



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Desarrollo organizacional competitivo para la conformación de la asociación productiva “ASOMETALDOR” en el Distrito Metropolitano de Quito año 2016

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Cáceres Pacheco, Verónica Cristina

DIRECTOR: Lara León, Diego Fernando, Eco.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista.

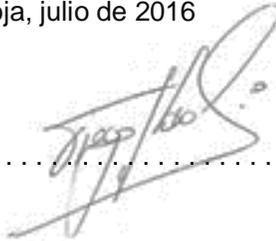
Diego Fernando Lara León.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Desarrollo organizacional competitivo para la conformación de la asociación productiva “ASOMETALDOR” en el Distrito Metropolitano de Quito año 2016” ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, julio de 2016

f) 

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Verónica Cristina Cáceres Pacheco declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Desarrollo organizacional competitivo para la conformación de la asociación productiva “ASOMETALDOR” en el Distrito Metropolitano de Quito año 2016” de la Titulación de Ingeniera Comercial, siendo Diego Fernando Lara León director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autora: Verónica Cristina Cáceres Pacheco

Cédula: 1710340249

DEDICATORIA

Llegar a la meta planteada es extraordinario, es un peldaño en mi vida personal, el cual ha tomado mucho tiempo pero con perseverancia hoy que llega a su fin, y por los favores recibidos, lo dedico a la persona más fiel que conozco, a aquel Ser Supremo, único y superior a todos, lo dedico a mi Señor y Dios Jesús.

Esta es una oportunidad maravillosa para dedicar con alegría este trabajo a mi familia, que no es pequeña, sino muy grande y extraordinaria, cuenta aquí mi esposo y mis hijos, mi madre y mis hermanos, y aunque ya no están con nosotros lo dedico también a mi Padre y Abuela materna, todos motivadores de este logro personal.

Por ser parte de mi vida lo dedico también a aquellos amigos incomparables que en su momento elevaron una oración en mi favor y que con este logro se muestra que fueron escuchados.

Para todos ustedes con mi consideración, respeto y cariño este trabajo de término de carrera de Ingeniería Comercial.

AGRADECIMIENTO

Para agradecer este espacio es muy pequeño, pues en pocas líneas jamás cabera tanta bondad, por haberme sostenido en mis luchas diarias, por haberme dado la fortaleza, la entereza y la perseverancia mi menor virtud, te agradezco Dios y Padre Celestial, por ser incomparable para mí, por haberme levantado cuando más lo he necesitado, y por estar aquí conmigo mirando el gozo después de tanta batalla, te agradezco, te honro y te alabo.

Ese mismo Dios maravilloso, puso en estos años de estudio a personas increíbles en mis caminos, primeramente a mi Madre, que siempre me dijo que soy capaz, mi esposo que soporto mis devaneos, mis hijos que son mi motivación diaria, mis hermanos carnales y mis hermanos en Cristo, cada uno con sus aportes, sus consejos, sus oraciones y a mis amigos, todos aquellos que me animaron día a día para que llegue a la meta, a Ustedes les agradezco de todo corazón.

Por haber sido largo el camino y haber tenido la oportunidad de conocer a muchas personas cabe dar gracias a aquellos que en su momento fueron parte de este caminar y aquí es importante mencionar a mis compañeros, a los docentes de la UTPL y de manera particular al Eco. Diego Lara León, tutor de mi tesis, por su tiempo, dedicación y sobre todo por su disposición a transmitir sus conocimientos.

Cada uno reciba mi agradecimiento personal por haber estado conmigo y ser parte de este logro personal.

INDICE DE CONTENIDO

Contenido

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDO.....	vi
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	x
INDICE DE TABLAS.....	xi
RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I.....	5
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	5
1.1.- Introducción.....	6
1.2.- Definición.....	8
1.3.- Antecedentes y evolución en América latina.	8
1.3.1.- <i>Entrenamiento en el laboratorio.</i>	8
1.3.2.- <i>Investigación de la acción / retroalimentación por encuesta.</i>	9
1.3.3.- <i>Enfoques normativos.</i>	9
1.3.4.- <i>Calidad de la vida laboral.</i>	9
1.3.5.- <i>Cambio estratégico.</i>	10
1.4.- Aplicación de desarrollo organizacional en entidades asociativas.	12
1.5.- Instrumentos de desarrollo organizacional.....	16
1.5.1 <i>Planeación para la recolección de datos.</i>	17
1.5.2 <i>Recolección de información.</i>	18

1.5.3 <i>Análisis de la información.</i>	19
1.6.- Perfil del consultor en desarrollo organizacional.	20
1.6.1. <i>Perfil del consultor de D.O.</i>	23
1.7.- Tendencias del desarrollo organizacional.	23
1.7.1.- <i>Las áreas de gestión comercial, marketing y la competitividad.</i>	24
1.7.2.- <i>Procesos que gestionan el cambio, flexibilidad.</i>	24
1.7.3.- <i>Procesos de afinidad y elección del recurso humano que asegura la mejora continua</i>	25
1.7.4.- <i>La implantación de la red social corporativa, comunicación.</i>	25
1.7.5.- <i>En incrementar la efectividad de la inversión en la formación y el desarrollo de personas.</i>	26
1.7.6.- <i>El proceso de toma de decisiones en equipos de innovación o multidisciplinares.</i>	26
1.7.7.- <i>La construcción de una cultura de cooperación y cuidado del medio ambiente.</i> ..	26
1.7.8.- <i>Proceso de integración estado, mercado sociedad, ciudadanía y sociedad civil.</i> ..	27
CAPÍTULO II	25
ASOCIATIVIDAD.	25
2.1.- Definición.....	26
2.2.- Tipos de asociatividad.....	26
2.2.1.- <i>Redes de cooperación (cooperativas).</i>	26
2.2.2.- <i>Articulación comercial.</i>	27
2.2.3.- <i>Alianza en cadenas productivas (asociaciones productivas de bienes o servicios).</i>	27
2.2.4.- <i>Alianza en clusters (asociación de asociaciones).</i>	27
2.2.5.- <i>Joint venture (articulación empresarial).</i>	27
2.2.6.- <i>Consortios.</i>	28
2.2.7.- <i>Fundaciones.</i>	28
2.2.8.- <i>Otras formas de organización social nacionales o extranjeras.</i>	28
2.2.9.- <i>Organizaciones con fines de gestión o control social.</i>	28

2.3.- Bases de la asociatividad.	28
2.4.- Ventajas de asociatividad.	30
2.5.- Marco legal de asociaciones productivas en el Ecuador.	31
2.6.- Entidades promotoras de asociatividad productiva.	31
2.7.- Entidad reguladora de la asociatividad.	32
2.8.- Causas del fracaso de la asociatividad.	32
CAPITULO III.	33
COMPETENCIAS PARA LA COMPETITIVIDAD.	33
3.1. Conceptos.	33
3.1.1. <i>Competencias</i>	33
3.1.2. <i>Competitividad</i>	34
3.1.3. <i>Importancia de la competitividad en el cambio de la matriz productiva</i>	35
3.2.- Clasificación de competencias.	37
3.2.1. <i>La competencia personal tiene tres bloques</i>	40
3.2.2. <i>La Competencia social tiene dos bloques</i>	42
3.3.- Competitividad asociativa.	45
3.4.- El Cambio de la matriz productiva en el Ecuador y las asociaciones.	46
CAPÍTULO IV.	51
DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMPETITIVO PARA LA CONFORMACION DE UNA ASOCIACION PRODUCTIVA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.	51
4.1.- Observación y análisis.	52
4.2.- Diagnóstico (reconocimiento de necesidades).	60
4.3.- Caracterización general (marco legal).	66
4.4.- Estructura organizacional.	68
4.4.1.- <i>Identidad</i>	69
4.4.2.- <i>Misión</i>	70
4.4.3.- <i>Visión</i>	70
4.4.4.- <i>Objetivos</i>	71

4.5.- Estructura social.....	72
4.5.1.- <i>Motivaciones</i>	72
4.5.2.- <i>Integración</i>	73
4.5.3.- <i>Comisiones</i>	74
4.6.- Estructura administrativa.....	76
4.6.1.- <i>Según estatutos pre establecidos</i>	76
4.7.- Estructura económica.....	77
4.7.1.- <i>Presupuesto anual</i>	77
4.7.2.- <i>Generación de recursos</i>	77
4.7.3.- <i>Proyectos productivos</i>	77
4.8.- Ventajas competitivas al concluir el proceso.....	77
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	82
BIBLIOGRAFÍA WEB.....	84
ANEXOS.....	85

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Instrumentos de Desarrollo Organizacional.....	17
Ilustración 2 Recolección de la información:	18
Ilustración 3 Bases de la Asociatividad.....	29
Ilustración 4 Competencias Personales o Habilidades de uno mismo	38
Ilustración 5 Competencias Sociales o Habilidades con los demás.....	39
Ilustración 6 Cambio de la Matriz Productiva	47
Ilustración 7 Observación y Análisis.....	52
Ilustración 8 Diagnostico	62
Ilustración 9 Caracterización general (Marco Legal)	67
Ilustración 10 Formulario Reserva de Denominación SEPS.....	66
Ilustración 11 Organigrama ASOMETALDOR.....	66

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Identificación de potenciales asociados	56
Tabla 2 Cantidad de empleados por potencial asociado y cargas familiares por empleado .	57
Tabla 3 Áreas y condiciones de los talleres	58
Tabla 4 Productos, cantidad de chatarra en varios materiales y equipamiento	59

RESUMEN

Mediante el presente trabajo se contribuye a estructurar los procesos para la formación de la asociación productiva "ASOMETADOR".

Se ha realizado la investigación correspondiente a los términos de Desarrollo Organizacional, Competitividad y Asociación.

Posteriormente se interconectan cada uno de los conceptos a fin de establecer un todo procurando transformar los criterios independientes en un contenido que aporte a la conformación de la asociación, con objetivos claros, procesos reales, donde se pueden evidenciar resultados probados.

Para lograr diseñar los sistemas y procesos, que definen el desarrollo organizacional, con personas reales es necesario, además del conocimiento, poseer habilidades de liderazgo, comunicación, retroalimentación y tener la capacidad de orientar al capital humano con el que se cuenta hacia el desarrollo personal en procura del progreso común.

En este trabajo se ha consolidado la posibilidad de integrar los objetivos individuales en beneficio de un grupo asociativo e insertar en el proceso competitivo, acelerado y significativo que vive el Ecuador, mediante el proyecto de cambio de la matriz productiva.

Palabras claves: desarrollo organizacional, competitividad, asociación.

ABSTRACT

Through this work contributes to structuring processes for the formation of the production association "ASOMETADOR".

It has undertaken the terms of Organizational Development, Competitiveness and Research Association.

Then they interconnect each of the concepts in order to establish an all trying to transform independent criteria in a content contribution to the formation of a partnership, with clear objectives, actual processes, which can demonstrate proven results.

To achieve design systems and processes that define organizational development, with real people needed, besides knowledge, possess leadership skills, communication, feedback and be able to guide the human capital that is counted toward personal development in pursuit of common progress.

This work has established the possibility of integrating the individual objectives in favor of a partnership group and insert in the competitive, fast and meaningful process that lives the Ecuador, the project of change of the productive matrix.

Keywords: organizational development, competitiveness, partnership.

INTRODUCCIÓN

La conformación de asociaciones productivas en el Distrito Metropolitano de Quito, es una realidad, cada grupo productivo requiere de capital para convertir sus procesos artesanales en procesos industrializados, pasando de empresas familiares a pequeñas empresas o desarrollar para convertirse en empresas grandes, ante esta necesidad y debido a las limitaciones individuales de los pequeños productores, las entidades gubernamentales orientan a grupos productivos hacia la conformación de asociaciones, con este antecedente el presente trabajo se ha realizado para aportar en el proceso de la conformación de la Asociación "ASOMETALDOR".

Se han desarrollado cuatro capítulos, los mismos que tiene por objetivo delinear los conceptos generales y descubrir las bases teórico prácticas dentro del proceso de conformación de una asociación productiva.

El capítulo uno se refiere a los términos Desarrollo Organizacional, en su contenido más amplio, desde su historia e influencia en el crecimiento de las empresas individuales, hasta su vinculación con las asociaciones.

En los capítulos dos y tres, se ha investigado sobre asociaciones y competencias para la competitividad, conceptos y pautas necesarias para integrar el conocimiento que sustente el desarrollo del capítulo cuatro.

En el capítulo cuatro se ha desarrollado el proceso investigado. Realizando cada una de las actividades que se presentan de manera teórica en los capítulos que preceden, concluyendo en una actividad práctica, real y representativa de la conformación de la asociación "ASOMETALDOR"

La importancia que tiene esta investigación para la sociedad productiva del Distrito Metropolitano de Quito, no se concentra únicamente en la conformación de la asociación de metalúrgicos del Ecuador, puesto que el proceso es a nivel nacional, y esta investigación plantea y ejecuta los procesos permitiendo la estructuración clara y determinante para la conformación de las asociaciones productivas.

La respuesta al problema que se planteó, fue justamente ejecutando la conformación de la asociación de metalúrgicos del Ecuador "ASOMETALDOR", acciones que muestran los procesos internos y externos; y, su vinculación para el cumplimiento de metas nacionales como son el cambio de la matriz productiva en el país.

Los objetivos se cumplieron plenamente, la proyección de conformar una asociación se realizó efectivamente. Se desarrollaron los procesos de autogestión para la asociación modelo, tanto administrativos, organizacionales y productivos, se la formaliza mediante la existencia legal. Se facilitaron los instrumentos útiles y sencillos para la comprensión y manejo por parte de los integrantes de dicha organización.

El mayor inconveniente que se superó fue el escaso conocimiento de las personas involucradas en la conformación de la asociación, los temores y el celo productivo, a razón de sus esfuerzos individuales y la competencia productora existente. Otro de los limitantes es la insuficiencia de material bibliográfico, que procure directrices reales para el desarrollo de la investigación, razón por la cual fue necesario proceder con la ejecución práctica a fin de obtener el conocimiento verdadero del proceso de conformación de la asociación "ASOMETALDOR".

La metodología ejecutada fue analítico y sintético, permitieron el estudio pormenorizado de la información que permitió conocer la complejidad y los principios que rigen la efectividad de las empresas asociativas. El método científico permitió identificar sus características particulares, cuya orientación se centra en responder a una necesidad de la realidad productiva del Ecuador.

CAPÍTULO I
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1.- Introducción.

En un ambiente de crecimiento acelerado, empresas productivas cada vez más competitivas, como respuesta a un exigente mercado, basado en los encuentros de las dinámicas de grupos comerciales, así como en la teoría y en la práctica relacionadas con el cambio planificado, el Desarrollo Organizacional (D.O.) ha avanzado hasta transformarse, en una estructura integrada de conjeturas y destrezas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes, a los que se enfrentan el lado humano y administrativo de las organizaciones.

De esta manera el D.O. se ha instituido en una herramienta insuperable para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, circunstancia necesaria en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia organizacional.

El Desarrollo Organizacional surge a finales de los años cincuenta e inicio de los sesenta, como una estrategia para mejorar las organizaciones. (Bennis, 1966)

Todas las áreas incluyendo la política, científica, tecnológica, comunicaciones, teológica, viven cambios y en algunos casos transformaciones, de las cuales no solo dependemos, sino que de distintas maneras estamos involucrados y mantenemos algún tipo de relación directa o indirecta. Ante esta realidad se requiere de organización que es una técnica que actúa como mecanismo de control de los procedimientos administrativos, está relacionada estrechamente con la administración en el planteamiento de políticas generales de planificación, en el estudio de diagnóstico de las organizaciones y en recomendar las soluciones más viables que permitan alcanzar los objetivos institucionales. (Butterfield, 2001 - 2002)

El propósito de este trabajo es mostrar de la manera más clara, entendible y operativa un panorama real del D.O. en las asociaciones productivas artesanales con la finalidad de que su cambio de grupos incluyentes a asociaciones productivas sea factible de la manera más efectiva, eficiente, eficaz y en el tiempo óptimo, de acuerdo a las necesidades del entorno de las mismas, garantizando su fortalecimiento y estabilidad, orientado al logro de sus objetivos asociativos. (Consejo Sectorial de la Producción, 2010)

Una gran cantidad de organizaciones modernas han desarrollado las habilidades para incorporar el cambio tecnológico y de información. Pese a ello las habilidades para adaptar, modificar y apropiarse del cambio social y cultural se encuentran retrasadas, la tecnología se incrementa con cambios inmediatos, mientras las sociedades, las culturas viven cambios paulatinos, limitándose un crecimiento paralelo, lo cual retrasa el avance de las empresas.

En las empresas existen factores exógenos: sociales, culturales, educativos, económicos, políticos, tecnológicos, religiosos, y otros. También factores endógenos: actividades laborales, objetivos, políticas, tecnología, procedimientos, normas, y más. (Pérez, 1974)

Ante estos factores, vemos también a los individuos, cada ser humano que es parte de una organización también enfrenta factores externos e internos, los cuales deben ser atendidos y satisfechos como las necesidades fisiológicas, o de seguridad, sin dejar de atender las necesidades de reconocimiento, pertenencia y autorrealización.

Estos razonamientos nos permiten observar el efecto que producen en el proceso de cambio, dichos factores, las organizaciones deben enfrentar los factores externos (exógenos) con un mínimo o ningún control sobre ellos y adaptarse a los cambios comprendiendo que los recursos financieros, físicos y humanos de la organización provienen justamente del exterior. Este proceso de cambio es continuo, acelerado, e interactivo con los factores internos (endógenos), los cuales integran cambios de objetivos, de políticas administrativas, de aptitudes del recurso humano, de procesos productivos, tecnologías, para convertir a la organización en una empresa exitosa.

Desde esta perspectiva el DO es una mezcla de arte y ciencia, combina el área social con la investigación científica, lo cual le hace una disciplina apasionante, orientada a enseñanza y adaptación del cambio continuo para lograr el éxito, que a la vez no se perenniza, sino que deja experiencias y conocimientos muy satisfactorios, y lucrativos para las empresas y quienes las conforman.

Existen varias razones por las que debemos utilizar el DO. La más importante es la ayuda que ofrece el DO a las empresas para sobrevivir en un mundo de cambios rápidos y constantes como son:

- La explosión del conocimiento, que cada día añade métodos, técnicas, o que sencillamente se pone al alcance de todo nivel y ha generado nuevos conceptos en las últimas décadas.
- La producción es tan rápida que genera en poco tiempo objetos obsoletos, así como satisfacen una necesidad en forma inmediata, también generan una nueva necesidad.
- Los recursos humanos son cambiantes, en las últimas décadas el nivel de educación no solo ha superado académicamente, sino que cada vez más personas tienen acceso a la educación, esto provoca que el recurso humano este mejor preparado que en los años 50 o 60 donde existieron grandes limitantes para adquirir el conocimiento, en esta segunda década de los años 2000, nos enfrentamos a la especialización, así el presente trabajo, lo cual a su vez implica que existe recursos humanos multidisciplinarios, con múltiples habilidades que realizan una exitosa carrera dentro de las organizaciones y que llevan al éxito corporativo. (Castrillón, 2005)

1.2.- Definición.

Desarrollo Organizacional es un proceso ordenado, que se genera como respuesta al cambio de cada componente de la estructura empresarial, mediante la utilización de principios administrativos, que interactúan con los factores internos y externos para incrementar la productividad de una organización. El Desarrollo Organizacional provee de herramientas para buscar soluciones apropiadas a varias necesidades o demandas que tenga una empresa, estas pueden ser, relaciones humanas, factores económicos y financieros, relaciones comerciales o con el mercado, relaciones de grupo (asociaciones), distribución administrativa, incluso asuntos de dirección y jefatura, así como de liderazgo. La utilización del D.O. permite diagnosticar, modificar, mejorar continuamente y evaluar las demandas referidas, para lo cual es necesario realizar cambios planificados en las áreas operativas, administrativas, comunicacionales y/u otros que permiten el crecimiento estratégico de las organizaciones. (Alic, 1987) (Grieves, 2003) (Piñeiro, M.& Jaffé, W. & Muller, G, 1993) (Pérez, 1974)

1.3.- Antecedentes y evolución en América latina.

Un esbozo histórico del DO explica la evolución de este término, así como algunas de las complicaciones y la irregularidad que lo rodea.

Para llegar hasta hoy el DO ha pasado por cinco grandes precedentes (raíces):

- Entrenamiento en el laboratorio
- Investigación de la acción/Retroalimentación por encuesta
- Enfoques normativos
- Calidad de la vida laboral
- Cambio estratégico

Cada uno de ellos es necesario detallar ya que muestran avances del DO, y su proceso a través del tiempo. (Mello, 1983)

1.3.1.- Entrenamiento en el laboratorio.

Este primer precedente se refiere a la utilización de un grupo de entrenamiento (training) "GRUPO T", el mismo que no fue estructurado, dónde sus miembros aprenden de la interacción personal y de la dinámica en evolución respecto de: crecimiento personal, relaciones interpersonales, liderazgo y dinámica de grupos. Kurt Lewin realiza investigaciones referentes a liderazgo comunitario. De esta manera se realiza un entrenamiento experimental y de laboratorio, que logra retroalimentación y el aprendizaje idóneo para transferirse a situaciones comunes dentro de las empresas.

1.3.2.- Investigación de la acción / retroalimentación por encuesta.

Este es el segundo precedente del DO, Kurt Lewin participó en movimiento que conduce al nacimiento del DO como un campo práctico de la sociología. El procedimiento es recabar información de las empresas, analizarlos para buscar soluciones a las causas de los problemas que se reconozcan. Así los miembros de las empresas podrían aplicarlas para guiar su acción y el cambio necesario.

1.3.3.- Enfoques normativos.

Los precedentes que anteceden establecieron la convicción que las relaciones humanas constituían "una forma óptima" de administrar las empresas. Este enfoque de administración participativa, tienen cuatro tipos de sistemas de administración:

- Sistemas autoritarios explotadores
- Sistemas autoritarios benevolentes
- Sistemas consultivos
- Sistemas de grupos anticipados

Así surge la investigación orientada a la eficiencia administrativa y organizacional.

1.3.4.- Calidad de la vida laboral.

Este cuarto precedente del DO se expone en dos etapas: el primero corresponde a los proyectos delineados en Europa durante la década de los cincuenta; y, el segundo a la aparición en Estados Unidos en los años sesenta. Con base en las investigaciones de Eric Trist y sus colegas en Londres, prepararon diseños de trabajo destinados a integrar mejor la tecnología y las personas. Esta integración requería la participación conjunta de sindicatos y directivos para el diseño del trabajo; al finalizar los diseños los empleados tenían habilidades múltiples y disponían de autonomía suficiente que les permitieron diseñar y administrar diversidad de tareas y entregar retroalimentación acerca de los resultados, siendo grupos auto-dirigidos de trabajo. En la segunda etapa en los Estados Unidos encontramos un enfoque más heterogéneo, donde se le considera la calidad de vida en el trabajo como una reacción ante el trabajo y una mejora del trabajo, estas incluyeron sistemas de premiación, estilos administrativos, flujos de trabajo, que requirieron transformaciones en el ambiente físico del trabajo, prolongando la participación de los colaboradores. Convirtiéndose en una orientación técnica de calidad de la vida laboral.

1.3.5.- Cambio estratégico.

Este precedente ha intervenido recientemente en el progreso del DO. Nos encontramos con la integración del ambiente, la estrategia y el diseño de las organizaciones, donde ocurren cambios profundos. Richard Beckhard, marca el inicio de aplicaciones de cambio estratégico, estas últimas tienen múltiples niveles que modifican la cultura e inciden en el desempeño implementando fusiones, intereses, alianzas y creación de redes. A medida que las empresas con su ambiente tecnológico, político y social se han vuelto más amplias, lo cual produce inseguridad, la magnitud y la complejidad del cambio organizacional, también ha experimentado incertidumbre. El DO es una tendencia que necesita una configuración estratégica y que incita a ese nivel los procesos del cambio planificado.

La tendencia del desarrollo organizacional surge a partir de 1962, con un conjunto de opiniones complejas al respecto al ser humano, a las organizaciones y al entorno, en el sentido de facilitar el desarrollo y crecimiento según sus capacidades realizables.

Se reconoce a Richard Beckhard como su principal promotor. Este autor dice que: “el proceso de DO es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento (Grieves, 2003)”.

El análisis histórico del concepto que efectúa Grieves (2003), durante las últimas tres décadas, muestra aspectos que se han afirmado con el paso del tiempo y la recolección de experiencias, se describen a continuación:

- El soporte básico del proceso de DO es la transformación en el comportamiento humano y no únicamente en los recursos, y/o la infraestructura.
- El proceso de DO motiva cambios sistémicos en la organización y no tan sólo cambios concretos.
- La capacitación es un factor determinante para el éxito en el proceso de DO, el aprendizaje a nivel individual y colectivo es un paso decisivo en el avance de una organización
- La investigación-acción es el método apropiado de las ciencias del comportamiento, para la gestión del proceso de DO.

Existen dos aspectos que han cambiado con el tiempo:

- Se considera que el proceso de DO surge en una trama de relaciones dentro de la organización y del entorno de la misma, donde los directivos se convierten en

“administradores del caos”, negando la planificación y el desarrollo mismo del proceso impulsado.

- Las condiciones para que el proceso de DO, suceda es de manera incluyente, más que jerárquica, involucrando no sólo a los miembros de la organización, sino a los “socios significativos” o “partes interesadas” que tienen relación con la organización.

Finalmente, siguiendo a Grieses, dos aspectos que son novedad en el concepto original del DO son:

- El DO tiene gran aceptación como una cultura organizacional en transformación, lo que implica evoluciones en las premisas culturales de los individuos, del entorno y como consecuencia de ello de la organización.
- En el DO, los valores humanistas, se han convertido en el marco conceptual, entendiendo que el desarrollo de la organización consiste en el desarrollo de las personas que la conforman.

En las últimas tres décadas la concepción del DO ha vivido una evolución que ha permitido nuevas concepciones y premisas, que si bien han introducido visiones novedosas y algunos cambios sustanciales al concepto original, han enfatizado los aspectos que hicieron de este concepto toda una novedad en sus inicios: el ser humano, las organizaciones y el entorno, en el sentido de facilitar el desarrollo y crecimiento según sus capacidades realizables.

El DO en América latina tiene como exponente a Achilles de Faria Mello de Brasil, 1983, quién propone: transformar una organización ineficaz e insana en una organización eficaz y sana, mediante un proceso dinámico, dialéctico y continuo basado en el enfoque de sistemas abiertos. Los cuales son organizaciones que incorporan insumos del entorno que provienen de otros sistemas y, por medio de una serie de actividades, los transforman o convierten en productos o servicios que a su vez se convierten en insumos para otros sistemas. Así integra varios guías para asegurar la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo mutuo de sus colaboradores y de la empresa.

Otro exponente de DO en América latina es Luis Pérez Ferrer, 1974, mexicano, quien propone transformar una organización, mediante un proceso a largo plazo, el mismo que requiere la aplicación creativa de un cambio sistemático, a través del cual el mismo se realiza mediante el diseño de programas de cambio planificados.

De su exposición se revelan tres tipos de cambio: a) el cambio evolutivo, donde se trata de ir reformando el estado actual de las cosas progresivamente y en forma paulatina; b) el cambio revolucionario, por medio del cual se varían las cosas de forma acelerada, impuesta y sin tomar en consideración el punto de vista de la otra parte, y; c) el cambio sistemático el cual se realiza mediante el diseño de programas de cambio planificados.

1.4.- Aplicación de desarrollo organizacional en entidades asociativas.

Para aplicar DO en una asociación, es ineludible realizar una prueba de diagnóstico.

Dicha prueba de diagnóstico consiste en un análisis minucioso del objetivo que tiene la asociación, de los procesos que existen de todas las partes que la conforman, tal es el caso de conocer qué tan involucrados se encuentran los asociados, sus intereses, expectativas, aspiraciones e insuficiencias tanto dentro de la asociación como en sus actividades productivas individuales; esto permite ofrecer un panorama y juicio general de la asociación. Entre los instrumentos que permiten levantar información se encuentran: la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

Dado el crecimiento institucional de las empresas y los beneficios de la producción a escala, los individuos encuentran que la capacidad productiva individual es limitada. Frente al reto de satisfacer la demanda del mercado, así como la implementación y el desarrollo técnico y tecnológico que exigen los sectores productivos, los individuos se ven en la necesidad de asociarse, decisión acertada por demás, la cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que vayan más allá de lo que un individuo sólo puede lograr y producir.

Para formar una asociación es necesario que exista sobre todo un propósito común a todos los asociados, con el cual se sientan comprometidos, para entonces delinear un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse garantes de los resultados del desempeño de la asociación y no de sus miembros por separado.

La directriz actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas. Al decir estructura plana me refiero a que por lo general tienen pocos niveles de administración, en consecuencia, fomentan el espíritu de equipo y promueven una mayor comunicación entre los asociados. Afortunadamente, la tecnología ha servido de apoyo al trabajo en equipo a través de lo que se conoce como "Groupware" (sistemas informáticos) que facilita una gran gama de instrumentos de apoyo tecnológicos para lograr mayor efectividad a las asociaciones.

La base para el desarrollo organizacional es el conocimiento y aplicación de una cultura organizacional, donde se evidencian sus parámetros que pueden esclarecerse mediante ejes transversales que son la identidad, misión visión, objetivos, y planificación estratégica, que permiten establecer el equilibrio con el que se ejecutaran las actividades de producción, asociación y administración.

La identidad de la organización se basa en los ámbitos legal y financiero, son organizaciones legalmente constituidas en base a la ley de economía popular y solidaria con fines de lucro por lo cual se tonarán en organizaciones productivas, o son organizaciones sociales sin fines de lucro, que son organizaciones sociales con otros objetivos.

La misión debe estar enunciada de manera clara y concisa, sin dejar lugar a interpretaciones ambiguas. Esto es fundamental ya que es la guía máxima de las acciones que una organización desarrollará por lo que no deben quedar dudas acerca de cuál es la razón para realizar dichas acciones y hacia donde se dirigen esos esfuerzos.

Es esperable, también, que la misión surja por consenso entre los miembros del grupo ya que todos deberían compartirla y comprometerse con ella. Si es la expectativa el logro mayor de una organización se espera que todos sus miembros aúnen sus esfuerzos dirigiéndolos hacia el mismo punto de llegada, esto es, todos comprometidos y trabajando por la misma misión.

Toda misión debería contener los siguientes puntos básicos:

- Propósito: Indica los problemas o situaciones, identificados en el análisis inicial, que se deben cambiar y el deseo de lograr ese cambio. Expresa, muchas veces, los resultados esperados y utiliza verbos como reducir, mejorar, incrementar o disminuir.
- Asunto al que se dedica su organización: Explicita las actividades o programas a los que se dedica el grupo. Utiliza palabras vinculantes como “por medio de” o “a través”. Ejemplo: Por medio de acciones de incidencia política y fortalecimiento de organizaciones comunitarias.
- Valores que guían: Expresan los valores, principios o creencias compartidas por todos los miembros de la organización, que orientan las acciones.
- Beneficiarios: Explicita quien recibirá los servicios y se beneficiara de ellos.

La misión, generalmente, se asienta en el estatuto. Formalmente, en su enunciación se recomienda usar verbos activos para describir lo que la organización hace y evitar el uso de lenguaje técnico o característico de un sector para que todos los miembros de la organización y las personas externas a ella puedan entenderla. De hecho, uno de los fines de la misión es comunicar el fin mayor de la organización por lo que debe ser fácilmente comprensible. Además, debe ser lo suficientemente breve para que todos aquellos que estén vinculados a la organización puedan aprenderla y repetirla.

Junto con la misión, los miembros de la organización, en esta primera etapa de planeación, deben definir también la visión. Esta es una descripción breve de cómo la organización debe verse en el futuro cuando implemente sus estrategias y alcance su potencial.

Básicamente, expresa el sueño de los miembros de la organización acerca de cómo quieren que esta sea en el futuro y a donde quieren que esta llegue.

La visión debe:

- Ser una descripción clara, concisa y breve de cómo quieren los miembros de la organización que esta sea, en el futuro a mediano plazo.
- Desafiar e inspirar al grupo a lograr llevar a su organización a ese punto.
- Ser el marco para la definición de los objetivos organizacionales, las estrategias y las acciones. (Benítez, 2008)

La misión y la visión de la organización constituyen la enunciación más general de los logros que esta aspira a alcanzar. Por esta razón, forman el marco a partir del cual se pensarán el resto de los pasos de la planeación pues marcan el punto de llegada y por lo tanto, definen el camino. Además, son una especie de faro que orientará todo lo que el grupo haga. Sin embargo, por más concisas que las enunciemos siempre serán muy generales.

Se torna necesario definir más específicamente que es lo que las organizaciones buscan y cómo piensan lograrlo. Así, el logro de una misión implica el cumplimiento de varias metas. Estas enuncian los cambios concretos que queremos producir en el entorno o la población objeto y su cumplimiento implica la aproximación al logro de la misión organizacional.

Las metas deben ser tan concretas en su enunciación que tienen que poder ser mensurables ya que a partir de ellas, de su consecución o no, evaluaremos nuestros programas.

De hecho una meta debería ser:

- Específica: Debe ser precisa, detallada y concreta, expresando con exactitud lo que el programa busca lograr. Para redactar una meta se debe responder a las preguntas ¿quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cuál? y ¿por qué?.
- Mensurable: Una meta debe ser cuantificable ya que de otro modo no podremos medirla para evaluar la eficacia y el éxito de nuestro plan de acción. Por lo tanto, al pensar la meta deben preguntarse ¿cuántos? para poder luego establecer si esta fue alcanzada. Una meta debería enunciar exactamente en cuanto aspiramos a cumplir, y puede ser en porcentajes, cantidades, unidades producidas, montos de venta, etc. habiendo establecido primero cual es el impacto actual del que partimos como base. Es decir, la meta debe ser expresada en forma concreta y cuantificada para poder luego evaluar si alcanzamos a cubrir los números que planteamos en el inicio.
- Alcanzable y consensuada: Las metas deben poder ser alcanzadas de acuerdo a las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades que los miembros de la organización detectaron. Para definir si una meta es alcanzable los miembros deben percibir que el grupo posee los recursos internos (fortalezas) y externos (oportunidades) para su consecución. Es importante que todos los miembros de la organización que estarán a cargo

del proyecto estén de acuerdo con las metas que se definan debido a que estas serán la motivación para llevar a cabo y sostener las acciones.

- Realistas: Toda meta debe ser factible y viable. Es preferible establecer metas más simples y humildes antes que embarcarse en grandes proyectos que el grupo o la organización nunca puedan alcanzar. Al pensar una meta el grupo debe asegurarse que posee las destrezas y competencias para llevarla a cabo y que las condiciones externas contextuales son favorables a su cumplimiento. La pregunta que los miembros del grupo deberían hacerse es: ¿es viable?. Una meta debe estar pensada en relación con los recursos que la organización posee para alcanzarla. Plantearse metas que excedan la posibilidad del grupo de realizarlas solo lleva al fracaso y como consecuencia, a la frustración, la desmotivación, la desesperanza y la merma del compromiso. Por el contrario, metas realistas son más factibles de ser logradas y su cumplimiento produce una sensación de éxito que genera mayor compromiso, potencia la participación y la motivación y atrae a nuevos miembros.

La planeación estratégica

- Tiempo: deben establecerse plazos para la consecución de la meta. La forma en que habitualmente se concretiza esto es poniendo fechas límite en las que las metas debieran estar ya cumplidas. Esto tiene dos propósitos. En primer lugar, proveer la presión mínima para que las tareas sean hechas. Si pensamos que tenemos tiempo infinito para cumplir una meta es posible que nos relajemos y su consecución se extienda en el tiempo o nunca llegue a lograrse. Pero sabiendo que debemos presentar resultados en una determinada fecha trabajaremos para ese fin. En segundo lugar, que los miembros del grupo vean los resultados concretos de sus acciones periódicamente los motiva a seguir trabajando al percibir que su tarea está dando frutos y tiene un sentido.

Si la misión es el objetivo máximo, las metas son los grandes pasos que la organización deberá dar para conseguirlo. Pero a la vez, para lograr cada meta deberemos dar también una serie de pasos más simples y específicos. (Benítez, 2008).

Todos estos son pasos que conducen al cumplimiento de la meta que permitirá alcanzar la misión y se denominan objetivos. Definir los objetivos ayudará a alcanzar las metas al traducir un propósito general en una serie de pasos específicos y manejables.

Los objetivos deben ser redactados siguiendo los mismos lineamientos que se utilizan para las metas. Deben ser específicos, cuantificados, realistas y con un plazo para su cumplimiento. Por ejemplo, si nos proponemos cumplir nuestra meta en el plazo de un año, los objetivos son logros parciales que deberemos ir alcanzando durante el transcurso de ese año para que al final del mismo nos encontremos con la meta cumplida. Se puede entonces armar un cronograma que indique que objetivos deberían estar alcanzados en cada mes o período.

Una forma habitual de hacer esto último es seleccionar una meta que sea prioritaria para la comunidad y hacer un listado de los objetivos a corto plazo que se deben lograr para cumplirla. Luego se selecciona de la lista aquellos objetivos que puedan ser alcanzados en los primeros 6 meses. Es preferible subestimar a sobreestimar. Aquellos que no puedan ser logrados en este periodo de tiempo son objetivos a alcanzarse en 12 meses o un año. Si algún objetivo requiriese más tiempo aún es, entonces, un objetivo a largo plazo.

Luego se somete a cada objetivo de 6 o de 12 meses al siguiente cuestionario:

- ¿Especifica el objetivo un solo resultado cuantificable?
- ¿Hay maneras de determinar que el resultado cuantificable se ha cumplido?
- ¿El logro del objetivo contribuye a alcanzar la meta?
- ¿Puede alcanzarse el objetivo dentro del plazo establecido?
- ¿Es probable el logro del objetivo dados los recursos disponibles?

Si la respuesta a una o más de estas preguntas es “no” o “quizás” entonces habrá que rever y modificar aquellos objetivos que produzcan respuestas de este tipo. Este proceso se repite hasta que todos los objetivos pasaron la lista y las respuestas a las preguntas sean afirmativas. Si bien este mecanismo puede resultar trabajoso, ayudará a definir clara y cuidadosamente los objetivos que se deben alcanzar lo que facilitará luego la evaluación y el monitoreo. Por otro lado, dará como resultado un esbozo de cronograma para organizar las acciones.

Algunos autores, han conceptualizado de manera diferente a las metas y objetivos invirtiendo su denominación. Esto es, podrías encontrar autores que llamen objetivo a lo que aquí definimos como meta y viceversa. De todos modos, la idea de identificar y definir cada vez pasos más simples, concretos y específicos para alcanzar un fin se mantiene siempre.

1.5.- Instrumentos de desarrollo organizacional.

Un correcto diagnóstico de la organización es posible conseguirlo mediante diversas herramientas de recolección de información en diferentes áreas.

El modelo de David Nadler, muestra un ciclo continuo para organizar la información obtenida en el DO.



Ilustración 1 Ciclo continuo de David Nadler
Fuente: (Guízar, 2004)
Elaborado por: La autora

1.5.1 Planeación para la recolección de datos.

Es un plan para la recopilación de datos donde el consultor hace un determinado número de preguntas y las ordena por la importancia que tienen ante las inquietudes de los administradores. En este plan se establece el diseño de las preguntas que deben manifestarse y responder, como y cuando reunir esos datos y como analizarlos. Se establece el tiempo para la recopilación, el presupuesto con el que se debe contar y el o las áreas a intervenir o que son de interés para el DO de la empresa. Se puede también especificar la metodología de la recolección y mantener en reserva toda la información que se recopile.

La información recopilada por primera vez puede servir para resolver algún problema específico de las áreas de interés. La principal ventaja de los datos primarios es que responden una pregunta específica del consultor. Ciertas preguntas se contestan mediante la reunión de más datos secundarios, pero si no es suficiente podemos utilizar los datos primarios.



Ilustración 2 Instrumentos para la recolección de la información:
 Fuente: (Guízar, 2004)
 Elaborado por: La Autora

1.5.2 Recolección de información.

1.5.2.1. Cuestionarios:

Son documentos con una serie de preguntas orientadas a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico. La información que proporcionan tendrá que ser sustentada con otros instrumentos, esta herramienta suele dar información encajonada, anónima, ambigua los datos pueden mostrarse fríos.

1.5.2.2. Entrevistas:

Es una conversación guiada en base a preguntas abiertas, planificadas que ayudan al entrevistado a expresar todo lo que existe en su mente sobre la vida de la organización, mostrando sus sentimientos positivos y negativos, las preguntas de la entrevista deben a las metas individuales y grupales.

Las entrevistas deberían ser realizadas antes de desarrollar un equipo o una asociación, es decir de forma individual, con identificación del tema a evaluar y procurando indagar sobre problemas y oportunidades de la organización.

1.5.2.3.-Observación.

Este método de recopilación de formación permite al consultor conseguir información que no se puede adquirir por otras técnicas. La observación obtiene formación de primera mano sobre la manera en que se generan las actividades, este instrumento es útil para ver la forma en que se manejan los documentos y como se llevan a cabo los procesos, verificando se sigan todos los pasos especificados. Es importante indicar que una de las limitaciones de la observación es codificar e interpretar la información. Por lo cual se debe usar en determinados requerimientos de la indagación.

1.5.2.4.-Información documentada (archivo).

El archivo histórico de una empresa proporciona al diagnóstico en proceso, información de manera rápida con estadísticas, organigramas, estudios anteriores, índices, cuadros de procesos, ausentismo, rotación, etc. Se constituye en un apoyo inmediato para el consultor.

1.5.3 Análisis de la información.

Se realiza mediante dos enfoques:

- Análisis cuantitativo provee información segura, puede ser medido y ponderado, utiliza las siguientes herramientas:
 - ✓ Media
 - ✓ Desviaciones Estándar
 - ✓ Distribuciones de frecuencia
 - ✓ Histogramas
- Análisis cualitativo es fácil de realizar, sin embargo, la ponderación de los datos es complicada, utiliza las siguientes herramientas:
 - ✓ Análisis de contenido: Se utiliza para resumir datos u opiniones dentro de categorías significativas o relevantes.
 - ✓ Análisis de campo: Se representa por dos fuerzas:
 - Las que facilitan el proceso de cambio, y se conocen como “fuerzas impulsoras”, se representan con un signo (+).
 - Las que limitan el proceso de cambio y no permiten que se lleve a cabo, se conocen como “fuerzas restrictivas”, se representa con un signo (-).

Se consideran las fuerzas impulsoras a los síntomas favorables que presenta la empresa y las fuerzas restrictivas muestran síntomas desfavorables, donde se debe actuar. (Guízar, 2004)

1.6.- Perfil del consultor en desarrollo organizacional.

Para determinar el perfil del consultor de DO, es necesario conocer las áreas de su influencia, el trabajo del consultor y las funciones que debe realizar. (Pérez, 1974)

Funciones del consultor externo de DO:

- ✓ Dar apoyo para generar datos validos e informaciones útiles que revelen la realidad y la verdad organizacional. (Diagnóstico)
- ✓ Crear condiciones para que sus asesorados puedan tomar decisiones con información real, precisa y oportuna.
- ✓ Procurar solucionar los problemas que enfrenta la organización o él área de influencia, para orientar la planificación de acciones oportunas, útiles, adecuadas y continuas.
- ✓ Estimular a los involucrados en el DO a asumir la responsabilidad en el proceso de cambio y comprometerlos en el logro de las metas propuestas mediante las estrategias seleccionadas, fortaleciendo la aceptación del cambio.
- ✓ Descubrir, enseñar y desarrollar los potenciales de sus recomendados, para junto con ellos optimizar los recursos y alcanzar los objetivos formulados.
- ✓ El objetivo del consultor de DO, consiste en orientar a su cliente, a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos actos de un proceso que debe confrontar.
- ✓ La intervención oportuna en conflictos interpersonales, generados en su mayoría por situaciones relacionadas con los sistemas de trabajo, o cuando se distorsiona o se percibe erróneamente a otros miembros de la organización.
- ✓ La acción en los procesos de DO permiten a la organización a reconocer sus fortalezas y oportunidades, así como las amenazas y debilidades a fin de establecer estrategias para resolver los problemas que se derivan de dicho análisis.
- ✓ El consultor debe trazar estrategias, en base al conocimiento académico, a la experiencia y a la realidad de la organización asesorada, para que los procesos de cambio sean mecanismos para el éxito.
- ✓ El consultor de procesos ayuda a la organización a aprender de auto diagnóstico y la auto intervención. La máxima preocupación del consultor de procesos de DO es la capacidad de la organización para hacer por sí misma lo que él ha hecho por ella.
- ✓ El consultor de procesos de DO, se interesa por transmitir sus habilidades y valores, con el fin de que la organización se fortalezca y se desarrolle.
- ✓ El consultor debe provocar la instauración de equipos durante todo el proceso, lograr la unificación de los colaboradores con el grupo y del grupo con otros grupos, motivando una abierta comunicación y confianza, culturas fundamentales para lograr la eficiencia y la eficacia entre los participantes.

- ✓ Ayudar a los equipos de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
- ✓ Favorecer la solución de problemas en equipo mediante el análisis de sus causas y la generación de alternativas de solución.
- ✓ Promover e intervenir en los cambios que resultan necesarios, según indique el diagnóstico de los problemas.
- ✓ Revisar los conocimientos y valores que están en juego durante la implantación de cambios.
- ✓ Proponer los instrumentos que faciliten la realización de las acciones de cambio.
- ✓ Fortalecer la capacidad de las unidades involucradas para identificar, analizar y resolver problemas.
- ✓ Dar seguimiento a las operaciones especificadas y establecidas por el equipo para generar los cambios; favorecer apoyar, nunca supervisar.
- ✓ Investigar la solución de los problemas paso a paso sin transgredir períodos y estimular esto a las unidades involucradas.

Con estos antecedentes el consultor es un agente de cambio, sus características deben ser las siguientes:

- ✓ Un estado de salud mental y física, vigorosa.
- ✓ Con ética profesional y cortesía.
- ✓ Comportamiento equilibrado con acciones ejemplares dignas de ser imitarlas.
- ✓ Seguridad en sí mismo y humildad.
- ✓ Eficiencia y efectividad personal, que generen eficacia en el dinamismo del proceso de cambio.
- ✓ Integridad cualidad que engendra confianza, autonomía, capacidad intelectual, reflexivo, ser capaz de conceptuar con objetividad.
- ✓ Elevada capacidad de análisis o de resolución de problemas.
- ✓ Imaginación innovadora, capacidad de ver cosas bajo nuevas perspectivas.

Aptitud para las relaciones interpersonales, que implica:

- ✓ Alineación hacia el aspecto humano de los problemas.
- ✓ Propensión a la información o a los nuevos puntos de vista expuestos por los demás.
- ✓ Capacidad para captar la confianza y el respeto de los colaboradores de la organización.
- ✓ Capacidad para conseguir la participación de los involucrados en la solución de los problemas.
- ✓ Capacidad para transferir sus conocimientos al personal de la organización.

- ✓ Capacidad para emplear los elementos y las técnicas de un cambio planificado.
- ✓ Capacidad para separar los problemas de las personas e instruir en atacar causas y no personas.
- ✓ Capacidad insuperable para comunicar y persuadir verbalmente, por escrito o gráficamente, toda información y seguimiento en el proceso de cambio.
- ✓ Lucidez psicológica, habilidad como mediador de conflictos, capacidad de autoaprendizaje continuo.
- ✓ Sin número de consultores tienen experiencia como docentes desarrollando centros de educación superior, así como grados y títulos científicos.
- ✓ No es suficiente el conocimiento teórico profundo, sino es necesario la experiencia en el trabajo específico de DO, mediante prácticas continuas.

Las bases que preceden implican una combinación de especialistas jóvenes con conocimientos actualizados y profesionales con muchos años de experiencia, para desarrollar trabajos de consultoría, que logren verdaderas transformaciones organizacionales.

Se deben considerar algunos aspectos éticos del consultor:

- ✓ Humildad, organización, disciplina, responsabilidad, honestidad, autogestión, imparcialidad, confidencialidad, respeto y otros valores inherentes, a la asesoría.
- ✓ Su actitud debe ser equilibrada, influyente, digna de imitación y que provoque el cambio personal, para motivar el cambio organizacional.
- ✓ Un consultor de DO, debe ser un baluarte del cumplimiento de las leyes instauradas y no emitir recomendación alguna que implique efectos adversos para el cliente, la sociedad o terceros. Ser honesto en el más amplio sentido de la palabra, convencido de un espíritu de ganar/ ganar.
- ✓ Se debe considerar que el consultor intervendrá dentro de la empresa, es responsable de la integración del equipo de trabajo, pero las decisiones dentro del proceso son responsabilidad de los directivos y deben ser patrocinadas por ellos.

La misión del consultor es concreta, entonces, a hacer arrancar e impulsar el proceso de integración, ayudar al grupo a revisar sus avances y dificultades periódicamente; sobre todo, a brindar apoyo al líder formal hasta que sea capaz de mantener el esfuerzo de integración con sus propios recursos.

El consultor debe hacer comprender a los directivos que la verdadera experiencia la tienen ellos y sus colaboradores y que son los responsables del cambio y sus resultados y que deben liderarlos. (Pérez, 1974)

1.6.1. Perfil del consultor de D.O.

El consultor de D.O. debe poseer la siguiente formación y competencias: (Mello, 1983)

- ✓ Administración de Empresas.
- ✓ Dinámica de grupos.
- ✓ Sociología en general.
- ✓ Psicología y sociología de las organizaciones.
- ✓ Psicología en general, social o industrial.
- ✓ Experiencia y trabajos en empresas en lo posible de diferentes características y principalmente en nivel de dirección.
- ✓ Desarrollo organizacional y Consultoría de D.O.
- ✓ Competencia Interpersonal, capacidad para relacionarse competentemente con los involucrados, atención al cliente.
- ✓ Flexibilidad de Acción, que es la capacidad para personalizar diferentes papeles dentro de las circunstancias organizacionales.

1.7.- Tendencias del desarrollo organizacional.

Para analizar y proyectar las tendencias del DO, son necesarias algunas bases fundamentales en las que se sustenta hasta hoy el DO.

Las organizaciones son sistemas sociales, integrados por seres humanos. Estas organizaciones establecen sus políticas e interactúan con factores internos y externos.

Sus actividades relacionadas con la generación de rentabilidad económica se convierten en procesos productivos.

Las organizaciones crean una cultura organizacional y trabajan motivados por una visión, se identifican con una misión, y respetan un conjunto de valores, de lo cual se crea el área del Desarrollo Organizacional.

El área de DO, es un área cautivante, por el reto que propone para conciliar una buena práctica de gestión de recursos humanos, con los avasalladores y necesarios procesos estratégicos que condicionan la generación de rentabilidad a las empresas.

De esta manera se abre un espacio para el análisis y la discusión de los temas que serán las iniciativas de transformación de cualquier empresa y de las que surgen continuamente.

El DO pasa a ser un factor relevante para promover la expansión, la diversificación y el crecimiento de las naturalezas empresariales.

Las tendencias del DO abarcará un enorme abanico de áreas dentro de las empresas, que influyen directamente en el exterior y en el entorno inmediato de las organizaciones, las siguientes áreas, por nombrar las más relevantes y por agruparlas de alguna manera son:

- ✓ Las áreas de gestión comercial, marketing y la competitividad
- ✓ Procesos que gestionan el cambio, flexibilidad
- ✓ Procesos de afinidad y elección del recurso humano que aseguran la mejora continua.
- ✓ La implantación de la red social corporativa. comunicación
- ✓ En incrementar la efectividad de la inversión en la formación y el desarrollo de personas.
- ✓ El proceso de toma de decisiones en equipos de innovación o multidisciplinarios.
- ✓ La construcción de una cultura de cooperación y cuidado del medio ambiente
- ✓ Proceso de integración Estado, mercado sociedad, ciudadanía y sociedad civil

1.7.1.- Las áreas de gestión comercial, marketing y la competitividad.

La apertura económica y la globalización son retos a los que se enfrentan las organizaciones, cada vez con más frecuencia y con mayores exigencias. Así la competitividad se convierte en un mecanismo fundamental para el éxito de toda organización y obliga a sus líderes y a sus miembros a realizar mayores esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad, que muestren eficiencia, eficacia y efectividad. Por otra parte, pero en la misma área se facilita un acercamiento con sus usuarios mediante las redes sociales logran la fidelización de sus clientes con la marca como estrategias empresariales, lo cual posiciona y fortalece a la organización. Los recursos que dan las redes sociales como Twitter y Facebook, permiten desarrollar una campaña de marketing de gran alcance a muy bajo coste, con oportunidades reales que proyectan la propuesta de valor en esta área comercial y de marketing.

1.7.2.- Procesos que gestionan el cambio, flexibilidad.

El DO desarrolla un plan de comunicación interna y las actividades de información y formación, esenciales en el proceso de gestión de cambio organizativo, se complementa con actividades incluyentes que faciliten la expresión e identificación oportuna de tensiones emocionales, temores e interpretaciones, en torno al proceso de cambio organizacional, y se logra un avance interesante para implementar las nuevas prácticas y enfoques en la cultura empresarial. (Guízar, 2004)

Las organizaciones deberán disponer de estructuras más delgadas y flexibles al cambio. Es necesario lograr una disminución de los niveles verticales y de supervisión gerencial solo se obtendrá con una mejor comunicación y con una mayor capacidad de respuesta.

La ejecución de la gestión de procesos de cambio, generalmente se encuentra con personas reacias a aceptar la pertinencia, relevancia y conveniencia del cambio propuesto, sin embargo, en lo sucesivo mostrarán una actitud favorable al desarrollo del proceso de transformación, el cual es ahora percibido como una oportunidad de crecimiento y mejora. Esto desarrollando las capacidades y competencias para integrar equipos de alto rendimiento, que aportan recreación al proceso.

1.7.3.- Procesos de afinidad y elección del recurso humano que asegura la mejora continua.

Estos procesos de selección actualmente se basan en competencias, el DO incluye dinámicas, tanto individuales como en equipo, que pueden perfeccionar con entrevistas por eventos conductuales para obtener un perfil inicial de competencias del candidato a optar a una nueva posición. Todo esfuerzo que se realice para lograr posesionar la cultura organizacional y alcanzar la competitividad empresarial, es muy valioso. Mediante este proceso se logrará el mejoramiento continuo, que se ha constituido en un elemento central y cuya responsabilidad recae sobre todos los integrantes, lo que significa no sólo estar dispuestos a realizar las tareas bien desde la primera vez sino estar siempre investigando la innovación. Los integrantes de la organización tienen que debatir lo que se hace y proponer nuevas maneras de hacer las cosas. La mejora continua debería provocar un impacto positivo sobre los miembros de la organización, por ello es tan importante el proceso de selección del personal, se considera de máxima importancia la disposición al cambio y el aporte personal en los procesos de su influencia. (González, M. Olivares S, 2005)

1.7.4.- La implantación de la red social corporativa, comunicación.

La implantación de la red social corporativa, es una necesidad y debe ser promocionada, en primera instancia dentro de la organización y a sus áreas de influencia externos, como clientes y proveedores, La información oportuna y pertinente de todo lo que sucede en la organización y su entorno, es una presea dentro de los procesos de las organizaciones, garantiza la eficiencia, y permite contar con mecanismos ágiles para mantener la integración del conjunto de la institución y a sus miembros en una misma sintonía. Lo cual da solución y claridad a las expectativas de las áreas involucradas en el desempeño óptimo y de calidad que exige el mercado actual. Se puede motivar el uso de la red social corporativa, mediante la aplicación de incentivos como lo son el otorgamiento de puntos, insignias, reconocimientos, distintivos, y en algunos casos, incluso, pequeños reconocimientos en metálico. Los estudios muestran que el no fomentar incentivos limita también el uso de las redes sociales corporativas.

1.7.5.- En incrementar la efectividad de la inversión en la formación y el desarrollo de personas.

El DO requiere asegurar que el proceso instructivo, además de gratificante y divertido, le ayude a ampliar la iniciativa de crear un entorno personalizado donde el aprendizaje verdaderamente sea apasionante, y sea a su vez, necesario y valioso para la empresa, será la práctica de lo aprendido lo que dé fortaleza a la empresa.

Es importante promover el desarrollo profesional de los colaboradores en áreas y competencias, que le permitirán multiplicar a la empresa el valor de los negocios. Se debe aprovechar la variabilidad de las tecnologías sociales, los servicios de formación de personas, que se nutren de la inteligencia colectiva de la Internet, y facilitan la construcción de hábitats personalizados de aprendizaje. (Castrillón, 2005)

1.7.6.- El proceso de toma de decisiones en equipos de innovación o multidisciplinarios.

La visión participada es imprescindible para el éxito de las organizaciones y esto requiere de equipos multidisciplinarios, que garanticen alcanzar los objetivos estratégicos. El trabajo en equipo por sí mismo genera mayores niveles de comprensión y confianza, los equipos multidisciplinarios conformados por profesionales de diversas generaciones, forjan innovación y se puede aprovechar sus talentos siendo que pertenecen a distintas disciplinas, generalmente están motivados por intereses diferentes, el DO facilita el despliegue creativo, orientado al logro que distintas personalidades, pueden aportar, cuando se les anima a participar de forma incluyente en la toma de decisiones, de tal forma se favorece la integración. El grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, sus integrantes se solidarizan con la organización y se responsabilizan del logro de las metas plantadas. (Mello, 1983)

1.7.7.- La construcción de una cultura de cooperación y cuidado del medio ambiente.

El DO se ha orientado a la construcción de una cultura de cooperación identificando las competencias de sus colaboradores, así como la valía profesional, que a la vez lo diferencia de otros, con quienes se conforman equipos de alto desempeño, agregando valor de forma individual y a su entorno colectivo. Las organizaciones de hoy y las del futuro inmediato y a largo plazo, deben ser sensibles al cuidado del medio ambiente en todas las áreas que sean de su influencia y principalmente en las que se desarrollan, deben también promover experiencias institucionales que reserven el uso de la energía y de todos los insumos que se

utilizan en el trabajo, y que de manera directa o indirecta proceden o intervienen en sus procesos pero que derivan del entorno natural. El DO realiza un proceso sistemático y progresivo de tareas grupales, para la identificación de liderazgos y la caracterización de competencias distintivas, para determinar que el resultado de un equipo bien cohesionado y motivado, para que sea definitivamente mayor que la suma de las contribuciones individuales. Una cultura de cooperación promueve el trabajo colaborativo aplica un sistema de recompensas y reconocimientos, que fortalece el sentido de logro, promueve el orgullo de pertenencia, y potencia el compromiso hacia la empresa, así como ofrece una retribución competitiva y aporte ampliamente a la conservación, cuidado y en lo posible la restitución del medio ambiente. (Notaro, 2014)

1.7.8.- Proceso de integración estado, mercado sociedad, ciudadanía y sociedad civil.

En la actualidad el DO también tiene influencia en el plano sociopolítico, muestra investigación y conocimiento, esto marca al hombre moderno, para la especialización en áreas determinadas, y son las naciones y la sociedad civil organizada quienes exigen una mejor atención y reclaman mayores zonas de intervención en la construcción de lo público. Mediante el DO, las empresas reconocen esta realidad y sus estructuras responden al nuevo rol participativo que tiene la ciudadanía en las sociedades democráticas.

Las sociedades se preocupan por obtener el conocimiento y atribuyen a este como un valor agregado para el éxito, considerando que es un gran potencial para el desarrollo del país, esta es una oportunidad que permite convertir y orientar a las empresas hacia el perfeccionamiento en su recurso humano, comprendiendo su papel dentro de la sociedad como generador de cambio y propiciador de espacios para la nueva concepción de empresa que queremos establecer.

Las políticas que impone el nuevo mundo comercial y ante los cambios que dan las predicciones macroeconómicas, el éxito en la creación de una cultura empresarial en las organizaciones está ligado al cumplimiento de las obligaciones tributarias, legales, patronales, sociales e incluso las de seguridad industrial y salud ocupacional, que satisfacen los requerimientos del competitivo mercado, involucran a la sociedad civil, cumplen con el Estado, todo lo que antecede permite que se pasen del reto de instituciones responsables a promover el desarrollo económico, político y sociocultural del país.

En conclusión las tendencias de Desarrollo Organizacional serán una necesidad que los empresarios deberán implementar, además de buscar desarrollar competencias en los saberes de sus equipos de trabajo, enfatizarán en desarrollar el potencial empresarial,

proporcionando herramientas que conduzcan al empleado a descubrir nuevas opciones de mejora continua en los procesos, servicios y productos de la empresa, buscando siempre la reducción de costos como medio de optimización en la organización. DO, es desarrollar en los involucrados de las empresas la capacidad de crear mejoras bajo el concepto de un escenario ampliado que va más allá de las fronteras del mercado local y que tiene como obligación la subsistencia, la exploración de nuevos mercados, con nuevos desarrollos tecnológicos y en estándares de innovación y calidad, cuidando el medio ambiente y generando nivel de vida elevado a la sociedad y al Estado. (Grieves, 2003)

CAPÍTULO II
ASOCIATIVIDAD.

2.1.- Definición

Término relacionado: Asociar (del latín *associare*) (Española).

- ✓ Unir una persona a otra que colabore en el desempeño de algún trabajo, comisión o encargo.
- ✓ Juntar una cosa con otra para concurrir a un mismo fin.
- ✓ Relacionar.
- ✓ Juntarse, reunirse para algún fin.

La definición que se encuentra en el Informe de la Secretaría de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y desarrollo) dice: “Surge como mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización. En este mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial.

En conclusión asociatividad, es una facultad social de los seres humanos, para compartir, ideas, propósitos, metas, sueños, proyectos, planes, etc. que implican sumar esfuerzos para dar respuestas colectivas y avanzar en situaciones que de forma individual, sería si no imposible, difícil de lograr.

La asociatividad es un instrumento de participación social que se caracteriza por emerger del común acuerdo, en que un grupo humano concuerda las voluntades individuales y considera tener intereses similares con un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular, la cual toma identidad. Su principal característica es el principio de convivencia responsable, voluntaria e igualitaria con relación al poder, y su base sustentada en valores, confianza y las relaciones responsables entre sus asociados. (Palacios, J. Riveros, E. Jácome, J. Montoya, L. Montoya, I. Rojas, S. Ramírez, M. Solórzano, e. Giraldo, R. Cortéz, M. Faustino, M. Flórez, G. Martínez, A. López, L., 2012)

2.2.- Tipos de asociatividad.

Existen varios tipos de asociatividad, de los cuales se refieren los más utilizados, conocidos y apropiados a esta investigación:

2.2.1.- Redes de cooperación (cooperativas).

Conjunto de personas naturales o jurídicas que comparten información, procesos o reúnen ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de sumisión. Mantienen diversas relaciones cooperativas para realizar acciones conjuntas coordinadas.

2.2.2.- Articulación comercial.

Relación sostenida entre personas naturales o jurídicas ofertantes y demandantes las cuales pueden ser mediadas por un agente intermediario, bróker o gestor de negocios.

2.2.3.- Alianza en cadenas productivas (asociaciones productivas de bienes o servicios).

Se realizan en base a acuerdos entre actores que cubren una serie de procesos y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.

2.2.4.- Alianza en clusters (asociación de asociaciones).

De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial, gremial, cámaras de comercio, de producción, de industriales, etc. La característica de estas es que tienen finalidad social y sin fines de lucro, en ejercicio del derecho constitucional de libre asociación con fines pacíficos.

Son corporaciones las entidades de naturaleza asociativa, estable y organizada, conformadas por un número determinado miembros, expresadas mediante acto constitutivo, colectivo y voluntario de sus miembros, cuya personalidad jurídica se encuentre aprobada y registrada por la institución competente del Estado.

Su finalidad es la promoción y búsqueda del bien común de sus miembros, del bien público en general o de una colectividad en particular. Para efectos estadísticos y de clasificación, las asociaciones son de primer, segundo y tercer grado.

- Asociaciones de primer grado: Son aquellas que agrupan a personas naturales con un fin delimitado, tales como: asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales y centros;
- Asociaciones de segundo grado: Son aquellas que agrupan a las de primer grado o a personas jurídicas; como las federaciones, cámaras o uniones; y,
- Asociaciones de tercer grado: Son aquellas que agrupan a las de segundo grado, como confederaciones, uniones nacionales y organizaciones similares.

2.2.5.- Joint venture (articulación empresarial).

Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente, pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias

competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.

2.2.6.- Consorcios.

Se establece como un contrato de consorcio y es aquél por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico.

Los Consorcios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica, pero con una gerencia común.

2.2.7.- Fundaciones.

Estas organizaciones buscan o promueven el bien común de la sociedad, incluyendo las actividades de promocionar, desarrollar e incentivar dicho bien en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública.

2.2.8.- Otras formas de organización social nacionales o extranjeras.

Las otras formas de organización social, nacionales o extranjeras, que se rigen por sus propias leyes, tales como: comunas, juntas de agua, juntas de regantes, etc.

2.2.9.- Organizaciones con fines de gestión o control social.

Las organizaciones con fines de gestión o control social constituidas por instituciones o funciones del Estado, tales como veedurías ciudadanas, observatorios, etc. (Palacios, J. Riveros, E. Jácome, J. Montoya, L. Montoya, I. Rojas, S. Ramírez, M. Solórzano, e. Giraldo, R. Cortéz, M. Faustino, M. Flórez, G. Martínez, A. López, L., 2012)

2.3.- Bases de la asociatividad.

- Identificando propósitos, objetivos, metas y hasta intereses comunes.
- Construyendo confianza.
- Aplicando compromiso.
- Trabajando en equipo.
- Participación en cadena.
- Integración local - proximidad.
- Cambiar cultura empresarial.
- Construyendo nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales).
- Aplicando una metodología exitosa y probada. (Benavides, 2001)



Ilustración 3 Bases de la asociatividad
 Fuente: (Benavides, 2001)
 Elaborado por: La Autora

La asociatividad se fundamenta en la doble dimensión de la cooperación, como una característica que no es excluyente ni entra en contradicción, busca mantener el equilibrio entre el logro de los objetivos sociales y empresariales y da seguimiento a la satisfacción de las necesidades individuales de sus asociados.

La asociatividad, reconocer la importancia de los principios y valores de cooperación, solidaridad y la necesidad de la búsqueda de la máxima aceptación como grupo de cooperación.

La asociatividad ennoblece el reto y la intrepidez que los dirigentes y administradores de estas organizaciones, enfrentan para distinguir las dos dimensiones de empresa asociativa, basada en los valores, la confianza y las relaciones mutuas entre sus asociados, y otra

basada en las relaciones formales que coloca su énfasis en la gestión, la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica y mantenerlas funcionando en una misma unidad de acción.

La asociatividad, está orientada hacia la ganancia no sólo en términos monetarios, sino también hacia las “ganancias” de los asociados en términos de servicios, en algunos casos, prestaciones que se hayan determinado y al mejoramiento de la calidad de vida de su conglomerado. (Palacios, J. Riveros, E. Jácome, J. Montoya, L. Montoya, I. Rojas, S. Ramírez, M. Solórzano, e. Giraldo, R. Cortéz, M. Faustino, M. Flórez, G. Martínez, A. López, L., 2012)

2.4.- Ventajas de asociatividad.

Las más relevantes y comprobadas se detallan a continuación:

- Crecimiento de la producción y productividad.
- Incrementa el poder de negociación y la capacidad de negociación.
- Aumenta el acceso a tecnologías de productos, procesos y al financiamiento de los proyectos tanto asociativos o individuales.
- Se comparte riesgos y costos, lo cual minimiza la pérdida o favorece en la adquisición.
- Reducción de costos, generalmente existen baja en los costos de las materias primas, de la capacitación, de las asesorías y otros de interés común.
- Mejora de la calidad y diseño, el involucrar varios conocimientos de cada uno de los involucrados, se avanza en el mejoramiento continuo.
- Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control), menos desperdicios, tiempos optimizados, procesos unificados, incrementa la productividad.
- Incentiva la expansión de la producción local como un mecanismo que aporte a la erradicación de la pobreza.
- Mejora la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial. El acceso a la capacitación se convierte en una ventaja preponderante, los individuos pueden actualizar sus conocimientos, conocer nuevas técnicas, modernizar sus procesos productivos, llegar a otro estrato de mercado.

“El cambio en la matriz productiva precisa que se redistribuyan los medios de producción facilitando el acceso (el uso y no necesariamente la propiedad) de modo que los que tienen pequeñas propiedades las aumenten y no las pierdan y en segundo lugar, promoviendo el fortalecimiento de nuevas formas de propiedad y de gestión asociativa”. (Notaro, 2014)

2.5.- Marco legal de asociaciones productivas en el Ecuador.

Las asociaciones productivas del Ecuador están regidas por la Ley orgánica de economía popular y solidaria del sistema financiero popular y solidario.

Registro Oficial 444 de 10-may-2011 Estado: Vigente.

En el anexo No. 1 constan los artículos que competen a las asociaciones productivas del Ecuador. Se debe tener en cuenta que esta Ley orgánica de economía popular y solidaria del sistema financiero popular y solidario, tiene un Reglamento General el cual es necesario conocerlo.

El reglamento entró en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial Suplemento 648 de 27 de febrero de 2012.

2.6.- Entidades promotoras de asociatividad productiva.

La primera entidad promotora de la asociatividad productiva es la Presidencia de la República y con ella la Asamblea Nacional del Ecuador, las mismas que considerando los artículos de la Constitución de la República discutieron y aprobaron la Ley orgánica de economía popular y solidaria del sistema financiero popular y solidario, con fecha 14 de abril del 2011.

La Asamblea Nacional y la Presidencia de la República del Ecuador consideraron:

“Que, el artículo 283 de la Constitución de la República, establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios;

Que, el artículo. 309 de la Constitución de la República señala que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario;

Que, el artículo 311 de la misma Constitución señala que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria;

Que, el artículo 319 de la Constitución de la República establece que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas” ...

2.7.- Entidad reguladora de la asociatividad.

En el mismo reglamento a ley orgánica de economía popular y solidaria encontramos los artículos respecto de las entidades reguladoras de la asociatividad, los cuales son: el ministerio de coordinación de desarrollo social y la del sector financiero popular y solidario, a la junta de regulación.

Las regulaciones se dictarán en forma diferenciada según la naturaleza y segmentos en el que se ubiquen las organizaciones de la economía popular y solidaria y las del sector financiero popular y solidario, respectivamente.

El control es la potestad asignada a la Superintendencia, para vigilar el cumplimiento de la ley, este reglamento y las regulaciones, en el ejercicio de las actividades económicas y sociales, por parte de las organizaciones sujetas a la misma.

La Superintendencia, ejercerá el control en forma objetiva, profesional e independiente.

Se anexa los artículos del Reglamento a ley orgánica de economía popular que competen.

2.8.- Causas del fracaso de la asociatividad.

Es importante saber cuáles pueden ser las razones que no permiten el desarrollo, crecimiento y menos fortalecimiento de las Asociaciones, estas razones, permiten al consultor, estar prevenido al realizar el diagnóstico y da pautas para tomar decisiones, con menor pérdida de tiempo, y mayor efectividad.

Una de las causas más desgastante es que los objetivos comunes no estén claramente definidos.

Como en toda relación la confianza y la comunicación son primordiales, al no existe el suficiente clima de confianza y comunicación, ninguna relación se puede mantener.

La voluntad de los dirigentes no es suficiente, al tener bajo su responsabilidad las cuentas, ingresos, egresos sean monetarios o de productos, así como pedidos de clientes, pagos a proveedores, y otros normales de su actividad es necesario que existan procedimientos de control, la falta de estos direcciona al fracaso.

Los dirigentes y/o los administradores deben desarrollar un sentido de observación minuciosa, respecto de las actividades que se relacionan con el desarrollo, crecimiento, e inversión de los asociados y canalizar la presentación de oportunidades para los asociados, que siempre será de beneficio para la asociación. Una de las razones más exterminantes para una asociación son la falta de información y peor aún la falta de transparencia en los programas y planes de acción, los cuales al ser deficientes limitan la elaboración de acciones para las negociaciones y el logro de estímulos efectivos, llevándola directamente al fracaso. (Chávez, 2008)

CAPITULO III
COMPETENCIAS PARA LA COMPETITIVIDAD.

3.1. Conceptos.

3.1.1. Competencias.

A finales de la década de 1980, con la publicación del libro “El gerente competente”, del autor Boyatzis, se introduce en el vocablo empresarial el término competencias. El mismo se difundió rápidamente en Inglaterra y luego en Francia, para llegar a los EEUU mediante el autor McClelland y la Universidad de Harvard, posicionándose especialmente como una corriente de enfoque conductual, la cual integra variables relacionadas con la cualificación de la pericia y el conocimientos incluyendo al talento para proyectarse en el mundo laboral, entendiendo que esto está relacionado con los motivos, los deseos, los gustos y los valores, que no daban cabida a explicar cómo se desarrollan las competencias en un individuo y cuál es el impacto que provoca en el desempeño laboral.

Es importante rescatar que todas las investigaciones realizadas por los autores a los que se hace referencia, más adelante, al respecto dieron directrices que conducen a la conceptualización y sus acercamientos a la definición de competencias:

- Agúdelo: “Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo”.
- Boyatzis define competencias como “las características fundamentales de una persona, éstas pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del auto concepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por la persona”
- Bunk: “Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.
- Ducci: “Capacidades útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.
- Le Boterf: “Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”.
- Miranda: “De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de

desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente”.

- Kochanski: “Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”.

La definición que conjuga los conceptos anteriores sería:

Competencia es la capacidad de una persona para ejecutar las actividades que componen una ocupación laboral, dicha capacidad debe estar soportada por los conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades demandadas por la organización, de tal forma que el individuo logre actuar eficazmente en el entorno laboral y contribuir con los esquemas y la calidad establecida en la empresa.

De manera general decimos que Competencias son una composición múltiple de particularidades, que relacionan el conocimiento, las habilidades, las actitudes y las responsabilidades, y aportan a un determinado proceso que incluso puede ser de cambio y que van muy ligadas al Desarrollo Organizacional.

3.1.2. Competitividad.

Para definir competitividad se debe saber que es un término que depende de varias referencias, a continuación, los conceptos de varios autores:

- Pineiro, 1993 “La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera”. (González, M. Olivares S, 2005)
- Alic, 1997 “Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”. (Alic, 1987)
- Bejarano, 1995 “De lo anterior se evidencia que para alcanzar una posición competitiva se requiere, entre otras cosas: la incorporación de progreso técnico, entendido como la capacidad de imitar, adaptar y desarrollar técnicas de producción de bienes y servicios antes inexistentes en una economía o de su mejoramiento; la diversificación de los productos exportables en condiciones de calidad y precio al

menos equiparables a las de sus competidores; la adaptación a las nuevas condiciones de competencia en los mercados y la reconversión de sectores no competitivos". (Bejarano, 1995)

Defino la competitividad como la capacidad de una organización para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sustentar un estado destacado en el entorno socio económico en que interviene.

Ventaja comparativa es aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., del cual dispone una empresa, y de la cual carecen sus competidores, de manera que se hace posible la obtención de rendimientos superiores a los del medio.

Competitividad. - Es la capacidad que tiene una organización productiva y/o el conjunto de ellas (asociación) para obtener rentabilidad en el mercado, en relación a sus competidores. La competitividad obedece a la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtener la productividad, y el rendimiento de los otros intervinientes del mercado. El concepto de competitividad se aplica tanto a una empresa como a un país.

3.1.3. Importancia de la competitividad en el cambio de la matriz productiva.

El cambio de la Matriz Productiva en el Ecuador es una realidad, que se desarrolla como un proceso con varias metas, y una de ella es la competitividad.

La competitividad dentro de este marco de cambio, está orientada a incrementar la productividad de todas las unidades productoras: empresariales, asociativas; y, artesanales.

Mediante la sustitución paulatina de las importaciones, se promueve la diversificación de los sectores involucrados, incluyendo a todos los territorios del Ecuador en este cambio de la Matriz Productiva, pero a la vez de forma desconcentrada.

La competitividad genera un mayor valor agregado y motiva la asociatividad, que a su vez apunta a mejorar la productividad, uniendo las micro finanzas y generando oportunidades para que las pequeñas unidades productoras se desarrollen y se transformen en entes proveedores, un ejemplo de ello vemos en el programa Hilando el Desarrollo, proyecto textil en curso el cual involucra a miles de personas que proveen al Estado Ecuatoriano, de artículos de producción nacional, con alta calidad y para las mismas instituciones tanto de educación (uniformes) como de salud (lencería hospitalaria).

La competitividad involucra los principios de responsabilidad social, de sostenibilidad ambiental y de eficiencia energética, con la gestión participativa de pequeñas, medianas y grandes empresas, una de las líneas de apertura para la competitividad son la Ferias

Inclusivas que permiten a los productores, no ofertar su producto sino su capacidad productiva, a fin de que satisfagan el mercado local, ampliando a todo el territorio Nacional.

La importancia de la competitividad en el Cambio de la Matriz Productiva en el Ecuador se da en base a las metas por alcanzar:

Lograr el incremento de los estándares de calidad, así como los índices de componente nacional en los productos ensamblados en el país.

Concatenar la transferencia tecnológica tanto nacional como extranjera en los diferentes eslabones de las cadenas productivas, con las unidades productoras: empresariales, asociativas; y, artesanales.

Afirmar el incremento de la productividad, generar empleo y reducir los costos en los procesos productivos de las unidades productoras ya mencionadas.

Impulsar la Investigación, el Desarrollo e Innovación aplicada, para generar productos con valor agregado y para apoyar el desarrollo de nuevos productos y diversificación productiva.

Implantar el acceso de unidades productoras a nuevos mercados sean estos nacionales o internacionales, y fortalecer el comercio de las unidades productoras.

Finalmente generar el diseño de bienes y servicios encaminados a la diferenciación competitiva de las unidades productoras.

La alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito, cuenta con diferentes instancias y entidades que promueven la inclusión de todos y todas los/as ciudadanos/as; con políticas públicas articuladas desde sus diferentes secretarías y con un gran apoyo de la comunidad, esta alcaldía cuenta con la secretaría de desarrollo productivo y competitividad.

El objetivo de la secretaría de desarrollo productivo y competitividad es:

“Posicionar a Quito, entre las 10 ciudades más competitivas, sostenibles e inclusivas de la región al 2019, convirtiendo a Quito en un territorio emprendedor, sustentable e innovador, nodo tecnológico y de turismo que potencie sus capacidades productivas y genere empleo en un entorno socialmente responsable”.

Mediante esta secretaría y la agencia metropolitana de promoción económica CONQUITO, desde el año 2005, se promueve el trabajo en favor del desarrollo productivo del Distrito Metropolitano de Quito, el desarrollo socioeconómico, así como el apoyo a las políticas nacionales de equidad territorial, con la participación y concertación de actores públicos y

privados, para impulsar la producción local, distrital y nacional, la competitividad sistémica, y la aplicación del conocimiento científico y tecnológico.

“La Corporación de Promoción Económica CONQUITO busca el impulso del desarrollo económico local sostenible, promueve la generación de riqueza y empleo, la innovación tecnológica en armonía con el medio ambiente y la infraestructura adecuada para la operación de las industrias; favorece los procesos de formación de capital humano y financiero, los flujos comerciales regionales e internacionales y el fortalecimiento empresarial.

El Proyecto Quito Efectivo es el proyecto articulador financiero de la Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO, gestiona el enlace entre emprendedores de proyectos productivos y el sistema financiero y fomenta la inserción económica y social de las personas tradicionalmente excluidas del sistema financiero local, con enfoque prioritario en emprendedores o nuevos empresarios, microempresarios, personas en situación de vulnerabilidad y personas en situación de riesgo económico con potencial productivo. Sus componentes de articulación son: Capitalización de la economía familiar,

Fortalecimiento empresarial e impulso al emprendimiento; y, Inversión de capital en riesgo o capital semilla.”

De esta manera la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito, se asegura de alcanzar la competitividad de las unidades productivas más pequeñas y de fortalecer el sistema productivo a fin de ser parte del Cambio de la Matriz Productiva del Ecuador.

3.2.- Clasificación de competencias.

El psicólogo norteamericano, Daniel Goleman, diferencia hasta 25 competencias o habilidades emocionales, las divide en 12 competencias personales o habilidades individuales o de uno mismo y 13 competencias sociales o generales que son las habilidades con los demás. (Goleman, 1998)

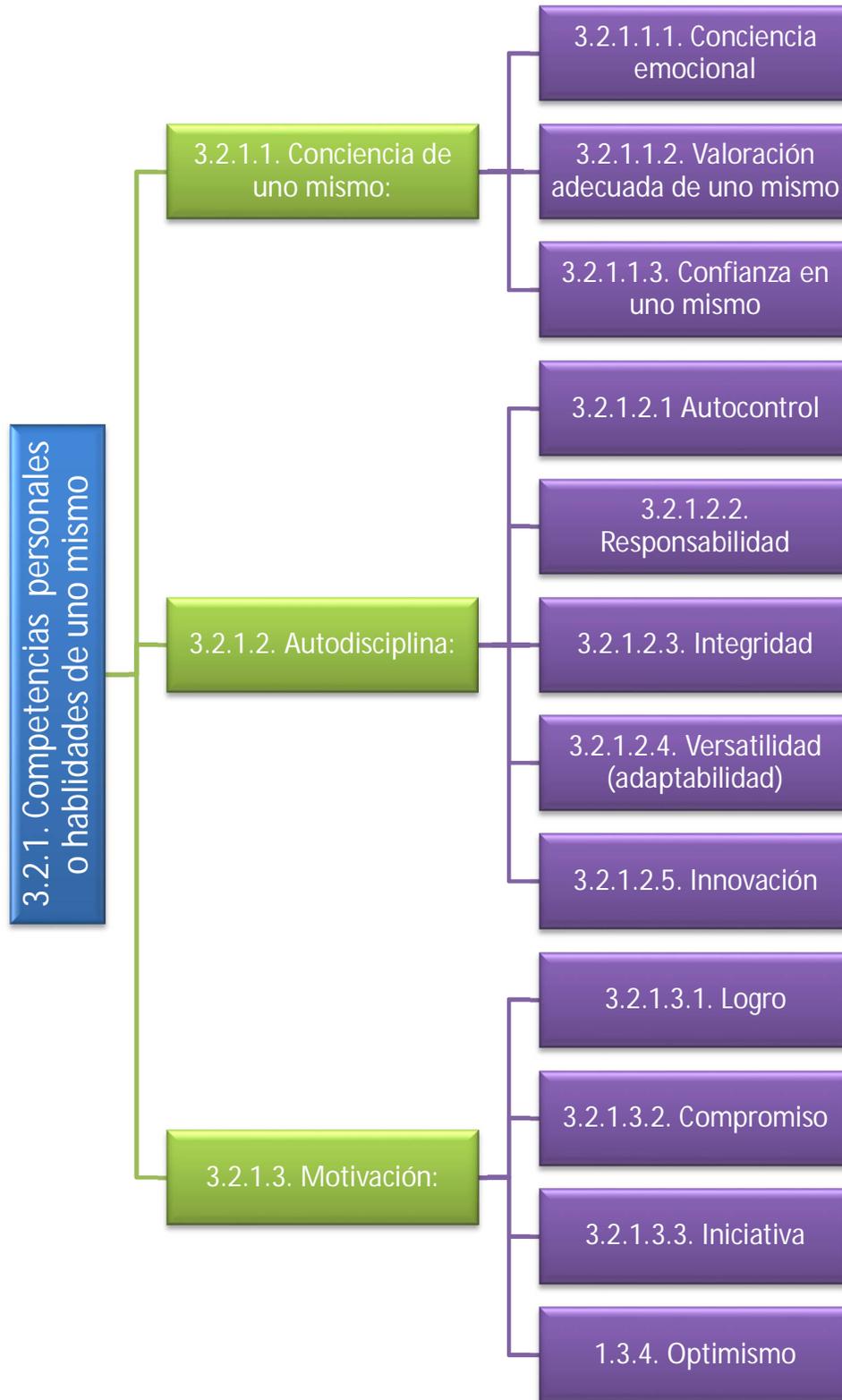


Ilustración 4 Competencias personales o habilidades de uno mismo
 Fuente: (Goleman, 1998)
 Elaborado por: La autora

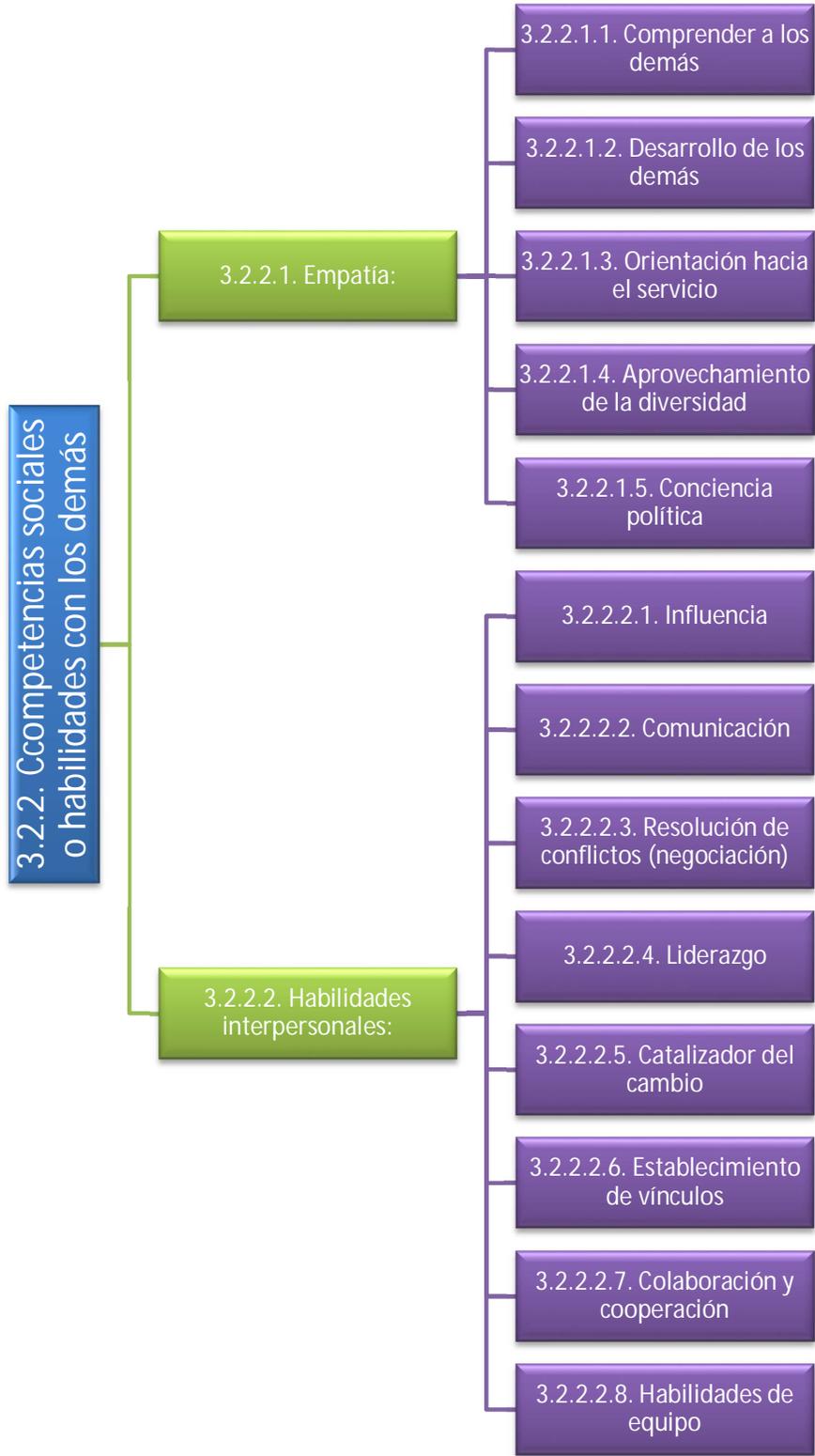


Ilustración 5 Competencias sociales o habilidades con los demás
Fuente: (Goleman, 1998)
Elaborado por: La autora

3.2.1. La competencia personal tiene tres bloques.

3.2.1.1. Conciencia de uno mismo.

Es conocer nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.

Conciencia emocional: Es reconocer nuestras emociones y sus defectos.

Los poseedores de esta competencia, conocen las emociones que están sintiendo y el porqué de las mismas. Perciben los vínculos entre sus acciones, sus palabras y sentimientos. Saben la forma en que sus sentimientos intervienen sobre su rendimiento.

Finalmente, sus valores y sus objetivos son parte de su conocimiento.

Valoración adecuada de uno mismo: Se refiere a conocer las fortalezas y las debilidades personales considerandos como recursos y limitaciones internas.

Ser conscientes de sus puntos fuertes y de sus puntos débiles. Deliberar y ser capaces de formarse en base a la experiencia. Ser sensibles a la enseñanza de lo experimental, de lo nuevo se interesa por la formación continua y al crecimiento y mejoramiento de sí mismos. Una de las características que los mantiene es su un sentido del humor así toman distancia de sí mismos.

Confianza en uno mismo: Es la seguridad y la valoración de nuestras capacidades, la cual se mantiene constantemente.

Manifestar confianza en sí mismos y mostrarse imponentes. Generalmente expresan puntos de vista controversiales y los defienden, por sus propios medios, si lo consideran correcto. Son personas dispuestas y capaces de tomar decisiones importantes aun cuando existe incertidumbre y presiones.

3.2.1.2 La autodisciplina o autorregulación.

Es la capacidad de controlar nuestros impulsos, estados de ánimo, sentimientos y recursos internos, mediante la combinación de los centros emocionales y los centros ejecutivos de nuestro cerebro ubicados en la región pre frontal. Estas habilidades son primordiales para el control de los impulsos y para tener la capacidad de enfrentar contratiempos y son el núcleo esencial de las siguientes cinco competencias emocionales:

Autocontrol: es la capacidad de gestionar adecuadamente nuestras emociones y nuestros impulsos conflictivos.

Gobernar apropiadamente los sentimientos impulsivos y las emociones complicadas. Logrando permanecer equilibrados, positivos e inmutables aún en los momentos más intensos. Pueden pensar con claridad y permanecer concentrados a pesar de las tensiones.

Responsabilidad: Fidelidad al responder en sus compromisos siendo honrado, sincero, íntegro, confiable.

Ejercer la ética y poseer buen criterio, destacando por honradez y sinceridad que proporciona confianza. Tener la capacidad de asumir errores, así como señalar acciones poco éticas de los demás. Mantener posturas firmes y fundamentadas en principios, aunque resulten conflictivos.

Integridad: cumplir a cabalidad las obligaciones con las que nos comprometemos.

Desempeñar compromisos y cumplir promesas. Comprometerse con objetivos. Ser organizados y cuidadosos en su labor.

Versatilidad (adaptabilidad): Ser flexible para afrontar los cambios y enfrentar nuevos desafíos.

Atender adecuadamente las múltiples demandas, tener la habilidad para reorganizar las prioridades y adaptarse con rapidez a los cambios. Sus acciones son estratégicas y adaptables a las diferentes circunstancias incluso al cambio. La percepción de los acontecimientos y hechos de su entorno es muy flexible.

Innovación: permanecer abierto a nuevas ideas, perspectivas e información.

Recurrir a varias fuentes para pensar nuevas ideas. Generar soluciones insólitas a los inconvenientes con los que enfrentan. Adoptar nuevas perspectivas y asumir riesgos en las planificaciones.

3.2.1.3. Motivación.

Viene de la palabra movimiento y se define como la tendencia emocional que nos impulsa al logro de nuestras metas.

Logro: Es el impulso rector que facilita alcanzar nuestros objetivos.

Orientarse a conseguir resultados y poseer un estímulo para mejorar y satisfacer los criterios de calidad cumpliendo exigencias. Afrontar objetivos desafiantes y asumir riesgos calculados. Buscar la información necesaria para reducir la inseguridad y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas con las que se está comprometido. Procurar la mejora de los conocimientos y aplicar en el trabajo.

Compromiso: capacidad de comprometerse con la visión y los objetivos de la organización o del grupo, actuando con prontitud y de manera oportuna.

Disposición a dedicar sus virtudes en favor de alcanzar el objetivo superior de la empresa. Encontrar sentido a su compromiso y considerar que tienen una misión elevada para cumplir. Sustentarse en valores esenciales del grupo para aclarar las alternativas y tomar las decisiones más adecuadas, siendo proactivos en la búsqueda de oportunidades para cumplir la misión encomendada.

Iniciativa: competencia que moviliza a las personas para aprovechar las oportunidades.

Es la capacidad de movilizar a otros y motivarlos a realizar esfuerzos, dispuestos a aprovechar al máximo las oportunidades. Perseguir los objetivos más allá de lo que se espera de ellos, incluso salta las rutinas habituales cuando lo consideran necesario a fin de llevar a cabo el trabajo.

Optimismo: Esta competencia alienta a las personas a superar los contratiempos, los imprevistos y obstáculos.

Insistir en conseguir sus objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos que se presentan. Confiar en que el éxito se dará y no hay miedo al fracaso. Considerar que los contratiempos son circunstancias controlables y que, a fallos personales, hay soluciones y son mínimos.

3.2.2. La Competencia social tiene dos bloques.

3.2.2.1 Empatía.

Es la conciencia que permite entender las circunstancias de otras personas, sus sentimientos, preocupaciones y necesidades. Nuestra conciencia social determina las correspondientes diferencias en las competencias laborales que dependen de la empatía, esto permite la sinergia de las personas en el entorno laboral.

Comprender a los demás: Reconocer los sentimientos, puntos de vista de otras personas e interesarse de forma activa por sus preocupaciones.

Permanecer prestos a las señales emocionales y escuchar con atención, ser sensibles y comprender la perspectiva de otros individuos, ayudándolos mediante el discernimiento de los sentimientos y necesidades.

Desarrollo de los demás: darse cuenta de las necesidades de desarrollo de los demás y ayudarles a fomentar sus habilidades.

Para ello es necesario que los individuos posean la capacidad de reconocer y recompensar la fortaleza, los logros que proporcionan el desarrollo deseado de los demás, junto con retroalimentación, seguimiento, tiempo para la formación, asignación de tareas, de tal forma que se alienten, propongan y prueben las habilidades propias y de los otros.

Orientación hacia el servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

Descubrir las necesidades de los clientes, buscando la forma de satisfacerlas, mediante productos, servicios, actitudes, palabras o sencillamente gestos que provocan fidelidad de

sus clientes, y que además se muestran desinteresadamente como ayuda necesaria. Todo esto permite que se conviertan en asesores de sus clientes y logren ser se su confianza.

Aprovechamiento de la diversidad: las oportunidades que nos brindan otras personas deben ser aprovechadas, sus conocimientos, experiencia y apertura.

Tener la capacidad de respetar a las personas tomando en cuenta las diferencias sociales, físicas, económicas, u otras, han logrado comprender la diversidad que existe en su mundo inmediato. Su sensibilidad entre los variados grupos les abre una oportunidad, para su desarrollo y el desarrollo de su entorno creando un ambiente favorable que afronta prejuicios e intolerancia de forma sutil pero incluyente.

Conciencia política: Es la capacidad de captar las corrientes políticas y sociales, sean manifestadas abiertamente, o que se muestren de manera discreta, pero que toda organización tiene.

Reconocer con facilidad las relaciones de poder, las redes sociales, las más importantes y comprender las fuerzas que intervienen en los puntos de vista y las acciones de estos. Su comprensión es de forma individual (en cuanto a una organización) o grupal, refiriéndome a los involucrados con la organización, esta comprensión da lugar a la interpretación adecuada de la realidad interna y externa de una organización.

3.2.2.2. Habilidades Sociales.

Las competencias emocionales que se requiere para capacidad de movilizar convenientemente las emociones de otros son habilidades interpersonales y son las siguientes:

Influencia: Persuaden de manera eficaz y logran sus objetivos.

Ser persuasivos, acudir a exposiciones muy oportunas para captar la atención de sus oyentes, utilizando estrategias indirectas para recabar el consenso y el apoyo de los demás, organizar debidamente los eventos más preponderantes para exponer competentemente sus opiniones.

Comunicación: Es el arte de dar mensajes convincentes y claros, así como escuchar activamente.

Sintonizar su mensaje con el entorno circundante, dando y recibiendo, señales emocionales, abordando abiertamente las cuestiones difíciles, para ello requieren escuchar bien, buscar la comprensión recíproca y comparten sin ninguna limitación la información de que adquieren, muy por el contrario, consideran que las comunicaciones de sus saberes deben ser difundidas y alientan a la participación activa de esta en asuntos buenos o malos.

Resolución de conflictos: Es la habilidad de negociar y dar solución a los desacuerdos o conflictos.

Tratar los asuntos más delicados con mucha diplomacia y tacto, son perceptivos y previenen los posibles conflictos, están preparados para disminuir la tensión ante los desacuerdos, siendo capaces de motivar el debate y el discernimiento de un desencuentro de forma abierta, buscando el método para llegar a soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados.

Liderazgo: Es la capacidad de orientar, motivar a las personas relacionadas, sea de forma individual o grupal.

Articular y estimular el entusiasmo hacia las perspectivas y los objetivos compartidos, según se requiera tomar decisiones independientemente del lugar o cargo que ocupan en la organización, y lograr guiar al grupo al desempeño de la tarea que permita alcanzar la meta propuesta, permaneciendo involucrados y dando ejemplo.

Catalizador del cambio: Provocar el cambio, no es suficiente, es necesario dirigirlo y lograr instaurarlo.

Estar dispuestos a eliminar barreras, reconocer la necesidad de hacer cambios, en el afán de lograr sus objetivos desafiar el "status quo" sin darse por vencidos y motivar a otros para que hagan lo mismo, mostrando los beneficios que el cambio provocará en la organización, animando para que se logre la aceptación y se establezca y mantenga el cambio esperado.

Las tres siguientes competencias están arraigadas en los talentos humanos básicos para la coordinación social:

Establecimiento de vínculos: fomentar relaciones instrumentales.

Crear relaciones provechosas, consolidar la amistad personal, mantener redes informales y llegar con facilidad a tener contacto emocional (rapport), de esta manera logran cultivar las relaciones laborales siendo influyentes y en muchas ocasiones determinantes.

Colaboración y cooperación: Es la capacidad de trabajar con las demás personas en la conquista de objetivos compartidos.

Equilibrar el concentrarse en la tarea con la atención en relacionarse con los demás, están orientados a compartir planes, recursos e información, en un clima de amistad y de cooperación, ser colaboradores y buscar e involucrar a otros en toda oportunidad para colaborar.

Habilidades de equipo: Es crear una sinergia laboral que contribuya a alcanzar los objetivos de la organización.

Ser propulsores de las cualidades grupales tales como el respeto, la disponibilidad y la cooperación, estimulan la participación y el entusiasmo, consolidan a los grupos y los ayudan a comprometerse, manteniendo el optimismo para alcanzar méritos, recompensas y reputación, generar equipos de alto rendimiento, los cuales tienen identidad propia y la comprensión cognitiva de lo que hay que

La información aquí expuesta ha sido fundamentalmente tomada de libro de Daniel Goleman mencionado con anterioridad: La práctica de la Inteligencia Emocional. (Piñeiro, M. & Jaffé, W. & Muller, G, 1993)

La intuición y las sensaciones viscerales constituyen un índice de nuestra capacidad para captar mensajes procedentes del almacén interno de recuerdos emocionales, nuestro patrimonio personal de sabiduría y sensatez, una habilidad que se asienta en la conciencia de uno mismo, una habilidad clave en la que se basan las competencias.

3.3.- Competitividad asociativa.

La competitividad asociativa es una parte del contexto global en que se enmarca el concepto de asociación (cooperación); el otro componente corresponde a la dimensión económico-empresarial. En la competitividad asociativa encontramos la razón de ser, la interacción grupal, la práctica democrática y la práctica empresarial, regulada por los principios de cooperación y solidaridad, así como la aplicación de los valores que tienen como eje central a la persona humana y sus necesidades sociales y económicas.

Un factor importante de la competitividad asociativa es el conjunto de valores que definen y diferencian a la empresa asociativa de otro tipo de organizaciones.

Sin duda alguna, el perfil de la asociación más que el perfil de lo empresarial y de negocio es lo que les ha dado a estas instituciones la connotación de organizaciones de carácter social. De allí que la competitividad, la gestión y la administración asociativa debe ser consecuente con la afirmación anterior.

La Asociación por su competitividad cooperativa es una organización democrática y autónoma de personas con el propósito de alentar a sus asociados para que crezcan cooperativamente y actúen en forma colectiva, tanto por el valor de formar parte de una asociación como por la necesidad de superar sus problemas sociales y necesidades económicas.

Desde este enfoque, la competitividad asociativa produce la cooperación, que es un requisito para que los humanos nos humanicemos. Si concebimos la cooperación como una forma particular de asociación humana, destinada a participar en la construcción y transformación de la realidad de sus asociados, no hay cabida al dualismo marcado en sus concepciones organizacionales (asociación vs. lo empresarial), ni en sus operaciones de servicios y/o producción.

“Asociación y empresa son de verdad una unidad. La actividad económica que en la segunda se produce, no es más que una función de la asociación. No hay lugar a la separación”.

Con esta línea podemos entonces complementar el concepto de organización asociativa enunciado, no sin antes clarificar que el término de organización como ente social se refiere a una asociación que tiene objetivos concretos, que tiene gente o asociados, y posee una estructura organizacional. Con esta aclaración, se asume la empresa asociación como “una agrupación de personas que se han constituido para mejorar las condiciones económicas y sociales de sus asociados, a través de una organización empresarial en cuyo proceso administrativo se da la cooperación, la solidaridad y la participación de los asociados.

Este concepto, con base en la realidad del Ecuador, no queda suficientemente claro si no se le agrega la idea de que las organizaciones alcanzan categorías de entes sociales. En otras palabras, tienen características e identidad propia, que benefician el desarrollo humano como objetivo primordial. Esta última apreciación se da, en la medida que permiten, al interior de las mismas, la autorrealización de sus asociados al influir directamente en la transformación del entorno (lo financiero, empresarial) y del medio social en que actúa (lo asociativo). (Goleman, 1998)

3.4.- El Cambio de la matriz productiva en el Ecuador y las asociaciones.

“Estoy segura de que muchos compartimos el sueño de esta transformación productiva que nos permita superar problemas estructurales y pasar a tener una economía basada en sectores de mayor valor agregado y en industrias y servicios intensivos en conocimiento e innovación.” (Consejo Sectorial de la Producción, 2010)

Con esta manifestación la Presidenta del Consejo Sectorial de la Producción Econ. Natalie Cely, Ministra Coordinadora de la Producción, Empleo y Competitividad, en la Agenda para la Transformación Productiva del Ecuador, apertura oportunidades para los sectores productivos e industrias estratégicas.



Ilustración 6 Cambio de la matriz productiva
Fuente: (Consejo Sectorial de la Producción, 2010)

Sectores priorizados. -

Se han identificado 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas para el proceso de cambio de la matriz productiva del Ecuador.

Bienes:

1. Alimentos frescos y procesados
2. Biotecnología (Bioquímica- biomedicina)
3. Confecciones y calzado
4. Energías renovables
5. Industria farmacéutica
6. Metalmecánica
7. Petroquímica
8. Productos forestales de madera

Servicios:

9. Servicios ambientales
10. Tecnología (Software-hardware y servicios informáticos)
11. Vehículos, automotores, carrocerías y partes
12. Construcción
13. Transporte y logística

14. Turismo

Industrias Estratégicas:

1. Refinería- Proyecto Refinería del Pacífico
2. Astillero-Proyecto de implementación de astillero en Posorja
3. Petroquímica- Estudios para la producción de Urea y fertilizantes
4. Metalúrgica- cables electrónicos- tubos laminación
5. Siderúrgica- Planos largos- Mapeo geológico a nivel nacional a escala 1:100.000 y 1:50.000 para las zonas de mayor potencial geológico minero.

Los pequeños productores al interactuar con los actores de la cadena productiva y conocer las demandas del mercado, reconocen la necesidad de asociarse para hacer frente a esta demanda, fortaleciendo, asimismo, sus capacidades de gestión empresarial. Ingresando así a nuevos mercados generando mayores ingresos lo que mejorará sus medios de vida, de aquí que ha sido necesaria la revolución productiva que se puso en marcha desde finales del año 2010, cuenta con empresarios comprometidos, que junto con el gobierno nacional se dispusieron a realizar inversiones para que se logren producción empleo e inclusión de todos los actores de las áreas productivas del Ecuador.

En tal virtud, y con el fin de que exista un método participativo, incluyente, flexible, con enfoque hacia los mercados se promueve la interacción de varios factores y actores productivos, con miras a generar innovaciones, sean en procesos, productos, tecnologías o incluso actores, y en este último se desarrollan las asociaciones productivas.

El alcance que tiene una asociación productiva dentro del cambio de la Matriz Productiva en el Ecuador es:

- Inserción en la cadena productiva de los nuevos actores de la Economía Popular y Solidaria.
- Las asociaciones cuentan con personería jurídica, lo cual da legalidad a su desempeño productivo.
- Los productores organizados mediante asociaciones, destinan su producción a la comercialización con precios reales y utilidades apropiadas.
- Las asociaciones desarrollan emprendimientos comerciales que genera ingresos.
- Las asociaciones desarrollan productos para nuevos nichos de mercado, su organización les da la capacidad de reconocer el mercado y alcanzarlo de manera más eficiente y acelerada.
- Los productores acceden a capacitación para el desarrollo de su gestión empresarial.

La asociatividad dentro del cambio de la matriz productiva del Ecuador genera un Impacto importante, los asociados unifican procesos, optimizan recursos e incrementan sus ingresos resultantes de la venta de los productos, que adicionalmente, cada vez se acoplan mejor al mercado y que resultan diferenciados para sus clientes, satisfaciendo el mercado local, remplazando importaciones y proyectándose al mercado internacional.

El Ministerio de Industria y Productividad, promueve la asociatividad como una herramienta de gestión y productividad para mejorar la competitividad de los pequeños productores. Por ello el MIPRO apoya a los productores con capacitaciones en temas de asociatividad, ya que hoy por hoy, constituye una gran oportunidad para fortalecer las ventajas competitivas, que tienen los productores locales frente a sus pares de otras regiones.

Otras acciones que se realizan en favor de la asociatividad son las Ferias Inclusivas las mismas que son el principal mecanismo previsto en el Sistema Nacional de Contratación Pública para generar inclusión económica, ejecutándose como parte de los proyectos de Economía Popular y Solidaria, siendo un recurso diferente de producir, vender, comprar, generando inclusión con la aplicación de estrategias y la utilización de herramientas para lograr el acceso de los pequeños productores al Mercado Público y que este sea más equitativo. (Consejo Sectorial de la Producción, 2010)

Las anteriores han sido acciones del Gobierno central, sin embargo, en los gobiernos locales como es el caso de la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito, mediante su entidad CONQUITO, ha planteado objetivos, acciones e implementación de apoyo y desarrollo a las Asociaciones Productivas de su localidad.

Las “Ferias Metropolitanas Inclusivas” permiten superar los obstáculos de acceso al mercado público, a los actores de la Economía Popular y Solidaria, incorporando a los actores de esta economía y el sector micro empresarial al mercado municipal, mediante el mejoramiento de las capacidades socio-productivas y la reducción de los niveles de exclusión e inequidad.

La estrategia que utiliza CONQUITO es fortalecer los grupos asociados o personas naturales mediante la capacitación, asistencia técnica y el microcrédito para que tengan la capacidad de participar como oferentes de bienes y servicios en la contratación pública de ferias inclusivas a nivel de todas las instituciones municipales procurando democratizar el mercado público en beneficio la economía popular y solidaria.

La feria inclusiva es un procedimiento del portal de compras públicas del servicio nacional de compras públicas SERCOP, el cual puede ser utilizado por toda entidad contratante, para la adquisición de bienes y servicios de producción nacional normalizados o no normalizados, incluidos aquellos servicios que tengan por objeto única y exclusivamente la reparación,

refacción, remodelación, mantenimiento, adecuación o mejora de una construcción o infraestructura ya existente.

La implementación de las ferias inclusivas en el Distrito Metropolitano de Quito, para la adquisición de bienes y servicios, deben estar identificados en el plan anual de contrataciones de cada entidad contratante y se han priorizado los siguientes sectores productivos para su ejecución: textiles y confecciones, servicios de limpieza y logística, mantenimiento de edificios, servicios generales, muebles y enseres de oficina.

Dentro de cada uno de estos sectores se desglosan rubros de contratación entre los que se encuentran:

1. Textiles y prendas de trabajo
2. Uniformes institucionales y deportivos
3. Servicios logísticos de jardinería
4. Mantenimiento y limpieza de oficinas
5. Fumigación y control de plagas
6. Insumos y materiales de limpieza
7. Servicios de mantenimiento de parques y jardines.
8. Servicios de alimentación y catering
9. Realización de obras menores de construcción
10. Material de impresión y publicitario
11. Suministros de oficina
12. Repuestos y piezas automotrices
13. Servicios de mantenimiento en general (pintura, albañilería, plomería, electricidad, carpintería)
14. Servicios menores de realización de eventos (culturales, artísticos, teatrales)
15. Servicios de mecánica y vulcanización
16. Mobiliario de oficina
17. Servicios de recolección de residuos
18. Servicios de transporte
19. Forestación y reforestación

El registro de ferias inclusivas del SERCOP, revela que a nivel nacional en lo que va del presente año se ha realizado doscientos ochenta y dos, de toda índole.

CAPÍTULO IV
DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMPETITIVO PARA LA CONFORMACION DE UNA
ASOCIACION PRODUCTIVA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

4.1.- Observación y análisis.

En este capítulo se sintetiza la base teórica y práctica para el proceso de desarrollo organizacional competitivo para la conformación de la asociación productiva “ASOMETALDOR” en el Distrito Metropolitano de Quito año 2016.

El desarrollo de la investigación incluye actividades que van desde el diagnóstico inicial, aplicando la metodología de entrevista grupal, pasando por los objetivos para llegar a las estructuras mismas de lo que será “ASOMETALDOR”, lo cual conlleva al diseño de la matriz foda, se precisa el análisis sectorial, para definir los factores externos, la cadena de valor, y finalmente el desarrollo de planes operativos y de monitoreo, los mismos que se hacen en base a los conceptos asociatividad y competencias para la competitividad.

La observación y análisis son la primera fase de una intervención de desarrollo organizacional, donde se emplea tiempo, energía y recursos hacia el cambio, en esta propuesta hacia la asociatividad productiva.

En esta primera etapa para la observación y análisis se procede a la localización de los individuos para una organización o a una parte de la misma, si ya existe, los cuales deben reunir dos condiciones paralelas: requieren el desarrollo organizacional y las directrices para el cambio así como la ayuda para hacerlo.

En esta observación se determinarán las herramientas para la transformación de un grupo en una organización con estructura formal, a fin de dar mayores posibilidades para el desarrollo. Y si ya fueran una organización, permitirá mejorarla y aumentar su efectividad y sustentabilidad.



Ilustración 7 Observación y Análisis
Fuente: (Castrillón, 2005)
Elaborado por: La autora

Mediante el contacto personal y por referencias se procede a la ubicación física de los posibles socios, los mismos que son convocados a una reunión voluntaria, a fin de que manifiesten sus necesidades sectoriales, sus competencias, su capacidad productiva, los productos que cada uno ha desarrollado en sus respectivas empresas, así como sus mayores inconvenientes a la hora de realizar las actividades operativas y productivas de forma individual y sus expectativas ante el cambio de la matriz productiva del Ecuador.

Mediante la colaboración voluntaria de los participantes en la primera reunión se procede a recopilar información mediante el siguiente formulario:

<p>Estimado empresario: En su conocimiento e interés de participar en el proyecto: Asociación de Metalúrgicos del Ecuador, le solicitamos muy comedidamente completar el siguiente formulario.</p>	
<p>DATOS PERSONALES</p>	
<p>NOMBRES: _____</p>	
<p>APELLIDOS: _____</p>	
<p>No. C. I. : _____</p>	<p>No. TELEF.: _____</p>
<p>DIRECCION DOMICILIARIA: _____</p>	
<p>No. CELULAR _____</p>	
<p>PROVINCIA: _____</p>	<p>CANTON _____</p>
<p>EMAIL: _____</p>	
<p>DATOS EMPRESARIALES</p>	
<p>NOMBRE DE SU EMPRESA: _____</p>	
<p>DIRECCION DE SU EMPRESA: _____</p>	
<p>PROVINCIA: _____ CANTON: _____</p>	
<p>No. RUC : _____</p>	<p>No. TELEF.: _____</p>
<p>EMAIL: _____</p>	<p>No. FAX: _____</p>
<p>PAG WEB: _____</p>	

CAPACIDAD PRODUCTIVA

INFORMACION DE ESPACIO FISICO

LOCAL: PROPIO ARRENDADO FAMILIAR
 QUÉ ES? VIVIENDA TERRENO GALPON TALLER

EXTENSION EN METROS CUADRADOS: _____

AVALUO COMERCIAL SEGÚN PAGO CATASTRAL: _____

TIPO DE SUELO: INDUSTRIAL URBANO RURAL

INFORMACION LABORAL (USE SOLO NUMEROS)

No. DE EMPLEADOS

No. HOMBRES	No. MUJERES	TOTAL	No. ADMINIS-TRATIVOS	No. OBREROS

ESTADO CIVIL DE LOS EMPLEADOS

No. SOLTEROS	No. UNION LIBRE	No. CASADOS	No. VIUDOS	No. SEPARADOS	No. DIVORCIADOS

CARGAS FAMILIARES (PERSONAS DEPENDIENTES DE SUS EMPLEADOS)

No. ESPOSAS O CONVIVIENTES	No. HIJOS MENORES DE EDAD	No. HIJOS MAYORES DE EDAD	No. PADRES O FAMILIARES

RECUERDDE QUE SU PERSONAL DEBE ESTAR AFILIADO AL IESS DESDE EL 1º DIA DE TRABAJO

INFORMACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO

MAQUINARIA	VALOR ACTUAL	EQUIPO	VALOR ACTUAL
TOTAL:		TOTAL:	

INFORMACION DE PRODUCCION MENSUAL EN KILOS	
METAL	CANTIDAD

LISTA DE PRODUCTOS QUE HACE (ORDENE DE MAYOR A MENOR SEGÚN LA CANTIDAD DE VENTAS QUE LE GENEREN) DETALLE LOS MAS IMPORTANTES

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

INVENTARIO ACTUAL CUANTO TIENE USTED EN:

ITEM	VALOR
MATERIA PRIMA	
PRODUCTOS EN PROCESO	
ACCESORIOS PARA SUS PRODUCTOS	
SUMINISTROS DE FABRICACION	

TODA SU INFORMACION ES CONFIDENCIAL PARA USO EXCLUSIVO EN EL PROYECTO.

FIRMA DEL REPRESENTANTE

Elaborado por: _____

Formulario Generado por: Verónica Cáceres

Los resultados de esta recopilación se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 1 Identificación de potenciales asociados

IDENTIFICACION DE LOS POTENCIALES ASOCIADOS			
No. Socio	Nombres y Apellidos	Nombre de la Empresa	No. RUC
1	Miguel Angel Verdezoto Bravo	S/Nombre	1716445281001
2	María Etelvina Dávila Flores	FUNDICIONES "C.D"	1708995061001
3	Hernan Rolando Encalada Alvarado	METALUM	1708325350001
4	Hernando Maximo Morales Arévalo	FUNDICION MORALES	1202569735001
5	Hilder Luvín Navarrete Naranjo	ALUMIX	1710380963001
6	José Fernando Getial Castellano	FUNDICION GETIAL	1713058434001
7	Germán Clemente Ochoa Torres	FUNDICION PRODUCTOS ACABADOS NO FERROSOS	1710775238001
8	Alirio Rosales Yela	FUNDICIONES ROSALES	1707977433001
9	Luis Alfredo Rosales Yela	FUNDICIONES ROSALES 2	1716546328001
10	Segundo Rodrigo Encalada Alvarado	ALUMICAR	1709610081001
11	Jaime Jesús Morales Castellano	S/Nombre	1718669847001
12	Eduar Wilfrido Pusas Arteaga	FUNDICIONES VANESSITA	1712703626001
13	Jaime Rodrigo Robles Cadena	FUNDICION DE METALES JR	0400634713001
14	Nelly María Salazar Cabrera	ECUAPOLEAS	1709048928001
15	Hugo Alfredo Rueda	FUNDICION H&R	1709722563001
16	Oswaldo Mauricio Salazar Pacheco	ABRIWWAL	1710732940001
17	Jorge Arturo Minda Yandún	TECNO FUNDICION	1704425709001
18	Raúl Rosales Yela	DURAMAS	1708234552001
19	Carlos Rodrigo Robles Chamorro	FUNCOF	1717761306001
20	Raúl Florilberto Alvarez Morales	S/Nombre	1709444614001
21	Rolando Litardo Rosales Yela	INDURASA	1711614543001
22	Edison Eduardo Narvaéz Gómez	FUNDIDOS NARVAEZ	1714464516001
23	Pedro Antonio Pantoja Morales	FARI ALUM	1710064906001
24	José Leonardo Arévalo Morales	S/Nombre	1201503360001
25	Franklin Libardo Santacruz Rosero	S/Nombre	1713353231001

Fuente: Resumen de Recopilación de Información (Anexo 6)

Tabla 2 Cantidad de empleados por potencial asociado y cargas familiares por empleado

CANTIDAD DE EMPLEADOS POR ASOCIADO Y CARGAS FAMILIARES POR EMPLEADO					
No. Socio	Nombres y Apellidos	Emple	H	M	C
1	Miguel Angel Verdezoto Bravo	2	2	0	2
2	María Etelvina Dávila Flores	6	6	0	14
3	Hernan Rolando Encalada Alvarado	1	1	0	3
4	Hernando Maximo Morales Arévalo	12	10	0	8
5	Hilder Luvín Navarrete Naranjo	6	6	0	15
6	José Fernando Getial Castellano	3	3	0	4
7	Germán Clemente Ochoa Torres	5	5	0	5
8	Alirio Rosales Yela	12	10	2	39
9	Luis Alfredo Rosales Yela	4	4	0	4
10	Segundo Rodrigo Encalada Alvarado	3	3		9
11	Jaime Jesús Morales Castellano	1	1	0	3
12	Eduar Wilfrido Pusas Arteaga	10	10	0	24
13	Jaime Rodrigo Robles Cadena	2	2	0	3
14	Nelly María Salazar Cabrera	8	5	3	9
15	Hugo Alfredo Rueda	1	1	0	2
16	Oswaldo Mauricio Salazar Pacheco	4	3	1	7
17	Jorge Arturo Minda Yandún	6	4	2	17
18	Raúl Rosales Yela	1	1	0	3
19	Carlos Rodrigo Robles Chamorro	3	2	1	8
20	Raúl Florilberto Alvarez Morales	1	1	0	3
21	Rolando Litardo Rosales Yela	8	8	0	8
22	Edison Eduardo Narvaéz Gómez	4	4	0	13
23	Pedro Antonio Pantoja Morales	1	1	0	3
24	José Leonardo Arévalo Morales	1	1	0	3
25	Franklin Libardo Santacruz Rosero	2	1	1	4
TOTAL:		96	85	8	213
Emple	No. De Empleados				
H	Hombres				
M	Mujeres				
C	Cargas familiares de los empleados				

Fuente: Resumen de Recopilación de Información (Anexo 6)

Tabla 3 Áreas y condiciones de los talleres

AREAS Y CONDICIONES DE LOS TALLERES						
No. Socio	Nombres y Apellidos	AREA m2	AVALUO	TIPO	P	A
1	Miguel Angel Verdezoto Bravo	200	30000	Vivienda	x	
2	María Etelvina Dávila Flores	120	10000	Taller	x	
3	Hernan Rolando Encalada Alvarado	200	50000	Vivienda	x	
4	Hernando Maximo Morales Arévalo	1400	7000	Galpón	x	
5	Hilder Luvín Navarrete Naranjo	520	9907	Taller	x	
6	José Fernando Getial Castellano	200	0	Taller		x
7	Germán Clemente Ochoa Torres	200	1096	Taller	x	
8	Alirio Rosales Yela	2250	78500	Galpón	x	
9	Luis Alfredo Rosales Yela	200	0	Galpón		x
10	Segundo Rodrigo Encalada Alvarado	120	4500	Taller	x	
11	Jaime Jesús Morales Castellano	100	2023	Taller	x	
12	Eduar Wilfrido Pusas Arteaga	350	37000	Galpón	x	
13	Jaime Rodrigo Robles Cadena	500	90000	Taller	x	
14	Nelly María Salazar Cabrera	800	15355	Taller	x	
15	Hugo Alfredo Rueda	240	20000	Taller	x	
16	Oswaldo Mauricio Salazar Pacheco	1300	80239	Taller	x	
17	Jorge Arturo Minda Yandún	1250	45000	Taller	x	
18	Raúl Rosales Yela	1200	2000	Taller	x	
19	Carlos Rodrigo Robles Chamorro	200	0	Taller		x
20	Raúl Florilberto Alvarez Morales	200	4000	Taller	x	
21	Rolando Litardo Rosales Yela	1000	0	Vivienda		x
22	Edison Eduardo Narvaéz Gómez	100	0	Galpón		x
23	Pedro Antonio Pantoja Morales	120	20000	Taller	x	
24	José Leonardo Arévalo Morales	250	0	Vivienda		x
25	Franklin Libardo Santa cruz Rosero	45	0	Vivienda		x
	TOTAL:	13065				
Area m2	Espacio físico en el que trabajan					
P	Local Propio					
A	Local Arrendado					

Fuente: Resumen de Recopilación de Información (Anexo 6)

Tabla 4 Productos, cantidad de chatarra en varios materiales y equipamiento

PRODUCTOS CANTIDAD DE CHATARRA EN VARIOS MATERIALES Y EQUIPAMIENTO			CHATARRA MENSUAL Kls			ACTIVOS	
No. Socio	Nombres y Apellidos	PRODUCTOS	HF	AL	B	Maq y Equipo	Inventario
1	Miguel Angel Verdezoto Bravo	Cucharones cacerolas limoneros	0	750	0	380	550
2	María Etelvina Dávila Flores	Ollas hornos quemadores	0	4000	500	4850	6420
3	Hernan Rolando Encalada Alvarado	Soportes agarraderas	0	500	0	540	2050
4	Hernando Maximo Morales Arévalo	Cajas medidor tapas y rejillas	6000	700	0	11650	12700
5	Hilder Luvin Navarrete Naranjo	Ollas hornos cucharetas	0	4000	0	4200	3900
6	José Fernando Getial Castellano	Rejillas desahue trampas cifon	0	1300	0	1620	1275
7	Germán Clemente Ochoa Torres	Ollas hornos pailas	0	200	0	4880	5400
8	Alirio Rosales Yela	Ollas pailas torteros cacerolas	0	4979,1	0	53800	47472
9	Luis Alfredo Rosales Yela	Calderos cacerolas	0	5000	0	5100	7000
10	Segundo Rodrigo Encalada Alvarado	Accesorios para carroserías metálicas	0	1000	0	12200	10900
11	Jaime Jesús Morales Castellano	Naranjeros Cucharas Cucharones	0	2000	0	1250	4190
12	Eduar Wilfrido Pusas Arteaga	Cacerolas pailas exprimidores	0	8000	0	1900	16500
13	Jaime Rodrigo Robles Cadena	Capuchones poleas Acce. Semáforos y otr	0	4000	200	42550	2750
14	Nelly María Salazar Cabrera	Poleas reductores platos de aza	0	3600	0	15000	5200
15	Hugo Alfredo Rueda	Manijas para espejos de Buses	0	2000	0	7900	600
16	Oswaldo Mauricio Salazar Pacheco	Accesorios para Agua Potable	4500	100	100	31350	11555
17	Jorge Arturo Minda Yandún	Coronas parrillas piñones etc	13636	1000	100	44750	34700
18	Raúl Rosales Yela	Ollas Pailas y cucharones	0	5000	0	4100	5300
19	Carlos Rodrigo Robles Chamorro	Tapas, sumideros uniones, piezas especia	4000	0	0	17200	2400
20	Raúl Florilberto Alvarez Morales	Calderos, pailas, cucharetas	0	3500	0	2080	2250
21	Rolando Litardo Rosales Yela	Ollas cucharas exprimidores sartenes y ot	0	6800	0	32400	76400
22	Edison Eduardo Narvaéz Gómez	Calderos y pailas	0	2500	0	8695	7150
23	Pedro Antonio Pantoja Morales	Utensillos para cocina Manillas de motos	0	1200	0	1800	1930
24	José Leonardo Arévalo Morales	Rejillas Picadores de papa cucharas	0	750	0	1520	1090
25	Franklin Libardo Santacruz Rosero	Cacerolas cucharones limoneros	0	920	0	2820	2650
TOTAL:			28136	63799	900		
HF	Hierro Fundido						
AL	Aluminio						
B	Bronce						

Fuente: Resumen de Recopilación de Información (Anexo 6)

La información que antecede permite determinar la capacidad productiva mensual de los potenciales asociados, la cantidad aproximada de beneficiarios directos, la infraestructura con la que se cuenta, la cantidad de chatarra que se requiere aproximadamente cada mes, el tipo de chatarra que más se utiliza y la línea de producción a la que están actualmente orientados.

4.2.- Diagnóstico (reconocimiento de necesidades).

Para este proceso es necesario la exposición, verbal o escrita, y para ello se pueden hacer entrevistas individuales, encuestas, conversatorios, etc.

De las reuniones (conversatorios) que se realizaron a fin de iniciar el proceso de socialización de las singularidades de los posibles asociados se registran las siguientes realidades:

- Procesos de producción artesanales
- Escases de mano de obra
- Falta de capacitación
- Desconocimiento de métodos técnicos y tecnológicos
- Materias primas importadas de alto costo
- Limitaciones económicas
- Concentración de la producción para un solo mercado
- Competencia desleal
- Exportación de chatarras
- Requerimiento de ampliación de las líneas de producción
- Falta de normas ambientales aplicables a la realidad de la industria metalúrgica del Ecuador

Ante el panorama que antecede se procura una nueva reunión la misma que está enfocada a desarrollar una matriz FODA, mediante la cual se establecerán con mayor precisión la situación actual de los participantes en este proceso, para el desarrollo organizacional competitivo en la conformación de una asociación productiva.

Tomando la matriz FODA se realiza el develamiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con que cuentan los diferentes participantes.

Existen fortalezas:

- Experiencia en su área productiva.
- Empresas con más de quince años en el mercado nacional.
- Reemplazo de importaciones de forma paulatina en los últimos cinco años.
- Cambio de tipo de producción en verde a resinas sintéticas (proceso paulatino durante los dos últimos años, dos de veinte y siete microempresas).
- Capacitación en temas relacionados a la regularización de sus negocios.
- Cumplimiento oportuno de obligaciones patronales.
- Cumplimiento de obligaciones con el SRI.

También se notaron varias oportunidades:

- Líneas de mercado en la industria automotriz, alimenticia, electrodomésticos, agrícolas e incluso de la industria de ferrocarriles.
- Apertura al cambio y a la transformación de sus talleres.
- Disposición para industrializar la producción.
- Ejecutar los acuerdos planteados en acercamientos realizados con el MIPRO.
- Líneas de financiamiento de las entidades gubernamentales, a fin de que el sector se diversifique.
- Desarrollar los perfiles ocupacionales de los obreros de la fundición.
- Oferta de capacitación por la Secretaria Técnica de Capacitación SETEC.
- La posibilidad de retener la chatarra que sale del país calidad de reciclaje inútil, convirtiendo en lingotes.
- Importar la materia prima al por mayor para mejorar los precios.
- Producción a escala.

Las debilidades anotadas son:

- Escases de mano de obra calificada que en un corto periodo de tiempo permita el remplazo de la mano de obra existente.
- La producción es lenta, se usa arenas (en verde), de forma manual.
- La producción de un solo producto sin diversificación.
- Desconocimiento de nuevas técnicas y medios tecnológicos.
- Las materias primas importadas son de alto costo y en ocasiones existe escases.
- Las limitaciones económicas se convierten en limitantes para el desarrollo.
- Concentración de la producción para un solo mercado.
- La competencia es desleal y no se dan condiciones para que el mercado brinde las mismas oportunidades por igual.
- Desconocimiento de las oportunidades de mercado existentes.
- Especialidades empíricas.

Las amenazas:

- Importaciones de productos, que se fabrican en la actualidad, con precios muy bajos en relación con los costos de producción real en el Ecuador.
- Desconocimiento de la Industria Metalúrgica a nivel nacional y sus alcances e influencia en otras industrias.

- Desabastecimiento de chatarra.
- Cambios gubernamentales.
- Extinción de la mano de obra existente, sin posibilidades de sustitución.



Ilustración 8 Diagnóstico

Fuente: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7729-desarrollo-organizacional-concepto.html>

De estas conversaciones, se puede diagnosticar que las empresas de metalúrgica del Distrito Metropolitano de Quito y sus alrededores viven en un paulatino pero enorme retardo con relación con otras industrias de la localidad.

El desconocimiento de la sociedad respecto de la capacidad productiva, son temas que se deben tratar de forma inmediata.

La capacitación a la mano de obra, tiene un riesgo que es inminente.

Sin embargo, de tener un panorama realmente difícil, es importante mencionar que el proceso de cambio de la matriz productiva reconoce a la Industria Metalúrgica como una de las empresas priorizadas, lo cual los asociados podrían avizorar mejor futuro para sus talleres, considerando que la unión facilitará atraer recursos económicos, técnicos y tecnológicos que aporten trabajo y den mayor cantidad de producción.

Con el fin de motivar a la asociatividad, se presentan las ventajas de asociarse, así como las responsabilidades que se deben asumir dentro de una organización de esta naturaleza.

Ventajas:

- Mediante la asociatividad se genera la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial, a través del acceso a la capacitación, lo cual se convierte en una ventaja preponderante, los individuos pueden actualizar sus conocimientos, conocer nuevas técnicas, modernizar sus procesos productivos, reconocer otros estratos de los mercados en los que participan actualmente y con un costo mucho más conveniente.
- La asociatividad incrementa el dominio de las negociaciones y el desplazamiento de negociación, estableciendo competencia saludable entre los asociados y llegado a acuerdos para mejorar, sostener o incrementar los precios de sus productos, de acuerdo a un análisis real de costos y acordando los porcentajes de utilidad.
- La limitada capacidad de acceder a créditos de manera independiente a razón de no poseer las garantías suficientes, desaparece gracias a que en la asociatividad incrementa los accesos al financiamiento de los proyectos tanto asociativos o individuales.
- El acceso a la tecnología de productos y a los procesos de producción es otra de las ventajas de la asociatividad, la coincidencia de los requerimientos tecnológicos permiten la búsqueda apropiada de los mismos.
- El desarrollo tecnológico de los asociados permite el crecimiento de la producción y mejora la productividad.
- Estar asociados también permite compartir riesgos y costos, lo cual minimiza la pérdida o favorece la adquisición de las materias primas e insumos.
- La reducción de costos, también se pueden evidenciar en la capacitación, las asesorías, desarrollo de productos, mejora de procesos, y otros de interés común.
- En base al conocimiento de los asociados se procura el mejoramiento continuo para los procesos tanto productivos como administrativos.
- Se mejora la gestión de la cadena de valor, aprovechando las competencias generando mayor control, para reducir desperdicios, optimizar tiempos, unificar procesos, cuyo resultado es incrementar la productividad.
- La asociatividad, incentiva la expansión de la producción local como un mecanismo que aporta a la erradicación de la pobreza.
- Otra de las ventajas de la asociatividad son los principios y valores de cooperación, solidaridad y la máxima aceptación como grupo de cooperación.
- Finalmente la asociación es un eslabón para el avance en el cambio de la matriz productiva en el Ecuador, está sustentada en la ley orgánica de economía popular y solidaria del sistema financiero popular y solidario, del 14 de abril del 2011.

El alcance que tiene la última ventaja en el cambio de la matriz productiva del Ecuador es muy amplio y contempla los siguientes fines:

- La inserción en la cadena productiva de los nuevos actores de la Economía Popular y Solidaria.
- Que las asociaciones cuenten con personería jurídica, lo cual da legalidad a su desempeño productivo.
- Que los productores organizados mediante asociaciones, destinen su producción a la comercialización con precios reales y utilidades apropiadas.
- Que dinamicen y desarrollen emprendimientos comerciales que generen ingresos sostenibles.
- Que las asociaciones desarrollen productos para nuevos nichos de mercado, su organización les da la capacidad de reconocer el mercado y alcanzarlo de manera más eficiente y acelerada.
- Que los productores accedan a capacitación para el desarrollo de su gestión empresarial.

Toda asociatividad implica una serie de compromisos, y ningún asociado queda exento de cumplirlos, estos compromisos pueden constituirse en los valores de la asociación y ser conductores del desarrollo organizacional de la misma, dando los lineamientos para la toma de decisiones, y la perspectiva de las acciones que se ejecutarán en la conformación, así como son una muestra de las competencias sociales con las que cuenta cada individuo y aportará a la para la asociación de metalúrgicos del Ecuador.

Compromisos:

- Construir confianza, aplicando compromiso, trabajo en equipo, identificando los propósitos, objetivos, metas e intereses comunes.
- Implementar la participación en cadena, la integración local aprovechando la proximidad.
- Desarrollar una cultura empresarial donde todos los involucrados puedan aportar con sus destrezas, conocimientos y habilidades.
- Aplicar metodologías probadas y que motiven con resultados reales.
- Generar las mismas oportunidades para todos considerando la igualdad de derechos y obligaciones.
- Gestionar todas las situaciones que se presenten a lo largo de la vida asociativa con respeto, estima y esmero a los asociados.
- Mantener la integración social mediante la comunicación y la información continua de las actividades, operaciones productivas, comerciales y administrativas que competen a los asociados, sin ningún tipo de discriminación.

- Involucrarse en el desarrollo organizacional, activamente, aportando con sus ideas, conocimientos, tolerancia, recursos, y otras capacidades que sumen a fin de alcanzar las metas que se propongan.
- Negociar acuerdos comunes que se caractericen por ser un principio de convivencia voluntaria e igualitaria con respecto al poder.
- Facilitar los documentos requeridos para los procesos de legalizaciones, negociaciones, adquisiciones y créditos que se presenten en beneficio de la asociación en una cooperación permanente.
- Acudir personalmente a las reuniones que se generen para el desarrollo organizacional de la asociación.

Luego de tener una clara visión de la situación real tanto externa como interna de la potencial asociación y previo a la definición de la estructura formal que la organización adoptará, es importante que sus miembros precisen el marco apropiado que orientará y guiará el proceso de la conformación de la asociación, dicho marco está delimitado clara y explícitamente en el reglamento a la ley de economía popular y solidaria, capítulo I, sección I, Art. 6.

En el mismo reglamento, se establecen el tipo de gobierno que deben mantener las asociaciones, el capítulo III Art, 18 al 23.

Esta estructura que la organización adopte será, a su vez, el marco de las acciones futuras que realice la asociación. Por tanto, es necesario explicar sobre que ejes fundamentales se desarrollará la política de la asociación y su importancia.

Estos ejes fundamentales que además son ejes transversales porque atraviesan todas las operaciones que la organización lleva a cabo y dan orientación enmarcando todas las decisiones que ésta toma.

Por eso es de especial relevancia que los miembros lleguen a un acuerdo y sean explícitos en cuáles serán dichos ejes para su organización.

Por otro lado, este componente ideológico es el que habitualmente se expresa en el marco legal, en la misión, la visión y los objetivos organizacionales que, como más adelante veremos, son el primer paso de la planificación estratégica de la organización y el marco de toda acción que la misma desarrolle. Muchas veces, los ejes que atraviesan la política organizacional se expresan bajo la forma de valores o principios que el grupo adopta como propios y con los que se identifica y compromete. Son elementos que los miembros consideran suficientemente valiosos y relevantes para ser sostenidos en cada acción que realicen. (Velez, 2011)

4.3.- Caracterización general (marco legal).

Tomando en consideración los artículos que el reglamento a la ley de economía popular y solidaria establecen para el marco legal de una asociación y una vez realizado el diagnóstico, el primer paso es proponer la asociatividad, como alternativa para el crecimiento acelerado y oportuno del grupo asociativo, dicha propuesta se la hace efectiva mediante la aceptación de los interesados.

Una vez que los asociados aceptan la propuesta de conformación de una asociación, es necesario dar un nombre a la misma.

Con este fin, se realiza una lluvia de ideas, del que se determina llamar a la asociación “Asociación de metalúrgicos del Ecuador” ASOMETALOR

En concordancia con los parámetros establecidos se procede a levantar el acta constitutiva y una vez cumplido el primer requisito se procede a la conformación de la “Asociación de metalúrgicos del Ecuador ASOMETALDOR”, el siguiente paso es realizar el proceso de Reserva de Denominación en la SEPS

La conformación de una asociación debe realizar un nacimiento legal, para lo cual se procede a realizar la reserva del nombre de la asociación en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS.

Esta reserva se hace vía internet desde la página web de la SEPS, llenando los formularios correspondientes, de los cuales se ha extraído la siguiente ilustración.

Reserva de Denominación

Solicitud de Reserva de Denominación

* Cédula:

Nombre Completo:

* Cargo Provisional:

* Correo Electrónico:

* Teléfono:

* Celular:

* Calle Principal:

Número de Domicilio:

Calle Secundaria:

* Tipo de Organización:

Clase:

Sub-Clase:

Sub-Sub-Clase:

Opciones de Denominación

Opción	Denominación	Traducción al Español
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Autorizo expresamente a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, a que, si es el caso modifique las propuestas de denominaciones aquí presentadas, a fin de que las mismas se ajusten al Instructivo para la reserva o denegación de denominación de las organizaciones de los sectores asociativos y cooperativistas sujetos al control y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Enviar

Ilustración 9 Caracterización general (marco legal)
 Fuente: Web Superintendencia de economía popular y solidaria

Reserva de Denominación

Solicitud de Reserva de Denominación

* Cédula:

Nombre Completo: CACERES PACHECO VERONICA CRISTINA

* Cargo Provisional:

* Correo Electrónico:

* Teléfono:

* Celular:

* Calle Principal:

Número de Domicilio:

Calle Secundaria:

* Tipo de Organización:

Clase:

Sub-Clase:

Sub-Sub-Clase:

Opciones de Denominación

Yo **CACERES PACHECO VERONICA CRISTINA**, con cédula de ciudadanía No. **1710340249** en mi calidad de **SECRETARIO** provisional, dentro del proceso de obtención de personalidad jurídica de asociaciones y de cooperativas de la EPS, de conformidad a lo establecido en el Art. 4 del Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, solicito se efectúe la reserva de una de las siguientes denominaciones, conforme al siguiente orden, siendo una la opción de mayor preferencia.

Opción	Denominación	Traducción al Español
1	Asociación de Metalúrgicos del Ecuador	
2	Asociación de Metalúrgicos Ecuatorianos	
3	Asociación de Metalúrgicos Industriales	

Autorizo expresamente a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, a que, si es el caso modifique las propuestas de denominaciones aquí presentadas, a fin de que las mismas se ajusten al Instructivo para la reserva o denegación de denominación de las organizaciones de los sectores asociativos y cooperativistas sujetos al control y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Ilustración 10 Formulario reserva de denominación SEPS
Fuente: Web superintendencia de economía popular y solidaria

4.4.- Estructura organizacional.

Conforme a lo investigado para formar una asociación es necesario que exista sobre todo un propósito común a todos los asociados, con el cual se sientan comprometidos, en el caso de la Asociación de metalúrgicos del Ecuador, se delinea un plan de acción el cual lleva a definir roles y a hacerse garantes de los resultados del desempeño de la asociación y no de sus miembros por separado.

La directriz actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas. Al decir estructura plana me refiero a que por lo general tienen pocos niveles de administración, en consecuencia, fomentan el espíritu de equipo y promueven una mayor comunicación entre los asociados.

El inicio de este trabajo en equipo se da por el desarrollo de los siguientes puntos:

4.4.1.- Identidad (quienes somos).

La Asociación de Metalúrgicos del Ecuador "ASOMETALDOR" es una organización empresarial con fines de lucro, creada con el propósito fundamental de representar y asistir al sector de la industria Metalúrgica a nivel nacional, velar por sus derechos y propiciar la solución de los problemas que de manera general o particular afectan su desenvolvimiento.

Antecedentes: La asociación de metalúrgicos del Ecuador "ASOMETALDOR" fue fundada el 8 de marzo del 2016 en Quito - Ecuador gracias a la iniciativa de empresarios como Patricio Campoverde, Carlos Robles, Oswaldo Salazar, Cristina Cáceres.

Aunque el desarrollo de la industria metalúrgica es incipiente, existen algunas plantas industriales importantes en los rubros de fundición de bronce, aluminio, y hierro de diferentes aleaciones, así como la producción en serie de productos que remplazan las importaciones.

La asociación de metalúrgicos del Ecuador "ASOMETALDOR" surge como una respuesta del sector metalúrgico al cambio de la matriz productiva en el Ecuador, procurando establecer organizaciones obreras instruidas para este tipo de industria, y con la capacidad de dar una respuesta oportuna y rápida a las demandas actuales del mercado, mediante la incorporación de tecnologías de avanzada, que van cobrando fuerza, como base de otras industrias.

Así mismo, la asociación de metalúrgicos del Ecuador "ASOMETALDOR" es producto de los intentos que ya se hacían para establecer políticas que permitan el desarrollo de la industria metalúrgica en el Ecuador, puesto que es una industria que genera recursos económicos, fuentes de empleo y cumple con los lineamientos del buen vivir planteados por el actual gobierno.

Siendo la asociación la de metalúrgicos del Ecuador "ASOMETALDOR" una entidad con fines de lucro, con proyección nacional, tiene propósitos sociales, comerciales e industriales que son: Representar y apoyar a las empresas del sector metalúrgico, velar por sus derechos y propiciar la solución de los problemas que de manera general o particular afectan su desenvolvimiento. Ampliar las líneas de mercado a fin de remplazar las importaciones de productos que se pueden generar en el país. Finalmente desarrollar la industria metalúrgica con la aplicación de métodos, técnicas y tecnologías existentes y que son desconocidas por ahora en nuestro entorno.

Son participantes de esta asociación: las empresas metalúrgicas en sus diferentes ramas, las empresas que prestan servicios o están vinculadas a la actividad metalúrgica industrial.

Las personas y gremios relacionados directa o indirectamente con la rama o actividad metalúrgica industrial.

4.4.2.- Misión (que hacemos).

Una vez que los miembros de la organización lograron realizar un buen diagnóstico de la situación de partida o situación inicial es importante representarse y definir claramente cuál debería ser la situación de llegada. Generalmente, en la situación inicial se identifica algún problema o necesidad y la situación deseada final expresa la solución de este, mediante “qué hacemos”.

Tener claramente definido a donde se dirigen los esfuerzos de una organización facilita la identificación y establecimiento de los pasos a seguir para llegar a ese punto. En resumen, si sabemos a dónde queremos llegar, también sabremos qué camino debemos recorrer para llegar allí.

La expresión mayor del punto de llegada ideal de un grupo u organización se expresa en su misión. Esta define “para que” existe una organización, cual es la razón para estar juntos, la “causa común” que nos une y en la cual invertimos todos nuestros esfuerzos como grupo.

Misión de la asociación de metalúrgicos del Ecuador

“Fortalecemos el sector metalúrgico facilitando servicios especializados a nuestros asociados según sus requerimientos, ofrecemos soluciones integrales que permiten la vinculación de éstos en el desarrollo industrial, comercial y social, procurando que sus propuestas se conviertan en operaciones efectivas que generen beneficios comunes, derivando acciones participativas, con ética que aporta incluso al cuidado y conservación del medio ambiente.”

4.4.3.- Visión (que queremos)

La visión es una descripción breve de cómo la organización debe verse en el futuro cuando implemente sus estrategias y alcance su potencial.

La visión expresa el sueño de los miembros de la organización acerca de cómo quieren que sea la organización en el futuro y a donde quieren que esta llegue.

Una organización podría desarrollar su visión poniendo como plazo límite 5 años, por ejemplo.

Se realizan siguientes preguntas a sus miembros:

- ¿Si todo tuviera éxito como sería nuestra organización en 5 años?
- ¿Qué logros nos gustaría recordar en 5 años?
- ¿Qué necesidades y expectativas de la población objeto podríamos cubrir?

La visión se refiere a los logros internos que una organización quiere alcanzar, al grado de desarrollo que aspira a lograr o al lugar que quisiera ocupar en su sociedad. Se refiere a logros o características de la organización misma, cambios internos más que externos o contextuales. . (Benítez, 2008)

Visión de la asociación de metalúrgicos del Ecuador

“Ser en el año 2021 una asociación líder a nivel nacional que represente al sector productivo metalúrgico, por su liderazgo en el fomento de la competitividad y su impacto en el desarrollo sostenible e integral de sus asociados, así como en la fabricación y comercialización de soluciones integrales para el sector metalúrgico, de manera que se garantice el crecimiento sostenible a través de la calidad de nuestros productos y servicios, generando rentabilidad, confianza y satisfacción para cada una de las vinculadas.

4.4.4.- Objetivos (como lo lograremos).

Para plantear los objetivos a alcanzar se propone que el cumplimiento se lo alcance en el plazo máximo de 12 meses, las metas son múltiples, se requieren tener en cuenta los requerimientos de los asociados, como lo plantea la visión. Existen varias limitaciones y al iniciar la conformación hay poca confianza, por lo cual los socios, requieren de varias reuniones para que se hagan propuestas claras, se abran canales de comunicación e incluso se hagan puentes para relaciones comerciales entre los mismos asociados, ya que diversos productos pueden complementarse, es decir, se puede generar una cadena de valor y producción, sin embargo es necesario que mediante el desarrollo organizacional se establezcan los lineamientos claros y funcionales que generen confianza y que permitan en estas relaciones comerciales y productivas experiencias satisfactorias que forjen seguridad para alcanzar metas y objetivos de mayor envergadura.

Frente a todos los antecedentes que tenemos se procuran los siguientes objetivos

- Promover e impulsar la producción nacional y defender los derechos e intereses del sector metalúrgico, fomentando el respeto a la dignidad humana, a la propiedad privada y a la producción dentro de un régimen de libre empresa.
- Patrocinar el desarrollo de los perfiles profesionales de la industria metalúrgica para que en corto plazo tengamos la opción de capacitación y en el largo plazo dispongamos de mano de obra calificada.
- Fomentar y contribuir al desarrollo de productos en cadena productiva entre los asociados para cultivar una estrecha relación entre el sector metalúrgico y los demás miembros de la comunidad empresarial e industrial.
- Generar información para dar a conocer a la industria ecuatoriana la presencia de la industria metalúrgica y sus implicaciones en diversos sectores de la sociedad en función de lograr la sustitución de importaciones,

- Mantener un permanente diálogo y el mayor entendimiento con los entes gubernamentales, en aras de la industria y desarrollo del cambio de la matriz productiva del Ecuador.
- Participar con la pequeña y microempresa metalúrgica mediante el desarrollo de sus capacidades productivas y la incorporación de este sector al quehacer económico formal.
- Fortalecer la participación de la industria metalúrgica, en el proceso de integración económica para el cambio de la matriz productiva y en los esfuerzos de la apertura e incorporación del país a la dinámica de las relaciones económicas internacionales.
- Unir recursos económicos para realizar importaciones de materia prima y reducir costos de producción.

4.5.- Estructura social.

4.5.1.- Motivaciones.

El desarrollo organizacional competitivo genera espacios apropiados para lograr cambios, y la mejor opción para abrir el diálogo entre los asociados es darles la oportunidad de manifestar sus requerimientos, sus inquietudes y sus aspiraciones. El ambiente social y competitivo de los socios en la naciente asociación, mantiene un clima de desconfianza, de temor, de riesgo, tanto por la incertidumbre económica por la que atraviesa el sector industrial, como por el desconocimiento de la estructura asociativa y la falta de experiencia en asociaciones productivas, sin embargo de ello y gracias a los esfuerzos personales de los promotores, se han buscado intereses comunes para motivar en primer lugar la confianza, y de a poco presentar los beneficios de la transformación de personas naturales e independientes y unitarias a una persona jurídica asociativa.

Dentro del proceso de desarrollo organizacional y para conocer las competencias que cada pequeño empresario posee, se realizan la presentación de cada una de las empresas. Para lograr un ambiente de confianza mutua los promotores toman la iniciativa de abrir las puertas de sus talleres a fin de motivar al resto de asociados para avanzar en el proceso y conocer por dentro las estructuras productivas, este paso permite examinar la realidad y las condiciones principalmente de los talleres artesanales, adicionalmente dicha observación y visita informal pero con carácter participativo, genera lasos de confianza de amistad y la búsqueda de situaciones comunes que se convierten en motivaciones grupales. Esta integración y la provisión de varias directrices referentes a los beneficios que se pueden lograr con una asociatividad saludable, orientada al logro de objetivos genera las motivaciones que conducirán a la asociación de metalúrgicos del Ecuador en el camino a construir una institución de soporte integral.

Las motivaciones que se han debatido en la asociación la de metalúrgicos del Ecuador "ASOMETALDOR" son:

- Reducir los costos de la materia prima
- Alcanzar economías de escala, con productos que replacen las importaciones
- Acceder a nuevos mercados, inicialmente en el mercado nacional
- Aprovechar nuevas formas de hacer negocios, integrándose a la cadena productiva
- Renovación empresarial y conversión industrial
- Incremento de la productividad y competitividad
- Investigación y desarrollo – innovación en productos y en tecnología para la producción
- Alinearse para alcanzar a tener una oferta exportable factible.
- Afianzar el emprendimiento y la innovación a razón de identificar, a jóvenes y a empresas con ideas creativas, profesionales y competitivas, dentro de una variada gama de rubros, proyectándolas en el mercado con el fin de impulsar la economía y mejorar la calidad de vida de la sociedad ecuatoriana.

4.5.2.- Integración.

La integración no puede sustentarse solo con buena voluntad y disposición de los asociados, es necesario definir criterios, instrumentos de trabajo, recursos y una normativa que garanticen el desarrollo mediante una atención adecuada y articulada desde los requerimientos particulares hacia los comunes y generales.

En la medida que podamos reconocer cada requerimiento y nombrarlos como tal, estaremos en condiciones de exigir políticas públicas y aportaremos realmente al entorno social, laboral e industrial del Ecuador.

Para la integración es necesario valorar los intereses en común que son puntos ejes de la asociación:

Es interés de los asociados su representación en las diversas instancias de negociaciones, suscripción de instrumentos por compromisos, acuerdos, trabajo y otros según corresponda, velando por su cumplimiento y haciendo valer los derechos que de ellos surjan.

Velar por el cumplimiento de las leyes del trabajo y de la seguridad social, así como por el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, a fin de que todos tengan las mismas oportunidades y sus costos operativos sean reales y competitivos.

Prestar ayuda a sus asociados y promover la cooperación mutua entre los mismos, estimulando el crecimiento y la producción a escala mediante la adquisición de materias primas al por mayor y en conjunto.

Orientar a los asociados en el ejercicio de los derechos emanados de las contrataciones a fin de obtener mejores condiciones para el desarrollo de su producción, cuando sean requeridos por los asociados.

Promover la capacitación técnica y general de sus asociados, para mejorar sus procesos productivos orientados a la mejora continua.

Canalizar inquietudes y necesidades de integración respecto de la asociación, de sus empresas e incluso de su trabajo.

Propender al mejoramiento de sistemas de prevención de riesgos de accidentes dentro de los talleres de los asociados, para evitar enfermedades profesionales, pudiendo, además, formular planteamientos, peticiones y exigir su cumplimiento.

Establecer, acudir a la constitución o a la asociación a organismos, fondos u otros servicios y participar en ellos, a fin de obtener asesorías técnicas, administrativas, financieras, jurídicas, educacionales, culturales, de promoción socio-económicas y otras.

Estimular la convivencia humana e integral de los asociados y sus empresas y de ser el caso incluso proporcionarles recreación.

En general, realizar todas aquellas actividades complementarias a los estatutos y que no estuvieren prohibidas por ley.

Para ello es necesario establecer comisiones.

4.5.3.- Comisiones

Con el marco que antecede y luego de reconocer las habilidades, los conocimientos y las competencias que durante el proceso de desarrollo organizacional se han mostrado, se procedió de la manera más democrática a establecer comisiones que serán puntales del desarrollo organizacional de la asociación de metalúrgicos del Ecuador.

Se establecen para cada una de las comisiones las responsabilidades y los ámbitos en los cuales podrán intervenir así como en que punto se unirán para avanzar en el logro de los objetivos.

Las comisiones son: administrativa, técnica, y social

➤ Administrativa: Esta comisión se encarga de establecer:

La situación actual de la asociación, para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Los requisitos que deben cumplir los asociados y la selección de los mismos.

Parámetros para la transparencia y mecanismos de control en los procesos asociativos.

Los objetivos comunes suficientemente atractivos para motivar el interés de los asociados a participar en dichos objetivos.

Las metas anuales respecto de los alcances tanto productivos, asociativos y de influencia en el entorno para potenciar el desarrollo de la asociación.

La planificación oportuna de las acciones de la asociación, para la conformación legal de la misma.

La formulación y ejecución de proyectos que ayuden a la consecución de los apoyos económicos.

La autoridad de los directivos y apoyar las acciones de estos.

La resolución de desacuerdos entre los socios para el logro mancomunado de las metas propuestas.

Elaborar el presupuesto general en base a las actividades que realizará cada comisión y a los presupuestos propuestos.

➤ Técnica: Esta comisión se orienta a cumplir las siguientes responsabilidades:

Búsqueda y generación de medios para el incremento de la producción y productividad.

Desarrollo de planes y proyectos propuestos por la comisión administrativa.

Sondeo para la mejorar el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.

Medición de los compromisos adquiridos por la asociación con terceros respecto de los riesgos y costos compartidos con los asociados.

Análisis previo a las adquisiciones para obtener la mayor reducción de costos.

Mejorar la calidad y diseño de los productos ofertados por la asociación frente a otros competidores, para llegar al reemplazo de las importaciones.

Mejora la gestión de la cadena de valor, mediante seguimiento permanente, control, y registros para el desarrollo de la mejora continua, en los procesos tanto técnicos como administrativos de la asociación.

Mejorar las gestiones del conocimiento técnico, productivo y comercial de los bienes y servicios que ofertará la asociación en el mercado que intervenga.

Establecer los parámetros y recomendaciones que permitan el control y evaluación de los planes, proyectos y estrategias para la efectiva tecnificación de los asociados.

Elaborar el presupuesto para llevar a cabo los planes y proyectos a gestionar.

➤ Social: La comisión social tiene que desarrollar planes promocionales de la Asociación para lograr la afiliación de más asociados y dar a conocer al mercado los productos y servicios que esta ofrece.

Analizar la situación de la asociación frente al mercado, para determinar los servicios y productos que se pueden ofertar.

Determinar la imagen que la asociación presentará ante sus asociados, clientes actuales y potenciales en el mercado, sus proveedores y más involucrados en su crecimiento.

Identificar el tipo de necesidad que demandan los clientes potenciales de la industria y verificar las capacidades de la Asociación.

Promocionar el posicionamiento de la asociación mediante la participación en eventos industriales como ferias, exposiciones, talleres, para buscar clientes y productos sean desarrollados o a desarrollar por la asociación.

Analizar la composición promocional más adecuada de acuerdo a los objetivos, requerimientos y recursos de la asociación, según el tipo de bien o servicio a ofrecer en el entorno.

Elaborar el presupuesto más adecuado para llevar a cabo los planes de integración y de promoción de la Asociación.

4.6.- Estructura administrativa.

4.6.1.- Según estatutos pre establecidos.

Anexo 7 (estatuto para asociaciones SEPS)

4.6.2.- Recursos humanos

Se han establecido en un Presidente, un/a Secretario/a y un Administrador.

Las funciones se detallan en los Estatutos.

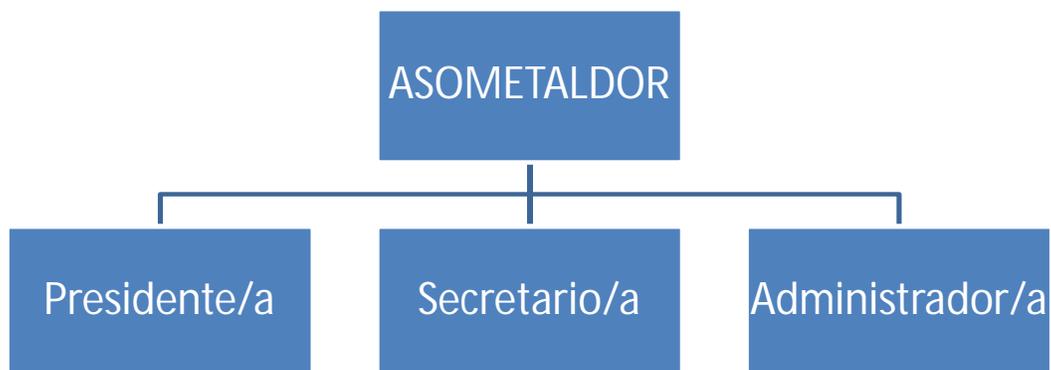


Ilustración 11 Organigrama
Fuente: ASOMETALDOR
Elaborado por: La autora

4.7.- Estructura económica

4.7.1.- Presupuesto anual

El presupuesto que se ha desarrollado con la comisión administrativa ha sido para el segundo trimestre del presente año 2016.

Incluye los costos operativos de la conformación de la asociación, y las actividades planificadas para ese trimestre.

Anexo 8 presupuesto (tercer trimestre 2016)

4.7.2.- Generación de recursos

Para la conformación de la asociación se requiere un aporte inicial de los socios fundadores, el mismo que se lo realizará hasta el fin de mes de agosto del presente año en partes iguales y por el valor de ciento cincuenta dólares cada uno, pues el aporte para la inscripción en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria asciende a un total de tres salarios mínimos vitales, lo cual en esta fecha son mil noventa y ocho dólares, adicionalmente se ha considerado dentro del presupuesto costos operativos para la conformación y con dicho valor se cubren.

Durante el segundo trimestre del año 2016 se planificarán y presupuestarán las actividades para el tercer trimestre del 2016.

4.7.3.- Proyectos productivos

Se pronunciarán en base a los planes sugeridos por las comisiones.

El primer proyecto, es la conformación, legalización e inscripción de la Asociación.

Posterior a ello existe una lluvia de ideas para la promoción de la producción tanto individual como asociativa de los bienes que se ofrecen al mercado local.

Adicionalmente se consideran las acciones que son prioridad, como la presentación de la Asociación a las entidades públicas y privadas con las que se mantendrán relaciones técnicas, de cooperación y de producción.

4.8.- Ventajas competitivas al concluir el proceso.

La interacción en el proceso de la constitución de una Asociación, orientado desde el Desarrollo Organizacional ha permitido que se desarrollen capacidades grupales.

El proceso ha sido participativo e incluyente.

Los integrantes ahora se sienten comprometidos con las metas y son generadores de soluciones para los inconvenientes que encuentran en sus intereses

Los socios disponen de una estructura lógica y sustentable para su representación pública, productiva y social.

Consideran que ha sido una manera muy eficiente de administrar tiempo y recursos, logro que por su cuenta tanto individual como incluso grupal no lo hubieran logrado. Otra ventaja que se ha permitido conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir avances inmediatos

El proceso ha permitido contar con datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, los objetivos de la organización son claros y se aspira a implantarlos cambios en los sistemas y procesos de la organización.

Se reconoce que no es un proceso espontáneo, es un proceso organizacional.

Se ha requerido direccionamiento y dedicación de tiempo real.

El aporte de empresarios, organizaciones e instituciones, también es determinante en el desarrollo del proceso.

4.9.- Actividades de capacitación e información.

Se han cumplido 2 reuniones de capacitación las cuales han sido informativas para el desarrollo de la conformación de la asociación.

Indicando los parámetros, obligaciones y limitaciones que las asociaciones tienen a nivel nacional.

Se ha proporcionado a los participantes, las partes más relevantes y de mayor interés, respecto de la ley de economía popular y solidaria y de su reglamento.

Adicionalmente, se ha reunido a los asociados por varias ocasiones a fin de cumplir con los requisitos legales y establecer los lineamientos del proceso, al tiempo que se los ha ejecutado.

Se ha realizado el acompañamiento en el recorrido por varios talleres de los asociados, siempre buscando el punto de relación que tienen unos con otros.

CONCLUSIONES

La aplicación de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de presente trabajo, han permitido lograr la orientación, oportuna a los interesados en asociarse.

Las participaciones activas de los asociados y su deseo de conformar una asociación han consentido la realización de la asociación "ASOMETALDOR"

Durante el proceso de la conformación se descubrieron muchas necesidades por satisfacer, las mismas que se detallan con claridad en el diagnóstico de los posibles asociados.

Las oportunidades de desarrollo productivo que tiene la asociación "ASOMETALDOR", serán realizables siempre que sus asociados participen, considerando que la asociación es una herramienta para el crecimiento de sus empresas familiares, unipersonales y microempresas.

Se descubrieron oportunidades en este trabajo, para beneficio de los asociados, las mismas que no se conocían, o que no se aceptaban por ser una carga muy fuerte para afrontarlo de forma individual.

Las relaciones sociales, comerciales y productivas que pueden engranar entre los asociados, es uno de los más importantes beneficios que se han logrado en esta etapa inicial del desarrollo organizacional competitivo.

Con la conformación de la asociación "ASOMETALDOR", se han desarrollado habilidades, se han puesto y compartido conocimientos técnicos del proceso, se ha permitido que los actores intervengan directamente y se sientan involucrados en dicha transformación.

Aun cuando los lineamientos parecerían escasos, en realidad es un trabajo muy bien logrado, se ha pasado por varias etapas desde la ubicación independiente de personas que han trabajado en algunos casos por más de quince años de manera autónoma, siendo soberanos en sus empresas, en sus negociaciones, así como en sus duras limitaciones ante la escasez de múltiples insumos e incluso sin la suficiente mano de obra, de esta conceptualización a mirar la posibilidad de incorporarse a un grupo y generar acciones operativas interrelacionadas, motivarse a generar negocios de forma grupal o más aún considerar la posibilidad de ser parte de una cadena productiva o de una empresa con diferentes líneas de producción, es un cambio de la cosmovisión que no se ejecuta bajo simples conceptos, sino con perseverancia, amonestaciones, dando ejemplo, abriendo puertas, generando confianza, lasos de amistad y uniendo voluntades de forma real,

palpable y donde cada individuo es importante y tiene derechos y obligaciones en un marco de respeto y de acciones voluntarias.

RECOMENDACIONES

La primera recomendación es que la asociación “ASOMETALDOR” realice el plan estratégico para el año 2017.

Es necesario que los asociados mantengan continuas relaciones comerciales, procurando el bien común.

Los asociados deberían comprometerse en ser sujetos activos dentro de la asociación, dando sus mejores aportes para el desarrollo sustentable de sus pequeñas empresas, y a su vez contribuyendo al crecimiento de la industria metalúrgica, incluso con aportes económicos.

La generación de capacitación es una de las recomendaciones más importantes para los asociados, es un asunto que debe ir de la mano con el cambio de la matriz productiva.

Es necesario y urgente realizar el proceso de perfiles profesionales con el apoyo y la dirección de la SETEC.

La asociación deberá realizar un plan de marketing, para sociabilizar su producción, a fin de captar mayor cantidad de mercado y apuntar a la diversificación de la producción y a la sustitución de las importaciones.

Una de las recomendaciones más importantes dentro del área productiva es desarrollar un plan de protección con el apoyo de los entes gubernamentales para evitar la salida de su materia prima, chatarra.

La asociación está obligada a buscar y conseguir el desarrollo técnico y tecnológico de manera urgente ya que los procesos modernos, tienen menor desgaste del personal, menor costo productivo, y mejor acabado para los productos.

Sería un tremendo aporte de la asociación a los asociados, el mantener una comunicación permanente informando los procesos que en cada área y con cada comisión se vayan ejecutando, dado que la comunicación de los avances en todo ámbito organizacional nos permite motivaciones, aspiraciones y genera ideas de negocios o valor agregado a la producción.

BIBLIOGRAFÍA

- Alic, J. (1987). *Evaluating industrial competitiveness at the office of technology in society*. New York: Basic Book Inc.
- Bejarano, J. (1995). *La competitividad en el sector agropecuario*. Bogotá: Cuadernos de Desarrollo Agrícola .
- Benavides, O. (2001). *Competencias y Competitividad, Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Benítez, P. D. (2008). Manual de Desarrollo Organizacional. *ASOCIACIÓN PARA LA SALUD INTEGRAL Y CIUDADANÍA DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE*. Buenos Aires, Argentina: ASICAL.
- Bennis, W. (1966). *Impacto del Desarrollo Organizacional en México*. Mexico.
- Butterfield, E. G. (2001 - 2002). Abstract de Conferencias en los Congresos de Desarrollo Organizacional de 1997,1999. *Abstract de Conferencias de Eric Gaynor Butterfield*. Buenos Aires – Argentina.: The Organization Development Institute International, Latin America.
- Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Chávez, S. (2008). <http://www.mincetur.gob.pe>. Retrieved from http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_asociatividad/Curso%20Asociatividad%20I%20-%20Asociatividad%2020080917.pdf
- Consejo Sectorial de la Producción. (2010). *Agenda para la Transformación Productiva*. Quito: MIPRO.
- Española, R. A. (s.f.). *Diccionario Español*.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- González, M. Olivares S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Continental.
- Grieves, J. (2003). *Strategic Human Resource Development*. Sage: Publications Ltd.
- Guízar, R. (2004). *Desarroll Organizacional Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Mello, F. A. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Mexico: Editorial Limusa.
- Mouton, R. B. (1985). *The managerial grid III*. Houston: Triana.
- Notaro, J. (2014). Matriz Productiva y Actores Sociales. *Mate Amargo (Digital)*, 7.
- Orlando Montoya, Fundación Ecuatoriana Equidad / ASICAL Rafael Freda, Sociedad de Integración Gay Lésbica Argentina / ASICAL Luis Fernando Leal, Liga Colombiana de Lucha Contra el SIDA / ASICAL Fernando Muñoz, Movimiento Unificado de Minorías Sexuales / A. (2008). *Manual de Desarrollo Organizacional*. Brasil: Asociación para la Salud Integral y Ciudadanía de América Latina y el Caribe.
- Palacios, J. Riveros, E. Jácome, J. Montoya, L. Montoya, I. Rojas, S. Ramírez, M. Solórzano, e. Giraldo, R. Cortéz, M. Faustino, M. Flórez, G. Martínez, A. López, L. (2012). *Conceptualización colectiva para la asociatividad empresarial: posiciones diversas y nuevos planteamientos*. Bogotá: EAN.
- Pérez, L. F. (1974). *Guía práctica de desarrollo organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Piñeiro, M. & Jaffé, W. & Muller, G. (1993). *Innovation, competitiveness and agroindustrial development*. . Paris: social development.
- REVIEW, H. B. (1999). *Estrategias de Crecimiento*,. Bogotá Colombia.: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Velez, R. A.–M. (2011). *Empresas solidarias y Asociativas. Mutualismo, una opción para el desarrollo popular*. Medellín: Santa Fe.

BIBLIOGRAFÍA WEB

<http://www.eumed.net/libros/2005/ceia/index.htm>

<http://www.ieps.gob.ec/web/images/Contenidos%20SEPS.pdf>

<http://plan.senplades.gob.ec/3.3-el-buen-vivir-en-la-constitucion-del-ecuador>

<http://www.ieps.gob.ec/web/images/Cuadro%20de%20Vulnerabilidades%20de%20Grupos%20de%20atencion%20prioritaria.pdf>

<http://www.conquito.org.ec/#sthash.H1o5W0YL.dpuf>

http://www.ieps.gob.ec/web/index.php?option=com_content&view=article&id=384&Itemid=259

<http://www.ppelverdadero.com.ec/pp-comerciante/item/el-mipro-favorece-el-desarrollo-de-los-artesanos-del-pais.html>

<http://mercadospublicos.conquito.org.ec/ferias-inclusivas/#sthash.wNZLEYuU.dpuf>

http://www.revistalideres.ec/empresas/pymes-ecuatorianas-proyectan-latinoamericana-Quito_0_716928334.html

<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

http://es.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin

http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional

<https://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml#DESARR>

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7729-desarrollo-organizacional-concepto.html>

<http://www.redalyc.org/pdf/310/31025156010.pdf>

<http://geelizbethdo.blogspot.com/2012/09/historia-del-desarrollo-organizacional.html>

<http://desarrolloorganizacional2011.blogspot.com/2011/02/grupo-nocturno-instrumentos-para.html>

<http://mercadospublicos.conquito.org.ec/ferias-inclusivas/#sthash.wNZLEYuU.dpuf>

<http://www.seps.gob.ec/web/guest/sector-no-financiero1>

<http://www.andi.hn/jovin/>

ANEXO

1. Registro oficial no. 444 de 10 de mayo 2011 “Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario” artículos competentes
2. Registro oficial no. 648 de 27 de febrero 2012 “Reglamento general de la ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario” artículos competentes
3. El MIPRO favorece el desarrollo de los artesanos del país (PP EL VERDADERO)
4. Las pymes ecuatorianas se proyectan en una cita latinoamericana en Quito (Revista Líderes)
5. “Código de la producción debe aprovecharse” Fuente: MIPRO Ambato
6. Resumen de recopilación de información de potenciales asociados
7. Estatuto para asociaciones SEPS
8. Presupuesto (tercer trimestre 2016)
9. Declaración y certificación del secretario provisional de la organización en formación sobre la legalidad de la asamblea constitutiva y la elección del directorio provisional
10. Acta de constitución de asociaciones SEPS
11. Registro fotográfico de acompañamiento a asociados
12. Registro de Convocados para formación de asociación
13. Trabajos citados