



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y**

**CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



---

**“LA ORGANIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN MANOS ANDINAS DEL  
DISTRITO DE WANCHAQ CUSCO 2017”**

---

**Tesis para optar al Título Profesional de  
Licenciadas en Administración**

**Presentado por:**

Bach. Nohemi Lozano Huarayo

Bach. Adriana Guadalupe Roldán Salas

**Asesor:**

Lic. Marcela Vargas Camacho

**Cusco - Perú**

**2018**



## PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL  
CUSCO.**

**SEÑORES DICTAMINANTES:**

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ponemos a vuestra consideración el plan de tesis intitulado: **“LA ORGANIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN MANOS ANDINAS DEL DISTRITO DE WANCHAQ CUSCO 2017”** con el objeto de optar el título profesional de Licenciadas en Administración.

Cualquier sugerencia u observación, será beneficiosa para incrementar nuestro conocimiento profesional.

Bach. Nohemi Lozano Huarayo

Bach. Adriana Guadalupe Roldán Salas



## DEDICATORIA

A nuestros padres, quienes con su paciencia y cariño supieron darnos la confianza para mostrarnos de nuevo el camino, quienes siempre nos enseñaron a dar el 100%, a no conformarnos y creer siempre; ningún camino fácil nos lleva a algo que realmente valga la pena, quienes desde pequeños nos enseñaron a que no debemos dejar de luchar por lo que deseamos, a ser humildes, y que no importa la edad para continuar avanzando, todo lo que somos es por ustedes.

A nuestros hermanos por darnos ánimos y ser nuestra gran motivación.

A nuestros primos y tíos con quienes podemos contar siempre y quienes fueron parte fundamental en el desarrollo de esta investigación y de nuestra vida universitaria.

A nuestros amigos, de la vida, del colegio y de la universidad, quienes hacen de nuestros días una de las experiencias más hermosas del mundo.

Bach. Nohemi Lozano Huarayo

Bach. Adriana Guadalupe Roldán Salas



**ÍNDICE**

	<b>Pág.</b>
PRESENTACIÓN .....	i
DEDICATORIA .....	ii
INDICE DE FIGURAS .....	ix
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii

**CAPÍTULO I**

**INTRODUCCIÓN**

1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.2.1. Problema general .....	3
1.2.2. Problemas específicos.....	3
1.3. Objetivos de la investigación.....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos .....	3
1.4. Justificación de la investigación .....	4
1.4.1. Relevancia social .....	4
1.4.3. Valor teórico .....	4
1.4.4. Utilidad metodológica .....	4
1.4.5. Viabilidad o factibilidad .....	5
1.5. Delimitación de la investigación .....	5
1.5.1. Delimitación temporal .....	5
1.5.2. Delimitación espacial.....	5
1.5.3. Delimitación conceptual .....	5

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación.....	6
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	6
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	9
2.1.3. Antecedentes locales.....	13
2.2. Bases Legales .....	15



- 2.3. Marco Institucional..... 16
  - 2.3.1. Historia ..... 16
  - 2.3.2. Los socios ..... 16
  - 2.3.3. Estructura Organizacional ..... 16
- 2.4. Bases teóricas ..... 17
  - 2.4.1. Organización..... 17
    - 2.4.1.1. Objetivos organizacionales de la asociación..... 17
  - 2.4.2. Importancia de la organización..... 18
  - 2.4.3. Principios de la Organización ..... 18
  - 2.4.4. Tipos, etapas o procesos de la organización ..... 19
    - 2.4.4.1. Organización formal..... 19
    - 2.4.4.2. Organización informal..... 20
  - 2.4.5. Fases de la Organización ..... 20
    - 2.4.5.1. División del trabajo ..... 20
      - a. Delegación de funciones ..... 21
      - b. Descripción de puestos ..... 21
      - c. Responsabilidad..... 22
    - 2.4.5.2. Departamentalización..... 22
      - a. Tipos de actividades ..... 23
      - b. Agrupación funcional: ..... 24
      - c. Especialización ..... 24
    - 2.4.5.3. Jerarquización..... 24
      - a. Cadena de mando ..... 25
      - b. Comunicación..... 25
      - c. Capacidades dirigenciales ..... 25
    - 2.4.5.4. Coordinación ..... 26
      - a. Cooperación..... 26
      - b. Trabajo en equipo ..... 26
      - c. Toma de decisiones ..... 27
      - d. Manuales administrativos..... 27
- 2.5. Marco conceptual ..... 28
- 2.6. Variable ..... 31



2.6.1. Variable.....31  
 2.6.2. Conceptualización de la variable .....31

**CAPÍTULO III**

**MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

3.1. Tipo de investigación .....34  
 3.2. Enfoque de investigación.....34  
 3.3. Diseño de la investigación.....34  
 3.4. Alcance de la investigación .....34  
 3.5. Población y muestra de la investigación .....34  
     3.5.1. Población .....34  
     3.5.2. Muestra .....35  
 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....35  
     3.6.1. Técnica.....35  
     3.6.2. Instrumento .....35  
 3.7. Procesamiento de datos .....35

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS**

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....36  
     4.1.1. Presentación del instrumento .....36  
     4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado.....37  
 4.2. Grado de instrucción de los Socios de la asociación Manos Andinas.....38  
 4.3. Resultados de las dimensiones de la variable organización .....38  
     4.3.1. División del trabajo.....39  
     4.3.2. Departamentalización .....46  
     4.3.3. Jerarquización .....54  
     4.3.4. Coordinación.....61  
 4.4. Resultados de la variable organización .....69

**CAPÍTULO V**

**DISCUSIÓN**

5.1. Discusión de la Variable.....74

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES



BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS



**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 01: Operacionalización de la Variable .....32

Tabla 02: Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....35

Tabla 03: Distribución de los ítems del cuestionario .....36

Tabla 04: Descripción de la escala de medición.....37

Tabla 05: Estadísticas de fiabilidad .....37

Tabla 06: Grado de Instrucción de los Socios de la Asociación manos Andinas.....38

Tabla 07: Indicadores de división del trabajo según los socios.....39

Tabla 08: Indicadores de división del trabajo según la Junta Directiva .....40

Tabla 09: División del trabajo según los socios .....42

Tabla 10: División del trabajo según la junta Directiva .....43

Tabla 11: Comparación promedio de los indicadores de división del trabajo según los socios .....44

Tabla 12: Comparación promedio de los indicadores de división del trabajo según la Junta Directiva .....45

Tabla 13: Indicadores de departamentalización según los socios .....46

Tabla 14: Indicadores de Departamentalización según la Junta Directiva.....48

Tabla 15: Departamentalización según los socios .....49

Tabla 16: Departamentalización según la Junta Directiva .....51

Tabla 17: Comparación promedio de los indicadores de departamentalización según los socios .....52

Tabla 18: Comparación promedio de los indicadores de departamentalización según la Junta Directiva.....53

Tabla 19: Indicadores de jerarquización según los socios.....54

Tabla 20: Indicadores de Jerarquización según la Junta Directiva.....55

Tabla 21: Jerarquización según los socios.....57

Tabla 22: Jerarquización según la Junta Directiva .....58

Tabla 23: Comparación promedio de los indicadores de jerarquización según los socios..59

Tabla 24: Comparación promedio de los indicadores de departamentalización según la Junta Directiva.....60

Tabla 25: Indicadores de coordinación según los socios.....61

Tabla 26: Indicadores de Coordinación según la Junta Directiva .....63





Tabla 27: Coordinación según los socios .....	64
Tabla 28: Coordinación según la Junta Directiva.....	65
Tabla 29: Comparación promedio de los indicadores de coordinación según los socios....	66
Tabla 30: Comparación promedio de los indicadores de coordinación según la Junta Directiva .....	67
Tabla 31: Organización según los Socios.....	69
Tabla 32: Organización según la Junta Directiva.....	70
Tabla 33: Comparación promedio de las dimensiones de organización según los socios ..	71
Tabla 34: Comparación promedio de las dimensiones de organización según la Junta Directiva .....	72



**INDICE DE FIGURAS**

Figura 01: Grado de instrucción de los miembros de la Asociación Manos Andinas.....38

Figura 02: Indicadores de división del trabajo según los socios .....39

Figura 03: Indicadores de división de trabajo según la Junta Directiva.....41

Figura 04: División del trabajo según los socios.....42

Figura 05: División del trabajo según la Junta Directiva .....43

Figura 06: Comparación promedio de los indicadores de división del trabajo. ....44

Figura 07: Comparación promedio de los indicadores de división del trabajo según la Junta Directiva .....45

Figura 08: Indicadores de departamentalización según los socios .....46

Figura 09: indicadores de la departamentalización según la Junta Directiva.....48

Figura 10: Departamentalización según los socios .....50

Figura 11: Departamentalización según la Junta Directiva .....51

Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de departamentalización según los socios .....52

Figura 13: Comparación promedio de los indicadores de departamentalización según la Junta Directiva.....53

Figura 14: Indicadores de jerarquización según los socios .....54

Figura 15: Indicadores de la Jerarquización según la Junta Directiva .....56

Figura 16: Jerarquización según los socios .....57

Figura 17: Jerarquización según la Junta Directiva.....58

Figura 18: Comparación promedio de los indicadores de jerarquización según los socios .....59

Figura 19: Comparación promedio de los indicadores de jerarquización según la Junta Directiva .....60

Figura 20: Indicadores de coordinación según los socios .....61

Figura 21: Indicadores de Coordinación según la Junta Directiva.....63

Figura 22: Coordinación según los socios .....65

Figura 23: Coordinación según la Junta Directiva .....66

Figura 24: Comparación promedio de los indicadores de coordinación según los socios ..67

Figura 25: Comparación promedio de los indicadores de coordinación según la Junta Directiva .....68



Figura 26: Organización según los socios .....	69
Figura 27: Organización según la Junta Directiva .....	70
Figura 28: Comparación promedio de las dimensiones de organización según los socios	71
Figura 29: Figura 26: Comparación promedio de las dimensiones de organización según la Junta directiva.....	72



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado la Organización de la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017, se desarrolló con objetivo describir como es la organización en la Asociación Manos Andinas. La presente investigación es de tipo básico, el nivel de estudio es descriptivo, con un diseño no experimental; las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la guía de entrevista. Los datos obtenidos fueron procesados a través del programa SPSS con una población de estudio conformada por 50 socios de los cuales se realizó una encuesta de prueba al 10% obteniendo como resultado 45 socios, la encuesta se aplicó a los 39 socios y la guía de entrevista se aplicó a los 6 miembros de la Junta Directiva. En la investigación se concluyó, que según los socios es totalmente adecuado con un porcentaje 51.3%; desde el punto de vista la Junta Directiva manifiesta el 100% menciona que es ni adecuado ni inadecuado

Palabras claves: Organización

**ABSTRACT**

The present research work is entitled Organization of the Manos Andinas Association of the District of Wanchaq Cusco 2017, was developed with the objective of describing what the organization is like in the Asociación Manos Andinas. The present investigation is of a basic type, the level of study is descriptive, with a non-experimental design; The techniques used were the survey and the interview guide. The data obtained were processed through the SPSS program with a study population consisting of 50 partners, of which a 10% test survey was obtained, resulting in 45 partners, the survey was applied to the 39 members and the interview guide it was applied to the 6 members of the Board of Directors. In the investigation it was concluded that according to the partners it is totally adequate with a percentage of 51.3%; from the point of view the Board of Directors says 100% mentions that it is neither adequate nor inappropriate

Keywords: Organization



## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

El avance de la globalización, está generando grandes oportunidades de desarrollo para las Micro y Pequeñas empresas, así mismo genera enormes desafíos y riesgos al no encontrarse lo suficientemente preparados para competir en mercados mayores, lo que conlleva a una nueva forma de agruparse, llamados “Asociaciones”, cuyo fin es lograr mayor presencia en el mercado y mejorar la calidad de vida de cada socio mediante la generación de recursos económicos con la producción y comercialización de sus productos, teniendo un objetivo en común, participando en diferentes ferias de su localidad. Siendo ubicadas en lugares concurridos y de fácil acceso a la población. Algunas de estas asociaciones reciben constantemente capacitaciones por iniciativa propia y/o por entidades municipales u organismos no gubernamentales.

La organización “Es una función que persigue obtener un fin que fue previamente definido a través de la planeación. Busca efectuar una serie de actividades y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr propósitos comunes.” (Luna, 2008, pág. 72)

En la plaza Túpac Amaru del distrito de Wanchaq, se lleva a cabo todos los fines de semana la Feria Sabatina, en la cual concurren diferentes organizaciones asociadas para la venta de sus productos; es así que la Asociación Manos Andinas representada por su junta directiva y los socios tienen una participación activa en la mencionada feria con la finalidad de mejorar sus condiciones de vida a través de la elaboración y comercialización de productos artesanales como son chompas tejidas a mano, postres y manualidades entre otros

El respaldo de la Municipalidad de Wanchaq, para la venta de los productos de la Asociación Manos Andinas en la Feria Sabatina del Distrito de Wanchaq es un logro al que muchas organizaciones aspiran, por ello es necesario que la Asociación trabaje a fin de conservar el espacio concedido en esta feria de gran concurrencia por parte de la ciudadanía, considerando que es una de las más importantes y antiguas de la ciudad



del Cusco, sin embargo se observa que dicha asociación presenta algunas deficiencias en torno a la organización.

En la División el trabajo se observa que las actividades que los socios realizan, algunas de estas se duplican lo que ocasionan que las funciones realizadas en la Asociación por los socios lleguen a la confusión y genere que la asignación de estas funciones no se realiza como debería ser. Se observa que los miembros de la Asociación tienen poco conocimiento sobre cuáles son sus actividades llevando de forma errónea y siendo pocos responsables de las tareas de cada socio.

En la Departamentalización se observa observan la confusión de los tipos de actividades económicas que los socios realizan, ya que, siendo una Asociación dedicada a comercializar productos artesanales, no siguen los parámetros propios de la asociación. Así también los miembros de la Asociación conocen como están agrupados funcionalmente, es así que tienen una directiva conformada por un número representativo de socios, pero teniendo esta función primordial, no están comprometidos con las funciones que se ha encargado. También se identifica que ellos teniendo un conocimiento básico de las funciones no es superada, no participan en capacitaciones propias o externas, siendo empíricos en las actividades que realizan.

Se pudo percibir que en la Jerarquización una débil comunicación e interpretación entre los socios, y teniendo una participación incompleta en las reuniones programadas y no contribuir en la solución de problemas que se presentan en la asociación; así mismo, algunos socios se sienten insatisfechos con la gestión de los directivos, siendo permisibles y poco capaces de influenciar en cada socio en los objetivos económicos y sociales de dicha Asociación y mostrando que los socios no dan lugar a las diferentes funciones de la Junta Directiva.

Y por último se percibe que en la Coordinación el descontento de los socios, cada uno actúa de acuerdo a su conveniencia lo que mostraría un débil trabajo en equipo; cuando se realizan las reuniones mensuales, los socios no llegan a un consenso, afectando a los objetivos de la asociación, así también los socios usan sus documentos normativos inadecuadamente, llevando a un incumplimiento y desconocimiento de las normas que la Asociación ha implantado.

Al no tomar las medidas correspondientes la Asociación se verá perjudicada y afectará a las economías de cada socio, y de tal manera pueda desaparecer en el mercado.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

- ¿Cómo es la Organización en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

**P.E.1** ¿Cómo es la división de trabajo en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017?

**P.E.2** ¿Cómo es la departamentalización en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017?

**P.E.3** ¿Cómo es la jerarquización en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017?

**P.E.4** ¿Cómo es la coordinación en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

- Describir la Organización en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

**O.E.1** Identificar la división de trabajo en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017.

**O.E.2** Identificar la departamentalización en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017.





**O.E.3** Identificar la jerarquización en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017.

**O.E.4.** Identificar la coordinación en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

##### **1.4.1. Relevancia social**

El trabajo de investigación es de relevancia social porque estuvo centrada en los miembros de la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq, departamento del Cusco, como propuesta sirvió de apoyo en lo referente a la organización, los beneficiados directos serán los socios de la asociación.

Así también tendrá importancia en otras Asociaciones como un antecedente para poder solucionar problemas en torno a la organización.

##### **1.4.2. Implicancias prácticas**

El trabajo de investigación tuvo implicancias prácticas ya que, al conocer y analizar la organización en la Asociación Manos Andinas, sirvió para potenciar los resultados de los socios y la Junta Directivos, para una mejora continua, y propuso recomendación para la mejora de la Organización en dicha Asociación.

##### **1.4.3. Valor teórico**

El trabajo de investigación tuvo valor teórico ya que nos permitió conocer y enriquecer la concepción de la organización en las Asociaciones, conociendo en mayor medida el comportamiento de dicha variable, y servirá como antecedente para futuros estudios.

##### **1.4.4. Utilidad metodológica**

El trabajo de investigación es de utilidad metodológica porque creó un nuevo Instrumento para recolectar o analizar datos, propuso un estudio a desarrollar con instrumentos de investigación científica, y contribuyó a la definición de la Organización, sugiriendo estudiar de mejor manera la población.



#### **1.4.5. Viabilidad o factibilidad**

El trabajo de investigación fue viable y factible, ya que se tuvo acceso a la información, contando con el tiempo y recursos necesarios.

### **1.5. Delimitación de la investigación**

#### **1.5.1. Delimitación temporal**

La investigación se realizó y analizó en el periodo 2017.

#### **1.5.2. Delimitación espacial**

La investigación se realizó en la Asociación Manos Andinas ubicada en la Plaza Túpac Amaru del distrito de Wanchaq, en el departamento del Cusco.

#### **1.5.3. Delimitación conceptual**

La presente investigación se circunscribió en las bases y conceptos teóricos que conforman la organización, lo que permitió la definición de la variable de estudio.



## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedente internacional

- **Título:** “Modelo de Organización y Capacitación para los Productores de Artesanías de Cinchos de Cuero Orientado hacia la Comercialización en el Mercado de la Unión Europea”
- **Autor:** Leonel Ángel Raymundo Raymundo
- **Año:** 2002 (Mazatenango-Guatemala)
- **Universidad:** Universidad de San Carlos de Guatemala Centro Universitario de Suroccidente Carrera de Administración de Empresas
- **Para optar el grado:** Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas
- **Objetivo General:** Diseñar un modelo de organización y un programa de capacitación que permita a los productores de artesanía de Cincho, aprovechar los incentivos y oportunidades que ofrece el mercado de la Unión Europea en el comercio internacional para la comercialización de sus productos.
- **Conclusiones:**

#### a. La organización

- Se determinó que los artesanos no están organizados como talleres y que cada taller compite en el mercado con su precio, estilo, cantidad y calidad; lo que no permite estandarizar un sólo precio para cada estilo de cincho, ni permite mejorar la productividad. Esto básicamente genera competencia entre ellos mismos, por lo que algunos tienden a bajar el precio del producto.



- No existe una adecuada organización en la producción debido a que el proceso que utilizan en la elaboración de cinchos, tienen que transportarse de un lugar a otro. Además, existe sub utilización de maquinaria y equipo en la mayoría de talleres que entorpecen la producción, ya que estas se encuentran en el recorrido de la misma.

#### **b. La comercialización**

- El 27.30% de los artesanos trabajan sobre pedido, para no mantener stock en bodega y el mercado que cubren todos los artesanos es solamente el nacional, a pesar de que las ventas en los últimos cinco años han disminuido considerablemente.
- Se determinó que el producto líder de los talleres es el cincho, pero el 57.60% de los artesanos están elaborando otros subproductos con el cuero; sin embargo, su comercialización es únicamente a nivel nacional, ya que no existe una idea sobre los mecanismos para poder exportar directamente al extranjero.

#### **c. Los aspectos legales**

- El 78.80% de artesanos, no cuentan con Patente de Comercio ni Licencia Sanitaria para obtener un respaldo dentro del marco legal.

#### **d. Los aspectos tributarios**

- El 78.80% de artesanos, no pagan impuestos ni llevan control de sus operaciones tanto de producción como de contabilidad, ya que no elaboran costos de producción de sus productos, ni registran las ventas, ni controlan las compras que realizan respecto a materia prima y otros materiales.

#### **e. Los aspectos arancelarios**

- El cincho es un producto libre de aranceles en la exportación e importación a la Unión Europea debido a que es un producto artesanal que se encuentra establecido en los convenios siguientes:



Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio de la Organización Mundial del Comercio –OMCantes.

GATT y su aplicación en la Unión Europea y, el Sistema Generalizado de Preferencias –SGP.

#### **f. Los procedimientos de exportación**

- Todos los artesanos productores de cinchos (100%), desconocen el mercado europeo como un buen mercado con fuerte poder adquisitivo para comprar los productos que ellos fabrican. Así mismo, como nunca han exportado sus productos directamente, sino a través de intermediarios, los propietarios de microempresas desconocen totalmente el procedimiento de exportación. Esto es notorio, puesto que todos se concentran en la venta en el mercado guatemalteco, además debido a su grado de escolaridad, ello no les permite tener una visión óptima respecto a la ampliación de fronteras y la búsqueda de nuevos mercados.

#### **g. La capacitación y educación**

- El 63.60% de artesanos tienen un bajo nivel educativo formal oscilando en la educación primaria por la inversión de capital en los talleres, se clasifica como propietario de microempresa dentro del sector informal.
- El 72.70% de artesanos y empresarios imitan productos de otros talleres y no elaboran nuevos productos con original creatividad; debido a la falta de orientación sobre capacitaciones en el marco de la creatividad y sensibilidad humana.

#### **h. La infraestructura y producción**

- Los talleres de cinchos no cuentan con una buena ventilación, decoración e iluminación para motivar e incentivar a sus empleados. Ni existe un espacio adecuado para movilizarse de un lugar a otro. Además, las materias primas, materiales y herramientas no tienen un lugar especial



para almacenarlos; en el mismo taller se congestiona la bodega y oficinas administrativas.

### 2.1.2. Antecedente nacional

- **Título:** Organización, participación y visión de desarrollo en 35 comunidades del Distrito de Pueblo Nuevo, Chincha.
- **Autor:** José Alejandro Díaz Bravo
- **Año:** 2014 (Lima-Perú)
- **Universidad:** Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- **Para optar el grado:** Título Profesional de Licenciado en Sociología
- **Objetivo General:** Medir el nivel de organización y participación que existe en las diferentes comunidades del distrito de Pueblo Nuevo, así como describir su visión de desarrollo, y la relación de éstos con el gobierno local, teniendo en cuenta el proceso de descentralización que vive nuestro país y las políticas existentes para promover la organización, participación y democracia de la sociedad civil.
- **Conclusiones:**
  - a. Las comunidades se han organizado históricamente como una forma de afrontar las carencias que han sufrido desde sus inicios como invasiones (falta de servicios), cuando buscaban la formalización (falta de titulación) y, en los últimos años, cuando sufrieron los embates del terremoto de 2007. De esta forma, la organización se adecuó a la necesidad que se requería enfrentar en el momento y no como una forma de asegurar la participación de forma permanente. La conformación de comedores populares, delegaturas de manzana, comités de seguridad ciudadana, etc., cuya duración ha sido efímera, son una muestra de lo que afirmamos. En el plano formal (documental), las organizaciones vecinales tienen cargos, niveles y relaciones, pero en la práctica el papel dirigencial recae en los presidentes de las juntas directivas, quienes afrontan su papel, frente a su comunidad y al



gobierno local, en solitario, y en casos excepcionales, con el apoyo de uno o dos dirigentes o vecinos participativos. En todas las comunidades las secretarías de cultura, prensa, organización, etc. no cumplen sus funciones, y el principal motivo es que no las conocen. Desde la elección de las juntas directivas, se asume que será el presidente el que tendrá que asumir el papel de dirección de la comunidad en solitario.

- b.** La participación es bastante baja en las comunidades, principalmente en aquellas que no tienen alguna necesidad inmediata por satisfacer (servicios o titulación). En un contexto de bajo nivel organizacional, en el que se asume que el presidente de la junta directiva se encarga de todo, la participación comunal solo se presenta en contextos de elección de dirigentes y no como una forma de hacer frente a los problemas de la comunidad. Se confunde la participación con la asistencia a asambleas, y en las mismas se aprecia que quienes intervienen son siempre los líderes de las comunidades (en su mayoría hombres mayores de 35 años) y los demás cumplen el papel de meros electores. Esto no solo degenera la participación, sino que convierte el acto de reunión en un desgaste físico y mental para los pobladores quienes dejan de asistir a las asambleas, las que terminan teniendo quórum de hasta menos de diez personas. Para el caso de la participación ciudadana sucede lo mismo, ya que los canales no funcionan como deberían. El presupuesto participativo (uno de los principales canales de participación) es una reunión de presidentes de juntas directivas de comunidades, quienes presentan proyectos que no tienen relación con sus planes de desarrollo comunales (en el mejor de los casos, ya que la mayoría de comunidades no cuenta con uno) y que esperan a ser favorecidos por las autoridades municipales con la aprobación de sus presupuestos y con la ejecución de los mismos. Los ciudadanos no se involucran en estos temas porque consideran que el presidente de la junta directiva tiene que cumplir dicha responsabilidad. En el caso de los otros canales de participación ciudadana, la situación es peor ya que ni siquiera son conocidos por las comunidades. No hay referencias de que se hayan formado comités de vigilancia ciudadana para las obras que ejecuta la Municipalidad, ni que se hayan solicitado rendiciones de cuenta a las autoridades. La



población tampoco participa de las reuniones de los consejos (distrital y provincial) porque no saben que pueden hacerlo o porque simplemente no saben que existen.

- c. La visión de desarrollo explica la falta de importancia que se le da a la participación comunal y ciudadana. Una comunidad que espera alcanzar el desarrollo a través de la construcción de pistas, de un local comunal o de un centro de salud, y que no conoce los canales de participación a través de los cuales pueden gestionar dichos proyectos, solo espera a que sus autoridades sean las gestoras del desarrollo en su distrito. Esta visión de desarrollo se formó a partir de un enfoque de necesidades (no de forma teórica sino como una cuestión práctica) las mismas que se han ido satisfaciendo poco a poco (servicios básicos titulación) pero que han ido dando lugar a otro tipo de necesidades prácticas (seguridad ciudadana) dejando de lado el desarrollo desde un enfoque humano, es decir, de expansión de capacidades a través de la ampliación de las libertades y oportunidades de participación en la construcción del propio desarrollo. El desarrollo está más ligado al crecimiento económico y a la modernización (entendida como la aplicación de la tecnología en sus distintos ámbitos). En concreto, esta visión de desarrollo condena a la participación a ser vista como la asistencia a asambleas que se convocan cada vez que los presidentes requieren legitimar decisiones (o esperan que la comunidad las tome) ya que no cuentan con planes de desarrollo. En estas asambleas se someten a votación las decisiones, por lo que la participación queda circunscrita al sufragio.
- d. En relación con los conceptos vertidos en el marco teórico, habíamos tomado el concepto de democracia como un método político para para tomar decisiones políticas y como un sistema donde todos son políticamente iguales. Considerando los hallazgos y conclusiones de esta investigación, en Pueblo Nuevo, a nivel comunal, la democracia existe formalmente pero no se plasma al momento de tomar las decisiones políticas. Por un lado, las decisiones que afectan a la comunidad son tomadas por un pequeño grupo de dirigentes y vecinos participativos, lo que hace que su propia labor de líderes





no sea representativa. A nivel del gobierno local se ve un reflejo de esta situación, ya que en el único de espacio de participación que funciona medianamente bien (el PPLD) las decisiones son tomadas de manera casi arbitraria y mediante el cabildeo entre los delegados de las comunidades y los funcionarios de la municipalidad.

- e. Por otro lado, si hablamos de una comunidad política donde todos son políticamente iguales, en Pueblo Nuevo tampoco se comprueba esto ya que, al menos en la percepción de la población, quienes tienen una relación cercana con la municipalidad tienen privilegios, no solo personales (los que no se pudieron comprobar en esta investigación, ya que no era un objetivo de la misma) sino sobre todo comunales. Los dirigentes más allegados a la alcaldesa u otros funcionarios municipales consiguen más proyectos para sus comunidades.
- f. En cuanto a los valores cívicos que sostienen la democracia, es decir, la solidaridad, la confianza y la tolerancia, se percibe en las comunidades que el valor de la solidaridad es un valor que ha estado de forma permanente en el distrito. No solo a partir de las invasiones o de la etapa de emergencia post terremoto, sino en casos de ayuda social y en la participación de proyectos son enfoque participativo (como el proyecto de auto construcción de viviendas de la ONG CESAL). Los otros dos, la confianza y la tolerancia, son víctimas de la inseguridad ciudadana. En estos tiempos, la población de las comunidades, en especial de las que viven en las zonas más peligrosas (UPIS San Andrés, AH Fe y Alegría, AH 28 de Julio y AH J. C. Mariátegui), tienen un sentimiento de desconfianza permanente frente a sus vecinos y a las autoridades.
- g. Respecto de la participación y la organización, se cumple lo que Robert Putnam planteaba, que la existencia de diversas organizaciones, donde los ciudadanos aprenden a vivir bajo reglas y en comunidad, refuerzan la existencia y permanencia de la vida democrática. En Pueblo Nuevo no existen organizaciones que cumplan esta función. Las pocas organizaciones que existen son territoriales (representación de la comunidad, con las carencias



que ya se han narrado) o religiosas (con estructuras verticales, propias de este tipo de organización); las demás son muchísimo más escasas y tampoco cumplen con el rol de generar valores democráticos. Es conclusión, no existen organizaciones que sean escuelas y gestoras de los valores cívicos que sostienen un régimen democrático.

- h.** Quedan, sin embargo, muchas preguntas en el tintero. ¿Es posible (y es políticamente correcto) generar un cambio en la visión de desarrollo de las comunidades estudiadas? ¿Es posible que este cambio se lleve a cabo mientras se van resolviendo las necesidades inmediatas del distrito? ¿Qué papel han tenido los gobiernos nacionales y sus enfoques de desarrollo en la visión que existe actualmente en las comunidades estudiadas? ¿Qué papel tiene la presencia de empresas industriales en el distrito en la formación de la visión de desarrollo? ¿El logro del crecimiento económico en las comunidades es una base para la construcción de una visión de desarrollo más humana? ¿Es posible generar una participación mayor y más efectiva por parte de la población cuando existen aún necesidades básicas por satisfacer? ¿La participación plena es posible de construir desde la reconstrucción del tejido social? ¿Es posible la reconstrucción del tejido social? ¿Una mayor participación en el distrito garantizará el logro del desarrollo desde la visión que actualmente se tiene? ¿La reformulación de los canales de participación comunal y ciudadana fomentarán una mayor y más efectiva participación por parte de la comunidad? ¿Los canales de participación actuales (y su forma de construcción) son un obstáculo para la participación o son producto de la falta de la misma? ¿La participación efectiva es una forma de desarrollo de capacidades o ésta es un requisito para la primera? Dejo estas preguntas como punto de partida para futuras investigaciones en el distrito.

### 2.1.3. Antecedente local

- **Título:** Organización Formal y Calidad de Servicio en las Empresas de Transporte Urbano de la Ciudad del Cusco 2014.

- **Autor:** Yadira Margoth Tocre Loaiza



- **Año:** 2016 (Cusco-Perú)
- **Universidad:** Universidad Andina del Cusco
- **Para optar el grado:** Título Profesional de Licenciada en Administración.
- **Objetivo General:** Determinar el grado de relación de la organización formal y calidad de servicio en las Empresas de Transporte Urbano de la Ciudad del Cusco.
- **Conclusiones:**
  - a. Primera: En las empresas de transporte urbano de la ciudad del Cusco, el 34% de los usuarios entrevistados manifiestan que la organización formal es regularmente apropiada, percibiendo una calidad regular en el servicio, en cambio el 2% manifiesta que la organización formal es apropiada, opinando que la calidad de servicio de las empresas de transporte urbano es buena. En consecuencia, se puede afirmar que la organización formal se relaciona directamente con la calidad de servicio de las empresas de transporte urbano de la ciudad del Cusco, donde el grado de relación entre la organización formal y la calidad de servicio es del 59.8%, ( $p < 0,05$ ).
  - b. Segundo: Las empresas de transporte urbano de la ciudad del Cusco, el 41% de los usuarios entrevistados manifiestan que la división del trabajo es regularmente apropiada, percibiendo una calidad regular en el servicio, en cambio el 16% manifiesta que la división del trabajo es apropiada opinando que la calidad de servicio de las empresas de transporte urbano es buena. En consecuencia, se puede afirmar que la división del trabajo en la organización se relaciona directamente con la calidad de servicio de las empresas de transporte urbano de la ciudad del Cusco, donde el grado de relación entre la división del trabajo y la calidad de servicio es de 64,8%, ( $p < 0,05$ )
  - c. Tercera: En las empresas de transporte urbano de la ciudad del Cusco, el 27% de los usuarios entrevistados manifiestan que la jerarquización en la organización es regular, percibiendo una calidad regular en el servicio, en cambio el 14% manifiesta que la jerarquización es buena, así como también

opinan que la calidad de servicio de las empresas de transporte urbano de la ciudad del Cusco, donde el grado de relación entre la jerarquización y la calidad de servicio, es de 63.9%, ( $p < 0,05$ ).

- d. Cuarta: En las empresas de transporte urbano de la ciudad del Cusco, el 26% de los usuarios entrevistados manifiestan que la departamentalización organizacional es regular, percibiendo que la calidad de servicio es regular, en cambio el 16% manifiesta que la departamentalización es buena, así como también opinan que la calidad de servicio de las empresas de transporte urbano es también buena. En consecuencia, se pueden afirmar que la departamentalización en la organización se relaciona directamente con la calidad de servicio de las empresas de transporte urbano de la ciudad del Cusco, donde el grado de relación entre la departamentalización en la organización y la calidad de servicio es de 62.9%, ( $p < 0,05$ ).
- e. Quinta: En las empresas de transporte urbano de la ciudad del Cusco, el 16% de los usuarios entrevistados que manifiestan que la coordinación dentro de la organización es regularmente apropiada, percibiendo que la calidad de servicio es regular, en cambio el 22% manifiesta que la calidad de servicio de las empresas de transporte urbano es buena. En consecuencia, se puede afirmar que la coordinación dentro de la organización se relaciona directamente con la calidad de servicio de las empresas de transporte urbano de la ciudad del Cusco, donde el grado de relación entre la coordinación dentro de la organización y la calidad de servicio es del 58.3%, ( $p < 0,05$ )

## 2.2. Bases Legales

- Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE DECRETO SUPREMO N° 007-2008-TR.
- Ley 28015, Ley de la promoción y formalización de la Micro y pequeña empresa.

## 2.3. Marco Institucional

### 2.3.1. Historia

Según (Zambrano, 2018), la Municipalidad de Wanchaq del distrito de Cusco autorizó a cada socio la participación en la feria Sabatina, es así que por iniciativa de algunos socios se han agrupado formando diferentes Asociaciones como son Asociaciones de Jardinería, Asociaciones de agropecuarias, entre otras, es así que nace la Asociación Manos Andinas, que actualmente está conformada por 50 socios, tiene una participación todos los sábados de cada año en la Plaza Túpac Amaru, ubicados en la parte interior de mencionada plaza, actualmente está ocupando el puesto de presidenta de la Asociación la Sra. Lidia Zambrano, quienes con sus equipo de trabajo, realiza diferentes gestiones a favor de la asociación. La Asociación Manos Andinas, es una asociación dedicada a la comercialización de productos artesanales.

### 2.3.2. Los socios

“La asociación Manos Andinas está conformada por 50 socios entre hombres y mujeres, quienes cada uno cuenta con su propia carpa, financiadas por cada socio. Quienes comercializan productos como son, chompas tejidas a mano, postres y manualidades.” (Zambrano, 2018)

### 2.3.3. Estructura Organizacional

“La asociación Manos Andinas cuenta con una junta directiva, precedida por la presidenta, quien junto a su equipo de trabajo que es el vicepresidente, secretario, tesorero y dos vocales, realizan diferentes gestiones a favor de la asociación, no cuentan con un organigrama ni cuentan con un estatuto, el cual elaboramos y lo pusimos como propuesta, ver anexo 9 y anexo 10” (Zambrano, 2018)

## 2.4. Bases teóricas

### 2.4.1. Organización

Según (Luna, 2008, pág. 73) la organización es una función que persigue obtener un fin que fue previamente definido a través de la planeación. Busca efectuar una serie de actividades y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr propósitos comunes.

Según (Franklin, 2009) la organización es un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionarlas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas.

#### 2.4.1.1. Objetivos organizacionales de la asociación

Según (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2013, pág. 14), los objetivos organizacionales de la Asociación son:

- Mejora en los procesos productivos
- Aplicación de nuevas formas de administración
- Puesta en marcha de planeamiento estratégico
- Intercambio de información productiva o tecnológica
- Capacitación conjunta
- Generación de economías de escala
- Acceso a tecnologías de productos o procesos
- Aumento del poder de negociación
- Investigación y desarrollo

### 2.4.2. Importancia de la organización

Según (Luna, 2008), la organización es importante porque:

- Define la estructura correcta de las empresas.
- Determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes.
- Elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización.
- Es un medio para lograr lo planeado.
- Coordina la división del trabajo para que se dé un orden.
- Determina la estructura para que las fases de la dirección y control tengan bases confiables.

### 2.4.3. Principios de la Organización

Según (Luna, 2008), los principios de la organización a observar y cumplir son:

- **Especialización.** Dividir y asignar el trabajo de acuerdo con la actitud de cada persona, es decir, tomando como base su perfil.
- **Unidad de mando.** Para cada función, actividad o trabajo habrá un solo jefe a quien se deberán de reportar los resultados.
- **Jerarquía.** Es importante definir el nivel jerárquico de autoridad para que de ahí se desprendan las ordenes necesarias para lograr los planes, de esta forma, la autoridad y la responsabilidad deben de seguir una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta el nivel operativo.
- **Del objetivo.** Todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y los propósitos del grupo social.

- **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que se cumpla la misma. No es correcto hacer responsable a las personas por determinada función si no se le confía la autoridad necesaria para llevarla a cabo.
- **Difusión.** Este principio nos dice que se debe aplicar en forma escrita las obligaciones de cada puesto para que se cumpla la responsabilidad y la autoridad.
- **Amplitud o tramo de control.** El tramo de control funcionará correctamente cuando además de integrar el recurso humano a la empresa, debe de adiestrarlo, capacitarlo o actualizarlo según sea el caso y realizando esto se tendrá la certeza de que los colaboradores cumplirán en forma correcta su responsabilidad.
- **De la coordinación.** La coordinación de las partes de una organización debe estar equilibrada en su departamentalización de sus recursos para cumplir con los objetivos.

#### 2.4.4. Tipos, etapas o procesos de la organización

Según (Luna, 2008) la organización trae como resultado una estructura formal que se debe considerarse como marco que integra todas las funciones de acuerdo con el modelo elegido por los dirigentes, el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. Los lineamientos generales de la organización de una empresa les sugiere esa estructura, ubicando el marco dentro del cual las personas pueden trabajar motivadas y en forma efectiva.

##### 2.4.4.1. Organización formal

Según (Luna, 2008, pág. 91), en la organización formal generalmente se presenta en cartas de organización u organigramas, que son formas objetivas por medio de las cuales se presenta la estructura autorizada de la empresa, también son parte los “manuales de la organización”, que definen por escrito la organización de la empresa para asegurarse





que las responsabilidades de todos son comprendidas por los interesados.

#### **2.4.4.2. Organización informal**

“La organización informal se puede definir como redes de alianzas o esferas de influencia, que existen, aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal”. (Luna, 2008, pág. 91)

Según (Luna, 2008, pág. 91) la organización informal se puede observar en cinco niveles diferentes:

- La organización informal total, considera como un sistema de grupos relacionados entre sí.
- La organización informal constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún asunto particular de la política de la empresa (personal eventual).
- Grupos informales creados en la similitud de labores y que tienen una relación generalmente íntima, por ejemplo, las camarillas o palomillas.
- Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente y miembros a su vez de palomillas y camarillas.
- Individuos aislados que es muy raro participen en actividades sociales.

#### **2.4.5. Fases de la Organización**

Según (Luna, 2008, pág. 76), las fases de la organización son:

##### **2.4.5.1. División del trabajo**

Según (Luna, 2008, pág. 76) manifiesta que la división del trabajo es un proceso elemental que se realiza en la organización. En todo tipo de



empresa el trabajo se puede dividir en forma vertical y horizontal. La división de trabajo es repartir y limitar las actividades en forma vertical y horizontal, con el propósito de realizar una función con efectividad.

Según (Nicuesa, 2013) manifiesta que una empresa está formada por diferentes trabajadores que cada uno cumple una función distinta de la jerarquía empresarial. La suma de todas las piezas es la clave de éxito de una empresa. La división del trabajo muestra la necesidad de colaboración porque ningún ámbito es totalmente independiente del otro.

Para generar los indicadores de la División del trabajo se tomó en cuenta el concepto presentado por el autor Alfredo Lunas (Luna, 2008, pág. 76):

**a. Delegación de funciones**

Según (Lechuga, 2004, pág. 167) manifiesta que a través de la delegación se confiere a otra persona o personas, la facultad para que en nuestro nombre realicen ciertas tareas y tomen determinadas decisiones. Esto significa de que quien delega, está librando tiempo para realizar actividades que implican un mayor grado de palanqueo para lograr los objetivos de la empresa.

**b. Descripción de puestos**

“La descripción de puestos “Es un producto de análisis de puestos que se contribuyen como un documento que lista de responsabilidades, condiciones de trabajo, responsabilidades de supervisión y deberes, entre otros, mismos que deben cumplirse.” (LLanos, 2007, pág. 26)

“Cada colectivo o asociación, además de conocer sus propias tareas en la red, debe conocer las funciones y tareas de los demás.” (De la Rivera & Moreno , 2010, pág. 39)

### c. Responsabilidad

Según (Proyecto CENTA-FAO-Holanda, 2002, pág. 68) menciona que la responsabilidad es frecuente que una vez que se ha logrado constituir la organización o asociación, los miembros de la misma son responsables de las decisiones que se toman. “Lo que es responsabilidad de todos es responsabilidad de uno”.

#### 2.4.5.2. Departamentalización

“Es la separación y agrupación de las funciones y operaciones en áreas específicas. La departamentalización contempla actividades de grupo en unidades de trabajo sinérgicas.” (Luna, 2008, pág. 76)

Según (Franklin, 2009, pág. 370) menciona que en la departamentalización, este término aplica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos no unidades relacionadas entre sí.

Las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización, los cuales se definen de la manera siguiente:

- Operaciones: Cada una de las acciones, pasos o etapas físicas o mentales necesarias para llevar a cabo una o varias tareas. División mínima del trabajo.
- Actividades: Conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr una finalidad establecida.
- Función: Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de la organización



Mediante la departamentalización se pretende agrupar en unidades definidas las funciones con objetivos afines que se orientan hacia el mismo propósito.

Para generar los indicadores de la Departamentalización se tomó en cuenta los conceptos según lo manifestado por los autores Alfredo Luna y Benjamín Franklin (Luna, 2008, pág. 76) y (Franklin, 2009, pág. 370):

**a. Tipos de actividades**

Según (Proyecto CENTA-FAO-Holanda, 2002, pág. 37) menciona que en tipo de actividades el desarrollo de las actividades dará experiencia a los miembros del comité y madurez a los procesos organizativos. Ello permitirá que el negocio evolucione y poco a poco incorpore actividades más complejas necesarias para su desarrollo, como el procesamiento de productos o la articulación a mercados formales, lo que exigirá, a su vez, niveles mayores de organización. De esta manera, la organización experimentará una evolución necesaria para adecuarse y responder a la complejidad mayor del negocio y a los requerimientos derivados del acceso a mercados más exigentes

Para (Amezaga, Rodriguez, Nunez, & Herrera , 2013, pág. 18) menciona que las actividades que les generen beneficios económicos a los asociados por ser parte de la organización. Este es el factor más importante y el que realmente puede cohesionar a la organización. En un inicio no tienen que ser grandes beneficios pero sí beneficios reales, que impacten la economía de cada una de unidad.

**b. Agrupación funcional:**

Según (B.J., Anthony, & Gales, 2003, pág. 222) indica que en la Agrupación funcional, el trabajo hecho por la organización se clasifica en componentes funcionales principales que necesitan llevarse a cabo para que la organización funcione. Las personas se agrupan basándose en las funciones que realizan y al equipo que utilizan. El principio general de la agrupación funcional es que los trabajadores de cada unidad deberían realizar las mismas o similares tareas o actividades, utilizando el mismo equipo, o tener las mismas series de habilidades y conocimiento.

**c. Especialización**

“Dividir y asignar el trabajo de acuerdo con la actitud de cada persona, es decir, tomando como base su perfil” (Luna, 2008, pág. 74)

**2.4.5.3. Jerarquización**

Según (Luna, 2008, pág. 79) la jerarquización es la ubicación de funciones de una empresa tomando como base el orden de rango, grado, nivel o importancia. La importancia de los niveles jerárquicos en la organización es que representa el conjunto de órganos agrupados con base en el grado de autoridad y responsabilidad que tienen., esto contempla la definición de la estructura de la empresa estableciendo en forma correcta la autoridad.

“Es establecer líneas de autoridad a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad”. (Franklin, 2009, pág. 372)



Para generar los indicadores de la Jerarquización se tomó en cuenta los conceptos según lo manifestado por los autores Alfredo Luna y Benjamín Franklin (Luna, 2008, pág. 79) y (Franklin, 2009, pág. 372):

**a. Cadena de mando**

“La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extienden de la parte superior de la organización hasta el último escalón y aclara quien reporta a quien. Responde preguntas de los empleados como a quien acudir si se presenta un problema o ante quienes son responsables”. (Robbins, 2004, pág. 429)

**b. Comunicación**

Para (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 531) menciona que la comunicación es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado. Se trata de un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. La comunicación requiere que haya un emisor (que inicia el proceso) y un receptor (que completa la conexión de la comunicación).

“La comunicación, que permita un intercambio fluido y la comprensión entre los miembros de la organización, lo cual favorece la cooperación en el desarrollo de las actividades.” (Proyecto CENTA-FAO-Holanda, 2002, pág. 67)

**c. Capacidades dirigenciales**

Según (Ministerio de Agricultura y Riego, Alianza de Riesgo, Alianza de Aprendizaje del Perú, 2014, pág. 127) indica que los dirigentes desempeñan un papel clave en la consecución de los objetivos económicos y sociales de la organización, son los primeros promotores de la asociatividad quienes haciendo uso de su capacidad de influencia, va creando una cultura o atmósfera que

invita al trabajo colectivo. Es importante fortalecer el Directorio como instancia que lidera el proceso de la organización y presenta los intereses frente a los actores públicos y privados.

#### **2.4.5.4. Coordinación**

“Los recursos y los esfuerzos de la empresa deben de trabajar unidos, en armonía y oportunamente para que se alcance el desarrollo, progreso y mejora continua de la organización.” (Luna, 2008, pág. 79)

Para generar los indicadores de la Coordinación se tomó en cuenta el concepto presentado por el autor Alfredo Lunas (Luna, 2008, pág. 79):

##### **a. Cooperación**

“Cooperación que permita la unión de esfuerzos y recursos y el apoyo mutuo para actuar colectivamente en función de un mismo objetivo.” (Proyecto CENTA-FAO-Holanda, 2002, pág. 67)

Según (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2013, pág. 17) indica que es principalmente un mecanismo de cooperación, aunque puede ocurrir que las empresas asociadas compitan entre sí. Por ejemplo, en una feria de productos similares, los asociados compiten entre sí, pero el hecho de cooperar en la comercialización conjunta les permite darse a conocer, disminuir costos y alcanzar mayor volumen de venta, entre otras ventajas.

##### **b. Trabajo en equipo**

Según (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 565) manifiesta que trabajar en equipo es la forma más adecuada en que puede llevar a cabo sus tareas una asociación. Podemos trabajar en equipo, por ejemplo, en la Junta Directiva, en las diferentes Áreas, vocalías o comisiones de trabajo, en un proyecto concreto o en una actividad determinada, etc. Un equipo asociativo es una asociación que trabaja en equipo. Está compuesto por un número pequeño de

empleados que tienen habilidades que se complementan, que colaboran en un proyecto, que están comprometidos por un propósito común y en conjunto son los responsables de desempeñar tareas que contribuyen a la consecución de las metas de una organización.

#### **c. Toma de decisiones**

“Las decisiones se toman de manera democrática, generalmente por asambleas, y su conducción es colegiada. Por otro lado, la producción depende directamente del progreso de la experiencia y no de la inversión inicial, tal como sostiene el modelo de gestión tradicional”. (Castro, 2014, pág. 10)

“El proceso de toma de decisiones dentro de un grupo requerirá la capacidad de negociar en un marco de confianza y reciprocidad, buscando la solución de problemas. Dicha búsqueda de soluciones requiere un intercambio justo, capacidad de liderar con conflictos, restricción voluntaria y un criterio común de justicia y distribución”. (Castro, 2014, pág. 29)

#### **d. Manuales administrativos**

Según (Rodríguez , 2010, pág. 236) menciona que los manuales de organización exponen la estructura de la empresa y señalan tanto los puestos como la relación existente entre ellos, explican la estructura funcional, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de coordinación y las actividades de los órganos de la empresa. El manual, preparado adecuadamente, ofrece información completa acerca de los asuntos que corresponden a cada puesto, permite conocer y entender mejor los requisitos, limitaciones y relaciones entre unos elementos y otros del mismo puesto, así como con los demás de la empresa.



## 2.5. Marco conceptual

### 2.5.1. Asociación

Según (Dirección Mi Empresa de la Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales del Ministerio de la Producción, pág. 36) indica que la asociación son organizaciones de personas naturales o jurídicas mediante las cuales sus actores participan activamente y se compromete a desarrollar las actividades encargadas. Entre los beneficios más importantes están el poder realizar compras de insumos o equipos más económicas, han accedido a capacitaciones, tienen escala suficiente para acceder a mercados internacionales, entre otros.

### 2.5.2. Asociatividad

Según (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2013, pág. 12) menciona que la asociatividad nace como mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que quieren empezar un proceso de expansión o globalización, donde cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto en busca de un objetivo común, pero mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial. De esta manera, la asociatividad se define como “una alianza voluntaria entre empresas y emprendedores para disminuir costos y compartir riesgos en los negocios y promover conjuntamente sus productos o servicios en el mercado, sin perder la individualidad empresarial”

### 2.5.3. Ferias

“Las ferias constituyen una de las actividades más útiles para promover negocios, siempre que se sepa cómo emplearlas, y forman parte de la estrategia de comunicación de la organización (publicidad, promoción, participación en misiones comerciales, muestras)”. (Ministerio de Agricultura y Riego, Alianza de Riesgo, Alianza de Aprendizaje del Perú, 2014, pág. 142).

#### **2.5.4. Consorcios de exportación**

Según (Castro, 2014, pág. 10) menciona que un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Los miembros de un consorcio comprenden que esa cooperación debe predominar con respecto a la competencia a fin de tener acceso a mercados clave y a la tecnología más reciente.

#### **2.5.5. Metas**

“Fines o propósitos que se deben cumplir en el corto plazo.” (Chiavenato, 2014, pág. 135)

#### **2.5.6. Grupo**

“Conjunto de personas que interactúan entre sí y buscan un objetivo común.” (Chiavenato, 2009, pág. 497)

#### **2.5.7. Equipo**

“Grupos de personas que tienen habilidades complementarias y trabajan juntas para alcanzar un objetivo común, por lo cual se ayudan mutuamente y adquieren una responsabilidad colectiva.”(Chiavenato, 2009, pág. 495)

#### **2.5.8. Eficiencia**

“La eficiencia consiste en obtener los mejores resultados con la menos cantidad posible de recursos. La eficiencia tiene que ver con los medios empleados: hay que evitar desperdicios en su uso.” (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014, pág. 9)

#### **2.5.9. Eficacia**

“La eficacia consiste en realizar las actividades de tal forma que se logran los objetivos de la organización. Se ocupa del logro de grandes objetivos o fines.” (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014, pág. 10)



#### **2.5.10. Jerarquía**

“Es el conjunto de escalones jerárquicos de autoridad existentes en una organización.” (Chiavenato, 2006, pág. 175)

#### **2.5.11. Capacitación**

“La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevas o actuales habilidades que necesitan para realizar sus labores.”(Dessler, 2011, pág. 185)

#### **2.5.12. Liderazgo**

“Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo.” (Chiavenato, 2006, pág. 123)

#### **2.5.13. Mejora continua**

“Es una técnica de cambio organizacional suave y continuo centrado en las actividades de grupo de las personas. Tiene como objetivo la calidad de los productos y servicios dentro de programas a largo plazo, que privilegian la mejora gradual y el paso a paso por medio de la intensiva colaboración y participación de las personas”. (Chiavenato, 2006, pág. 505)

#### **2.5.14. Visión**

“Es el futuro que se pretende para una organización. La visión define los objetivos de corto, mediano y largo plazos de una organización.” (Chiavenato, 2009, pág. 508)

#### **2.5.15. Políticas**

“También conocidos como normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias en una organización.” (Franklin, 2009, pág. 246).



## 2.6. Variable

### 2.6.1. Variable

- Organización

### 2.6.2. Conceptualización de la variable

- **Organización**

“La organización es una función que persigue obtener un fin que fue previamente definido a través de la planeación. Busca efectuar una serie de actividades y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr propósitos comunes”. (Luna, 2008, pág. 73)



**2.6.3. Operacionalización de la variable**

**Tabla 01:  
Operacionalización de la Variable**

	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>ORGANIZACIÓN</b></p> <p>“La organización es una función que persigue obtener un fin que fue previamente definido a través de la planeación. Busca efectuar una serie de actividades y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr propósitos comunes”. (Luna, 2008, pág. 73)</p>	<p><b>DIVISIÓN DEL TRABAJO</b></p> <p>“La división del trabajo es un proceso elemental que se realiza en la organización. En todo tipo de empresa el trabajo se puede dividir en forma vertical y horizontal. La división de trabajo es repartir y limitar las actividades en forma vertical y horizontal, con el propósito de realizar una función con efectividad”. (Luna, 2008, pág. 76)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación de funciones</li> <li>• Descripción de puesto</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>
	<p><b>DEPARTAMENTALIZACIÓN</b></p> <p>“Es la separación y agrupación de las funciones y operaciones en áreas específicas. La departamentalización contempla actividades de grupo en unidades de trabajo sinérgicas.” (Luna, 2008, pág. 76)</p> <p>“La departamentalización, este término aplica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos no unidades relacionadas entre sí”. (Franklin, 2009, pág. 370)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupación funcional</li> <li>• Tipo de actividad económica</li> <li>• Especialización</li> </ul>
	<p><b>JERARQUIZACIÓN</b></p> <p>“La jerarquización es la ubicación de funciones de una empresa tomando como base el orden de rango, grado, nivel o importancia. La importancia de los niveles jerárquicos en la organización es que representa el conjunto de órganos agrupados con base en el grado de autoridad y responsabilidad que tienen., esto contempla la definición de la estructura de la empresa estableciendo en forma correcta la autoridad”. (Luna, 2008, pág. 79)</p> <p>“La jerarquización es establecer líneas de autoridad a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad” (Franklin, 2009, pág. 372).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadena de mando</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Capacidades dirigenciales</li> </ul>



	<p style="text-align: center;"><b>COORDINACIÓN</b></p> <p>“Los recursos y los esfuerzos de la empresa deben de trabajar unidos, en armonía y oportunamente para que se alcance el desarrollo, progreso y mejora continua de la organización.” (Luna, 2008, pág. 79)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cooperación</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Toma de decisiones</li><li>• Manuales administrativos</li></ul>
--	---	---

## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

“La presentación investigación es básico porque buscó generar conocimientos, además de medir y evaluar aspectos, dimensiones o componentes a investigar sobre la Organización”. (Carrasco, 2013, pág. 43)

#### 3.2. Enfoque de investigación

“El enfoque de la investigación es cuantitativo ya que se utilizó la estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico”. (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 74)

#### 3.3. Diseño de la investigación

“El diseño de la presente investigación es de diseño no experimental. Según una investigación es no experimental cuando: el investigador no propicia cambios intencionales en las variables estudiadas y los datos se recogieron en un determinado tiempo”. (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 77)

#### 3.4. Alcance de la investigación

“El alcance de la investigación es descriptivo ya que el trabajo estuvo en función a los objetivos de la investigación”. (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 79)

#### 3.5. Población y muestra de la investigación

##### 3.5.1. Población

En el presente trabajo de investigación se tomó al total de participantes de la Asociación Manos Andinas que fueron 50 socios. De los cuales 6 perteneces a la Junta directiva.

### 3.5.2. Muestra

La muestra del trabajo de investigación fueron 45 miembros de la Asociación, donde 39 siendo socios y 6 perteneciendo a la Junta Directiva de la Asociación Manos Andinas.

## 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 3.6.1. Técnica.

En la siguiente investigación se utilizó la encuesta y entrevista técnica de recolección de datos.

### 3.6.2. Instrumento.

El instrumento que se utilizó es el cuestionario y la guía de entrevista para ser aplicado a los objetivos de la investigación.

**Tabla 02:**  
**Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

	N°	Técnica	Instrumento
<b>Junta de Directorio</b>	06	Entrevista	Guía de entrevista
<b>Socios</b>	39	Encuesta	Cuestionario
<b>TOTAL</b>	45		

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.3. Validación del Instrumento.

Para efectos de confiabilidad se procedió a validar con el 10 % (5 socios escogidos al azar) de la población, la cual han examinado en cuanto a la revisión en forma de los ítems, permitiendo realizar algunas modificaciones en cuestión de enlaces

## 3.7. Procesamiento de datos.

Para el procesamiento de la información se utilizó la hoja de datos Excel y el programa de SPSS V20 para la tabulación.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir la organización en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017, se aplicó un cuestionario a 50 socios, en el que se consideró 25 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 03:**  
**Distribución de los ítems del cuestionario**

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Organización	División del trabajo	Delegación de funciones	1
		Descripción del puesto	2, 3
		Responsabilidad	4, 5
	Departmentalización	Tipo de actividad económica	6, 7
		Agrupación de funciones	8, 9
		Especialización	10, 11
	Jerarquización	Cadena de mando	12, 13
		Comunicación	14, 15
		Capacidades dirigenciales	16, 17
	Coordinación	Cooperación	18, 19
		Trabajo en equipo	20, 21
		Toma de decisiones	22, 23
		Uso de manuales administrativos	24, 25

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala y tabla de interpretación.

**Tabla 04:**  
**Descripción de la escala de medición**

Medida	Nivel	Interpretación
Siempre	4. 21 - 5	Totalmente adecuado
Casi siempre	3.41 – 4. 20	Adecuado
A veces	2.61 – 3.40	Ni adecuado ni inadecuado
Casi nunca	1.81 – 2.60	Inadecuado
Nunca	1 – 1.80	Totalmente inadecuado

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del instrumento utilizado en la descripción de la organización en la asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017. Se utilizó la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna Alfa de Cron Bach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cron Bach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cron Bach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cron Bach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

**Tabla 05:**  
**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cron Bach	N de elementos
0.957	25

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cron Bach tiene un valor de 0.957 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Grado de instrucción de los Socios de la asociación Manos Andinas

**Tabla 06:**  
**Grado de Instrucción de los Socios de la asociación manos Andinas**

		Primaria		Secundaria		Superior		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Sexo	Varón	0	0%	3	6%	1	2%	4	8%
	Mujer	2	4%	29	58%	15	30%	46	92%
Total		2	4%	32%	64%	16%	32%	50	100%

Fuente: Elaboración propia

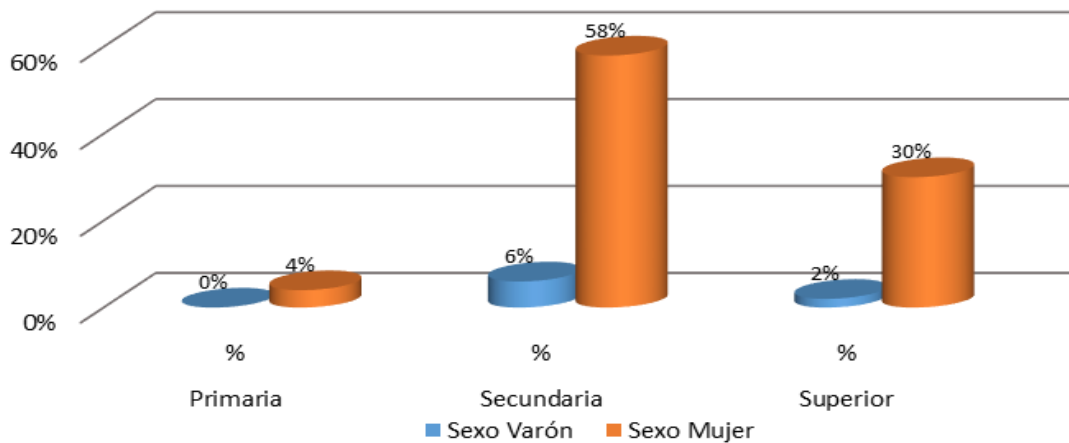


Figura 01: Grado de instrucción de los miembros de la Asociación Manos Andinas

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- Como se observa del 100% de los socios encuestados, el 8% son varones de los cuales, el 6% tienen nivel primario y el 2% tienen nivel superior; y el 92% son mujeres donde el 4% tienen nivel primario, el 58% tienen nivel secundario y el 30% tienen nivel superior.

4.3. Resultados de las dimensiones de la variable organización

Para describir la organización en la asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017. Se consideró las dimensiones: División del trabajo,

departamentalización, jerarquización y coordinación. Los resultados se presentan a continuación:

**4.3.1. División del trabajo**

Para describir la división del trabajo en la asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017, se consideró los indicadores: Delegación de funciones, descripción de puesto y responsabilidad; los resultados se muestran a continuación:

**Tabla 07:**  
**Indicadores de división del trabajo según los socios**

	Delegación de funciones		Descripción del puesto		Responsabilidad	
	N	%	N	%	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Inadecuado</b>	0	0%	2	5.1%	1	2.6%
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	9	23.1%	4	10.3%	8	20.5%
<b>Adecuado</b>	9	23.1%	13	33.3%	11	28.2%
<b>Totalmente adecuado</b>	21	53.8%	20	51.3%	19	48.7%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

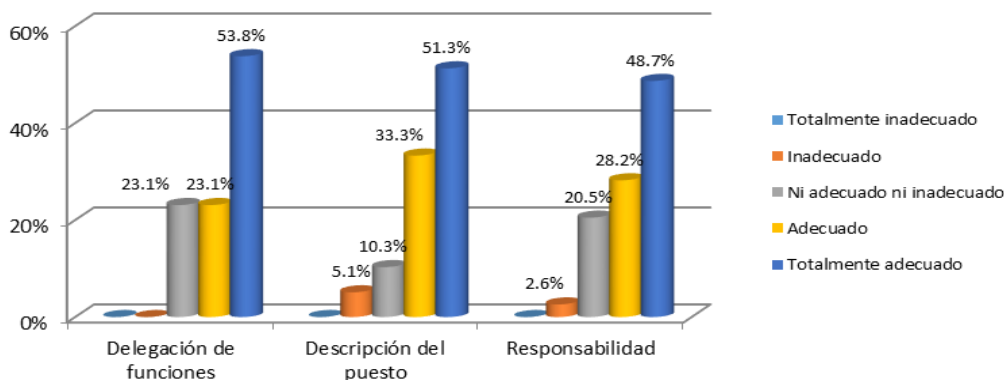


Figura 02: Indicadores de división del trabajo según los socios

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- Como se observa el 53.8% de los socios encuestados de la Asociación Manos Andinas consideran que la delegación de funciones es Totalmente Adecuado, el 23.1% consideran que es adecuado y el 23.1% considera

que no es adecuado ni adecuado, reflejando que se asigna responsabilidades a cada uno de los socios; y un porcentaje menor de encuestados consideran que para algunos socios no tienen en claro la asignación de sus responsabilidades, siendo para algunos de manera incompleta.

- El 51.3% de los socios encuestados afirman que la descripción de puestos es totalmente adecuado, el 33.3% consideran que es adecuado, 10.3% consideran que no es ni adecuado ni inadecuado y 5.1% consideran que es inadecuado, reflejando que a los socios se les ha explicado sus tareas y responsabilidades en la asociación, así mismo, tienen conocimiento de dichas tareas; y un porcentaje menor de los socios encuestados consideran que algunos socios no conocen cuáles son sus tareas, afirmando que no se les ha dado a conocer cuáles son sus responsabilidades
- El 48.7% de los socios encuestados consideran que la responsabilidad que tienen los socios es totalmente adecuado, el 28.2% consideran que es adecuado, el 20.5% consideran que es ni adecuado ni inadecuado, el 2.6% consideran que es inadecuado, reflejando que los socios se responsabilizan de las decisiones que se toman en la asociación, y cumplen con los compromisos de esta; y un porcentaje menor de los socios encuestados, consideran que algunos socios no se responsabilizan del cumplimiento de sus compromisos o que estos cumplen a medias sus responsabilidades.

**Tabla 08:**  
**Indicadores de división del trabajo según la Junta Directiva**

	Delegación de funciones		Descripción de puesto		Responsabilidad	
	N	%	N	%	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Inadecuado</b>	0	0%	1	16.7%	4	66.7%
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	4	66.7%	3	50%	1	16.7%
<b>Adecuado</b>	2	33.3%	2	33.3%	1	16.7%
<b>Totalmente adecuado</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

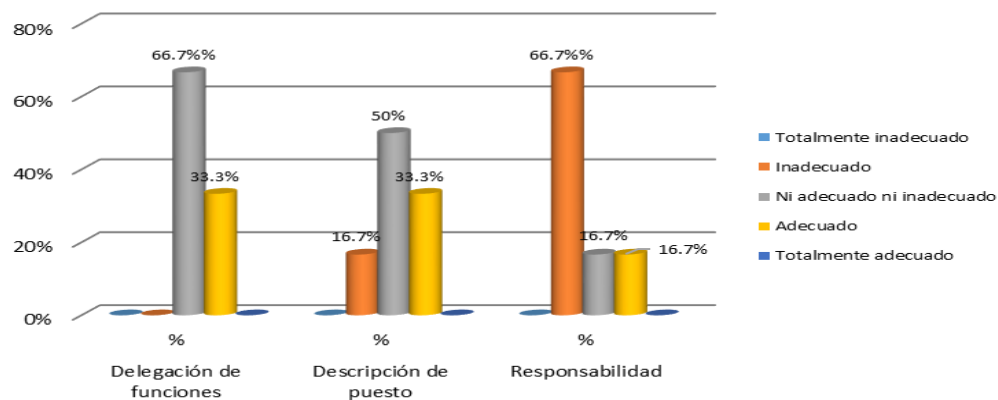


Figura 03: Indicadores de división de trabajo según la Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- Como se puede observar el 66.7% de los socios de la Junta Directiva de la asociación Manos Andinas encuestados, indicaron que la delegación de funciones es ni adecuado ni inadecuado y el 33.3% indicó que es adecuado, lo que refleja que la asignación de responsabilidades a cada uno de los socios es ni adecuado ni inadecuado; pero un porcentaje menor de la Junta directiva, afirma que a los socios se les ha asignado cuáles son sus responsabilidades en la Asociación.
- El 50% de los socios de la Junta directiva encuestados indicaron que la descripción de puesto a cada uno de los socios de la asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq es ni adecuado ni inadecuado, el 33.3% indicó que es adecuado y el 16.7% indicó que es inadecuado, lo que indica que la explicación de las tareas a cada uno de los socios se realiza de manera regular, así mismo, algunos socios no conocen cuáles son sus funciones, pero un porcentaje menor, indica que algunos conocen cuáles son sus funciones.
- El 66.7% de los socios de la Junta directiva encuestados indicaron que la responsabilidad que cada socio tiene en la Asociación es inadecuado, el 16.7% indicó que es ni adecuado ni inadecuado y el 16.7% es adecuado así

mismo es adecuado ni inadecuado, lo que refleja que los socios no se responsabilizan de sus actos cuando la asociación toma decisiones.

**Tabla 09:**  
**División del trabajo según los socios**

	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	0	0%
<b>Inadecuado</b>	0	0%
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	6	15.4%
<b>Adecuado</b>	15	38.5%
<b>Totalmente adecuado</b>	18	46.2%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

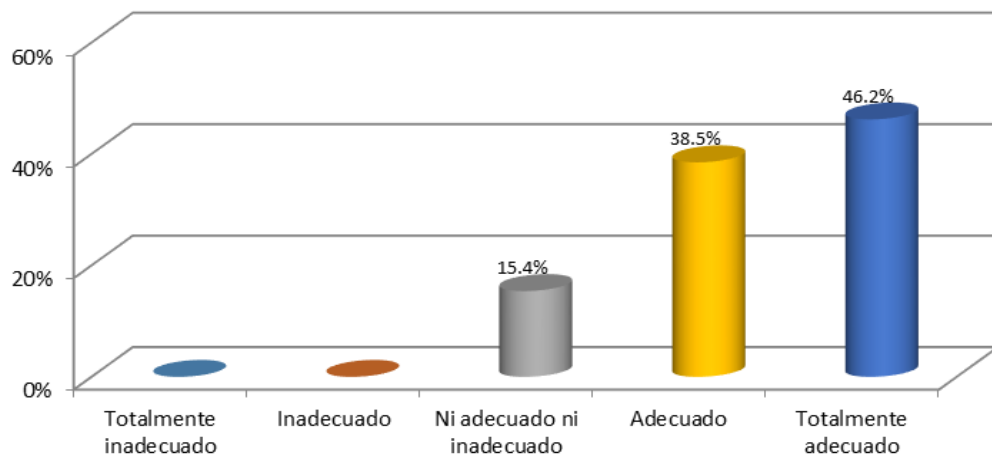


Figura 04: División del trabajo según los socios

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

Como se observa el 46.2% de los socios encuestados de la asociación Manos Andinas consideran que la división de puestos de totalmente adecuado, el 38.5% consideran que es adecuada y el 15.4% consideran que no es adecuado ni adecuado, reflejando que los socios se les ha asignado cuáles son sus responsabilidades, explicando a cada socio actúa de manera responsable en el cumplimiento de sus funciones y en las decisiones que la asociación toma; un

porcentaje menor afirma no se les explico bien cuáles son sus ocupaciones, siendo poco responsables en sus compromisos con la asociación.

**Tabla 10:**  
**División del trabajo según la junta Directiva**

	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	0	0%
<b>Inadecuado</b>	0	0%
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	5	83.3%
<b>Adecuado</b>	1	16.7%
<b>Totalmente adecuado</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

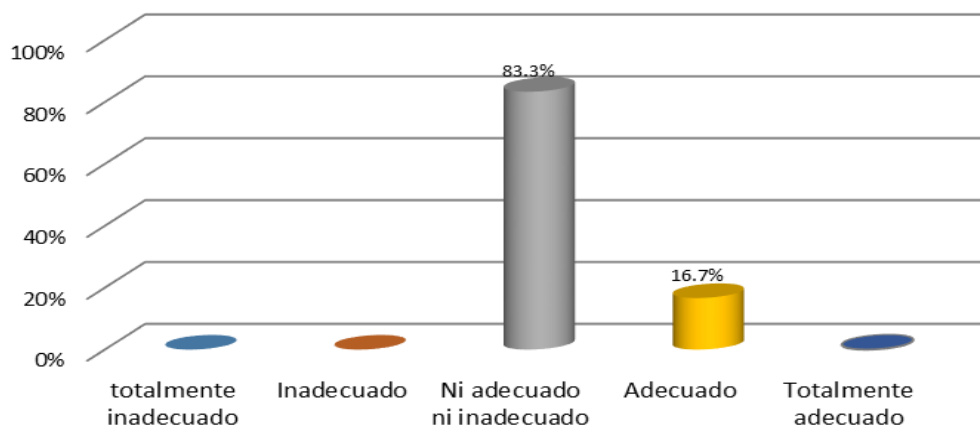


Figura 05: División del trabajo según la Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

Como se puede observar el 83.3% de los socios de la Junta Directiva de la asociación Manos Andinas indica que la división del trabajo no es ni adecuado ni inadecuado y el 16.7% indicó que es adecuado. Lo que refleja que algunos socios no conocen cuáles son sus responsabilidades, también se ha realizado de manera regular la explicación de las tareas y no han entendido cuáles son sus compromisos. La responsabilidad del cumplimiento de sus acciones de los socios



se realiza de manera regular. Y un porcentaje menor indica que los socios tienen conocimiento sobre sus funciones y son responsables de estas.

**Tabla 11**  
**Comparación promedio de los indicadores de división del trabajo según los socios**

	Promedio	Nivel
Delegación de funciones	4.31	Totalmente adecuado
Descripción del puesto	4.22	Totalmente adecuado
Responsabilidad	4.26	Totalmente adecuado
<b>División del trabajo</b>	<b>4.26</b>	<b>Totalmente adecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

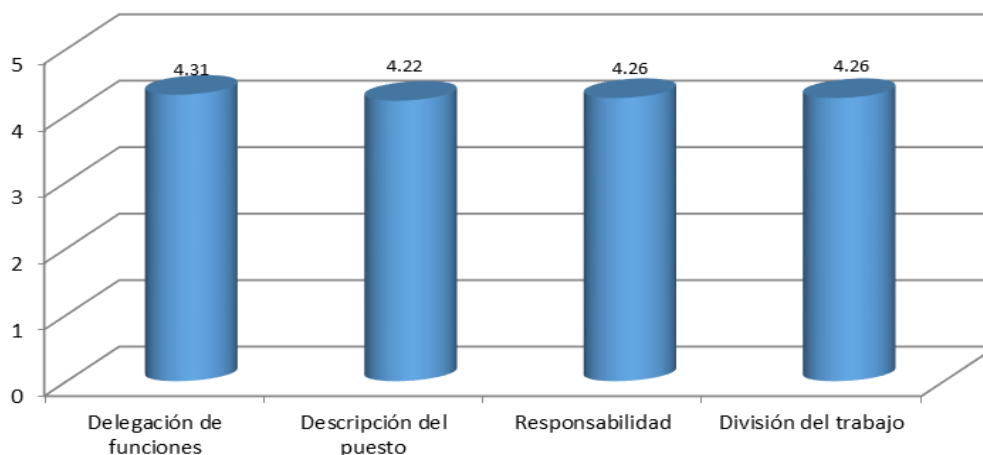


Figura 06: Comparación promedio de los indicadores de división del trabajo.

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio podemos observar que la delegación de funciones tiene promedio de 4.31, lo cual indica que es totalmente adecuado, la descripción del puesto tiene promedio de 4.22, lo cual indica que es totalmente adecuado, la responsabilidad tiene promedio de 4.26, lo cual indica que es totalmente adecuado. Por lo tanto, según lo manifestado por los socios en la división del trabajo tiene promedio 4.26; lo cual demuestra que es totalmente adecuado,

manifestando que los socios consideran que no existe ninguna falencia en las tres dimensiones, y presenta un buen manejo de la división de trabajo.

**Tabla 12:**  
**Comparación promedio de los indicadores de división del trabajo según la Junta Directiva**

	Promedio	Nivel
Delegación de funciones	3.33	Ni adecuado ni inadecuado
Descripción del puesto	3.33	Ni adecuado ni inadecuado
Responsabilidad	2.67	Ni adecuado ni inadecuado
<b>División del trabajo</b>	<b>3.11</b>	<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

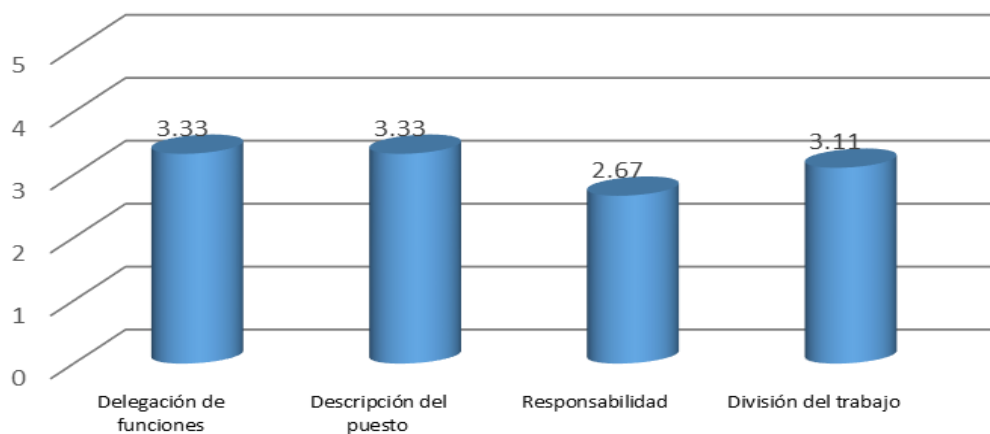


Figura 07: Comparación promedio de los indicadores de división del trabajo según la Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

En la comparación promedio podemos observar que la delegación de funciones tiene promedio de 3.33, lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado, la descripción del puesto tiene promedio de 3.33, lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado, la responsabilidad tiene promedio de 2.67, lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado. Por lo tanto, de acuerdo a la junta directiva, la división del trabajo tiene promedio 3.11, lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado; reflejando que el promedio más bajo es la responsabilidad, lo cual

demuestra que la junta directiva considera que los socios no se responsabilizan de sus funciones. Seguido de la delegación de funciones y la descripción de puestos, expresando que se realiza de manera regular la delegación de funciones a cada socio y estas no son entendidas como debería ser.

### 4.3.2. Departamentalización

Para describir la departamentalización del trabajo en la asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017, se consideró los indicadores: Tipo de actividad económica, agrupación de funciones y especialización; los resultados se muestran a continuación:

**Tabla 13:**  
**Indicadores de departamentalización según los socios**

	Tipo de actividad económica		Agrupación de funciones		Especialización	
	N	%	N	%	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	1	2.6%	1	2.6%	0	0%
<b>Inadecuado</b>	1	2.6%	2	5.1%	2	5.1%
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	6	15.4%	3	7.7%	2	5.1%
<b>Adecuado</b>	13	33.3%	15	38.5%	16	41%
<b>Totalmente adecuado</b>	18	46.2%	18	46.2%	19	48.7%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

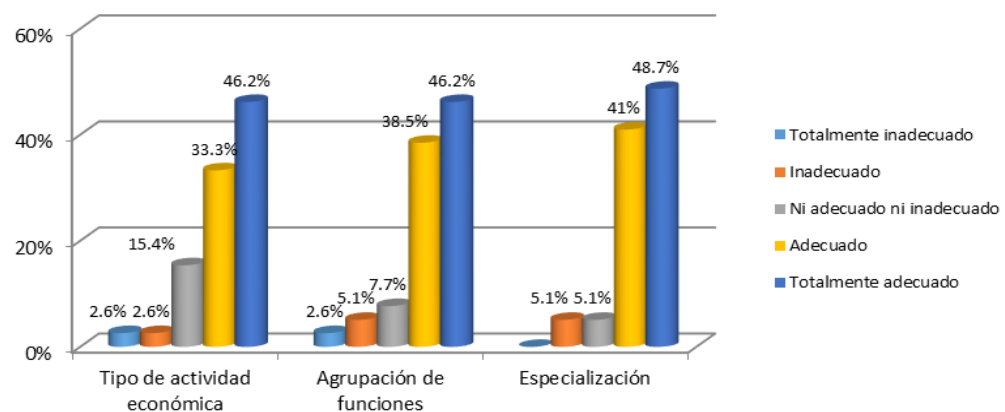


Figura 08: Indicadores de departamentalización según los socios

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- Como se observa el 46.2% de los socios encuestados de la asociación Manos Andinas del distrito de Wanchaq, consideran que el tipo de actividad económica es totalmente adecuado, el 15.4% consideran que no es ni adecuado ni inadecuado, el 2.6% consideran que es inadecuado y el 2.6% consideran que es totalmente inadecuado, reflejando que los socios comercializan sus productos de acuerdo a los requisitos que la asociación establece, así mismo se agrupan de acuerdo a la similitud de sus productos. Pero un porcentaje menor de los afirma que existen algunos socios que no siguen las especificaciones del tipo o características que la asociación estableció, comercializando productos no artesanales, sino realizados por terceros, también los socios no están ubicados de manera ordenada, no tomando en cuenta las características similares de sus productos.
- El 46.2% de los socios encuestados consideran que la agrupación de funciones es totalmente adecuado, el 38.5% consideran que es adecuado, el 7.7% consideran que no es adecuado ni inadecuado, el 5.1% consideran que es inadecuado y el 2.6% consideran que es totalmente inadecuado, reflejando que los socios se dividen y se agrupan de acuerdo a las actividades realizadas en la asociación. Pero un porcentaje menor de los socios encuestados afirman que los socios no se dividen las tareas ni se agrupan de acuerdo actividades que se realiza.
- El 48.7% de los socios encuestados consideran que la especialización es totalmente adecuado, 41% consideran que es adecuado, 5.1% consideran que no es adecuado ni inadecuado y 5.1% considera que es inadecuado, reflejando que los socios que pertenecen a algún grupo de actividad importante en la asociación tienen conocimiento de dicha actividad y son asignados para su cumplimiento. Y un porcentaje menor de los socios encuestados afirman que algunos socios que son designados para que realicen las actividades en la asociación, no cuentan con el conocimiento suficiente, así mismo el trabajo que realizan es empírico.

**Tabla 14:**  
**Indicadores de Departamentalización según la Junta Directiva**

	Tipo de actividad económica		Agrupación de funciones		Especialización	
	N	%	N	%	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Inadecuado</b>	6	100%	0	0%	0	0%
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	0	0	2	33.3%	3	50%
<b>Adecuado</b>	0	0%	4	66.7%	1	16.7%
<b>Totalmente adecuado</b>	0	0	0	0	2	33.3%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

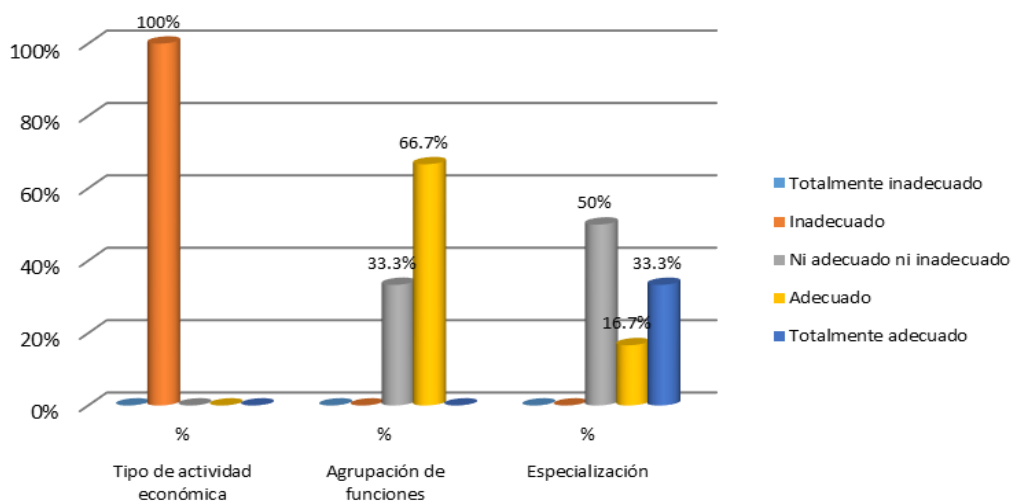


Figura 09: indicadores de la departamentalización según la Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- Como se puede observar el 100% de los socios de la junta directiva de la Asociación Manos Andinas encuestados indicaron que el tipo de actividad económica es inadecuado, reflejando que la variedad de productos que los socios comercializan no cumplen con los requisitos que la asociación ha establecido, según en la Asociación los productos que se debe comercializar son productos hechos manualmente, pero existen socios

que venden productos hechos de fábrica, así mismo, los socios están ubicados no tomando en cuenta las características similares.

- El 66.7% de los socios de la junta directiva de la asociación Manos Andinas encuestados indico que de acuerdo a la agrupación de funciones en la asociación es adecuado y el 33.3% indico que no es ni adecuado ni inadecuado, reflejando que los socios se dividen las tareas y se agrupan de acuerdo a las tareas similares que se realiza en la asociación. Pero un porcentaje menor indica que los socios se dividen las tareas de manera inadecuada y no toman en cuenta las características de cada tarea para agruparse.
- El 50% de los socios de la junta directiva de la asociación Manos Andinas encuestados indico, que de acuerdo a la especialidad que presenta los socios en la asociación no es ni adecuada ni inadecuada, el 33.3% indico que es totalmente adecuada y el 16.7% es adecuada, reflejando que las tareas más importantes en la asociación, se toman en cuenta de manera regular el conocimiento del socio integrante, asignando según criterios de amistad y no de noción. Pero un porcentaje menor indica que si se asigna las tareas importantes de la Asociación a los socios idóneos y se asigna según su conocimiento que poseen en estos temas.

**Tabla 15:**  
**Departmentalización según los socios**

	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	1	2.6%
<b>Inadecuado</b>	0	0%
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	6	15.4%
<b>Adecuado</b>	13	33.3%
<b>Totalmente adecuado</b>	19	48.7%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

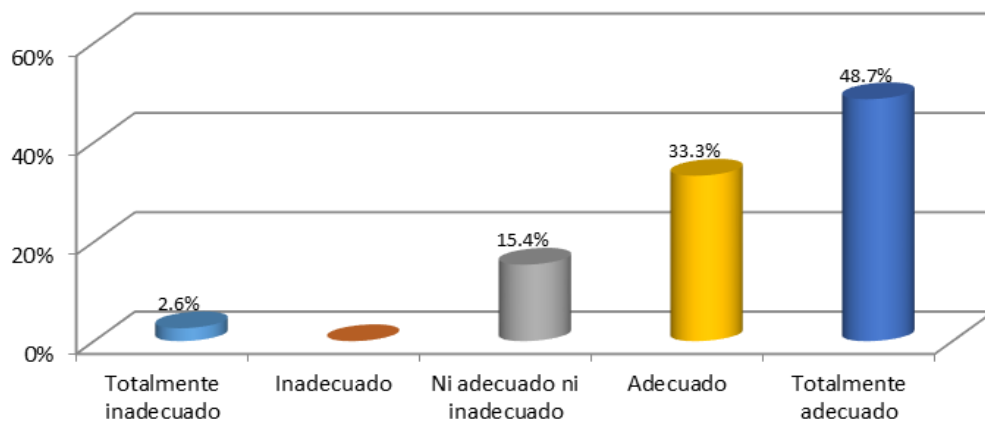


Figura 10: Departamentalización según los socios

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Como se observa el 48.7% de los socios de la asociación Manos Andina encuestados consideran que la departamentalización es totalmente adecuado, el 33.3% que es adecuado, el 15.4% consideran que no es adecuado ni inadecuado y el 2.6% consideran que es totalmente inadecuado, reflejando que los socios comercializan los productos que la asociación ha establecido (productos elaborados por ellos mismos), así mismo, aquellos socios que pertenecen a un grupo para desarrollar ciertas actividades de la asociación cuentan con el conocimiento necesario para realizar estas tareas. Pero un porcentaje menor de los socios encuestados afirman que los productos que los socios comercializan no siguen los parámetros que la Asociación ha establecido, de igual manera la agrupación según el tipo de productos que venden los socios no se ha tomado en cuenta, ubicándose según terceros, existiendo que las actividades importantes realizadas en la Asociación, no toman en cuenta a las personas idóneas y conocedores de dichos temas.

**Tabla 16:**  
**Departamentalización según la Junta Directiva**

	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	0	0%
<b>Inadecuado</b>	0	0%
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	6	100%
<b>Adecuado</b>	0	0%
<b>Totalmente adecuado</b>	0	0%
<b>Total</b>	6	100%

Fuente: Elaboración propia

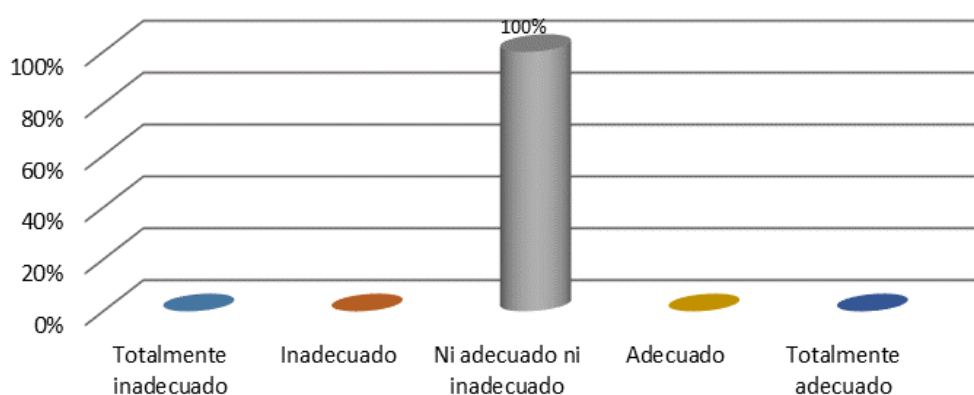


Figura 11: Departamentalización según la Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

Como se puede observar el 100% de los socios de la junta directiva de la asociación Manos Andinas encuestados indicaron, que la departamentalización no es ni adecuada ni inadecuada, reflejando que se realiza de manera regular la distribución de los socios de acuerdo a su semejanza de sus productos, así mismo, existe algunos que no respetan el tipo las características que debe ser el producto, siendo elaborados manualmente, cada socio es experto en su actividad, pero lo realizan de manera empírica.



**Tabla 17:**  
**Comparación promedio de los indicadores de departamentalización según los socios**

	Promedio	Nivel
Tipo de actividad económica	4.22	Totalmente adecuado
Agrupación de funciones	4.26	Totalmente adecuado
Especialización	4.32	Totalmente adecuado
<b>Departamentalización</b>	<b>4.27</b>	<b>Totalmente adecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

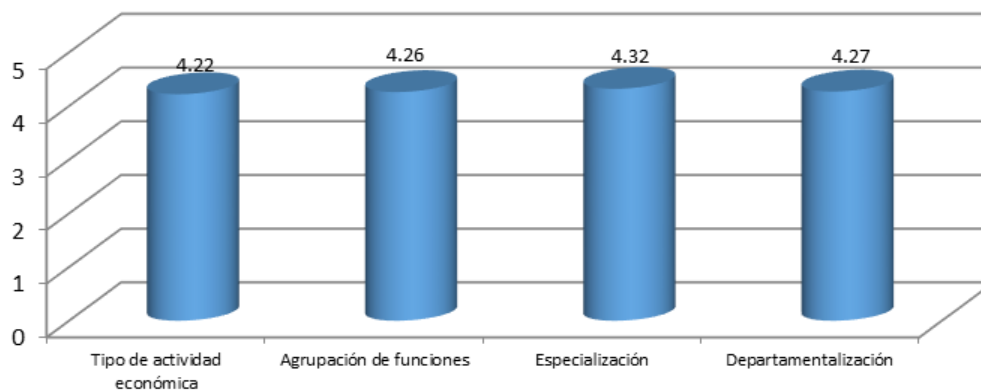


Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de departamentalización según los socios

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

En la comparación promedio podemos observar que el tipo de actividad económica tiene promedio 4.22, lo cual indica que es totalmente adecuado, la agrupación de funciones tiene promedio de 4.26, lo cual indica que es totalmente adecuado, la especialización tiene promedio de 4.32, lo cual indica que es totalmente adecuado. Por lo tanto, los resultados obtenidos por los socios indican que la departamentalización tiene promedio de 4.27, lo cual indica que es totalmente adecuado. Reflejando que los socios se agrupan tomando en cuenta las características similares de sus productos y las actividades en la Asociación, así también cada socio indica que tiene el conocimiento necesario para realizar sus tareas.

**Tabla 18:**  
**Comparación promedio de los indicadores de departamentalización según la Junta Directiva**

	Promedio	Nivel
Tipo de actividad económica	2.33	Inadecuado
Agrupación de funciones	3.67	Adecuado
Especialización	3.83	Adecuado
<b>Departamentalización</b>	<b>3.28</b>	<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

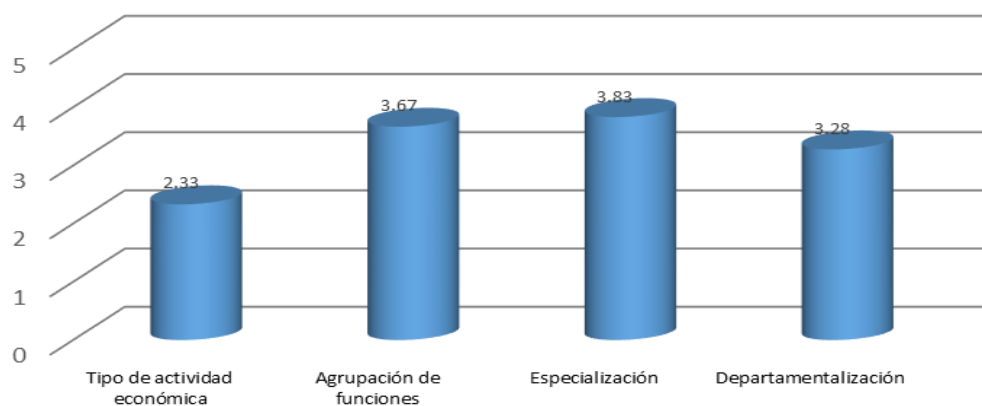


Figura 13: Comparación promedio de los indicadores de departamentalización según la Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

En la comparación promedio podemos observar que el tipo de actividad económica tiene promedio 2.33, lo cual indica que es inadecuado, la agrupación de funciones tiene promedio de 3.67, lo cual indica que es adecuado, la especialización tiene promedio de 3.83, lo cual indica que es adecuado. Por lo tanto, la Junta Directiva menciona que la departamentalización tiene promedio de 3.28, lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado; demostrando que los socios no toman en cuenta que productos comercializan, ya que ellos siendo una Asociación dedicada a la comercialización de productos artesanales, venden productos manufacturados, cuentan con una especialización empírica, donde solo algunos socios tienen conocimiento de las actividades importantes en la Asociación.

### 4.3.3. Jerarquización

Para describir la jerarquización en la asociación Manos Andinas del distrito de Wanchaq Cusco 2017, se consideró los indicadores: Cadena de mando, comunicación y las capacidades dirigenciales; los resultados se muestran a continuación:

**Tabla 19:**  
**Indicadores de jerarquización según los socios**

	Cadena de mando		Comunicación		Capacidades dirigenciales	
	N	%	N	%	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Inadecuado</b>	1	2.6%	5	12.8%	1	2.6%
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	5	12.8%	2	5.1%	4	10.3%
<b>Adecuado</b>	11	28.2%	9	23.1%	14	35.9%
<b>Totalmente adecuado</b>	22	56.4%	23	59%	20	51.3%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

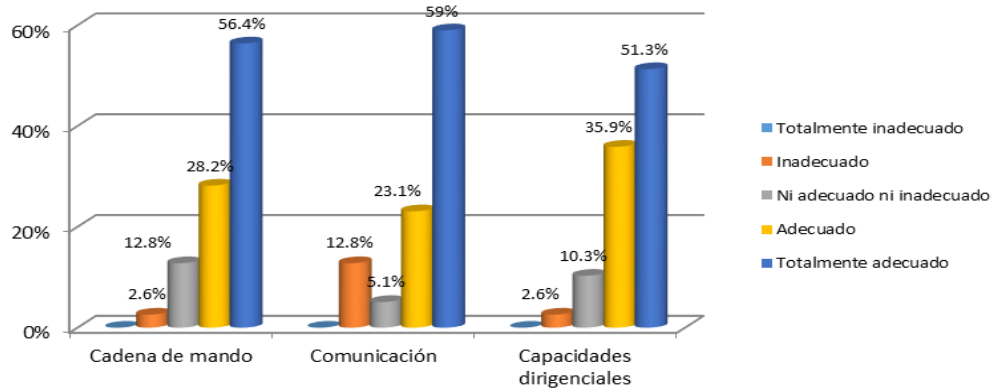


Figura 14: Indicadores de jerarquización según los socios

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- Como se observa el 56.4% de los socios de la asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq encuestados consideran que la cadena de mando en la asociación es totalmente adecuada, 28.2% considera que es adecuado, 12.8% considera que no es adecuado ni inadecuado y 2.6% considera que es inadecuado, reflejando que la asociación mantiene una

línea de autoridad, y que los socios responden a las decisiones de lo que disponga la junta directiva. Pero un porcentaje menor de los socios encuestados afirman que es inadecuado la línea de autoridad, y no responden a las decisiones de la junta directiva.

- El 29% de los socios encuestados consideran que la comunicación en la Asociación es totalmente adecuada, 23.1% considera que es adecuada, 5.1% considera que no es adecuada ni inadecuada y 12.8% considera que es inadecuado, reflejando una adecuada comunicación, siendo clara, pertinente y entendible entre los miembros de la asociación. Pero un porcentaje menor de los socios encuestados afirman que la comunicación entre los socios presenta deficiencias, ya que las ideas que transmiten algunos socios no son entendidas, no siendo clara ni pertinente.
- El 51.3% de los socios encuestados consideran que las capacidades dirigenciales en la Asociación por parte de los directivos es totalmente adecuada, 35.9% consideran que es adecuado, 10.3% consideran que no es adecuada ni inadecuada y 2.6% consideran que es inadecuado, reflejando que la junta directiva trabaja en beneficio y está comprometida con el desarrollo de la asociación, fomentando el espíritu Asociativo entre los miembros de la asociación. Pero un porcentaje menor de los socios encuestados afirman que la junta directiva no trabaja en beneficio para el desarrollo de la Asociación y no fomenta de manera adecuada el espíritu Asociativo.

**Tabla 20:**  
**Indicadores de Jerarquización según la Junta Directiva**

	Cadena de mando		Comunicación		Capacidades dirigenciales	
	N	%	N	%	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Inadecuado</b>	0	0	1	16.7%	0	0
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	3	50%	2	33.3%	0	0
<b>Adecuado</b>	3	50%	3	50%	5	83.3%
<b>Totalmente adecuado</b>	0	0	0	0	1	16.7
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

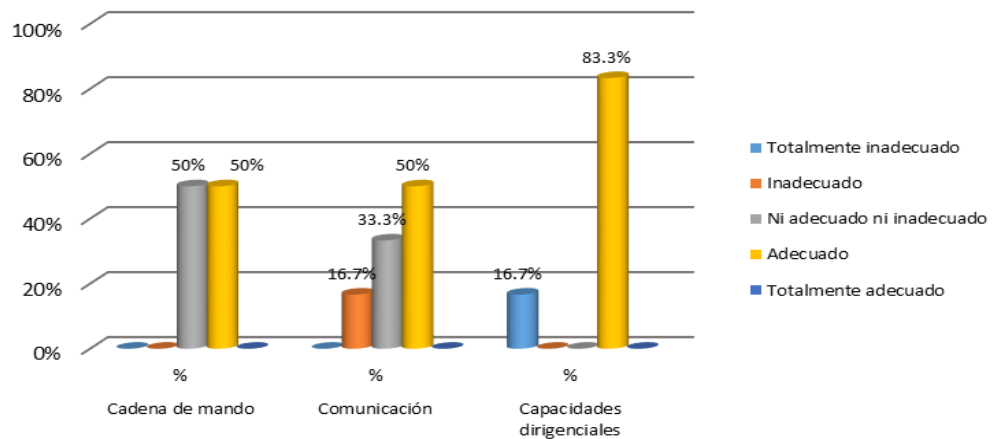


Figura 15: Indicadores de la Jerarquización según la Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- Como se puede observar el 50% de los socios de la junta directiva de la asociación Manos Andinas encuestados indicaron que la cadena de mando no es ni adecuado ni inadecuado, el 50% indico que es adecuado. Reflejando que la Asociación de alguna manera mantiene una línea de autoridad, respondiendo a las decisiones de la junta directiva.
- El 50% de los socios de la junta directiva encuestados, indicaron que la comunicación en la asociación Manos Andinas es adecuada, el 33.3% no es adecuado ni inadecuado y el 16.7% es totalmente inadecuado. Reflejando que las ideas que los socios transmiten son entendidas. Pero, para otros socios no son claras.
- El 83.3% de los socios de la junta directiva encuestados indicaron que la capacidad dirigenciales se realiza de forma adecuada, el 16.7% indico que es totalmente adecuado. Reflejando que la Junta directiva conoce cuál es su papel en la asociación, trabajando en beneficio de la asociación.

**Tabla 21:**  
**Jerarquización según los socios**

	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	0	0%
<b>Inadecuado</b>	0	0%
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	7	17.9%
<b>Adecuado</b>	10	25.6%
<b>Totalmente adecuado</b>	22	56.4%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

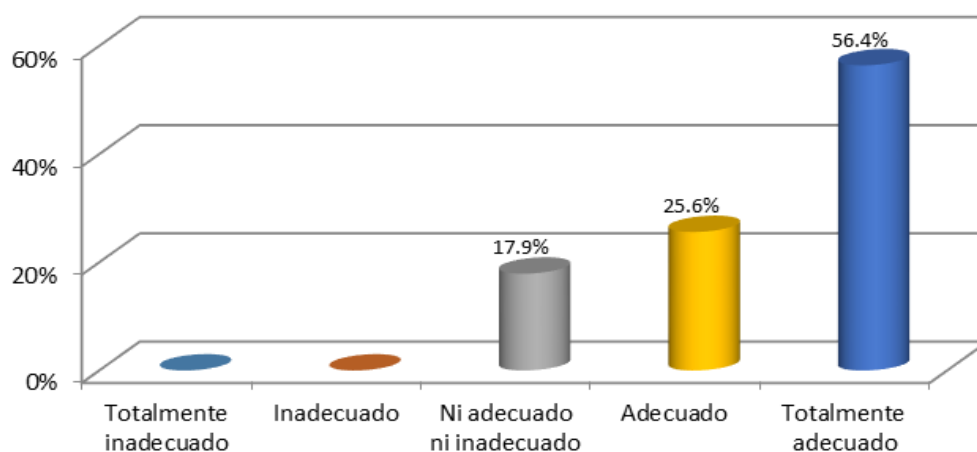


Figura 16: Jerarquización según los socios

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

Como se observa el 56.4% de los socios de la asociación manos Andinas encuestados consideran que la Jerarquización es totalmente adecuado, 25.6% considera que es adecuado y el 17.9% considera que no es adecuado ni inadecuado, reflejando que la Junta Directiva trabaja en beneficio en el desarrollo de la Asociación, así también, los socios responden de forma adecuada las decisiones de la junta directiva. La comunicación entre los socios es adecuadamente clara y entendible. Pero un porcentaje menor de los socios

encuestados afirman que es de manera regular el trabajo que realiza la junta directiva, no teniendo una influencia en los socios, así mismo la comunicación que tienen los socios aun es deficiente, generando problemas entre ellos.

**Tabla 22:**  
**Jerarquización según la Junta Directiva**

	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	0	0
<b>Inadecuado</b>	0	0
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	2	33.3%
<b>Adecuado</b>	4	66.7%
<b>Totalmente adecuado</b>	0	0
<b>Total</b>	6	100%

Fuente: Elaboración propia

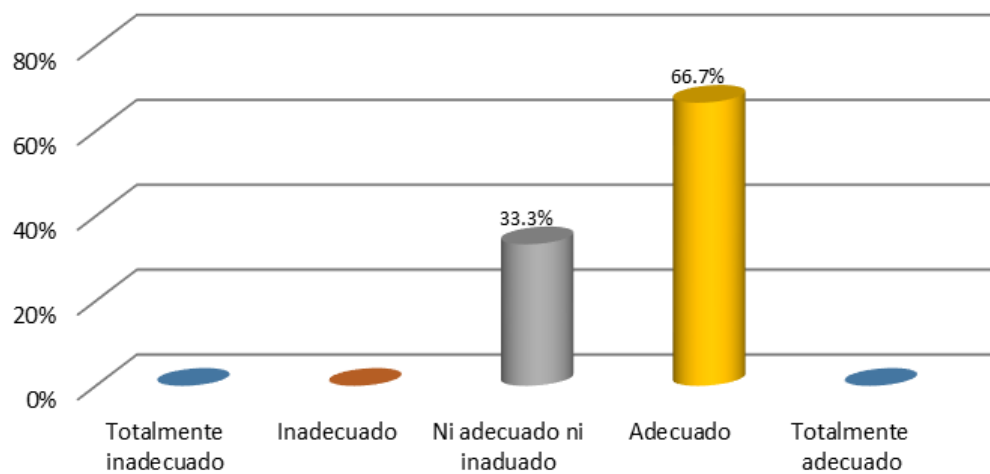


Figura 17: Jerarquización según la Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

Como se puede observar el 66.7% de los socios de la junta directiva de la asociación Manos Andinas encuestados indicaron que la Jerarquización se realiza de forma adecuada, el 33.3% no es ni adecuada ni inadecuada. Reflejando que realizan un trabajo adecuado en la actual gestión de la asociación, contando con

las herramientas de liderazgo, así mismo que la comunicación entre socios y directivos es adecuado, pero existen algunos inconvenientes en la aclaración de ideas.

**Tabla 23:**  
**Comparación promedio de los indicadores de jerarquización según los socios**

	Promedio	Nivel
Cadena de mando	4.26	Totalmente adecuado
Comunicación	4.21	Totalmente adecuado
Capacidades dirigenciales	4.24	Totalmente adecuado
<b>Jerarquización</b>	<b>4.24</b>	<b>Totalmente adecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

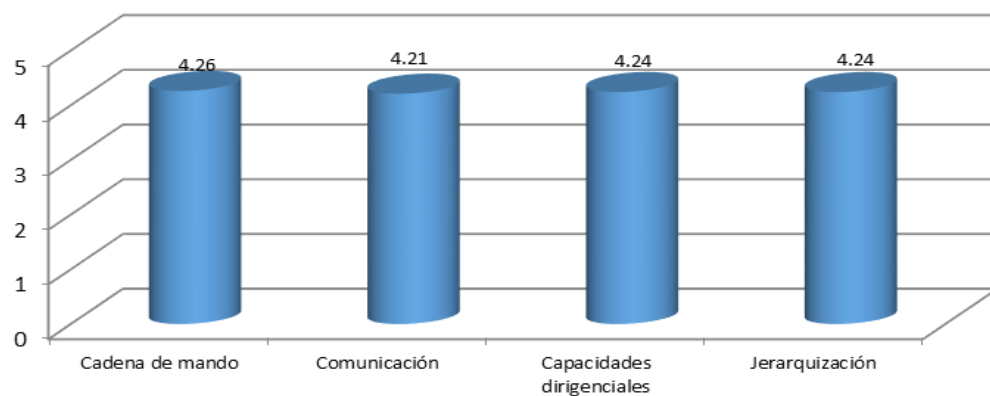


Figura 18: Comparación promedio de los indicadores de jerarquización según los socios

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio podemos observar que la cadena de mando tiene promedio de 4.26, lo cual indica que es totalmente adecuado, la comunicación tiene promedio 4.21, lo cual indica que es totalmente adecuado, las capacidades dirigenciales tiene promedio 4.24, lo cual indica que es totalmente adecuado. Por lo tanto, los socios manifiestan que la jerarquización tiene promedio de 4.24, lo cual indica que es totalmente adecuado; expresando que los miembros mantienen una buena comunicación y responden a las decisiones de la Junta Directiva, trabajando en beneficio por el crecimiento de la asociación, involucrándose con cada socio e impulsando el espíritu asociativo.



**Tabla 24:**  
**Comparación promedio de los indicadores de jerarquización según la Junta Directiva**

	Promedio	Nivel
Cadena de mando	3.50	Adecuado
Comunicación	3.50	Adecuado
Capacidades dirigenciales	4.17	Totalmente Adecuado
<b>Jerarquización</b>	<b>3.72</b>	<b>Adecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

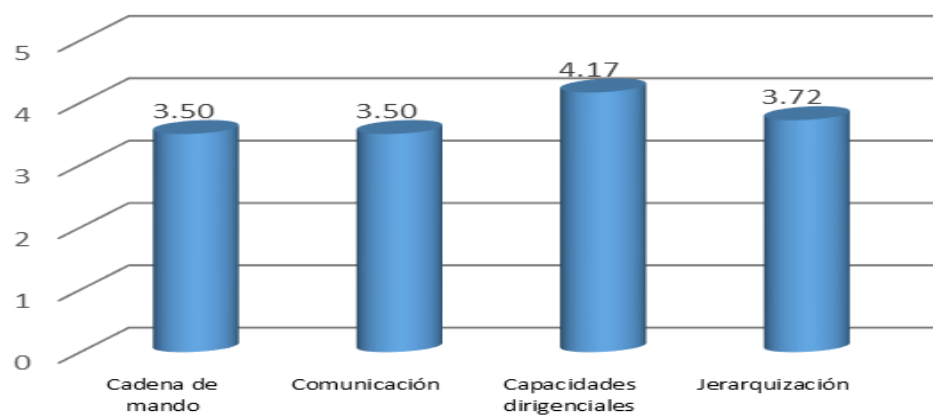


Figura 19: Comparación promedio de los indicadores de jerarquización según la Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio podemos observar que la cadena de mando tiene promedio de 3.50, lo cual indica que es adecuado, la comunicación tiene promedio 3.50, lo cual indica que es adecuado, las capacidades dirigenciales tiene promedio 4.17, lo cual indica que es totalmente adecuado. Por lo tanto, los resultados obtenidos por la Junta Directiva mencionan que la jerarquización tiene promedio de 3.72, lo cual indica que es adecuado. Reflejando que es apropiada la comunicación entre los miembros de la Asociación, así también mantienen una línea de autoridad respondiendo a las decisiones.

**4.3.4. Coordinación**

Para describir la coordinación en la asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017, se consideró los indicadores: Cooperación, trabajo en equipo, toma de decisiones y el uso de manuales administrativos; los resultados se muestran a continuación:

**Tabla 25:**  
**Indicadores de coordinación según los socios**

	Cooperación		Trabajo en equipo		Toma de decisiones		Uso de manuales administrativos	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	0	0%	1	2.6%	0	0%	0	0%
<b>Inadecuado</b>	3	7.7%	3	7.7%	3	7.7%	4	10.3%
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	6	15.4%	1	2.6%	7	17.9%	3	7.7%
<b>Adecuado</b>	9	23.1%	14	35.9%	11	28.2%	12	30.8%
<b>Totalmente adecuado</b>	21	53.8%	20	51.3%	18	46.2%	20	51.3%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

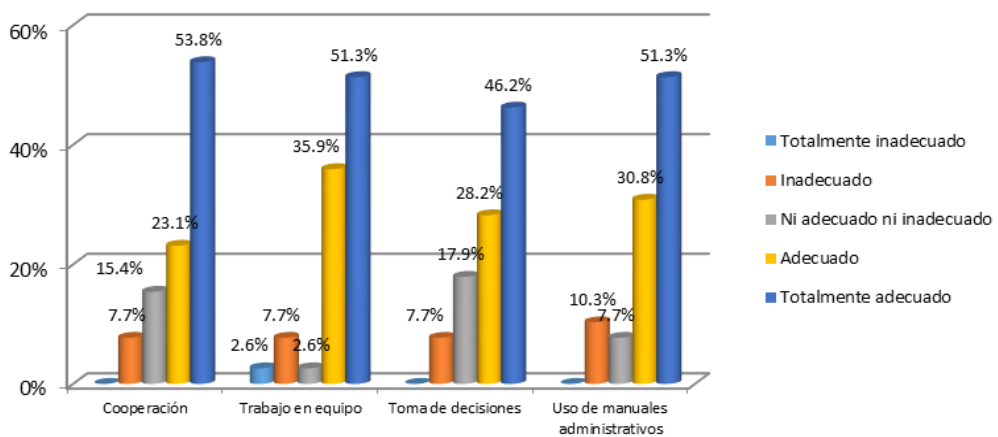


Figura 20: Indicadores de coordinación según los socios

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- Como se observa, el 53.8% de los socios de la asociación Manos Andinas encuestados consideran que la cooperación en la asociación es totalmente



adecuado, 23% consideran que es adecuado, 15.4% consideran que no es adecuado ni inadecuado y 7.7% considera que es inadecuado, reflejando un correcto actuar colectivo por parte de los socios, cooperando entre sí para el logro de los objetivos de la asociación. Pero un porcentaje menor de los socios encuestados afirman que actúan de manera inadecuada, no hay cooperación entre los socios y no logrando el logro de los objetivos de la asociación.

- El 51.3% de los socios encuestados consideran que el trabajo en equipo es totalmente adecuado, 35.9% consideran que es adecuado, 2.6% consideran que no es adecuado ni inadecuado, 7.7% consideran que es inadecuado y 2.6% consideran que es totalmente inadecuado, reflejando que los socios poseen actitudes adecuadas para el fomento del espíritu asociativo, y dirigiéndose adecuadamente las tareas de los socios. Pero un porcentaje menor de los socios encuestados afirman que los socios poseen actitudes inadecuadas para que puedan tener un adecuado espíritu asociativo, así mismo no se dirige de forma adecuada las tareas a cada socio.
- El 46.2% de los socios encuestados de la asociación consideran que la toma de decisiones es totalmente adecuado, 28.2% consideran que es adecuado, 17.9% considera que no es adecuado ni inadecuado y el 7.7% consideran que es inadecuado. Reflejando que los socios toman acuerdos que favorecen a la Asociación y tienen la capacidad de liderar los conflictos y dar soluciones. Pero un porcentaje menor de los socios encuestados afirman que toman acuerdos que no favorecen a la Asociación, teniendo una deficiente capacidad para liderar los conflictos y dar soluciones.
- El 51.3% de los socios encuestados consideran que el uso de manuales administrativos es totalmente adecuado, 30.8% consideran que es adecuado, 7.7% consideran que no es adecuado ni inadecuado y 10.3% considera que es inadecuado, reflejando que los socios manejan y tienen conocimiento de los manuales administrativos propios de la asociación,

así también los socios cumplen activamente de dichas normas. Pero un porcentaje menor de los socios encuestados afirman no manejan ni tienen conocimiento de los manuales Administrativos que posee la Asociación, así mismo algunos socios no cumplen con las normas de la Asociación.

**Tabla 26:**  
**Indicadores de Coordinación según la Junta Directiva**

	Cooperación		Trabajo en equipo		Toma de decisiones		Uso de manuales Administrativos	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Inadecuado</b>	4	66.7%	6	100%	5	83.3%	6	100%
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	1	16.7%	0	0	1	16.7%	0	0
<b>Adecuado</b>	1	16.7%	0	0	0	0	0	0
<b>Totalmente adecuado</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

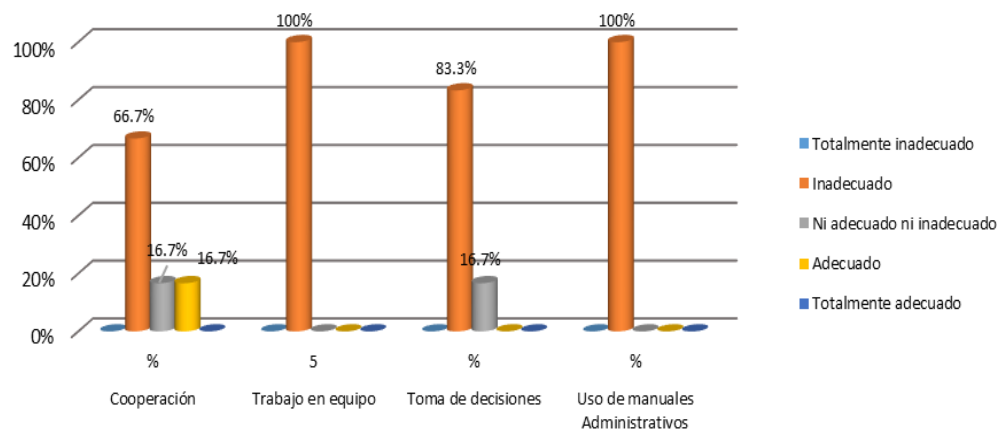


Figura 21: Indicadores de Coordinación según la Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- Como se observa el 66.7% de los socios de la junta directiva de la asociación Manos Andinas encuestados indicaron que la cooperación en la Asociación se realiza de forma inadecuada, el 16.7% indicaron que no es ni adecuado ni inadecuado y el 16.7% indicaron que es adecuado. Reflejando

que los socios no actúan colectivamente, cada socio se preocupa por uno mismo y no prevaleciendo la unión que debería reflejarse en una asociación. Pero un porcentaje menor, afirma que algunos socios actúan colectivamente en la Asociación y cooperan para generar la unión para el logro de los objetivos.

- El 100% de los socios de la junta directiva encuestados indico que el trabajo en equipo que se realiza en la asociación es inadecuado. Reflejando que las actitudes que presenta cada socio no es la correcta al momento de direccionar las tareas, no llevando de forma adecuada las ocupaciones de la asociación.
- El 83.3% de los socios de la junta directiva encuestados indico que la toma de decisiones en la asociación es inadecuado y el 16.7% indico que no es ni adecuado ni inadecuado, lo que refleja que los acuerdos que los socios toman no favorecen a la asociación, y no tienen las capacidades para liderar con los problemas y establecer una solución
- El 100% de los socios directivos encuestados indico que el uso de los manuales administrativos que presenta la asociación, se lleva de forma inadecuada, reflejando que los socios no manejan adecuadamente ni conocen los documentos que poseen, así mismo los socios no están cumpliendo adecuadamente con las normas internas de la asociación.

**Tabla 27:**  
**Coordinación según los socios**

	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	0	0%
<b>Inadecuado</b>	0	0%
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	10	25.6%
<b>Adecuado</b>	9	23.1%
<b>Totalmente adecuado</b>	20	51.3%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

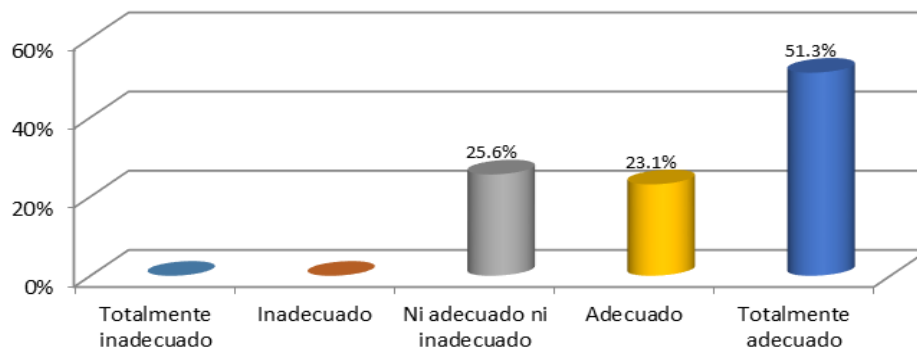


Figura 22: Coordinación según los socios

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

El 51.3% de los socios de la asociación Manos Andinas encuestados consideran que la coordinación es totalmente adecuada, 23.1% considera que es adecuada y 25.6% consideran que no es adecuado ni adecuado, reflejando que en la asociación los socios trabajan unidos para el desarrollo de la Asociación, así mismo los socios toman de manera adecuada acuerdo que favorecen a la Asociación, los socios respetan y manejan adecuadamente las normas administrativas que la Asociación ha dispuesto. Pero un porcentaje menor de los socios encuestados afirman que los socios trabajan inadecuadamente, presentando problemas en cuanto a las decisiones que toman, ya que algunos acuerdos no favorecen a la Asociación. Los socios no actúan de manera colectiva ni cooperan para el logro de objetivos. Así mismo algunos socios no manejan ni tienen conocimiento sobre las normas internas de la asociación.

**Tabla 28:**  
**Coordinación según la Junta Directiva**

	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	0	0
<b>Inadecuado</b>	5	83.3%
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	1	16.7%
<b>Adecuado</b>	0	0
<b>Totalmente adecuado</b>	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

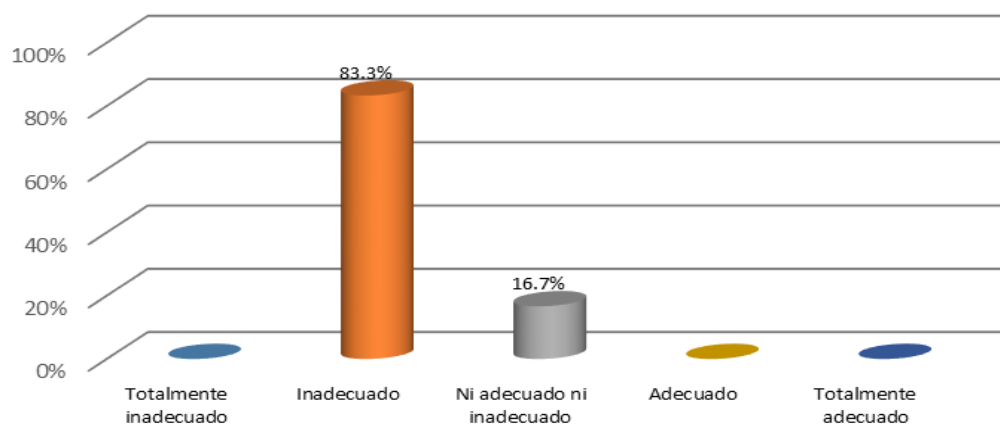


Figura 23: Coordinación según la Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Como se observa el 83.3% de los socios de la junta directiva de la asociación Manos Andinas encuestados indicaron que la Coordinación en la asociación es inadecuado y 16.7% considera que no es adecuado ni inadecuado; relegando que los socios solo se preocupan por ellos mismos sin interesarles en los demás, teniendo actitudes inadecuadas y dirigiéndose de forma incorrecta las tareas de los socios. Así mismo no cumplen ni manejan los documentos normativos de la asociación, originando el incumplimiento de los documentos normativos.

**Tabla 29:**  
**Comparación promedio de los indicadores de coordinación según los socios**

	Promedio	Nivel
Cooperación	4.34	Totalmente adecuado
Trabajo en equipo	4.26	Totalmente adecuado
Toma de decisiones	4.21	Totalmente adecuado
Uso de manuales administrativos	4.28	Totalmente adecuado
<b>Coordinación</b>	<b>4.27</b>	<b>Totalmente adecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

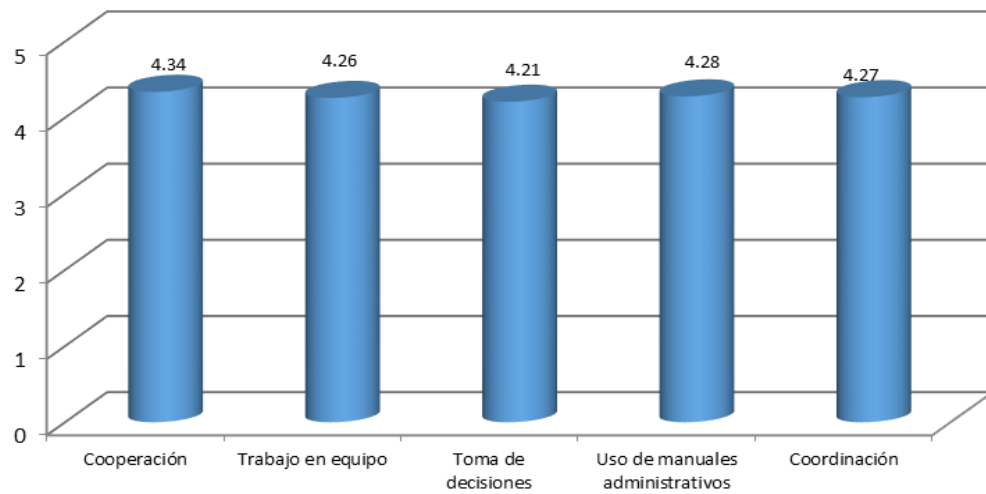


Figura 24: Comparación promedio de los indicadores de coordinación según los socios

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio podemos observar que la cooperación tiene promedio de 4.34, lo cual indica que es totalmente adecuado, el trabajo en equipo tiene promedio de 4.26, lo cual indica que es totalmente adecuado, la toma de decisiones tiene promedio de 4.21, lo cual indica que es totalmente adecuado, el uso de manuales administrativos tiene promedio de 4.28, lo cual indica que es totalmente adecuado. Por lo tanto, la coordinación según los socios tiene promedio de 4.27, lo cual indica que es totalmente adecuado; manifestando que los socios trabajan unidos y en equipo, cooperando y cumpliendo con las normas de la asociación

**Tabla 30:**  
**Comparación promedio de los indicadores de coordinación según la Junta Directiva**

	Promedio	Nivel
Cooperación	3.00	Ni adecuado ni inadecuado
Trabajo en equipo	2.50	Inadecuado
Toma de decisiones	2.83	Ni adecuado ni inadecuado
Uso de manuales administrativos	2.50	Inadecuado
<b>Coordinación</b>	<b>2.71</b>	<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia



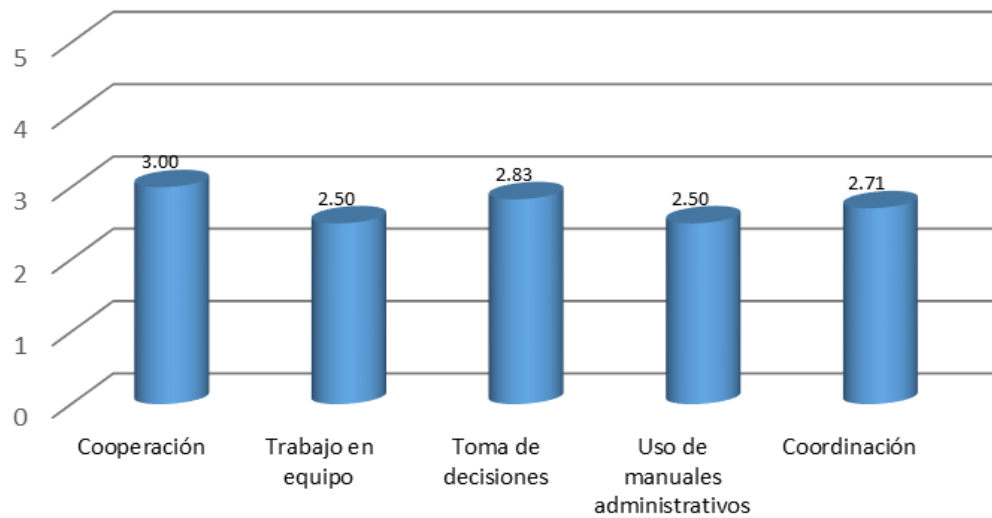


Figura 25: Comparación promedio de los indicadores de coordinación según la Junta Directiva  
Fuente: Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio podemos observar que la cooperación tiene promedio de 3.00, lo cual indica que no es adecuado ni inadecuado, el trabajo en equipo tiene promedio de 2.50, lo cual indica que es inadecuado, la toma de decisiones tiene promedio de 2.83, lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado, el uso de manuales administrativos tiene promedio de 2.50, lo cual indica que es inadecuado. Por lo tanto, según la junta directiva menciona que la coordinación tiene promedio de 2.71, lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado. Reflejando que los socios no trabajan en equipo, no teniendo las actitudes y dirigiéndose de forma inadecuada en las tareas que se les delega, cumplen de manera incorrecta las normas, así también son poco unidos y poco comprometidos en dar soluciones a problemas que se presentan en la Asociación.

#### 4.4. Resultados de la variable organización

**Tabla 31:**  
**Organización según los Socios**

	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	0	0%
<b>Inadecuado</b>	0	0%
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	4	10.3%
<b>Adecuado</b>	15	38.5%
<b>Totalmente adecuado</b>	20	51.3%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

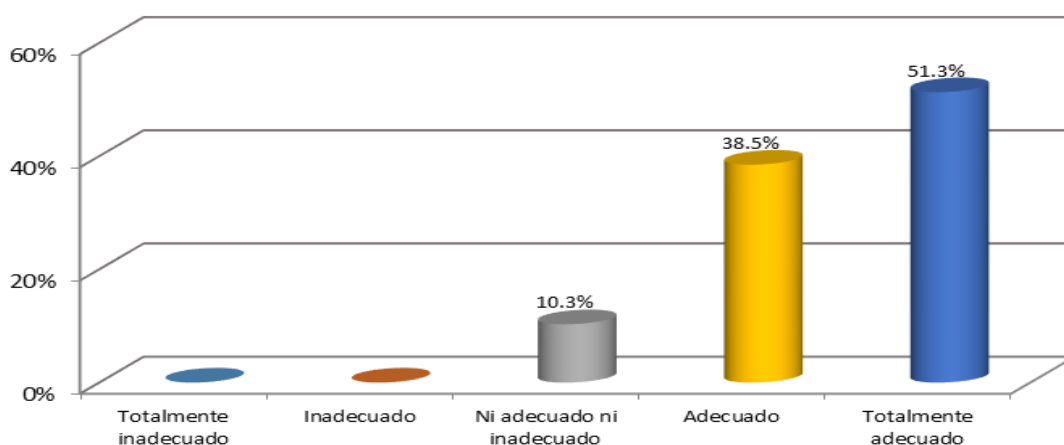


Figura 26: Organización según los socios

Fuente: Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

Como se observa el 51.3% de los socios de la asociación Manos Andinas de la asociación consideran que la organización en la Asociación es totalmente adecuado, 38.5% consideran que es adecuado y 10.3% consideran que no es adecuado ni inadecuado, reflejando que la agrupación y la estructuración de la asociación para que se cumplan con eficiencia y eficacia los planes que se han definido es totalmente adecuada, así también, es regular la forma en que los socios efectúan sus actividades para después coordinarlos. Pero un porcentaje menor, considera que la asociación presenta algunas deficiencias.

**Tabla 32:****Organización según la Junta Directiva**

	N	%
<b>Totalmente inadecuado</b>	0	0
<b>Inadecuado</b>	0	0
<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>	6	100%
<b>Adecuado</b>	0	0
<b>Totalmente adecuado</b>	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

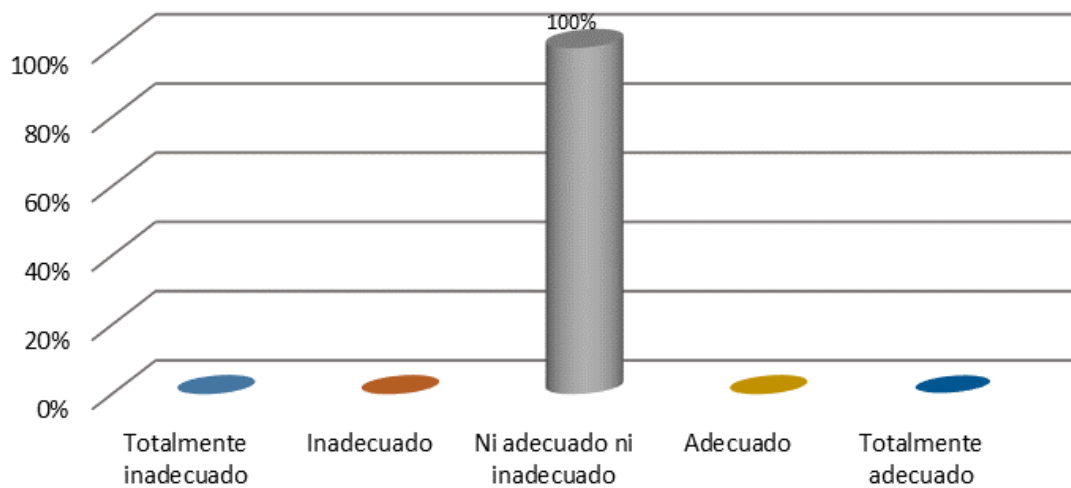


Figura 27: Organización según la Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Como se observa el 100% de los socios de la junta directiva de la asociación Manos Andinas encuestados indican que, la organización de la asociación Manos Andinas no es ni adecuado ni inadecuado, reflejando que la agrupación y la estructuración se cumple de manera regular los planes que se han definido.

**Tabla 33:**  
**Comparación promedio de las dimensiones de organización según los socios**

	Promedio	Nivel
División del trabajo	4.26	Totalmente adecuado
Departamentalización	4.27	Totalmente adecuado
Jerarquización	4.24	Totalmente adecuado
Coordinación	4.27	Totalmente adecuado
<b>Organización</b>	<b>4.26</b>	<b>Totalmente adecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

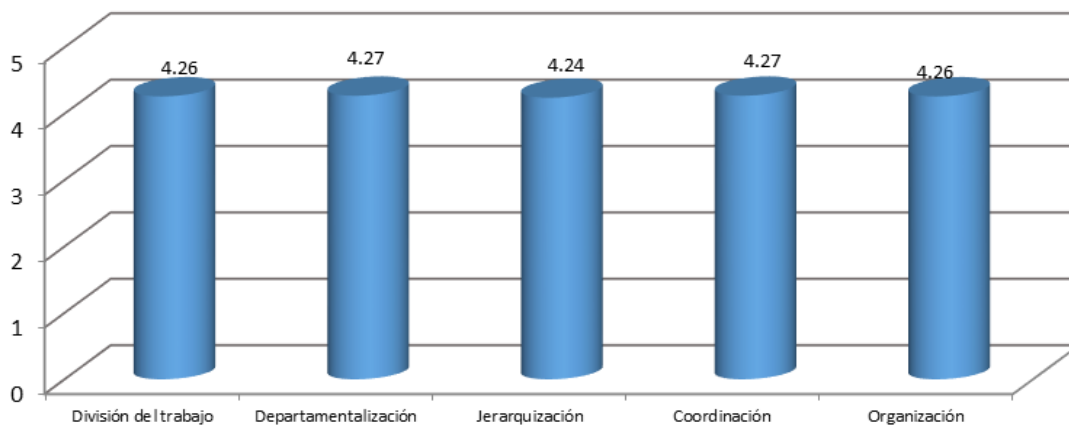


Figura 28: Comparación promedio de las dimensiones de organización según los socios

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio podemos observar que la división del trabajo tiene promedio de 4.26, lo cual indica que es totalmente adecuado, la departamentalización tiene promedio de 4.27, lo cual indica que es totalmente adecuado, la jerarquización tiene promedio de 4.24, lo cual indica que es totalmente adecuado, la coordinación tiene promedio de 4.27, lo cual indica que es totalmente adecuado. Por lo tanto, la organización tiene promedio de 4.26, lo cual indica que es totalmente adecuado. Reflejando que se agrupan, se estructuran y se ordenan en base a sus actividades.

**Tabla 34:**  
**Comparación promedio de las dimensiones de organización según la Junta Directiva**

	Promedio	Nivel
<b>División del trabajo</b>	3.11	Ni adecuado ni inadecuado
<b>Departamentalización</b>	3.28	Ni adecuado ni inadecuado
<b>Jerarquización</b>	3.72	Adecuado
<b>Coordinación</b>	2.71	Ni adecuado ni inadecuado
<b>Organización</b>	<b>3.20</b>	<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

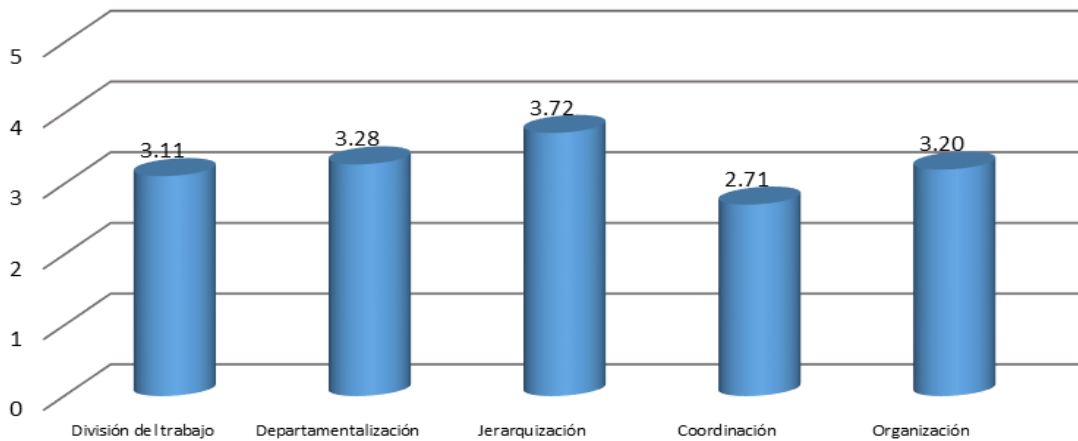


Figura 29: Figura 26: Comparación promedio de las dimensiones de organización según la Junta directiva

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio podemos observar que la división del trabajo tiene promedio de 3.11, lo cual indica que no es adecuado ni inadecuado, la departamentalización tiene promedio de 3.28, lo cual indica que no es adecuado ni inadecuado, la jerarquización tiene promedio de 3.72, lo cual indica que es adecuado, la coordinación tiene promedio tiene promedio de 2.71, lo cual indica que no es adecuado ni inadecuado. Por lo tanto, la organización tiene promedio de 3.20, lo cual indica que no es adecuado ni inadecuado. Expresando que los socios no presentan una adecuada coordinación, teniendo problemas en el trabajo en conjunto, así mismo, se



realiza de manera regular la división de funciones, la agrupación de las funciones y actividades en unidades específicas y la organización de acuerdo al nivel jerárquico.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Discusión de la Variable

Los resultados obtenidos en la presente investigación, realizada en la asociación Manos Andinas de la ciudad del Cusco, comprendida en el periodo 2017; muestra cómo es la organización en la Asociación. Para dicho efecto se presenta el análisis minucioso de los resultados obtenidos.

Para la obtención de resultados se utilizó la encuesta de prueba realizada a 5 socios escogidos al azar, 39 encuestas para los socios y 6 guías de entrevista para la Junta Directiva; se aplicó en encuestas 25 ítems, previamente elaborados con la matriz de Operacionalización para garantizar la medición de todos los indicadores propuestos para tal fin, además de obtener un valor de 0.957 al aplicar el Alpha de Cronbach, valor que garantiza la fiabilidad interna del instrumento para ser aplicado.

La organización está compuesta por 50 socios de los cuales 44 son de género femenino y 6 son de género masculino; así mismo se logró determinar que el grado de instrucción de los socios, de los cuales el 4% de los socios son de nivel primaria; el 64% son de nivel secundaria y el 32% tienen grado de instrucción superior, lo que evidencia que la mayor cantidad de socios tienen secundaria completa, de esta forma nos damos cuenta que los miembros de la organización tienen la capacidad de comprender y ser críticos.

En cuanto a la dimensión división de trabajo los resultados evidencian que los socios consideran conocer las funciones que les son delegadas, afirman que se les explica las tareas que deben tener en la Asociación, y asumen los compromisos en las decisiones tomadas de cada reunión que realiza en la Asociación; y un porcentaje menor opina que si bien se asigna las responsabilidades a los socios estos en su mayoría no logran entender y asumir sus funciones con responsabilidades dentro de la asociación, Alfredo Luna manifiesta que la división de trabajo es un proceso elemental que se realiza en la organización. En todo tipo de empresa el trabajo se puede dividir en forma vertical y horizontal. La división de trabajo es repartir y limitar las actividades en forma vertical y horizontal, con el propósito de realizar una función con efectividad.”



(Luna, 2008, pág. 76); partiendo de lo que manifiesta el autor se hace necesario que, en la asociación Manos Andinas, todos los miembros de la asociación tanto la junta directiva como los socios, deban tener una participación activa en cuanto a las actividades establecidas y no exista confusión en cuanto a lo que dice la junta directiva y lo que manifiesta los socios, con miras a buscar la efectividad en las tareas realizadas.

Simultáneamente en la dimensión departamentalización los resultados evidencian que los socios consideran comercializar sus productos con los parámetros que la Asociación ha establecido, afirman que toman en cuenta las características similares de sus productos para la agrupación, en la especialización, las tareas más importantes en la asociación son realizadas por los socios idóneos, algunos socios mencionan, que los socios al comercializar sus productos, no toman en cuenta lo que ha establecido la asociación, en la agrupación de funciones, cumplen relativamente la división de tareas que los socios deben de realizar, en el libro Proceso Administrativo de Alfredo Luna manifiesta que la Departamentalización es la separación y agrupación de las funciones y operaciones en áreas específicas. La departamentalización contempla actividades de grupo en unidades de trabajo sinérgicas. (Luna, 2008, pág. 76); partiendo de lo que manifiesta el autor se hace necesario que en la asociación Manos Andinas, tanto la junta directiva como los socios deben de tener claro que cada miembro de la Asociación debe conocer como esta disgregada cada función según las operaciones que se realizan, y estén agrupadas según sus características similares, prevaleciendo la unión en la Asociación.

Respecto a la dimensión jerarquización, los resultados evidencian que los socios consideran respetar y responder a las decisiones de la junta directiva, manifestando que mantienen una comunicación clara y pertinente, transmitiendo sus ideas claramente, en cuanto a las capacidades dirigenciales, un porcentaje menor indica que la Junta Directiva trabaja en beneficio del desarrollo de la asociación, influyendo en el espíritu asociativo de cada socio; contrariamente a la percepción de la junta directiva que opina que los socios no reconocen las decisiones de la junta directiva, no mantienen una comunicación clara ni comprensible entre los miembros, en las capacidades dirigenciales mencionan que la junta directiva influye relativamente en el espíritu asociativo de cada socio, Alfredo Luna, menciona en su libro Proceso





Administrativo que la Jerarquización es la ubicación de funciones de una empresa tomando como base el orden de rango, grado, nivel o importancia. La importancia de los niveles jerárquicos en la organización es que representa el conjunto de órganos agrupados con base en el grado de autoridad y responsabilidad que tienen., esto contempla la definición de la estructura de la empresa estableciendo en forma correcta la autoridad (Luna, 2008, pág. 79); partiendo de lo que alega el autor se hace necesario que en la asociación manos andinas, todos los miembros tanto los socios como la junta directiva, deben tomar en cuenta que la Asociación está representada por la junta directiva quien debe ser respetada y estos deben tener la capacidad de gestión y en ellos recae la responsabilidad del crecimiento de la Asociación.

Referente a la dimensión coordinación, los resultados evidencian que los socios consideran actuar colectivamente en la unión de esfuerzos de la Asociación, cooperando y generando el logro de objetivos tomando acuerdos que los favorecen a esta misma y teniendo la capacidad de solucionar conflictos, en cuanto al uso de normativas, cumplen con todas las normas propias de la asociación y son manejadas adecuadamente; por otro lado algunos socios opinan que en cuanto a la coordinación los socios fomentan la unión de esfuerzos y carecen de las actitudes del espíritu asociativo, en cuanto a la toma de decisiones los socios no toman acuerdos que favorecen a la Asociación, no manejan adecuadamente los documentos ni cumplen con las normas de la Asociación, Alfredo Luna manifiesta que la Coordinación son los recursos y los esfuerzos de la empresa que deben de trabajar unidos, en armonía y oportunamente para que se alcance el desarrollo, progreso y mejora continua de la organización. (Luna, 2008, pág. 79); partiendo de lo que manifiesta el autor, la Asociación tanto la junta directiva como los socios deben tener en cuenta que los miembros deben trabajar en equipo para la correcta toma de decisiones, y tenga un óptimo crecimiento y mejora en la Asociación.

Referente a Leonel Ángel Raymundo en su trabajo de investigación “Modelo de Organización y Capacitación para los Productores de Artesanías de Cinchos de Cuero Orientado hacia la Comercialización en el Mercado de la Unión Europea”, precisa que los artesanos no están organizados en talleres y que cada uno compite entre sí, no teniendo una estandarización de su producto, así mismo no presenta una organización



en la producción ya que tienen que transportar la materia prima de un lugar a otro, en comparación con el desarrollo del trabajo de Investigación, en la Asociación, cada uno de los socios realizan diferentes actividades, así mismo cada uno se preocupa por su producto que comercializa.

En la asociación manos Andinas se cuenta con el apoyo de los socios para la obtención de la información, donde se presentaron algunas limitaciones; entre las que podemos mencionar; algún socio se encontraba ocupados, lo que género que se espere y se busque en varias ocasiones a los socios. Respecto a los resultados de las encuestas, se ha mostrado que existen grandes diferencias entre los resultados obtenidos por los socios y por la Junta Directiva. Es así, que, al momento de aplicar la técnica y el instrumento para la obtención de datos, los socios encuestados no han sido verídicos con sus respuestas, es posible que se hayan sentido comprometidos con sus respuestas con las posibles represalias hacia ellos por parte de la Junta Directiva.

La investigación no solo permitió estudiar y conocer la organización de la asociación Manos Andinas, sino que permitió descubrir la necesidad de realizar nuevas exploraciones en referencia la relación entre los socios y la Junta Directiva, ya que, al ser parte de una Asociación, ellos han formado una alianza voluntaria y es por eso que promueven conjuntamente sus productos; sin tener grandes brechas de comunicación entre los socios y la junta directiva

Por otro lado, la presente investigación ayuda a conocer como es la organización en la asociación, y ayudará a mejorar las condiciones de esta en base a las recomendaciones sugeridas en el presente trabajo, también la presente investigación será referencia para nuevos trabajos.



## CONCLUSIONES

Después de haber aplicado los instrumentos de recolección de datos y de acuerdo a los objetivos planteados para la presente investigación podemos determinar las siguientes conclusiones según los socios:

1. En la Asociación Manos Andinas los socios consideran que la organización es totalmente adecuado teniendo un porcentaje de 51.3%; ratificando que la jerarquización, la coordinación, departamentalización y la división del trabajo con un porcentaje de 56.4%, 51.3% 48.7% y 46.2% respetivamente alcanzando una calificación de totalmente adecuado; lo que evidencia que desde la perspectiva de los socios se consideran como fortalezas las dimensiones mencionadas para la variable Organización; en cuanto a la percepción de la Junta Directiva, la organización es ni adecuado ni inadecuado teniendo un porcentaje total del 100%, donde la jerarquización presenta un porcentaje de 66.7% considerado como adecuado, lo que representa una fortaleza para la variable. Así mismo, la dimensión departamentalización y la división del trabajo tienen un porcentaje de 100% y 83.3% respectivamente indicando que es ni adecuado ni inadecuado, seguido de la coordinación que presenta un porcentaje 83.3% indicando que es inadecuada. Lo que evidencia las distintas opiniones en cuanto a la Organización de la Asociación Manos Andinas
2. Los socios consideran que en la división del trabajo presenta un porcentaje 46.2% indicando que es totalmente adecuado, donde la delegación de funciones, descripción de puesto y la responsabilidad tienen un porcentaje de 53.8%, 51.3% y 48.7% respectivamente señalando que es totalmente adecuado; contrariamente a la percepción de la Junta directiva sosteniendo que la división de trabajo presenta un porcentaje 83.3% manifestando que es ni adecuado ni inadecuado, donde la delegación de funciones y la descripción del puesto tienen un porcentaje de 66.7% y 50% respectivamente indicando que es ni adecuado ni inadecuado y seguido de la responsabilidad con un porcentaje de 66.7% señalando que es inadecuado. Haciendo constar que en la Asociación Manos Andinas, presenta una descomposición de las funciones donde cada socio siente conocer cuáles son ocupaciones, pero no se responsabilizan de sus actividades.



3. Los socios consideran que la departamentalización es totalmente adecuada con un porcentaje de 48.7%, observando que según la especialización, el tipo de actividad económica y la agrupación de funciones tienen un porcentaje de 46.2%, 46.2% y 48.2%, indicando que es totalmente adecuada; contrariamente a la percepción de la junta directiva manifestando que la departamentalización es ni adecuado ni inadecuado con un porcentaje total del 100%, donde el tipo de actividad económica teniendo con un total del 100% alcanzando una calificación de inadecuado, seguido de la agrupación de funciones con un porcentaje de 66.7% indicando que es adecuado y finalizando con la especialización teniendo con un porcentaje del 50% indicando que es ni adecuado ni inadecuado. Comprobando que en la Asociación Manos Andinas los socios sienten que están separados y agrupados de acuerdo a su actividad económica pero no mantiene un orden en su ubicación.
4. En el caso de la jerarquización los socios afirman que es totalmente adecuado con un porcentaje de 56.4%, donde la comunicación, las cadenas de mando y finalmente las capacidades dirigenciales tienen un porcentaje de 59%, 56.4% y 51.3% afirmando que son totalmente adecuados; contrariamente a la percepción de la Junta Directiva señalando que la jerarquización con un porcentaje de 66.7% indica que es adecuado, donde las capacidades dirigenciales, la comunicación y la cadena de mando tienen un porcentaje de 83.3%, 50% y 50% respectivamente indicando que es adecuado. Reflejando que en la Asociación Manos Andinas a pesar de manifestar que se establece el orden y la clasificación según sus funciones, pero presenta problemas de comunicación entre los socios y la Junta Directiva.
5. Referente en la coordinación los socios señalan que tiene un porcentaje de 55.3% indicando que es totalmente adecuado, donde la cooperación, el trabajo en equipo, el uso de manuales administrativos y la toma de decisiones tienen un porcentaje de 53.8%, 51.3%, 51.3% y 46.2% respectivamente indicando que es totalmente adecuado; contrariamente a la percepción de la Junta Directiva, mencionando que la coordinación es inadecuada con un porcentaje de 83.3%, donde el trabajo en equipo, el uso de manuales administrativos, toma de decisiones y la cooperación tienen un porcentaje de 100%, 100%, 83.3% y 66.7% indicando que es inadecuado.



## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones obtenidas, las recomendaciones son las siguientes:

1. Se recomienda a la Asociación Manos Andinas mediante su junta directiva realizar convenios con la facultad del CEAC de la universidad Andina del Cusco con participación de las investigadoras y especialistas en temas de gestión empresarial e iniciativa empresarial, tener alianzas estratégicas con los institutos como SENATI para el mejoramiento de sus procesos productivos, mediante los cuales obtener asesoramiento y capacitación a los miembros de dicha asociación, para que mejore como Organización y tenga participación a nivel regional en distintos eventos de la ciudad del Cusco. Así también buscar que la Municipalidad de Wanchaq se involucre más con la asociación, no solo autorizando su participación cada sábado en la plaza Túpac Amaru, sino realizar convenios con otras municipalidades auspiciando en su participación. Fortalecer el compromiso de los socios que tienen con la Asociación.
2. Para mejorar la División de trabajo se recomienda a la Asociación Manos Andinas, que, en cuanto a la división del trabajo, a través la junta directiva tener una participación activa con cada socio, donde puedan realizar reuniones en base a una lluvia de ideas para el mejoramiento de las actividades que realiza cada miembro de la Asociación teniendo un seguimiento puntual con las metas que ellos mismos se propongan.
3. Para mejorar la departamentalización se recomienda a la junta directiva revisar y actualizar la lista de los socios con los productos que comercializa y agruparlos de acuerdo a la similitud de su mercadería para que los clientes no tengan problema y puedan tener fácil acceso en localizar sus productos que se comercializan en la Asociación y realizar capacitación enfocada de acuerdo a sus agrupación ya que no todos comercializan el mismo producto, y así los Socios tengan un rendimiento y desempeño de sus trabajo.
4. Para mejorar la Jerarquización en la asociación Manos Andinas se recomienda mejorar la relación entre los socios y directivos, fomentando las buenas prácticas y la buena comunicación donde al momento de realizar las reuniones programas estas



tengan un alcance en toda la Asociación y no sea fragmentada, mediante el uso de las actas respectivas donde se hace constar las decisiones y acuerdos que se han llegado, así mismo la Junta Directiva debe de realizar acuerdos con entidades financieras que auspicien a la Asociación implementado nuevas carpas.

5. Para mejorar la coordinación en la asociación Manos Andinas, se recomienda a la Junta Directiva realizar eventos sociales de integración como son los convivios recreativos de tal manera que se logre armonizar, fortalecer la confianza y compromiso con la Asociación rompiendo las brechas de distancia entre cada miembro para mantener un adecuado trabajo en equipo y de esta manera lograr grandes expectativas en torno a la Organización, mejorar el uso de las normas donde la Junta Directiva exponga como debe ser su uso y como se debe aplicar las sanciones para que de esta manera se pueda hacer cumplir.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Amezaga, C., Rodriguez, D., Nunez, M., & Herrera, D. (2013). Gestión Asociativa. San Salvador: Imprenta Ricaldone.
- B.J., H., Anthony, W., & Gales, L. (2003). Teoría de la Organización. Madrid: Pearson Educación.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). Proceso Administrativo para las organizaciones del Siglo XXI. Bogota: Pearson Educacion de Colombia Ltda.
- Bustos, C., & Moreno, A. (2010). Los Equipos: Como trabajar en común sin tirarnos los trastos 2da Edición. Cadiz: CRAC/ACUDEZ.
- Canahuire, M. E., Endara, M. F., & Morante, R. E. (2015). ¿Cómo hacer la tesis universitaria? "Una guía para investigadores" (1° ed.). Cusco: Colograf S.R.L.
- Carrasco, D. S. (2013). Metodología de la Investigación (5° ed.). Lima: San Marcos.
- Carrillo, P., Robles, G., Tapia, M., & Tapia, A. (2009). Constituyendo tu organización en 12 pasos. Ciudad de Mexico: D. R. Copyright Alternativas y Capacidades, A. C.
- Castro, M. (2014). Formas de Colaboración y Asociatividad Empresarial. Ciudad de Buenos Aires: Delegación de la Comisión Europea en Argentina.
- Chavarria, H., Sepulveda, S., & Rojas, P. (2002). Competitividad de cadenas agroalimentarias. San Jose, C.R.: IICA.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración (7ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría general de la Administración. Mexico, D.F.: Edamsa Impresiones S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Mexico, D.F.: McGraw Hill Education Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración (8ª ed.). México: McGraw Hill Educación.
- De Asis, Gross, Lillo, & Caro. (2006). Manual para ayuda para la gestión de entidades no Lucrativas. F.L, Vives.



- De la Rivera, F., & Moreno, A. (2010). *Redes Asociativas: Suma fuerzas para multiplicar resultados*. Cadiz: Editorial CRAC.
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos (5° ed.)*. México: Pearson Educación.
- Dirección Mi Empresa de la Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales del Ministerio de la Producción. (s.f.). *Asociatividad Empresarial*. Lima: Editorial del Ministerio de la Producción del Perú.
- Dirección Mi Empresa de la Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales del Ministerio de la Producción. (s.f.). *Asociatividad Empresarial*. Lima: Ministerio de la producción del Peru.
- Franklin, E. (2009). *Organización de empresas*. Mexico D.F.: Litográfica Ingramex.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gil, m., & Giner, F. (2013). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración: Un Enfoque basado en Competencias*. Mexico, D.F.: Cengage Learning Ediciones, S.A.
- Lechuga, E. (2004). *Ruta de la excelencia empresarial*. Mexico, D.F. : Ediciones Fiscales ISEF, S.A.
- LLanos, J. (2007). *Administración de los Sueldos y Salarios*. México: Trillas.
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo 4ta Edición*. Buenos Aires: Cengage Learning, Inc.
- Luna, A. (2008). *Proceso Administrativo*. Mexico, D.F.: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Ministerio de Agricultura y Riego, Alianza de Riesgo, Alianza de Aprendizaje del Perú. (2014). *Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2013). *Asociatividad para el Comercio Exterior*. Lima: Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú.
- Mochón Morcillo, F., Mochón, M. d., & Sáez, M. M. (2014). *Administración: Enfoque por competencias con casos latinoamericanos (1ª ed.)*. México: Alfaomega Grupo Editor.





- Moreno, D., Uribe, M., & Santiago, L. (2011). *Comunicacion y Manejo Social para la Asociatividad*. Colombia: Convenio SENA.
- Proyecto CENTA-FAO-Holanda. (2002). *Asociatividad para la mejorar el negocio agricola*. La Libertad: Ministerio de Agricultura y Ganaderia de El Salvador.
- Proyecto CENTA-FAO-Holanda. (2002). *Asociatividad para mejorar el negocio Agricola*. La Libertad: Ministerio de Agricultura y Ganaderia de El Salvador.
- Proyecto CENTA-FAO-Holanda. (s.f.).
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional 10a. ed.* Mexico: Pearson Education.
- Rodríguez , J. (2010). *Administracion de pequeñas y medianas empresas*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Stone, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juarez: Prentice-Hall, Inc.
- Tirado, R. (2015). *Teorías y conceptos para analizar las organizaciones gremiales de empresarios*. *Revista Mexicana de Sociología* 77 numero 3, 495.
- Zambrano, L. (14 de Abril de 2018). *Historia de la Asociación Manos Andinas*. (A. Roldan, Entrevistador)



# ANEXOS



**ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**LA ORGANIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN MANOS ANDINAS DEL DISTRITO DE WANCHAQ CUSCO 2017**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN
<b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cómo es la Organización en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017?	<b>OBJETIVO GENERAL</b> Conocer la Organización en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017?	<b>VARIABLE</b>  <b>Organización</b>	<b>ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN</b>  Cuantitativo
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>  P.E.1 ¿Cómo es la división de trabajo en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017?  P.E.2 ¿Cómo es la departamentalización en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017?  P.E.3 ¿Cómo es la jerarquización en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017?  P.E.4 ¿Cómo es la coordinación en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco 2017?	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>  O.E.1 Conocer la división de trabajo en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco.  O.E.2 Conocer la departamentalización en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco.  O.E.3 Conocer la jerarquización en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco.  O.E.4. Conocer la coordinación en la Asociación Manos Andinas del Distrito de Wanchaq Cusco.	<b>DIMENSIONES</b>  División del trabajo  Departamentalización  Jerarquización  Coordinación	<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>  No experimental  <b>ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN</b>  Descriptivo  <b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>  50 socios  <b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>  <b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario  <b>PROCESAMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE DATOS</b>  Hoja de datos Excel y el programa SPSS V20



**ANEXO 02: MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE ORGANIZACIÓN**

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	NÚMERO DE ÍTEMS	ÍTEMS O REACTIVOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<b>Dimensión 1:</b> <b>División del trabajo</b>	<b>1.1.</b> Delegación de funciones	21.43%	6	<b>1.</b> En la Asociación, se asigna responsabilidades a cada uno de los socios	Totalmente adecuado  Adecuado  Adecuado e inadecuado  Inadecuado  Totalmente inadecuado
	<b>1.2.</b> Descripción de puesto			<b>2.</b> En la Asociación, se realiza la explicación de las tareas o responsabilidades a cada socio	
	<b>1.3.</b> Responsabilidad			<b>3.</b> Cada uno de los socios conoce cuáles son sus funciones en la Asociación.	
	<b>4.</b> Los socios actúan de manera responsable en el cumplimiento de los compromisos de la Asociación.				
	<b>5.</b> En la Asociación, los socios se responsabilizan de las decisiones que han sido tomadas en las reuniones programadas.				
	<b>6.</b> La variedad de productos que los socios comercializan, cumplen con los requisitos que se ha establecido la Asociación.				
<b>Dimensión 2:</b> <b>Departamentalización</b>	<b>2.1.</b> Tipo de actividad económica	21.43%	6	<b>7.</b> En la Asociación, los socios se agrupan tomando en cuenta las características similares de sus productos.	
	<b>2.2.</b> Agrupación de funciones			<b>8.</b> En la Asociación, los socios se dividen las tareas que se debe realizar.	



				<p>9. Los socios se agrupan de acuerdo a las tareas similares que se debe realizar en la Asociación</p> <p>10. Las tareas importantes en la Asociación son realizadas por los socios que conocen del tema.</p> <p>11. En la Asociación, se asigna el trabajo según su especialidad de cada socio.</p>	
	2.3. Especialización				
<p><b>Dimensión 3:</b> <b>Jerarquización</b></p>	3.1. Cadena de mando	28.57%	8	12. La Asociación mantiene una línea de Autoridad	<p>Totalmente adecuado</p> <p>Adecuado</p> <p>Adecuado e inadecuado</p> <p>Inadecuado</p>
	3.2. Comunicación			13. Los socios responden a las decisiones de la Junta Directiva.	
	3.3. Capacidades dirigenciales			14. La Asociación tiene una comunicación clara y pertinente con los miembros de la Asociación	
				15. En la Asociación, las ideas que los socios transmiten, son comprendidas claramente.	
<p><b>Dimensión 4:</b> <b>Coordinación</b></p>	4.1. Cooperación	28.57%	8	16. La Junta Directiva trabaja en beneficio del desarrollo de la Asociación.	<p>Totalmente inadecuado</p>
				17. La Junta Directiva influye en el desarrollo del espíritu Asociativo de cada socio.	
				18. La unión de esfuerzos ayuda a actuar colectivamente en la Asociación.	
				19. Los socios cooperan para generar la unión, que permitan el logro de sus objetivos.	



	4.2. Trabajo en equipo			20. Las actitudes de los socios de la Asociación ayuda al fomento del espíritu asociativo.	
				21. En la Asociación se dirige de forma adecuada las tareas de los socios	
	4.3. Toma de decisiones			22. Los socios toman acuerdos que favorecen la Asociación.	
				23. En la Asociación, los socios tienen capacidades para liderar conflictos y solucionar de problemas.	
	4.4. Uso de manuales administrativos			24. Las normas internas de la Asociación son cumplidas por los socios.	
				25. En la Asociación, los socios manejan adecuadamente la información de los documentos que se posee.	
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>25</b>		



ANEXO 03: INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO APLICADO A LOS SOCIOS ASOCIACIÓN MANOS ANDINAS DEL DISTRITO DE WANCHAQ

Señores socios de la Asociación Manos Andinas la presente encuesta es totalmente anónima y tiene por objetivo recoger información para el desarrollo de un trabajo de investigación sobre la organización, por lo que agradecemos tenga a bien de apoyarnos con su información.

A continuación, se presentan una serie de preguntas. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa con la que usted esté de acuerdo, marcando con una "X".

Sexo

- Mujer
 Varón

Grado de instrucción:

- Primaria
 Secundaria
 Superior

Table with 6 columns: Delegación de funciones, Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca. Row 1: 1. En la Asociación, se asigna responsabilidades a cada uno de los socios. Row 2: Descripción de puesto.



2. En la Asociación, se realiza la explicación de las tareas o responsabilidades a cada socio					
3. Cada uno de los socios conoce cuáles son sus funciones en la Asociación.					
<b>Responsabilidad</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
4. Los socios actúan de manera responsable en el cumplimiento de los compromisos de la Asociación.					
5. En la Asociación, los socios se responsabilizan de las decisiones que han sido tomadas en las reuniones programadas.					
<b>Departamentalización</b>					
<b>Tipo de actividad económica</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
6. La variedad de productos que los socios comercializan, cumplen con los requisitos que se ha establecido la Asociación.					
7. En la Asociación, los socios se agrupan tomando en cuenta las características similares de sus productos.					
<b>Agrupación de funciones</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
8. En la Asociación, los socios se dividen las tareas que se debe realizar.					
9. Los socios se agrupan de acuerdo a las tareas					





similares que se debe realizar en la Asociación					
<b>Especialización</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
10. En la especialización las tareas importantes en la Asociación son realizadas por los socios que conocen del tema.					
11. Se asigna el trabajo según su especialidad de cada socio.					
<b>Jerarquización</b>					
<b>Cadena de mando</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
12. En la Asociación mantienen una línea de Autoridad					
13. Los socios responden a las decisiones de la Junta Directiva.					
<b>Comunicación</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
14. La Asociación presenta una comunicación clara y pertinente en los miembros de la Asociación					
15. En la Asociación, las ideas que los socios transmiten, son comprendidas claramente.					
<b>Capacidades dirigenciales</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
16. La Junta Directiva trabaja en beneficio del desarrollo de la Asociación.					
17. La Junta Directiva influye en el desarrollo del espíritu Asociativo de cada socio.					
<b>Coordinación</b>					



<b>Cooperación</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
18. La unión de esfuerzos ayuda a actuar colectivamente en la Asociación.					
19. Los socios cooperan para generar la unión, que permitan el logro de sus objetivos.					
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
20. Las actitudes de los socios de la Asociación ayuda al fomento del espíritu asociativo.					
21. En la Asociación se dirige de forma adecuada las tareas de los socios					
<b>Toma de decisiones</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
22. Los socios toman acuerdos que favorecen la Asociación.					
23. En la Asociación, los socios tienen capacidades para liderar conflictos y solucionar de problemas:					
<b>Uso de manuales administrativos</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
24. Las normas internas de la Asociación son cumplidas por los socios.					
25. En la Asociación, los socios manejan adecuadamente la información de los documentos que se posee.					



**ANEXO 04: GUÍA DE ENTREVISTA**

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN MANOS ANDINAS DEL DISTRITO DE WANCHAQ**

Señores Directivos de la Asociación Manos Andinas la presente encuesta es totalmente anónima y tiene por objetivo recoger información para el desarrollo de un trabajo de investigación sobre la organización, por lo que agradecemos tenga a bien de apoyarnos con su información.

A continuación, se presentan una serie de preguntas. Lea cuidadosamente cada pregunta, responda las preguntas y explique el **PORQUE** de su respuesta

**Sexo**

Mujer

Varón

**Grado de instrucción:**

Primaria

Secundaria

Superior

<b>ORGANIZACIÓN</b>
<b>División del trabajo</b>
<b>Delegación de funciones</b>
¿En la Asociación, como se asigna responsabilidades a cada uno de los socios?
<b>Descripción de puesto</b>
¿En la Asociación se realiza la explicación de las tareas o responsabilidades a cada socio?



¿Cada uno de los socios conoce cuáles son sus funciones en la Asociación?
<b>Responsabilidad</b>
¿Los socios actúan de manera responsable en el cumplimiento de los compromisos de la Asociación?
¿En la Asociación, los socios se responsabilizan de las decisiones que han sido tomadas en las reuniones programadas?
<b>Departamentalización</b>
<b>Tipo de actividad económica</b>
¿La variedad de productos que los socios comercializan, cumplen con los requisitos que se ha establecido la Asociación?
¿En la Asociación, los socios se agrupan tomando en cuenta las características de sus productos?
<b>Agrupación de funciones</b>
¿Cómo los socios se agrupan de acuerdo a las tareas similares que se debe realizar en la Asociación?



¿En la Asociación, los socios se dividen las tareas que se debe realizar?
<b>Especialización</b>
¿Las tareas importantes en la Asociación son realizadas por los socios que conocen del tema?
¿Se asigna el trabajo según la especialidad de cada socios?
<b>Jerarquización</b>
<b>Cadena de mando</b>
¿En la Asociación mantienen una línea de Autoridad?
¿Los socios responden a las decisiones de la Junta Directiva?
<b>Comunicación</b>
¿En la Asociación Presenta una comunicación clara y pertinente en los miembros de la Asociación?
¿En la Asociación, las ideas que los socios transmiten, son comprendidas claramente?



<b>Capacidades diligenciales</b>
¿Cómo la Junta Directiva trabaja en beneficio del desarrollo de la Asociación?
¿la Junta Directiva influye en el desarrollo del espíritu Asociativo?
<b>Coordinación</b>
<b>Cooperación</b>
¿La unión de esfuerzos ayuda a actuar colectivamente en la Asociación?
¿Cómo los socios cooperan para generar la unión, que permitan el logro de sus objetivos?
<b>Trabajo en equipo</b>
¿Las actitudes del socio los socios ayuda al fomento del espíritu Asociativo?
¿En la Asociación, como se dirige las tareas de los socios?
<b>Toma de decisiones</b>
¿Los socios, toman acuerdos que favorecen la Asociación?



¿En la Asociación, los socios tienen capacidades para liderar conflictos y solucionar problemas?
<b>Uso de manuales administrativos</b>
¿Las normas internas de la Asociación son cumplidas por los socios?
¿En la Asociación, los socios manejan adecuadamente la información de los documentos que se posee?

**ANEXO 05: PREGUNTAS DE LA VARIABLE ORGANIZACIÓN SEGÚN LOS SOCIOS**  
**PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN DIVISIÓN DEL TRABAJO.**

	<b>DIVISIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>	<b>Total</b>
<b>P1</b>	En la Asociación, se asigna responsabilidades a cada uno de los socios.	N 0	0	9	9	21	39
		% 0%	0%	23.1%	23.1%	53.8	100%
<b>P2</b>	En la Asociación, se realiza la explicación de las tareas o responsabilidades a cada socio.	N 0	1	12	12	14	39
		% 0%	2.6%	30.8%	30.8%	35.9%	100%
<b>P3</b>	Cada uno de los socios conoce cuáles son sus funciones en la Asociación .	N 0	3	7	11	18	39
		% 0%	7.7%	17.9%	28.2%	46.2%	100%
<b>P4</b>	Los socios actúan de manera responsable en el cumplimiento de los compromisos de la Asociación.	N 0	3	12	8	16	39
		% 0%	7.7%	30.8%	20.5%	41%	100%
<b>P5</b>	En la Asociación, los socios se responsabilizan de las decisiones que han sido tomadas en las reuniones programadas.	N 0	0	9	11	19	39
		% 0%	0%	23.1%	28.2%	48.7%	100%

**PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN DEPARTAMENTALIZACIÓN.**

	<b>DEPARTAMENTALIZACIÓN</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>	<b>Total</b>
<b>P6</b>	La variedad de productos que los socios comercializan, cumplen con los requisitos que se ha establecido la Asociación.	N 0	5	7	17	10	39
		% 0%	12.8%	17.9%	43.6%	25.6%	100%
<b>P7</b>	En la Asociación, los socios se agrupan tomando en cuenta las características similares de sus productos.	N 3	1	5	8	22	39
		% 7.7%	2.6%	12.8%	20.5%	56.4%	100%
<b>P8</b>	En la Asociación, los socios se dividen las	N 2	2	4	21	10	39
		% 5.1%	5.1%	10.3%	53.8%	25.6%	100%





	tareas que se debe realizar.							
<b>P9</b>	Los socios se agrupan de acuerdo a las tareas similares que se debe realizar en la Asociación.	N	0	1	7	16	15	39
		%	0%	2.6%	17.9%	41%	38.5%	100%
<b>P10</b>	En la especialización las tareas importantes en la Asociación son realizadas por los socios que conocen del tema.	N	0	2	4	21	10	39
		%	0%	5.1%	10.3%	53.8%	25.6%	100%
<b>P11</b>	Se asigna el trabajo según su especialidad de cada socio.	N	0	2	5	19	13	39
		%	0%	5.1%	12.8%	48.7%	33.3%	100%

**PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN JERARQUIZACIÓN.**

<b>JERARQUIZACIÓN</b>		<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>	<b>Total</b>
<b>P12</b>	La Asociación mantiene una línea de Autoridad.	N	0	0	8	9	39
		%	0%	0%	20.5%	23.1%	100%
<b>P13</b>	Los socios responden a las decisiones de la Junta Directiva.	N	0	2	9	9	39
		%	0%	5.1%	23.1%	23.1%	100%
<b>P14</b>	La Asociación presenta una comunicación clara y pertinente en los miembros de la Asociación.	N	0	3	3	12	39
		%	0%	7.7%	7.7%	30.8%	100%
<b>P15</b>	En la Asociación, las ideas que los socios transmiten, son comprendidas claramente.	N	0	4	5	13	39
		%	0%	10.3%	12.8%	33.3%	100%
<b>P16</b>	La Junta Directiva trabaja en beneficio del desarrollo de la Asociación.	N	0	0	10	11	39
		%	0%	0%	25.6%	28.2%	100%
<b>P17</b>	La Junta Directiva influye en el desarrollo del espíritu Asociativo de cada socio.	N	0	1	6	13	39
		%	0%	2.6%	15.4%	33.3%	100%

**PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN COORDINACIÓN.**

<b>COORDINACIÓN</b>		<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>	<b>Total</b>
<b>P18</b>	La unión de esfuerzos ayuda a actuar colectivamente en la Asociación.	N 0	4	6	12	17	39
		% 0%	10.3%	15.4%	30.8%	43.6%	100%
<b>P19</b>	Los socios cooperan para generar la unión, que permitan el logro de sus objetivos.	N 0	2	7	11	19	39
		% 0%	5.1%	17.9%	28.2%	48.7%	100%
<b>P20</b>	La actitud de los socios de la Asociación ayuda al fomento del espíritu asociativo.	N 1	4	4	12	18	39
		% 2.6%	10.3%	10.3%	30.8%	46.2%	100%
<b>P21</b>	En la Asociación se dirige de forma adecuada las tareas de los socios .	N 0	2	8	12	17	39
		% 0%	5.1%	20.5%	30.8%	43.6%	100%
<b>P22</b>	Los socios toman acuerdos que favorecen la Asociación.	N 0	2	8	10	19	39
		% 0%	5.1%	20.5%	25.6%	48.7%	100%
<b>P23</b>	En la Asociación, los socios tienen capacidades para liderar conflictos y solucionar de problemas.	N 0	5	11	9	14	39
		% 0%	12.8%	28.2%	23.1%	35.9%	100%
<b>P24</b>	Las normas internas de la Asociación son cumplidas por los socios.	N 0	6	6	10	17	39
		% 0%	15.4%	15.4%	25.6%	43.6%	100%
<b>P25</b>	En la Asociación, los socios manejan adecuadamente la información de los documentos que se posee.	N 0	0	8	14	17	39
		% 0%	0%	20.5%	35.9%	43.6%	100%

**ANEXO 06: PREGUNTAS DE LA VARIABLE ORGANIZACIÓN SEGÚN LA JUNTA DIRECTIVA**  
**PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN DIVISIÓN DEL TRABAJO.**

	DIVISIÓN DEL TRABAJO	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	
P1	En la Asociación, se asigna responsabilidades a cada uno de los socios.	N	0	0	4	2	0	6
		%	0%	0%	66.7%	33.3%	0%	100%
P2	En la Asociación, se realiza la explicación de las tareas o responsabilidades a cada socio.	N	0	0	6	0	0	6
		%	0%	0%	100%	0%	0%	100%
P3	Cada uno de los socios conoce cuáles son sus funciones en la Asociación .	N	0	1	3	2	0	6
		%	0%	16.7%	50%	33.3%	46.2%	100%
P4	Los socios actúan de manera responsable en el cumplimiento de los compromisos de la Asociación.	N	0	3	3	0	0	6
		%	0%	50%	50%	0%	0%	100%
P5	En la Asociación, los socios se responsabilizan de las decisiones que han sido tomadas en las reuniones programadas.	N	0	4	1	1	0	6
		%	0%	66.7%	16.7%	16.7%	0%	100%

**PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN DEPARTAMENTALIZACIÓN.**

	DEPARTAMENTALIZACIÓN	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	
P6	La variedad de productos que los socios comercializan, cumplen con los requisitos que se	N	0	5	1	0	0	6
		%	0%	83.3%	16.7%	0%	0%	100%



	ha establecido la Asociación.							
P7	En la Asociación, los socios se agrupan tomando en cuenta las características similares de sus productos.	N	0	5	1	0	0	6
		%	0%	83.3%	16.7%	0%	0%	100%
P8	En la Asociación, los socios se dividen las tareas que se debe realizar.	N	0	3	3	0	0	6
		%	0%	50%	50%	0%	0%	100%
P9	Los socios se agrupan de acuerdo a las tareas similares que se debe realizar en la Asociación.	N	0	0	4	2	0	6
		%	0%	0%	66.7%	33.3%	0%	100%
P10	En la especialización las tareas importantes en la Asociación son realizadas por los socios que conocen del tema.	N	0	2	2	1	1	6
		%	0%	33.3%	33.3%	16.7%	16.7%	100%
P11	Se asigna el trabajo según su especialidad de cada socio.	N	0	0	1	4	1	6
		%	0%	0%	16.7%	66.7%	16.7%	100%

**PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN JERARQUIZACIÓN.**

JERARQUIZACIÓN		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	
P12	La Asociación mantiene una línea de Autoridad.	N	0	0	0	5	1	6
		%	0%	0%	%	83.3%	16.7%	100%
P13	Los socios responden a las decisiones de la Junta Directiva.	N	0	4	2	0	0	6
		%	0%	66.7%	33.3%	0%	0%	100%
P14		N	0	2	4	0	0	39



	La Asociación presenta una comunicación clara y pertinente en los miembros de la Asociación.	%	0%	33.3%	66.7%	0%	0%	100%
P15	En la Asociación, las ideas que los socios transmiten, son comprendidas claramente.	N	0	2	4	0	0	6
		%	0%	33.3%	66.7%	0%	0%	100%
P16	La Junta Directiva trabaja en beneficio del desarrollo de la Asociación.	N	0	0	0	4	2	6
		%	0%	0%	0%	66.7%	33.3%	100%
P17	La Junta Directiva influye en el desarrollo del espíritu Asociativo de cada socio.	N	0	0	2	3	1	39
		%	0%	0%	33.3%	50%	16.7%	100%

**PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN COORDINACIÓN.**

	COORDINACIÓN	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	
P18	La unión de esfuerzos ayuda a actuar colectivamente en la Asociación.	N	0	2	3	1	0	6
		%	0%	33.3%	50%	16.7%	0%	100%
P19	Los socios cooperan para generar la unión, que permitan el logro de sus objetivos.	N	0	3	3	0	0	6
		%	0%	50%	50%	0%	0%	100%
P20	Las actitudes de los socios de la Asociación ayudan al fomento del espíritu asociativo.	N	0	6	0	0	0	6
		%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
P21		N	0	3	3	0	0	6



	En la Asociación se dirige de forma adecuada las tareas de los socios .	%	0%	50%	50%	0%	0%	100%
P22	Los socios toman acuerdos que favorecen la Asociación.	N	0	2	3	1	0	6
		%	0%	33.3%	50%	16.7%	0%	100%
P23	En la Asociación, los socios tienen capacidades para liderar conflictos y solucionar de problemas.	N	0	5	1	0	0	6
		%	0%	83.3%	16.7%	0%	0%	100%
P24	Las normas internas de la Asociación son cumplidas por los socios.	N	0	5	1	10	17	6
		%	0%	83.3%	16.7%	25.6%	43.6%	100%
P25	En la Asociación, los socios manejan adecuadamente la información de los documentos que se posee.	N	0	4	2	0	0	6
		%	0%	66.7%	33.3%	0%	0%	100%

ANEXO 07: ASISTENCIA DE LOS SOCIOS DEL MES DE MARZO DEL 2018

Asistencia del Mes de Marzo 2018

	03-03/18	16-03-18	17/03/18	24-03/18	
01 Acuña Aldazabal, Benita	<del>Benita</del>	Benita	Benita	Benita	Benita
02 Aimas Rupa, Milton	<del>Milton</del>	<del>Milton</del>	<del>Milton</del>	<del>Milton</del>	<del>Milton</del>
03 Aucapina Zambrano, Virginia	<del>Virginia</del>	<del>Virginia</del>	<del>Virginia</del>	<del>Virginia</del>	<del>Virginia</del>
04 Benavente Villafuerte Walter Roberto	<del>Walter</del>	F	<del>Walter</del>	F	F
05 Ceallasaca Cahua, Luz Marina	<del>Luz</del>	P	<del>Luz</del>	<del>Luz</del>	<del>Luz</del>
06 Camargo Villafuerte, Naida	<del>Naida</del>	<del>Naida</del>	<del>Naida</del>	<del>Naida</del>	<del>Naida</del>
07 Crancagua puella, Alicia	F	<del>Alicia</del>	<del>Alicia</del>	<del>Alicia</del>	<del>Alicia</del>
08 Castro Flores, Consuelo	<del>Consuelo</del>	<del>Consuelo</del>	<del>Consuelo</del>	<del>Consuelo</del>	<del>Consuelo</del>
09 Castro Quiroga, Amparo	<del>Amparo</del>	P	<del>Amparo</del>	no le permitieron	<del>Amparo</del>
10 Collantes Ayma, Lucia	<del>Lucia</del>	<del>Lucia</del>	<del>Lucia</del>	Lucia	Lucia
11 Condori Quispe Isabel	F	F	F	F	F
12 Cordova Kori Erika	<del>Erika</del>	<del>Erika</del>	<del>Erika</del>	<del>Erika</del>	<del>Erika</del>
13 Corrales Orcobuataca Delia	<del>Delia</del>	<del>Delia</del>	F	<del>Delia</del>	<del>Delia</del>
14 Chacsi Ambur Hermelinda	<del>Hermelinda</del>	<del>Hermelinda</del>	<del>Hermelinda</del>	<del>Hermelinda</del>	<del>Hermelinda</del>
15 Diaz Camala Ada Maritza	<del>Ada</del>	<del>Ada</del>	<del>Ada</del>	<del>Ada</del>	<del>Ada</del>
16 Facian Rojas, Nilagros	<del>Nilagros</del>	P	<del>Nilagros</del>	<del>Nilagros</del>	<del>Nilagros</del>
17 Flores Holguin, Hilda	<del>Hilda</del>	<del>Hilda</del>	<del>Hilda</del>	<del>Hilda</del>	<del>Hilda</del>
18 Flores Roca, Porfirio	<del>Porfirio</del>	<del>Porfirio</del>	<del>Porfirio</del>	<del>Porfirio</del>	<del>Porfirio</del>
19 Fundacion Cristo Vive Peru	<del>Fundacion</del>	<del>Fundacion</del>	<del>Fundacion</del>	<del>Fundacion</del>	<del>Fundacion</del>
20 Huacacampa Espinoza, Lelis	<del>Lelis</del>	<del>Lelis</del>	<del>Lelis</del>	<del>Lelis</del>	<del>Lelis</del>
21 Huilca Quipe, Francisco	<del>Francisco</del>	<del>Francisco</del>	<del>Francisco</del>	<del>Francisco</del>	<del>Francisco</del>
22 Laine Rupa shirley Patricia	<del>Patricia</del>	<del>Patricia</del>	<del>Patricia</del>	<del>Patricia</del>	<del>Patricia</del>
23 Ligas mina, Lidia	<del>Lidia</del>	<del>Lidia</del>	<del>Lidia</del>	F	<del>Lidia</del>
24 Loayza Castillo Alfredo	<del>Alfredo</del>	<del>Alfredo</del>	<del>Alfredo</del>	<del>Alfredo</del>	<del>Alfredo</del>
25 Loven Cahua, Luisa	<del>Luisa</del>	<del>Luisa</del>	<del>Luisa</del>	<del>Luisa</del>	<del>Luisa</del>
26 Mamani Flores, Antonia	<del>Antonia</del>	<del>Antonia</del>	<del>Antonia</del>	<del>Antonia</del>	<del>Antonia</del>
27 Mamani Alolape, Laura	<del>Laura</del>	<del>Laura</del>	<del>Laura</del>	<del>Laura</del>	<del>Laura</del>
28 Maruri Barazorda, Teodora	<del>Teodora</del>	<del>Teodora</del>	<del>Teodora</del>	<del>Teodora</del>	<del>Teodora</del>
29 Medina Pingare, Jacqueline	<del>Jacqueline</del>	<del>Jacqueline</del>	<del>Jacqueline</del>	<del>Jacqueline</del>	<del>Jacqueline</del>
30 Morales Chavez, Rina	<del>Rina</del>	<del>Rina</del>	P	<del>Rina</del>	<del>Rina</del>

**ANEXO 08: REQUISITOS DE AUTORIZACIÓN PARA OCUPAR UN PUESTO  
EN LA FERIA SABATINA****ID: Muniwanchaq\_74852** Municipalidad Distrital de Wanchaq

<b>Nombre del Trámite</b>	AUTORIZACIÓN PARA OCUPAR PUESTO EN FERIAS SABATINAS
<b>Objetivo del Trámite</b>	AUTORIZACIÓN PARA OCUPAR PUESTO EN FERIAS SABATINAS
<b>Documentos a Presentar</b>	
<b>Pasos a seguir</b>	
<b>Donde se realiza el trámite</b>	<b>Ciudad:</b> CUSCO  Horario de atención : No disponible  Dirección : Av. la Cultura N°500  Distrito : WANCHAQ  Teléfono : 224272 - 252957  Email : <a href="mailto:wanchaq@muniwanchaq.gob.pe">wanchaq@muniwanchaq.gob.pe</a>  Página Web : <a href="http://www.muniwanchaq.gob.pe">www.muniwanchaq.gob.pe</a>
<b>Costo</b> Costo UIT S./ 3950	S/.61.00
<b>Calificación</b>	Silencio Positivo - 5 d/h  Cuando transcurrido el plazo la institución no ha emitido un pronunciamiento expreso al trámite o servicio solicitado, este se da como aprobado.
<b>Inicio del Trámite</b>	Unidad de Tramite Documentario
<b>Unidad que evalúa el trámite</b>	Jefe de la Unidad de Mercados

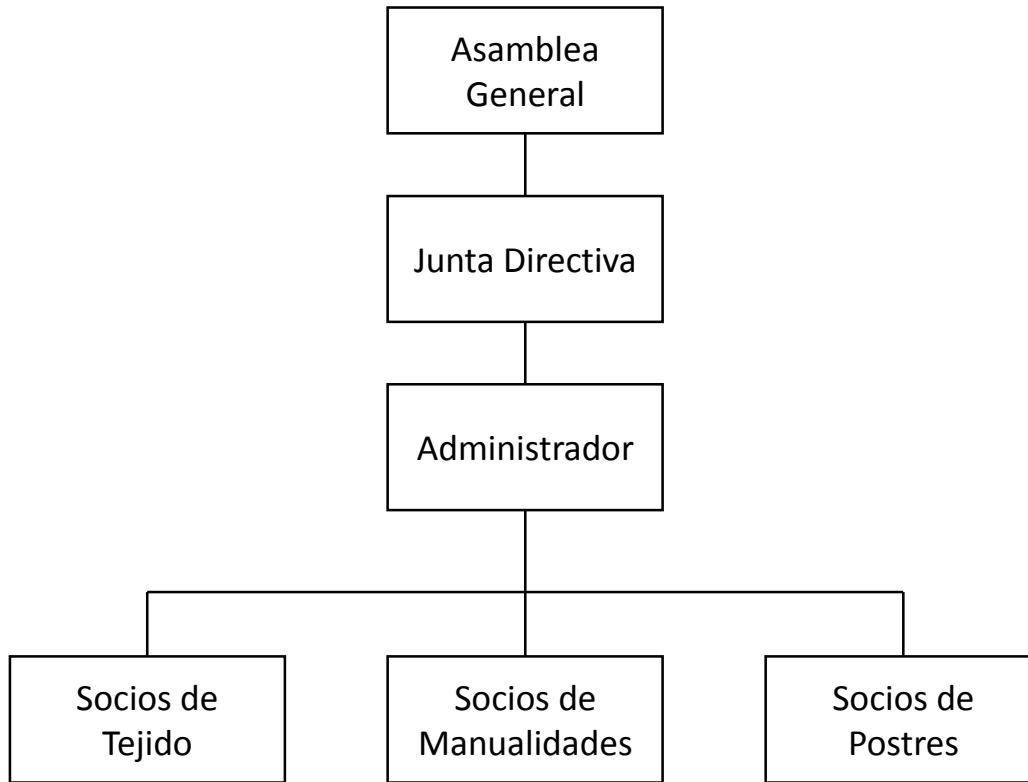




<b>Informes sobre el estado del Trámite</b>	
<b>Instancia que resuelve el Trámite</b>	Jefe de la Unidad de Mercados
<b>Instancia que resuelve recurso impugnatorio</b>	1.- RECONSIDERACIÓN 2.- APELACIÓN
<b>Base Legal</b>	Ley 27972 Art. 83, Numeral 4.1. Ley Orgánica de Municipalidades (27/05/2003).
<b>Observaciones</b>	Sin Observaciones



**ANEXO 09: PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA PARA LA ASOCIACIÓN  
MANOS ANDINAS**



**ANEXO 10: PROPUESTA DEL ESTATUTO PARA LA ASOCIACIÓN MANOS  
ANDINAS****ESTATUTO****DE LA ASOCIACIÓN MANOS ANDINAS DE LA FERIA SABATINA  
DEL DISTRITO DE WANCHAQ****TÍTULO I****DENOMINACIÓN-FINES-DOMICILIO-AMBITO TERRITORIAL**

**ART. 1º: DENOMINACIÓN:** Con la denominación “Asociación de Manos Andinas “se constituye en la ciudad de Cusco una Asociación no lucrativa que se regirá por el presentes Estatuto, por la Ley Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE Decreto Supremo N°007-2008TR, regulador de estas Asociaciones, y demás disposiciones legales aplicables.

Esta Asociación está dotada de personalidad jurídica propia y ostenta plena capacidad de obrar.

**ART. 2º: FINES:** La Asociación tiene como principio fundamental el fomento del acercamiento entre los distintos comerciantes de la feria Sabatina de Wanchaq con el objeto de lograr, por cuantos medios lícitos estén a su alcance, la mejor defensa de sus intereses.

Asimismo, está destinada a servir de cauce o instrumento, en el que, por medio de la libre expresión de sus asociados, se consiga un mejor desarrollo de la actividad empresarial y comercial de los mismos, productos elaborados por los mismos Socios (productos artesanales).

**ART. 3º:** Para llevar a cabo estos fines la Asociación desarrollará las correspondientes áreas de trabajo y servicios que lleven a la ayuda mutua entre sus asociados, entre los que se incluirán publicaciones periódicas, organización y distribución de información de interés, asistencia jurídica y fiscal, ferias de stock y otras actividades que propicien la dinamización de la Feria Sabatina del Distrito de Wanchaq.



**ART. 4º: DOMICILIO:** El domicilio social se sitúa en la feria Sabatina de la Plaza Túpac Amaru del Distrito de Wanchaq. El cambio del domicilio social supondrá una modificación de los presentes Estatutos y deberá realizarse conforme a lo establecido en los arts. 14 y 17 de este texto, con la posterior publicación en el periódico Oficial de la Ciudad de Cusco.

**ART. 5º: DURACIÓN:** La Asociación tendrá una duración indefinida y sólo se disolverá por acuerdo de la Asamblea General Extraordinaria o por cualquiera de las causas previstas por la Ley.

Si la Asociación acordarse federarse junto a entidades de iguales o semejantes fines que se creasen en el territorio nacional, la decisión deberá tomarse en Asamblea General Extraordinaria.

**ART. 6º: ÁMBITO TERRITORIAL:** El ámbito territorial de acción prevista para las actividades de la Asociación, será el correspondiente al municipio de Wanchaq, sin perjuicio de las relaciones que puedan desarrollarse con otras Asociaciones similares dentro del Estado peruano y de las actividades que sea preciso desarrollar en la Feria Sabatina de la Plaza Túpac Amaru del Distrito de Wanchaq.

## TÍTULO II

### DE LOS SOCIOS

**ART. 7º:** Los asociados, por el hecho de solicitar su ingreso en la Asociación, aceptan íntegramente lo dispuesto en los Estatutos, así como los acuerdos de la Junta Directiva y Asamblea General.

**ART. 8º:** Quienes aspiren a ingresar como socios de la Asociación, deberán formalizar la solicitud de ingreso dirigida a la Junta Directiva.

Rechazada una solicitud de ingreso por la Junta Directiva podrán interponer Recurso de Reposición ante la misma, dentro del plazo de quince días, sin perjuicios de los Recursos jurisdiccionales que correspondan.

**ART. 9º:** El número de socios no tendrá límite alguno. Serán socios con carácter de fundadores los que consten en el acta fundacional.



**ART. 10°: DERECHOS Y DEBERES DE LOS SOCIOS:** Los socios tendrán los siguientes derechos:

- A. Participar en las actividades sociales que promueva la Asociación.
- B. Ejercer el Derecho de voz y voto en las Asambleas Generales.
- C. Ser elegido miembro de la Junta Directiva.
- D. Poseer un ejemplar de los Estatutos y tener conocimiento de los acuerdos adoptados por los Órganos Directivos.
- E. Acceder a los libros de contabilidad de la Asociación, para conocer en todo momento, la situación económica de la misma.

Los socios tendrán las siguientes obligaciones:

- A. Acatar los presentes Estatutos y los acuerdos válidamente adoptados en la Asamblea General y la Junta Directiva.
- B. Abonar las cuotas de entrada y periódicas, que, en su caso, determine la Junta General.
- C. Desempeñar fielmente las obligaciones inherentes al cargo que ostenten dentro de la Asociación.
- D. Ser puntales en el armado de sus carpas, en caso contrario de procederá a cobrar la multa que se estableció en la Asociación.
- E. Tener sus carpas debidamente ubicadas y con las características que la Junta Directiva establezca.
- F. Comercializar productos elaborados por los socios.

**ART. 11°:** Los socios causarán **BAJA** en la Asociación por alguna de las siguientes causas:

- A. RENUNCIA VOLUNTARIA, comunicada por escrito a la Junta Directiva.
- B. EXPULSIÓN, a propuesta de la Junta Directiva y con la aprobación de la Asamblea General inmediatamente siguiente, cuando el socio, por conducta incorrecta, se haga



acreedor de dicha sanción.

Contra los acuerdos de la Asamblea General, podrán interponer Recurso de Reposición ante la misma, dentro del plazo de quince días, sin perjuicio de los Recursos Jurisdiccionales que correspondan.

### TÍTULO III

#### ÓRGANOS DIRECTIVOS Y FORMA DE ADMINISTRACIÓN

**ART. 12°:** Los órganos de la Asociación serán la ASAMBLEA GENERAL y la JUNTA DIRECTIVA.

**ART. 13°:** La ASAMBLEA GENERAL, integrada por todos los socios, es el Órgano supremo de manifestación de la voluntad de la Asociación y se reunirá siempre que lo acuerde la Junta Directiva o a solicitud de la cuarta parte de los socios.

La Asamblea General deberá ser convocada en sesión ordinaria al menos una vez al año, dentro de los tres primeros meses del mismo para aprobar el Plan General de actuación de la Asociación, censurar la gestión de la Junta Directiva y aprobar, en su caso, los presupuestos anuales de ingresos y gastos, así como el estado de cuentas correspondientes al ejercicio del año anterior.

**ART. 14°: RÉGIMEN DE LAS ASAMBLEAS:** La Asamblea General se reunirá en sesión extraordinaria cuando lo exijan las disposiciones vigentes, o así lo acuerde la Junta Directiva en atención a los asuntos que deben tratarse, o a la solicitud de una cuarta parte de los socios y, en todo caso, para decidir las siguientes materias:

- A. Disposición o enajenación de bienes que pertenezcan a la Asociación.
- B. Elección de la Junta Directiva.
- C. Modificación de los Estatutos.
- D. Acuerdos para constituir un Federación de Asociaciones o para integrarse en ella, si ya existiera, y disolver la Asociación.



**ART. 15°:** Las ASAMBLEAS GENERALES, tanto Ordinarias como Extraordinarias, serán convocadas por escrito, expresando el lugar, fecha y hora de reunión, así como orden del día. La celebración de la Asamblea General en segunda convocatoria, se fijará para media hora más tarde que la primera.

**ART. 16°:** Las ASAMBLEAS GENERALES, tanto Ordinarias como Extraordinarias, quedarán válidamente constituidas en primera convocatoria, cuando concurren a ellas presentes y representados por escrito al menos, la mitad de los miembros, y en todo caso el Presidente y el Secretario o personas que los sustituyan, y en segunda convocatoria, cuando concurren a ellas al menos el 10% de los miembros y en todo caso el Presidente y el Secretario o personas que los sustituyan.

La representación sólo podrá entregarse o recaer en los asociados.

**ART. 17°:** Los acuerdos de las Asambleas Generales serán adoptados por la mayoría simple de votos presentes o representados. No obstante, será necesario el voto favorable de las dos terceras partes de los socios presentes o representados para adoptar acuerdos en las Asambleas Extraordinarias sobre las materias contenidas en el art. 14.

**ART. 18°:** COMPETENCIAS DE LA ASAMBLEA DE SOCIOS.

Son competencia exclusiva de la Asamblea General o de socios, tanto en sesión Ordinaria como Extraordinaria, las siguientes:

- A. La aprobación de admisión o expulsión de los socios, a los que hace referencia el art. 11.B
- B. La elección de las personas que hayan de ocupar los puestos de la Junta Directiva, así como la expulsión de los mismos o de algún o algunos miembros de ella.
- C. La aprobación de la gestión de la Junta Directiva y del balance anual.
- D. Cualquiera acuerdo que implique la modificación de los presentes Estatutos, el cual requerirá para su aprobación el voto favorable de la mayoría señalada en el art. 17 “in fine” anterior.
- E. Cuales quiera otras que señalen los presentes Estatutos.



**ART. 19°:** La JUNTA DIRECTIVA es el órgano de administración de la Asociación y la misma estará formada por seis miembros. Para ser miembro de la Junta Directiva se requerirá la condición de socio y pertenecer a la Asociación como mínimo un año contado desde la fecha propuesta para la convocatoria de elecciones.

Excepcionalmente podrán formar parte de la Junta Directiva aquellos asociados que, con menos de un año de pertenencia a la Asociación, obtengan la autorización de la Junta Directiva. La autorización se concederá tras someter a votación las solicitudes previamente presentadas mediante escrito presentado al Presidente. Para que una solicitud sea aceptada será necesaria la aprobación por parte del 75% de la Junta Directiva vigente en el momento de la votación.

**ART. 20°:** La JUNTA DIRECTIVA estará compuesta al menos por el Presidente, Vicepresidente, el Secretario y el Tesorero, a los que se pueden sumar un total de dos vocales más, todos ellos mayores de edad y elegidos mediante sufragio libre y secreto. Estos cargos serán de dos años siendo los mismos renunciables y no reelegibles por tercera vez consecutiva. Los cargos serán también revocables en cualquier momento por mayoría absoluta de la Asamblea General.

**ART. 21°:** La JUNTA DIRECTIVA celebrará sus sesiones como mínimo dos veces al año y cuantas otras veces lo determine el Presidente, y en caso de ausencia, el Vicepresidente.

Para que quede válidamente constituida la Junta será necesario que asistan un mínimo de dos miembros además del presidente o quien reglamentariamente lo sustituya.

Para que los acuerdos de la Junta Directiva sean válidos, deberán adaptarlos por la mayoría de votos entendida como la mayoría simple total de miembros de la Junta, es decir la mitad más uno, teniendo el Presidente el voto de calidad en caso de empate. El Secretario, o en su defecto en quien delegue, levantará acta de las sesiones en el correspondiente libro.

**ART. 22°: COMPETENCIAS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

Son competencias de la misma:

- A. Elaborar el Plan General de actuación y los presupuestos económicos de la Asociación a fin de someterlos a la Asamblea General.





- B. Ejecutar lo dispuesto por la Asamblea General.
- C. Ejecutar cuentas competencias le sean delegadas por la Asamblea General, así como actuar, en caso de emergencia, sobre asuntos imprevistos.
- D. Ostentar la representación de la Asociación.
- E. Realizar cuentas operaciones económicas estima conveniente para el mejor cumplimiento de los fines de la Asociación, sin perjuicio de lo señalado en el capítulo correspondiente el régimen económico.
- F. Elaborar y comunicar cualquier tipo de comunicados sobre actuaciones de la Asociación
- G. Llevar el control burocrático de la Asociación.
- H. Proponer a la Asamblea General la admisión y expulsión de socios.
- I. La junta directiva, podrá elegir un gerente que gestione y dinamice la Asociación, por delegación de esta, y con voz, pero sin voto en las reuniones de Junta Directiva.

**ART. 23º: ES COMPETENCIA DEL PRESIDENTE O EN SU DEFECTO DEL VICEPRESIDENTE:**

- A. Representar a la Asociación en todas aquellas actuaciones en que sea necesaria la presencia de una persona física, sin perjuicio de otras representaciones que le puedan ser encomendadas por la Asamblea General o por la Junta Directiva.
- B. Convocar las reuniones de la Junta Directiva y de la Asamblea General, de acuerdo con lo dispuesto en los presentes Estatutos
- C. Autorizar con su firma los pagos de la Asociación, debiendo constar cuantos documentos suscriba la firma del Tesorero.
- D. Ejercer las facultades que delegue en él, tanto la Asamblea con la Junta Directiva.

**ART. 24º: ES COMPETENCIA DEL SECRETARIO:** Levantar el acta de las reuniones de la Junta Directiva y de la Asamblea de socios, así como expedir cualquier certificación de los acuerdos tomados en las mismas, las cuales, deberán llevar el visto bueno del Presidente. Asimismo, llevará un libro de Registro de socios.



**ART. 25°: EL TESORERO:** dirigir la contabilidad de la Asociación, tomar razón y llevar la cuenta de los ingresos y gastos sociales, interviniendo todas las operaciones de orden económico.

Recaudar los fondos pertenecientes a la Asociación y dar cumplimiento a las órdenes de pago expedidas por el Presidente.

El Tesorero formalizará el presupuesto anual de gastos e ingresos, así como el estado de cuentas del año anterior, que deben ser presentados a la Junta Directiva para que ésta, a su vez, lo someta a la aprobación de la Asamblea General.

**ART. 26°: EL VOCAL:** Los Vocales tendrán las obligaciones propias de su cargo como miembros de la Junta Directiva, y así como las que nazcan de las delegaciones o comisiones de trabajo que la propia Junta las encomiende.

**ART. 27°:** Incumbe de manera concreta al Secretario, velar por el cumplimiento de las disposiciones legales existentes en materia de la Asociaciones y custodiar la documentación oficial de la Asociación.

**ART. 28°:** La firma de cualquier Documento que implique la asunción de obligaciones de carácter patrimonial por parte de la Asociación, necesariamente deberá realizarse por el Presidente, previo acuerdo favorable de la Junta Directiva.

**ART.30°: ADMINISTRADOR:** Esta encargado de realizar el seguimiento y control de los objetivos sociales y económicos de la Asociación. Ayudando a la junta Directiva en la gestión de la Organización.

#### **TÍTULO IV RÉGIMEN ECONÓMICO**

**ART. 30°:** La Asociación carece de patrimonio inicial.

**ART. 31°:** Los recursos económicos previstos para el desarrollo de las actividades son las siguientes:

- A. Los procedentes de bienes y derechos que les correspondan, así como subvenciones,



legados y dotaciones que puedan percibir en forma legal.

- B. Los ingresos que obtenga la Asociación mediante las actividades lícitas que acuerde realizar la Junta Directiva, siempre dentro de los límites estatutarios.
- C. Los ingresos, en su caso, procedentes de los señalado en el Art. 10, párrafo 2º, letra B.

**ART. 32º:** La administración de fondos de la Asociación será competencia de la Junta Directiva a través del presupuesto aprobado por la Asamblea General, a fin de que los socios puedan tener conocimiento en cualquier momento del destino de los fondos.

## **TÍTULO V DISOLUCIÓN**

**ART. 33º:** La Asociación se disolverá por voluntad de los socios, por las causas determinadas en el Art. 39 del código Civil y por Sentencia judicial.

En el caso de que se trate de la disolución por voluntad de los socios hará falta a la Asamblea una asistencia mínima del 20% de los miembros de la entidad y el acuerdo habrá de tomarse por mayoría absoluta de los asistentes.

**ART. 34º:** En caso de disolverse la Asociación, la Asamblea General que acuerde la disolución nombrará una comisión liquidadora, la cual se hará cargo de los fondos que existan para que, una vez satisfechas todas las obligaciones, el remanente, si lo hubiera, sea entregado a cualquier entidad con iguales o análogos fines.

## **TÍTULO VI TÍTULO ADICIONAL**

**Art. 35º:** En lo no previsto en los presentes Estatutos se aplicará la Ley Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE Decreto Supremo N°007-2008TR, regulador de estas Asociaciones.