



# **UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"**



**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**"DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE  
ARTESANOS ORFEBRES DEL DEPARTAMENTO DE  
LAMBAYEQUE, 2017".**

## **TESIS**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN  
GERENCIA EMPRESARIAL**

**AUTORA:**

**Bach. MILAGROS CARMEN GAMARRA UCEDA**

**ASESOR:**

**McS. MARINO ENEQUE GONZALES**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2017**

**DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS ORFEBRES DEL  
DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE, 2017.**

---

Bach. . Milagros Carmen Gamarra Uceda  
Autor

---

McS. Marino Eneque Gonzales  
Asesor

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado  
de: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

APROBADO POR:

---

M.Sc. Víctor Arroyo Urbina  
PRESIDENTE DEL JURADO

---

M.Sc. María Naidú Aquino Caveró  
SECRETARIA DEL JURADO

---

MSc. Luis Campos Contreras  
VOCAL DEL JURADO

Agosto de 2017

## DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida.

A mis padres por haberme dado la oportunidad de estudiar.

A mis hijos por ser mi inspiración.

## AGRADECIMIENTO

A Dios principalmente por haberme permitido culminar con este trabajo de investigación a pesar de las dificultades que se presentaron.

Una dedicatoria especial a todas aquellas personas que permitieron que este Trabajo se haga realidad.

Muchas gracias.

## Índice General

Índice General.....	V
Índice de Tablas.....	VI
Índice de Figuras .....	VII
Resumen.....	VIII
Abstract.....	IX
Introducción .....	10
Capítulo I: Análisis del Objeto de Estudio .....	17
1.1 Ubicación .....	17
1.2 ¿Cómo surge el problema? .....	17
1.3 ¿Cómo se manifiesta y qué características tiene? .....	17
1.4 Descripción de la Metodología Empleada .....	18
Capítulo II. Marco Teórico .....	22
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	22
2.2 Base Teórica .....	25
Capítulo III: Análisis de los Resultados .....	32
3.1 Análisis del Desempeño Organizacional de la Asociación. ....	32
3.2 Análisis de la Normatividad Concerniente a la Asociación .....	47
3.3 Análisis de la Capacidad Organizacional de la Asociación .....	50
3.4 Lineamientos de Mejora en Desempeño Organizacional para la Asociación .....	53
Capítulo IV. Discusión.....	54
Capítulo V. Propuesta .....	57
Conclusiones .....	65
Recomendaciones .....	66
Referencias Bibliográficas.....	67
Anexos .....	68

## Índice de Tablas

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de las variables .....	20
Tabla 2. Niveles de desempeño de las organizaciones .....	31
Tabla 3. Porcentaje de calificación de la efectividad de la Asociación año 2017 .....	44
Tabla 4. Porcentaje de calificación de la eficiencia de la Asociación año 2017 .....	45
Tabla 5. Porcentaje de calificación de la relevancia de la Asociación año 2017 .....	46
Tabla 6. Porcentaje de calificación del desempeño organizacional de la Asociación año 2017 .....	46
Tabla 7. Porcentaje de calificación de la capacidad organizacional de la Asociación año 2017 .....	51
Tabla 8. Objetivos y acciones del Plan de ARTEORFELAM.....	59
Tabla 9. Metas del Plan de ARTEORFELAM.....	60
Tabla 10. Descripción de las acciones del Plan de ARTEORFELAM .....	61
Tabla 11. Responsables de las acciones del Plan de ARTEORFELAM .....	62
Tabla 12. Presupuesto de las acciones del Plan de ARTEORFELAM .....	63
Tabla 13. Cronograma de las acciones del Plan de ARTEORFELAM .....	64

## Índice de Figuras

Figura 1. Factores que influyen en el desempeño organizacional. Tomado de “Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño”, por C. Lusthaus, 2002, Canadá: Copyright 2002. ....	25
Figura 2. Porcentaje de artesanos de la Asociación según edad.....	32
Figura 3. Porcentaje de artesanos de la Asociación según estado civil.....	33
Figura 4. Porcentaje de artesanos de la Asociación según sexo.....	33
Figura 5. Porcentaje de artesanos de la Asociación según zona de nacimiento.....	34
Figura 6. Porcentaje de artesanos de la Asociación según departamento de nacimiento. ....	34
Figura 7. Porcentaje de artesanos de la Asociación según lugar de residencia actual.....	35
Figura 8. Porcentaje de artesanos de la Asociación según número de hijos .....	35
Figura 9. Porcentaje de artesanos de la Asociación según años de experiencia laboral.....	36
Figura 10. Porcentaje de artesanos de la Asociación según remuneración mensual.....	36
Figura 11. Porcentaje de artesanos de la Asociación según otros ingresos adicionales .....	37
Figura 12. Porcentaje de artesanos de la Asociación según su calificación de nivel de ingresos.....	37
Figura 13. Porcentaje de artesanos de la Asociación según área en la que se desempeña. ....	38
Figura 14. Porcentaje de artesanos de la Asociación según aceptación del puesto.....	38
Figura 15. Porcentaje de artesanos de la Asociación según especialidad.....	39
Figura 16. Porcentaje de artesanos de la Asociación según condición laboral.....	39
Figura 17. Porcentaje de artesanos de la Asociación según cargo que ocupa.....	40
Figura 18. Porcentaje de artesanos de la Asociación según tiempo de trabajo en el sector. ....	40
Figura 19. Porcentaje de artesanos de la Asociación según imaginación sobre el futuro.....	41
Figura 20. Porcentaje de artesanos de la Asociación según nivel de estudios.....	41
Figura 21. Porcentaje de artesanos de la Asociación según tipo de seguro de salud. ....	42
Figura 22. Porcentaje de artesanos de la Asociación según tipo de vivienda donde reside.....	42
Figura 23. Porcentaje de artesanos de la Asociación según tipo de vivienda que ocupa.....	43
Figura 24. Porcentaje de calificación de la efectividad de la Asociación.....	44
Figura 25. Porcentaje de calificación de la eficiencia de la Asociación.....	45
Figura 26. Porcentaje de calificación de la relevancia de la Asociación .....	46
Figura 27. Porcentaje de calificación del desempeño organizacional de la Asociación .....	47
Figura 28. Porcentaje de calificación de la capacidad organizacional de la Asociación .....	52

## Resumen

Los artesanos son las comunidades de trabajadores más importantes del mundo, siendo la base de las economías locales. En el caso peruano, una de estas organizaciones es la asociación de artesanos de Lambayeque, el mismo que ha enfrentado una serie de dificultades y limitaciones de orden interno como externo que han afectado su desempeño organizacional. De este modo, se llevó a cabo la tesis para la cual se planteó la siguiente pregunta de investigación. ¿Cómo ha venido dándose el Desempeño Organizacional de la Asociación de Artesanos Orfebres del Departamento de Lambayeque (ARTEORFELAM), 2017?. Así, la presente tesis tuvo por propósito describir el desempeño organizacional de ARTEORFELAM, a fin de ofrecerle una alternativa de solución. La tesis tuvo como objetivo general describir el desempeño organizacional de ARTEORFELAM 2017 y como objetivos específicos: (1) Revisar la normatividad concerniente a las asociaciones, (2) Analizar la capacidad organizacional de ARTEORFELAM 2017 y (3) Proponer lineamientos de mejora en desempeño organizacional. Asimismo, dada la naturaleza y alcance del estudio (descriptivo) no se planteó ninguna hipótesis y se propone evidenciar la teoría del desempeño organizacional basada en Lusthaus (2002). La tesis tendrá usos académicos, empíricos y sociales; ya que va a servir a una serie de involucrados con la asociación, esto es el sector académico, el sector de profesionales, el sector empresarial, el sector público y la cooperación internacional o local.

Mediante la aplicación de un método de investigación cuantitativo, descriptivo, propositivo y no experimental, la tesis diseñó un conjunto de instrumentos para el levantamiento de datos como el cuestionario, la entrevista y el análisis documental. Se entrevistó a artesanos y directivos de ARTEORFELAM.

Los resultados encontrados indican que la calificación que realizan los artesanos asociados en un 91.73% es negativa, así como en las dimensiones que lo componen; esto es, la calificación de la efectividad para el 91.61% es negativa, la calificación de la eficiencia para el 90.82%, es negativa y la calificación de la relevancia para el 92.75% negativa. Estos resultados indican que la Asociación necesita mejorar su desempeño organizacional. Por ello, el estudio presenta alcances de una propuesta que de aplicarse, permitirá que la ARTEORFELAM cumpla con sus objetivos propuestos en sus mismos estatutos.

**Palabras claves:** asociación de artesanos, desempeño organizacional, propuesta.



## Abstract

Artisans are the most important worker communities in the world, being the basis of local economies. In the Peruvian case, one of these organizations is the Lambayeque artisan association, which has faced a series of internal and external difficulties and limitations that have affected its organizational performance. In this way, the thesis was carried out for which the following research question was posed. How has the Organizational Performance of the Association of Artisans Goldsmiths of the Department of Lambayeque (ARTEORFELAM), 2017?. Thus, this thesis was intended to describe the organizational performance of ARTEORFELAM, in order to offer an alternative solution. The thesis had as a general objective to describe the organizational performance of ARTEORFELAM 2017 and as specific objectives: (1) Review the regulations concerning the associations, (2) Analyze the organizational capacity of ARTEORFELAM 2017 and (3) Propose guidelines for improvement in organizational performance. Likewise, given the nature and scope of the (descriptive) study, no hypothesis was proposed and it is proposed to demonstrate the theory of organizational performance based on Lusthaus (2002). The thesis will have academic, empirical and social uses; as it will serve a number of stakeholders with the association, this is the academic sector, the professional sector, the business sector, the public sector and international or local cooperation.

Through the application of a method of quantitative, descriptive, proactive and non-experimental research, the thesis designed a set of instruments for the collection of data such as the questionnaire, the interview and the documentary analysis. Artisans and managers of ARTEORFELAM were interviewed.

The results found indicate that the rating of the associated artisans in a 91.73% is negative, as well as in the dimensions that compose it; that is, the effectiveness rating for 91.61% is negative, the efficiency rating for 90.82% is negative and the relevance rating for the 92.75% negative. These results indicate that the Association needs to improve its organizational performance. Therefore, the study presents the scope of a proposal that, if applied, will allow ARTEORFELAM to fulfill its objectives proposed in its bylaws.

**Keywords:** artisan association, organizational performance, proposal

## Introducción

En el ámbito mundial, los artesanos se han caracterizado por reflejar con sensibilidad y arte el sentir de las civilizaciones para la posteridad, por lo que su trabajo constituye en todo lugar, un valioso aporte para la civilización y la historia. Sin embargo, los avances tecnológicos de hoy y cambios de patrones de consumo, han generado un enorme impacto en las labores que realizan y en sus organizaciones.

Los artesanos organizados mediante asociaciones, han podido afrontar una serie de situaciones de entorno y de organización interna que han mejorado y desarrollado su trabajo. La artesanía tiene diversas expresiones en todo el mundo y se realizan con una diversidad de insumos, y refleja todo el arte del trabajo a mano. Uno de las artesanías más resaltantes es la orfebrería e involucra al oro como insumo fundamental, no hay cultura en el mundo que no se haya expresado en este precioso metal.

Según PROMPERÚ en el año 2007 en el mercado internacional las ventas de joyería de oro a nivel retail (minorista) fueron del orden de \$47.5 billones. El valor agregado a nivel de tienda fue de un 30% y a nivel de mayoristas, alrededor del 10%. Siendo Perú el quinto productor mundial de oro. En el caso de la plata, el total de ventas retail de platería y de joyas de plata a nivel mundial fue de \$ 1.75 billones. Siendo además Perú el primer productor mundial de plata.

De acuerdo al MINCETUR, en el Reporte Final Proyecto Joyería incluyendo Plan Estratégica elaborado por Tiara International Consulting en el año 2005, sostiene que en el ámbito nacional, a partir del año 1990 el Perú ha tenido un gran auge en el campo de la minería. Particularmente, el descubrimiento de minas de oro y plata en la región de Cajamarca y el subsiguiente desarrollo en la minería logró colocar al Perú en un lugar privilegiado en el ámbito mundial en términos de producción de metales preciosos. Para el año 2005 Sudáfrica con una producción del 11% del oro en el mundo lo lideraba, seguido de Australia, EE. UU., China y Perú.

Según la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), para el año 2017 el Perú es, el primer productor de oro de Latinoamérica y el sexto a nivel mundial con una producción anual de 153 toneladas. Sostiene que de acuerdo a estudios realizados por el Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico (Ingemmet), cuenta con un potencial de reservas de este metal precioso estimado en 244 millones de onzas finas (6,915 toneladas). Las principales naciones productoras de oro son China, Australia, Rusia, Estados Unidos, Canadá y Perú.

El Perú es el segundo mayor productor de plata en América Latina y en el mundo, con una producción acumulada para el periodo 2016 – 2017 de 8,679 toneladas.

A pesar de tan extraordinario éxito en la industria minera y en la industria de metales preciosos, el Perú se encuentra aún retrasado en la implementación de industrias para el aprovechamiento de los metales preciosos extraídos en el territorio. Así tenemos según la Asociación de Exportadores (Adex) en el año 2014 advirtió que del total de la producción de oro y plata del Perú, menos del 1% se deriva a la fabricación de productos de joyería y orfebrería, a pesar de que estas actividades calzan perfectamente con el concepto de inclusión social que el gobierno impulsa. El Perú de las 151 toneladas de oro que produce, valorizadas en US\$ 7,800 millones, solo fue transformado en joyería menos de 1%. De igual manera de las 3,600 toneladas de plata, equivalentes a US\$ 2,100 millones también se destinó menos del 1% a la joyería y orfebrería.

Según el presidente del Comité de Joyería de la Asociación de Exportadores (ADEX), Julio Pérez, en el año 2014, en la inauguración del II Congreso Internacional de Joyería y Orfebrería, organizado por Adex, Mincetur y Promperú, sostuvo que la actividad de la joyería genera alrededor de 25,000 puestos de trabajo, directos e indirectos, en el país. Son 3,000 talleres artesanales de joyería inscritos en el Registro Nacional de Artesanos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) a los que se suman las empresas manufactureras, grandes y medianas. En el Perú, existe alta presencia de PYMES en el sector joyería y se ha determinado una serie de dificultades, como son: (1) reducción del mercado, por efectos principalmente de la importación de joyas que sustituyen al oro (contrabando o dumping), (2) dificultades para obtener tecnología moderna, (3) baja productividad por falta de capacitación y asesoría complementaria, existe poco personal capacitado en joyería, no se cuenta con técnicos eficientes por lo que ante la falta de personal capacitado se debe contratar personas sin experiencia. (4) carencia de financiamiento, (5) no cuentan con un buen desempeño organizacional, (6) la informalidad, (7) la falta de integración son también factores que han contribuido al pobre desarrollo del sector y (8) ausencia de una base de datos para determinar las necesidades de abastecimiento de insumos, materia prima y tecnología.

En el sector joyería un aspecto importante es la innovación tecnológica, dado que ahora se usan maquinarias que hacen los prototipos y se hace el diseño en la computadora y automáticamente otras máquinas la reproducen en serie, esto obliga a que el artesano esté orientado fundamentalmente a la renovación de la maquinaria y equipo, lo cual le permita manejar tecnología moderna orientada a mejorar los niveles de productividad y calidad a menores costos, para lo cual requiere además contar con la materia prima (oro) al menor precio posible y en las

cantidades necesarias. Este hecho permite que los artesanos orfebres puedan tener mayores niveles de competencia en el mercado de joyas de oro.

En el ámbito regional y local, los problemas señalados anteriormente, también se reflejan en la Región Lambayeque y particularmente en la Asociación de Artesanos Orfebres, que muestra, además de la situación a la que está expuesta, deficiente desempeño organizacional, reflejado en la poca capacidad de planeamiento, administración y gestión. Con dificultades en la compra de materia prima y con sobre costos, y además con una pobre oferta de diseños acordes a los requerimientos actuales.

Uno de los aspectos que ha afectado a los artesanos orfebres, es el abastecimiento de la materia prima, que se ve limitada, ya que el precio de los productores es igual que el precio de exportación. Por lo tanto, los artesanos orfebres no están en la capacidad de adquirirlo. En su mayoría, se ven perjudicados para adquirir el oro y poder elaborar sus joyas en cantidades suficientes. Asimismo, los productores prefieren vender la materia prima al exterior ya que así recuperan el IGV que únicamente pueden recuperar cuando exportan. Es por este motivo, que casi la totalidad de oro producido en el Perú está dirigido a la exportación.

Se ha observado que los modelos de las joyas son generalmente copias de catálogos, el diseño de los artesanos no está acorde al requerimiento actual del mercado y los productos no se han ganado el respeto por marca ni origen, a diferencia de los productos de la India, Tailandia o Italia. La informalidad y la falta de integración son también factores que han contribuido a un limitado desarrollo del sector.

Se ha observado que los diferentes socios que integran la Asociación han venido adoptando una actitud indiferente ante las diferentes convocatorias que la Junta directiva realiza, probablemente para no comprometerse y mantener solamente una mínima participación.

Una real preocupación que se presenta en la Asociación es la ausencia de documentación técnica que precise y determine el rol y la actitud con el que debe actuar cada uno de los socios ante el futuro de su institución. Los socios no tienen mecanismos de información en línea que les permita conocer la situación actualizada de la institución y poder proyectar sus diferentes actividades futuras.

Otro problema de la Asociación es el limitado alcance, es decir no cuenta con la información financiera y económica, dejando de lado los sistemas administrativos, operativos y de control, la identificación de los riesgos de las actividades y la toma de decisiones institucionales, las operaciones y resultados de la entidad, el desempeño de los directivos y socios.

Todo este panorama, lleva a indicar que la Asociación se ha convertido en una institución con cierta informalidad y falta de integración que de alguna manera está repercutiendo en los beneficios de sus agremiados. Ante esta situación, se ha llegado a indicar que la Asociación necesita contar con un desempeño organizacional que le permita lograr su desarrollo institucional (excelencia operativa) y en consecuencia sus socios logren beneficios económicos.

Como se está indicando, la Asociación de Artesanos Orfebres de Lambayeque ARTEORFELAM, institución que tiene como fin fundamental fomentar el desarrollo de la actividad artesanal de orfebrería, en los últimos años viene siendo afectada por un deficiente desempeño organizacional, escaso financiamiento y un abastecimiento inapropiado, lo que no facilita la operatividad de esta institución.

Esta investigación comprende el pasado, presente y futuro de la Asociación de Artesanos Orfebres de Lambayeque ARTEORFELAM. Del pasado y del presente se obtiene la normatividad y la forma como se viene gestionando esta institución. Básicamente el trabajo está orientado al futuro, por cuanto no cuenta con desempeño organizacional eficiente.

Como parte de la investigación se han establecido relaciones con los directivos, socios fundadores, socios en general, quienes conocen y viven las experiencias legales, decisiones y ejecución de las actividades encomendadas a la Junta Directiva; por tanto ellos manifiestan en base a que conocen y comprenden a la Institución que necesitan mejorar su desempeño organizacional y lograr de esta manera una respuesta efectiva de cada uno de sus integrantes.

El problema a resolver consistió en determinar los factores del desempeño organizacional de la asociación; a fin de que, posteriormente le permita trabajar con solvencia y generar mayores beneficios para cada uno de sus integrantes.

El objeto de estudio abarca a la Asociación de Artesanos Orfebres de Departamento de Lambayeque, ARTEORFELAM, la cual es una institución con personería jurídica, constituida bajo el principio de libre asociación regida por el Código Civil; tiene como fin fundamental el fomentar el desarrollo a la actividad artesanal de orfebrería en el Departamento de Lambayeque, así como también la defensa de los derechos de sus asociados.

La Asociación de Artesanos Orfebres del Departamento de Lambayeque fue fundada el 28 de agosto de 1995 e inscrita en los Registros Públicos del departamento de Lambayeque en el Título 77/849 del 15 de julio de 1996 con ficha 562 del Registro de Personas Jurídicas, Libro de Asociaciones. Los socios de la Asociación de Artesanos Orfebres del Departamento de Lambayeque ARTEORFELAM no son ajenos a esta realidad, los cuales de diferentes formas manifiestan la falta de abastecimiento de oro suficiente y a bajo costo, lo que no les permite trabajar en forma competitiva, con sus productos de joyería.

Por estas razones se consideró pertinente llevar a cabo esta investigación para la cual se planteó la siguiente pregunta de investigación. ¿Cómo ha venido dándose el Desempeño Organizacional de la Asociación de Artesanos Orfebres del Departamento de Lambayeque, 2017?

Esta tesis es importante por una serie de razones, entre las que destacan la importancia académica, la importancia empírica y la importancia social.

La importancia académica tiene que ver con la existencia de un enorme potencial, arte y riqueza cultural en los artesanos de la región Lambayeque que hacen necesario desarrollar una agenda de investigación desde diversas perspectivas o especialidades en las universidades locales a fin de sistematizar y comprender esa realidad. Es así que esta tesis, se planteó evaluar desde la perspectiva de la administración, el desempeño de la asociación de artesanos orfebres.

Es importante también porque se requiere de estudios o tesis sobre la asociación ARTEORFELAM, que muestren su actual desempeño organizacional e identificar los elementos que la han estado afectando, de modo que puedan organizadamente, anticiparse o revertir dichos efectos. Es importante recuperar el nivel organizativo de los artesanos, porque es reconocido que los artesanos organizados, pueden alcanzar mejores condiciones económicas para su trabajo.

La tesis tiene importancia social porque ha permitido, tener una comprensión de las condiciones económicas y de vida de los artesanos de la Asociación, las condiciones en las que trabajan su arte y en las que viven sus familiares. Se muestra en este sentido las condiciones de infraestructura de los locales en los que trabajan, la tecnología que usan, los recursos humanos con que cuenta y la gestión que realizan para mantenerse en el sector.

Es importante para la política pública, para los gestores del sector público gubernamental como no gubernamental, porque es mejor y más fácil encontrar artesanos organizados a fin de poderles canalizar cualquier tipo de ayuda, sea en tecnología como en búsqueda de mercados internacionales para mejorar su desempeño.

La presente investigación también queda justificada académicamente, empíricamente como socialmente; ya que va a servir a una serie de involucrados con la asociación, esto es el sector académico, el sector de profesionales, el sector empresarial, el sector público y la cooperación internacional o local.

La investigación sirve en el sector académico de la Región Lambayeque, ya que muestra la aplicación de una estructura teórica que mide el desempeño organizacional de una asociación de artesanos. Este tema está en el ámbito de las teorías organizacionales de la administración, de modo que sirve como antecedente a otras investigaciones, como tesis tanto de pregrado como de postgrado y documentos de investigación de distintas universidades y centros de investigación.

La tesis sirve, a la asociación de artesanos y cada uno de sus integrantes dado que señala, las deficiencias de la organización y sus posibilidades de desarrollo; esto significa que se constituye en un documento de gestión para la asociación y para los directivos.

La tesis es de utilidad a los diversos tipos de profesionales relacionados con el sector de artesanía; esto es, economistas, contadores, administradores, diseñadores, entre otros. Estos profesionales en base a esta investigación van a poder aplicar de mejor manera, sus decisiones en las empresas en los ámbitos o departamentos del diseño, la producción, la gestión, las finanzas o el marketing.

El estudio también es útil para el sector público, ya que le permite realizar una adecuada regulación del sector, desde la perspectiva de los incentivos. Esto es desde el diseño de dispositivos de formalización, tributación, comercialización, derechos de autor, entre otros que repercuten de manera en el desarrollo.

La tesis tuvo como objetivo general describir el desempeño organizacional de la Asociación de Artesanos Orfebres del Departamento de Lambayeque, 2017. Asimismo como objetivos específicos: (1) Revisar la normatividad concerniente a las asociaciones, (2) Analizar la capacidad organizacional de la Asociación de Artesanos Orfebres del Departamento de Lambayeque, 2017 y (3) Proponer lineamientos de mejora en desempeño organizacional.

Por la naturaleza y alcance del estudio (descriptivo) no se planteó ninguna hipótesis.

La tesis está dividida en cuatro capítulos. El primer capítulo, contiene un análisis del objeto de estudio, que se parte desde la ubicación geográfica donde sucede el problema, se brinda una explicación de cuáles son los factores que generan el problema, se explica cómo se manifestó el

problema y finalmente se detalla el proceso metodológico que se va a seguir para evidenciar el problema en el marco del planteamiento teórico.

En el capítulo segundo, se detalla el marco teórico, que implica considerar los antecedentes tanto internacionales y nacionales tomados de referencia y la base teórica específica considerada para abordar el problema del desempeño organizacional de ARTEORFELAM.

En el tercer capítulo, se presentan los resultados de la investigación tomando en cuenta, la estructurara de los objetivos planteados. De este modo, se presentan los resultados del desempeño organizacional de ARTEORFELAM, el análisis de la normatividad, el análisis de la capacidad de ARTEORFELAM y los lineamientos de mejora para la Asociación.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la discusión de la tesis con el uso de los antecedentes considerados en el capítulo segundo y los resultados encontrados en la investigación.

Finalmente, en el capítulo cinco, se presenta la propuesta de la tesis, que consiste en un plan para implantar en el mediano plazo a fin de revertir el bajo desempeño organizacional. Dicha propuesta parte desde la elaboración de la misión y visión, hasta la confección de un presupuesto a ser ejecutado por ARTEORFELAM.



## **Capítulo I: Análisis del Objeto de Estudio**

### **1.1 Ubicación**

La Asociación de Artesanos Orfebres de Lambayeque (ARTEORFELAM) se encuentra organizada en la ciudad de Chiclayo con domicilio legal en la Av. Balta No. 915 Of.9. Fue fundada el 28 de Agosto de 1995, y se encuentra inscrita en los registros públicos en el título 77/849 del 15 de Julio de 1996 con ficha 562 de registro de personas jurídicas, libro de asociaciones. Agrupa a los dependientes e independientes que se dedican a las actividades artesanales de orfebrería.

### **1.2 ¿Cómo surge el problema?**

La asociación de artesanos es una organización que está conformada por empresarios unipersonales que se dedican a la orfebrería, que se han unido a fin de hacer frente y de participar de mejor forma en un sistema económico competitivo. Lo anteriormente mencionado fueron los fines de la fundadores, lo cuales tuvieron esa intención, que de ser alcanzables proveerían beneficios colectivos no solo para ellos, sino para el resto de sus familiares y de su comunidad. Lamentablemente, su exposición a las condiciones externas como a las internas de la economía, ha impactado en su desempeño organizacional, reflejándose en el inadecuado funcionamiento de la asociación, como en sus capacidades organizacionales y diversos recursos tanto físicos como institucionales.

### **1.3 ¿Cómo se manifiesta y qué características tiene?**

El inadecuado desempeño de la asociación de artesanos impacta directamente en los artesanos como en los diversos actores indirectamente relacionados como son: la familia del artesano, los proveedores, los clientes, las diversas organizaciones culturales, entre otros. El artesano en primer lugar, observa una disminución en sus niveles de ingresos por lo que terminan no dedicándose al 100% y se dedican a otros rubros, esto implica que se dedica parcialmente a la actividad de ser artesanos y paralelamente comercializan. De estar trabajando artesanalmente con oro pasan a comercializar joyas de otros materiales de fantasía como el oro golf proveniente de Ecuador (es más barato y de bajo nivel) y el de China (de toda calidad).

La familia del artesano, solamente tiene ingresos para subsistir, no pueden ahorrar y mucho menos invertir. Las familias son numerosas y se están dejando de dedicar a la artesanía, perdiéndose la tradición.

Los proveedores se perjudican, pierden clientes, se dedican a otras actividades y disminuyendo su número, incrementándose el precio de los insumos como el oro y la plata.

Los clientes se ven perjudicados, porque al ser menos los artesanos no tienen muchas opciones para elegir y los pocos que hay no cumplen con las expectativas de los clientes. Se da el caso de que las joyas con mejor acabado necesitan máquinas o equipos especiales que elaboran los acabados, que normalmente no tiene un artesano y sí lo tienen el inversor de una joyería. En la ciudad de Chiclayo solo dos joyerías son las que cuentan con este tipo de maquinaria, dedicándose solamente a la comercialización. Sin embargo, estas joyerías comercializan joyas de nivel B, porque disponen de esa tecnología y las joyas de nivel A las traen de Lima. Conocedores de esta realidad los artesanos de Chiclayo y de la Asociación no les queda otra que sólo llegar a producir joyas de nivel B, dado que son las de mayor demanda en el mercado local. Las de nivel de A son solicitadas por catálogo.

La sociedad de Chiclayo, de esta manera, culturalmente retrocede al perder el arte tradicional, el legado artístico de nuestra cultura orfebre. En beneficio del diseño extranjero (creaciones chinas). Tradicionalmente había arte tradicional con motivos religiosos y flores cambiándolas actualmente por motivos foráneos tales como animales y otros.

#### **1.4 Descripción de la Metodología Empleada**

##### **1.4.1 Tipo de investigación.**

El tipo de investigación es de carácter descriptivo propositivo, porque ha permitido identificar las características más relevantes del problema como es el desempeño organizacional de la asociación, mostrando como se viene realizando dicho desempeño, haciéndose luego un alcance de una propuesta de mejora.

##### **1.4.2 Método de investigación.**

El método de la investigación es cuantitativo. Tal y como lo menciona Hernández (2014), el método de investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. Los estudios cuantitativos plantean relaciones entre variables con la finalidad de arribar a proposiciones precisas y hacer recomendaciones específicas. En base a los estudios cuantitativos, se ha podido elaborar

un reporte con sus resultados y se ofrecen recomendaciones aplicables a una población más amplia, las cuales sirven para la solución del problema planteado así mismo para la toma de decisiones. De esta manera, este método empleado ha permitido observar el desempeño organizacional de la Asociación; así como conocer, las condiciones personales en las que organizan y realizan su trabajo, y luego se han generalizado los resultados encontrados en un grupo (muestra) a una colectividad mayor (población). De allí, que se justificó el uso de cuestionarios cerrado y entrevista.

#### **1.4.3      Diseño de investigación.**

El diseño de investigación es no experimental y de corte transaccional o transversal. No se replicó ningún experimento y se recurrió a capturar un momento de la vida de la ARTEORFELAM mediante la recolección de datos a través de la encuesta y la entrevista y también mediante el análisis de los documentos de la Asociación.

#### **1.4.4      Población y muestra.**

##### **1.4.4.1    Población.**

Constituida por los directivos, socios activos, socios fundadores y socios pasivos de la Asociación de Artesanos Orfebres del Departamento de Lambayeque (ARTEORFELAM).

##### **1.4.4.2    Muestra.**

Se obtuvo en base a los 54 socios activos y 8 socios pasivos de la ARTEORFELAM. A los directivos se les aplicó la entrevista y a los demás socios la encuesta.

### 1.4.5 Operacionalización de variables.

Tabla 1

Cuadro de operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas
<b>Desempeño Organizacional</b>	Efectividad	Metas	1. ¿Cómo calificaría Ud., el cumplimiento de metas de la asociación?	Encuesta Entrevista Cuestionario
			2. ¿Cómo calificaría la calidad de los servicios de la asociación?	
			3. ¿Cómo calificaría el acceso a los servicios y uso de los servicios de la asociación?	
			4. ¿Cómo calificaría la generación y utilización de conocimientos en la asociación?	
			5. ¿Cómo calificaría los cambios en la calidad de vida de la asociación?	
			6. ¿Cómo calificaría la demanda de servicios de la asociación?	
	Eficiencia	Recursos Humanos	7. ¿Cómo calificaría indicadores de crecimiento para cobertura de programas, servicios, clientes y fondos de la asociación?	
			8. ¿Cómo calificaría el impacto del entorno, de la capacidad y de la motivación en el cumplimiento de las metas?	
		Recursos Financieros	9. ¿Cómo calificaría el impacto del entorno, de la capacidad y de la motivación en los recursos humanos?	
			10. ¿Cómo calificaría el impacto del entorno, de la capacidad y de la motivación en los recursos financieros?	
		Recursos Físicos	11. ¿Cómo calificaría el estado de los recursos físicos de la asociación?	
			12. ¿Cómo calificaría la puntualidad de prestación de servicios?	
	Relevancia	Innovación	13. ¿Cómo calificaría el impacto del entorno, de la capacidad y de la motivación en los recursos físicos?	
			14. ¿Cómo calificaría el estímulo de la organización a la innovación?	
			15. ¿Cómo calificaría el impacto del entorno, de la capacidad y de la motivación en la innovación de la asociación?	

#### **1.4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Los datos se obtuvieron mediante el método de la observación, para lo cual se recurrió a la aplicación de un conjunto de técnicas a los diferentes miembros de la Asociación. En el caso de la encuesta-cuestionario, contó con un grupo de preguntas del perfil y de calificación (mediante escalamiento Likert). Con esto se buscó conocer sus condiciones de trabajo, empleo, vida, educación, salud, familia, la edad, el sexo, la carga familiar, entre otros indicadores y la calificación que tienen de su Organización. También se aplicó entrevistas a los artesanos principalmente a los directivos de la Asociación. Finalmente, se realizó una investigación bibliográfica de toda documentación relacionada con la Asociación, como son: memorias, actas de reuniones, estatutos, publicaciones, registros de datos, entre otros.

Los diversos instrumentos utilizados como cuestionario, entrevista y guía de observación fueron validados por expertos académicos y profesionales. Por otro lado, la confiabilidad del cuestionario alcanza un Alfa de Cronbach de 0.9, lo que indica que este es muy confiable.

#### **1.4.7 Análisis estadísticos de los datos.**

Los datos han sido representados en forma de números, analizados estadísticamente. Una vez recolectados los datos numéricos, éstos se transfirieron a una matriz, donde se analizó mediante procedimientos estadísticos. Se realizaron tabulaciones, croquis y búsqueda de información como trabajos de gabinete y de campo que permitió acopiar los datos necesarios para el análisis del problema.

La finalidad del análisis de los datos fue describir las variables y explicar sus cambios y movimientos. El análisis de los datos se inició con la estructuración sistemática y estandarizada de los datos obtenidos para lo cual se elaboraron tablas, diagramas y modelos estadísticos, lo que permitió utilizar intensivamente la estadística mediante programas computacionales, además de la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central (Media, Mediana, Moda), medidas de variabilidad (Rango, Desviación Estándar, Varianza). Los mismos que nos dieron un reporte de los indicadores seleccionados y permitió evaluar el desempeño organizacional de la Asociación. Esto permitió proponer lineamientos de mejora del desempeño organizacional.

## Capítulo II. Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

De acuerdo a las investigaciones realizadas en el presente trabajo, podemos darnos cuenta que el Perú tiene una gran oportunidad de desarrollar la microempresa de fabricación de joyas de oro. Además de aprovechar el oro, como mineral en bruto, se tiene la oportunidad de incrementar la producción peruana con productos de valor agregado como joyas de oro, proporcionando así el entorno apropiado para establecer un mercado de trabajo prometedor en la industria de la orfebrería peruana.

La tesis ha tomado en cuenta investigaciones relacionadas en universidades y centro de investigación, en el ámbito internacional, nacional y regional y local, aunque en este último existe información limitada. Estos estudios, señalan que el desempeño organizacional depende de una serie de factores.

En el ámbito internacional se encontraron los siguientes estudios:

En la tesis doctoral de Correa (2015), de nombre “Recursos, capacidades y aspectos culturales en el desempeño económico en los talleres artesanales de la zona metropolitana de Zacatecas”, realizada en la Universidad Autónoma de Aguascalientes en México; se menciona que los recursos, productos terminados, maquinaria, equipo de trabajo, así como las capacidades de innovación, el marketing, y los aspectos culturales, costumbres y tradiciones influyen en el desempeño económico de los talleres artesanales en Zacatecas. La tesis llevó a cabo un análisis de regresión múltiple para estudiar la relación de las variables mencionadas, para lo cual primero estimo el desempeño económico de los artesanos (medido por los ingresos por ventas), afectado por los recursos tangibles e intangibles y posteriormente, se estimó ese desempeño afectado por la innovación y los aspectos culturales. En la primera regresión se logró un  $R^2 = 0.40$ , lo cual implica que en términos globales los distintos recursos utilizados influyen en un 40% el nivel de ingresos o en el desempeño; aunque la significatividad particular solo lo alcancen el producto terminado y la maquinaria y equipo con unos betas -2.974 y 17.154 respectivamente. El signo del beta del producto terminado no es el esperado contradiciendo la teoría y esto se atribuye a que los productos tardan más de un mes en salir del almacén, lo que hace que los ingresos esperados caigan, esto implica una pérdida por tener piezas almacenadas. En esta regresión no son significativas, la materia prima, el conocimiento, las habilidades y la motivación. En la segunda regresión, entre innovación y desempeño, el  $R^2 = .334$ , solo la innovación por proceso es significativa, no resultado significativa la

innovación por producto, la innovación por organización y la innovación por marketing, e incluso no confirmándose la teoría o tener un sentido inverso en el caso de la innovación en producto. Finalmente la tercera regresión entre el desempeño y la cultura, muestra un  $R^2 = .267$ , resultando no significativas y contradiciendo la teoría las tradiciones y las costumbres, así como no significativa los valores.

Según los autores Ochoa, Jacobo, Leyva, & Figueroa (2014), en su documento de investigación: “Estrategia, Desempeño e Identidad organizacional de las PYMES manufactureras mexicanas”, sostienen que para que las empresas logren triunfar y mantenerse en el mercado deben considerar tres aspectos fundamentales: (1) la estrategia, (2) la identidad organizacional y (3) su desempeño organizacional. Esta experiencia se ha desarrollado para las PYMES manufactureras mexicanas, para lo cual se utilizó un cuestionario y una entrevista, llegándose a la conclusión que en estas organizaciones predomina la identidad individualista, que la preocupación en mayor medida se centra en ellas, en su beneficio, en menor grado en las personas y en la comunidad. Todo lo anterior se ve reflejado en el desempeño organizacional. En lo que respecta a la medición de desempeño de las PYMES han tomado 04 variables: participación en el mercado, clientes retenidos, empleados retenidos y crecimiento en ventas.

En la tesis de Silva (2015), “Estrategias de gestión organizacional para el desarrollo participativo de la Junta de Defensa del Artesano del Cantón La Libertad provincia de Santa Elena para el año 2015” se destaca la estrategias de gestión, y la importancia que tiene el diseño de un modelo de gestión organizacional basado en un enfoque proactivo para la gestión artesanal. El estudio señala que las organizaciones proactivas son las que consideran como eje la innovación permanente y el liderazgo. La tesis también contiene un análisis FODA y una propuesta de plan estratégico para la organización, destaca que la importancia del tema ya que se ven involucrados más de un millón de artesanos ecuatorianos, 261,000 talleres en 172 ramas de artesanía. Se espera con la propuesta tener los siguientes impactos: el económico – social, por el que se espera que se logren mejores ingresos económicos; el impacto cultural, el recuperar las costumbres y las tradiciones; el impacto turístico, potenciando la ruta artesanal Spondylus; el impacto ecológico, cada trabajo debe promover la conservación ambiental y el impacto económico, que permita mejorar el nivel de vida de los artesanos.

En la tesis de maestría de Yescas (2008), de nombre “La cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía”, menciona que la cultura del clan está relacionada con la satisfacción con el desempeño (-.346) y la lealtad del cliente (-.430). Indica que la se dan correlaciones negativas pero no significativas entre cultura del clan y utilidad (-.255), margen de

utilidad (-.170), rentabilidad (-.145), crecimiento en ventas (-.030), satisfacción personal (-.072) y satisfacción con la actividad (-.194). Señala además que la cultura adhocrática (ausencia de jerarquía) se correlaciona con la utilidad del negocio (.314), con las ventas (-.286) y la lealtad del cliente (.449). Continúa indicando que la cultura del mercado se correlaciona únicamente con la lealtad del mercado (.471), son positivas, pero no significativas. La cultura jerárquica se correlaciona con la rotación de activos (-.337), la utilidad del negocio (.440) y la lealtad del cliente (.379). Mientras que el tipo de organización se relaciona significativamente con cuatro de las nueve medidas de desempeño como es la utilidad, el margen de ganancias, la satisfacción con la actividad artesanal y la lealtad del cliente. Asimismo, culmina señalando que el tipo de organización se relaciona con los cuatro tipos de cultura. Esta tesis fue desarrollada en el Instituto Politécnico Nacional, Oaxaca, México, y utiliza un modelo de valores en competencia propuesto por Cameron y Quinn de 1999 que relaciona la cultura organizacional con el desempeño de los negocios de artesanía. La tesis comprende el levantamiento de datos de 55 dueños de negocios artesanales.

En el ámbito nacional se encontraron los trabajos de:

En el caso peruano, la tesis de maestría realizada en la PUCP por Caballero, Canchucaja, Miguel, & Paitamala (2012), que se titula “Plan estratégico del sector artesanal de la región Junín”, menciona que los artesanos de esta región no se encuentran formalizados y la comercialización de sus productos es mediante acopiadores que son los que tienen los márgenes de las ganancias. Indican además, que trabajan de manera individual, de manera desarticulada que genera una oferta poco diversificada. Señalan los autores que la aplicación del plan estratégico va a implicar generar valor agregado, diseños innovadores y calidad.

En la tesis de maestría de Cortez (2012), de nombre “Plan de negocio para la creación de una empresa de outsourcing en fabricación de joyería”, destaca algunos elementos importantes: (1) que luego de la crisis del 2008 el sector se ha venido recuperando con apoyo del sector público como el MINCETUR, y (2) que el sector muestra una elevada participación de artesanos y joyeros informales, los cuales realizan la fabricación manual, con tecnología obsoleta y conocimiento empírico. El estudio finaliza que este tipo de organización de negocio generaría una rentabilidad del 35% con un COK del 16%. Esta tesis de maestría fue desarrollada en la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú y aplicó la metodología de planeamiento estratégico y plan de negocio para demostrar la rentabilidad del mismo; y está dirigida a pequeñas empresas y medianas de Lima Metropolitana que generen valor agregado con un diseño innovador.



## 2.2 Base Teórica

### 2.2.1 El desempeño organizacional.

El análisis del desempeño organizacional es fundamental para el proceso de evaluación organizacional, aunque su medición no deje de presentar dificultades, ya que involucra una buena cantidad de aspectos a considerar. En la figura 1, se puede observar las distintas dimensiones que afectan el desempeño organizacional. (Lusthaus, 2002).



*Figura 1.* Factores que influyen en el desempeño organizacional. Tomado de “Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño”, por C. Lusthaus, 2002, Canadá: Copyright 2002.

Como se ve en la figura 1, el desempeño organizacional se puede evidenciar a través de la efectividad, la eficiencia, la relevancia y la viabilidad financiera. A continuación nos centraremos en algunas de ellas.

### ***La efectividad.***

En el caso de la eficacia, debe tenerse en cuenta en primer lugar, que una organización tiene una propósito, y en segundo lugar, que cada organización se establece para una función específica y se muestra por intermedio de sus metas. La efectividad entonces es el prerequisite para que una organización cumpla sus metas. Sin embargo, la descripción y la medición de la efectividad plantea problemas. No hay consenso sobre un conjunto único de metas o un conjunto múltiple de metas, tampoco no hay a donde ir o recurrir para identificar metas; pero a pesar de esto, las organizaciones desarrollan sus propios procesos para identificar sus metas, sus objetivos y comunicar su grado de efectividad.

Las dimensiones de la efectividad son diversas y no suelen ser comunes entre las organizaciones, no es lo mismo las metas de una ONG o un ministerio. Es por ello, que debe conocerse el propósito y las funciones de la organización para la establecer las metas. Asimismo, las dimensiones de la efectividad son estables y dinámicas; la estabilidad, permite garantizar el cumplimiento de la promesa implícita de su función y es dinámica porque varía en relación a cada individuo de la organización.

Es más complicada la evaluación de la efectividad en el caso de organizaciones sin fines de lucro que en las de otro tipo, aunque este trabajo se facilita al identificarse las funciones e identificándose las metas.

Las organizaciones deben alcanzar sus metas, pero para ello deben de tener indicadores. De modo que, es necesario encontrar o elaborar un conjunto de indicadores. Pueden tenerse indicadores de partida como los posteriormente mencionados cuando una organización no los tenga. Entre estos tenemos: (1) el cumplimiento de metas, (2) el número de clientes atendidos, (3) la calidad de los servicios / productos, (4) acceso a los servicios y uso de los mismos, (5) generación y utilización de conocimientos, (5) cambios en la calidad de vida, (6) demanda de servicios y productos, (7) repetición de los programas de la organización por parte de los interesados directos y (8) indicadores de crecimiento para cobertura de programas, servicios, clientes y fondos. (Lusthaus, 2002)

### ***La eficiencia.***

En el caso de la eficiencia, una organización deberá ser juzgada por la utilización de sus recursos en condiciones de restrictivas; que implica comparar los resultados logrados con los costos gastados. La eficiencia se puede ver por el lado de la producción o servicios que se relacionan con el propósito de la organización y por el otro, con cuánto cuesta producir dichos bienes y servicios. En general la eficiencia toma en cuenta la relación cantidad de productos e insumos, de tal modo

que, para lograr la eficiencia en una organización se deberá lograr la meta con los recursos disponibles.

Las dimensiones de la eficiencia están referidas a dos aspectos a la reducción de costos y al aumento de la productividad. Ambos elementos se han visto modificados de modo importante por la informática. Esta situación que se ve más claramente en el sector privado que en el sector público, aunque muchos estados actualmente viene aceleradamente incorporando estas tecnologías.

La evaluación de la eficiencia tiene la dificultad de que es más complicado evaluar los productos que los insumos. Más aún si se trata de organizaciones sin fines de lucro, porque en estos casos, los servicios tienden a ser cualitativos. O aun cuando se trata de bienes físicos, ya que es difícil medir las diferencias de calidad en el tiempo y entre empresas.

Al igual que en la eficacia, para la eficiencia, la organización debe contar con indicadores; de no tenerlos, debe construirlos. Hay algunos indicadores preliminares que pueden ser de utilidad: (1) los costos por servicio o programa proporcionado, (2) los costos generales en relación con los costos totales del servicio o programa, (3) los productos por empleado, (4) los costos por cliente atendido, (5) el ausentismo del empleado y tasa de recambio de personal, (6) las tasa de terminación de programas, (7) la frecuencia de averías en los sistemas, y (8) la puntualidad de prestación de servicios.

La eficiencia y la eficacia son conceptos tradicionales para medir el desempeño; sin embargo, la efectividad no siempre indica eficiencia.

### ***La relevancia.***

Si bien es cierto que tanto la eficiencia como la efectividad a través de la historia se han constituido en los elementos claves para determinar el desempeño organizacional, hay que tener en cuenta que a partir de la década del setenta se vienen considerando otro conjunto de variables tales como la moral, la innovación, el recambio de personal, la adaptabilidad y la orientación al cambio; las cuales van a asegurar que la organización pueda sobrevivir a través del tiempo. A esto es lo que se le puede denominar como la relevancia permanente para los interesados directos; es decir, teniendo en cuenta las variables mencionadas en el desempeño organizacional de las asociaciones, es que se verá la importancia o relevancia que tiene para las mismas, lo que las hará más destacables.

Cuando en una organización se puede apreciar que existe un equilibrio entre eficiencia, efectividad y relevancia manteniendo a su vez una viabilidad financiera, entonces se puede decir que dicha organización cuenta con un buen desempeño organizacional.

El entorno, es un elemento muy influyente en este desempeño, toman en cuenta los aspectos políticos del gobierno, los administrativos, socioculturales, la situación económica del país e interesados directos como son los clientes, los proveedores y los competidores. (FAO, 2017)

La motivación organizacional, tiene que ver con la actitud de la organización para trabajar hacia el logro de metas con sus miembros, los cuales deben de estar en pleno conocimiento de la visión, la misión, los valores y estrategias organizacionales. (FAO, 2017)

Por otro lado, la capacidad organizacional, implica la dotación de recursos con que cuenta la organización, tanto en recursos humanos, físicos, financieros, de sistemas y de procesos. (FAO, 2017).

Como bien indica la FAO (2017) citando a Douglas North 1990, "las organizaciones son grupos de individuos vinculados por la intención común de lograr metas". De este modo, el análisis organizacional es un proceso de diagnóstico que ayuda a mejorar el desempeño organizacional.

El desempeño puede verse desde distintas perspectivas, como: (1) desempeño individual, que implica evaluación de desempeño, (2) el equipo, que considera el desempeño de equipo, (3) el programa, que implica el desempeño programático y (4) la organización, que significa el desempeño organizacional. (Lusthaus, 2002).

Se debe precisar que, el desempeño está asociado a una forma de organización, las mismas que se diferencian en dos: la primera, una forma tradicional de organización y la segunda, una forma de organización por procesos. (Louffat, 2017)

El desempeño organizacional se encuentra, precisando el rendimiento como tal, para referirse a los resultados que genera la dinámica de una organización y que se constituyen en la razón de ser de las mismas; el desempeño organizacional va más allá de la información exclusivamente financiera, la calidad, la satisfacción de los clientes, la innovación, las cuotas de mercado y la medición de impacto en la sociedad entre otras; reflejan de forma más integral el desempeño de la organización. (Pérez & Cortés, 2009)

El desempeño organizacional es abordado desde diferentes perspectivas dadas las múltiples variables que lo determinan y la variedad de elementos internos y externos a la organización, que terminan comprometidos.

El término desempeño se define como un cumplimiento, ejecución o logro que denota un resultado cuantificado o una serie de resultados obtenidos. Puede ser definido por tres aspectos: (1) funciones para gerenciar el desempeño, de los sistemas de desempeño humano u otras operaciones gerenciales, (2) funciones para desarrollar sistemas de desempeño humano, y (3) los componentes de los sistemas de desempeño humano.

### **2.2.2 El entorno institucional y el desempeño organizacional.**

Debe reconocerse que cada organización se desenvuelve en un tipo de entorno particular, pero en un entorno general que comprende elementos que afectan su desempeño. Una organización no existe en el vacío. Tal es así que muchas organizaciones y proyectos que puedan pensarse y ejecutarse desde ella, fracasan porque ésta no aborda las condiciones del entorno. Lo que implica que si se cuenta con un entorno favorable éste será un apoyo para organizaciones e individuos eficaces y eficientes (Lusthaus, 2002).

### **2.2.3 La motivación y el desempeño organizacional.**

Una organización es un conjunto de características particulares, tiene por ello, como los individuos, diferentes personalidades y tiene su propio ritmo de trabajo. Esto se observa cuando se tienen organizaciones que trabajan muy bien en entornos difíciles y organizaciones que fracasan en entornos favorables. De este modo, dicha personalidad de la organización puede ser observada mediante su historia, misión, cultura e incentivos.

La historia de la organización o el ciclo de vida, muestra la motivación que tienen ésta. En las etapas iniciales suelen ser muy optimistas y pueden ser capaces de hacer prácticamente todo, la misma que es impulsada por una atmósfera experimental que domina y suelen tener mucha actividad informal más que formal. Sin embargo, cuando el tiempo pasa y maduran se observa que se establecen responsabilidades, jerarquías, estructuras y reglas que genera que las personas ya no tengan dicha libertad de hacer, el entusiasmo disminuye y surgen otras motivaciones, dado que es necesario cambiar. (Lusthaus, 2002).

### **2.2.4 La capacidad y el desempeño organizacional.**

Crear capacidades en las organizaciones es la clave para el trabajo de las organizaciones. De este modo, los enfoques para el desarrollo de capacidades deben de ser amplios y holísticos, aunque suele ser el más complejo de los elementos a cambiar en toda organización. Sin embargo, la experiencia internacional sobre todo de los organismo internacionales de cooperación, observan y se concentran en propiciar un cambio en esta perspectiva de la capacidad, en ocho campos que debe ser atendidos; esto son: el liderazgo estratégico, la estructura organizacional, los recursos

humanos, la gestión financiera, la gestión de programas y servicios, la gestión de procesos y los vínculos entre las organizaciones; los cuales tienen cada uno varios subcomponentes.

### **2.2.5 El desempeño organizacional y la teoría del portafolio.**

Lex Donaldson en sus estudios postula la teoría del portafolio organizacional, sosteniendo la opinión que a través del desempeño organizacional se conduce al cambio organizacional. Tiene la intención de proveer una explicación coherente de los factores que producen la adaptación y culminan en el éxito a largo plazo, así como también porque algunas organizaciones dejan de hacer los cambios que han necesitado.

La teoría del portafolio organizacional estipula un rango de ocho portafolios de factores que al interactuar pueden causar fluctuaciones en el desempeño organizacional (es decir riesgo). Dos de los portafolios de factores sirven para aumentar el riesgo del desempeño corporativo estos son el ciclo de negocios y el riesgo divisional. Tres de los portafolios de factores que reducen el riesgo son la diversificación, la divisionalización y los directores no ejecutivos. Los factores que aumentan el bajo nivel de desempeño de forma directa son la competencia y las obligaciones.

El centro de la teoría del portafolio organizacional es el nivel de desempeño organizacional necesario para precipitar o impedir la implementación de una adaptación estructural. Típicamente las empresas han necesitado experimentar crisis de pobres desempeños antes de que se hagan los cambios estructurales necesarios.

Entendemos el desempeño de una organización como un proceso gestionable que integra una serie de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados esperados en la organización. Esta concepción basada en componentes permite distinguir la importancia y el impacto de cada uno de ellos. El resultado, que es en buena medida la piedra de toque del resto de los elementos involucrados en el desempeño, es al mismo tiempo un elemento integrador de los componentes. Su definición da pertinencia a la estructura, al talento y define la forma en la que el contexto debe ser considerado.

El desempeño organizacional es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acordados. En la Tabla 2 se simplifican los niveles de desempeño de las organizaciones:

Tabla 2

*Niveles de desempeño de las organizaciones*

<b>Niveles</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Diseño</b>	<b>Administración</b>
Social (Mega)	Objetivos e indicadores Mega	Visión institucional. Definición de proyecto social	Gestión social y regional. Mercado. Políticas y Regulaciones
Organización	Objetivos y metas organizacionales	Diseño organizacional	Gestión de la Organización
Procesos	Objetivos de proceso	Diseño de procesos	Gestión de Procesos
Personas	Objetivos de puestos y tareas	Diseño de puestos y tareas	Gestión de personas

*Nota.* Adaptado de Bernárdez 2006

### Capítulo III: Análisis de los Resultados

#### 3.1 Análisis del Desempeño Organizacional de la Asociación.

##### 3.1.1 Estadísticas descriptivas de los asociados.

A continuación se presentan datos informativos de los asociados de la organización, para tener una visión de sus diversas características.

En la figura 2, se observa que la mayoría de los artesanos un 37.5%, tiene una edad comprendida en un rango entre 61 y 70 años. De lo que se infiere una alta experiencia acumulada en el arte del tratamiento del oro, asimismo la preocupación de que no se observen jóvenes que incursiones en este trabajo.

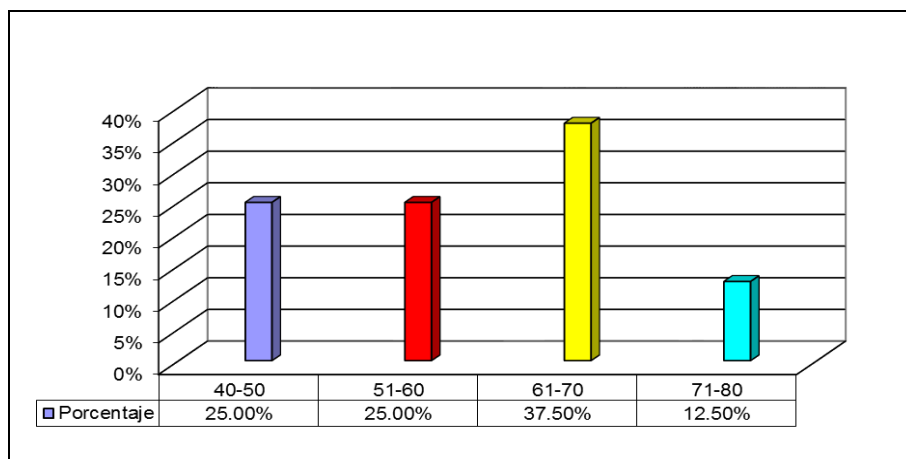


Figura 2. Porcentaje de artesanos de la Asociación según edad.

La figura 3, muestra que la mayoría de los artesanos en un 50%, tiene una relación conyugal de convivencia y el 37.5% es casado.



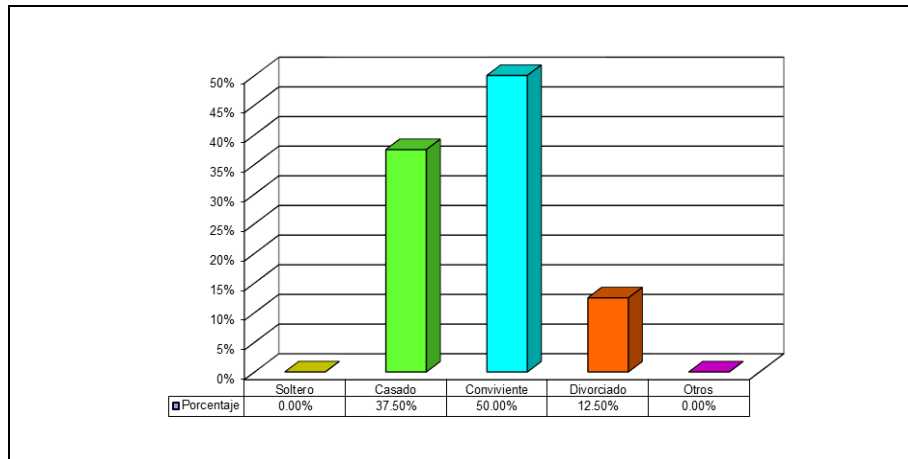


Figura 3. Porcentaje de artesanos de la Asociación según estado civil

Todos los artesanos pertenecen al sexo masculino en 100% no se encuentran registros de mujeres artesanas, como se ve en la figura 4.

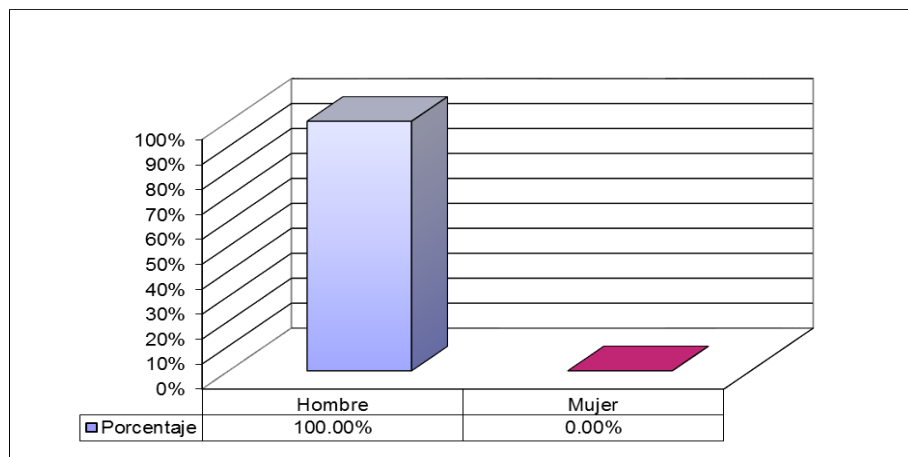


Figura 4. Porcentaje de artesanos de la Asociación según sexo.

El 75% de artesanos responde haber nacido en el área rural, mientras que el 25% menciona que nació en el área urbana.

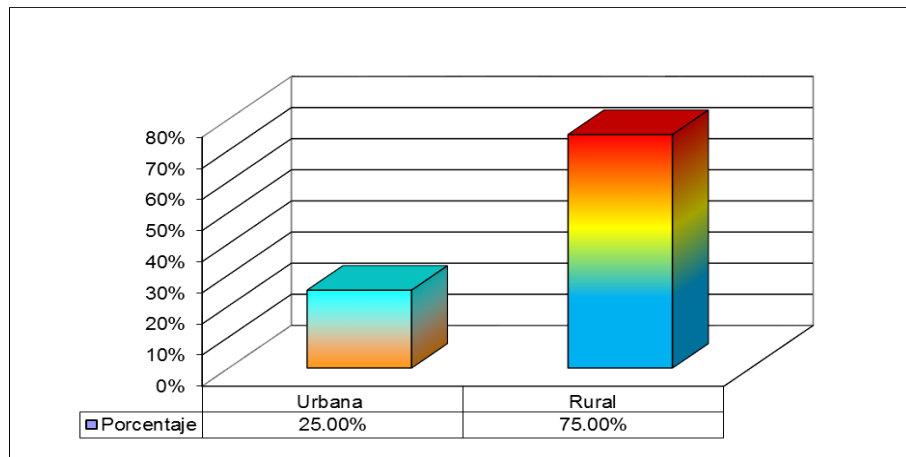


Figura 5. Porcentaje de artesanos de la Asociación según zona de nacimiento

Consultados sobre el departamento de su nacimiento, en la figura 6 se ve que el 62.5% de los artesanos responde que nació en Lambayeque y el restante 37.5% nació en Cajamarca.

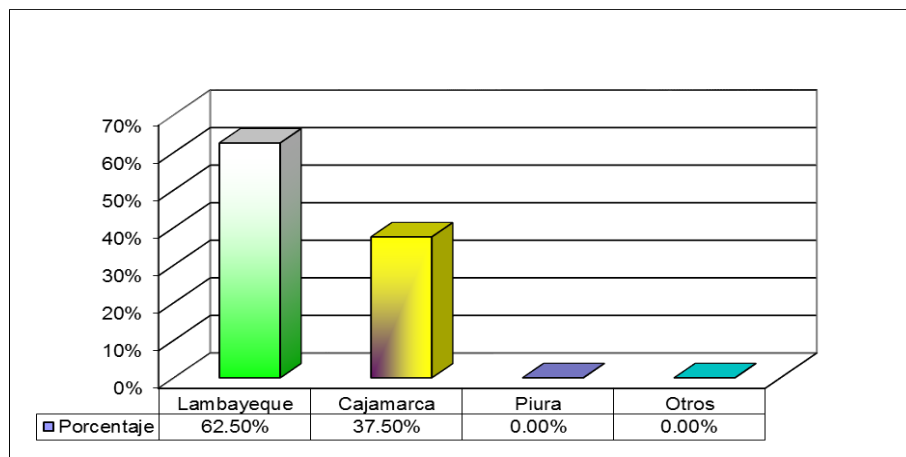


Figura 6. Porcentaje de artesanos de la Asociación según departamento de nacimiento.

En la figura 7, los artesanos mencionan en un 100% tener lugar de residencia en Lambayeque.

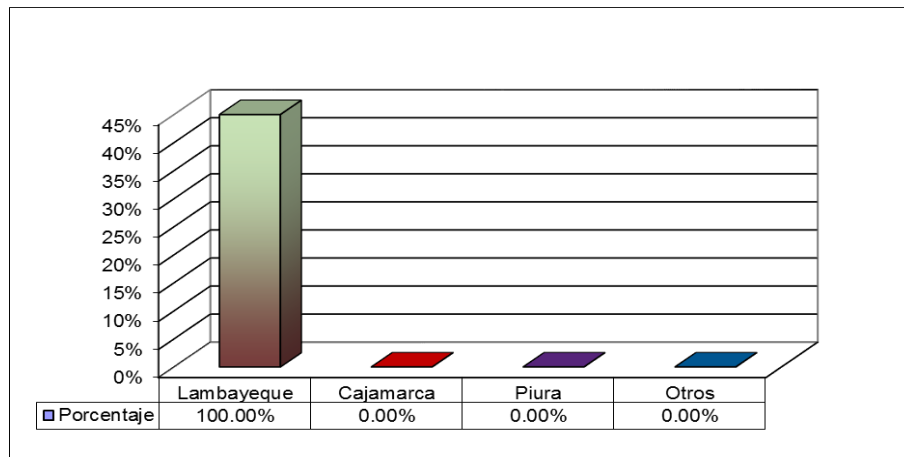


Figura 7. Porcentaje de artesanos de la Asociación según lugar de residencia actual.

Consultados sobre su carga familiar, los artesanos responde en su mayoría tener hasta tres hijos como mínimos, llegando a responder un 25% de ellos, el tener siete hijos.

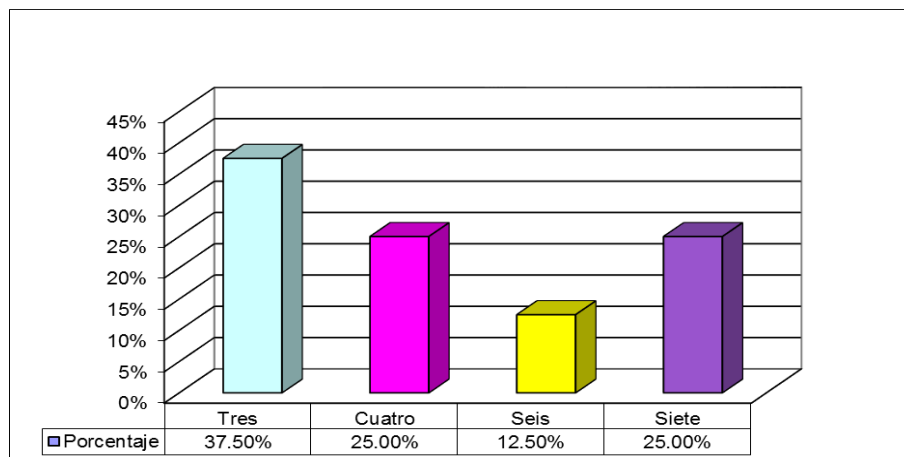


Figura 8. Porcentaje de artesanos de la Asociación según número de hijos

En la Figura 9, los asociados indican tener en un mayoritario 37.5% entre 20 y 25 años de experiencia.

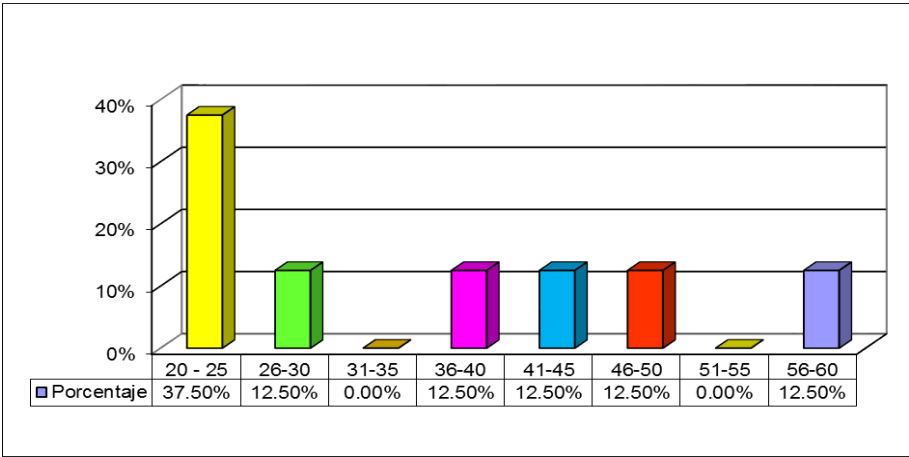


Figura 9. Porcentaje de artesanos de la Asociación según años de experiencia laboral.

Respecto a sus ingresos los artesanos responden en un 37.5% tener ingresos entre los 2001 y 4000 mil soles mensuales y un 25% entre los 4001 y los 6000 mil soles.

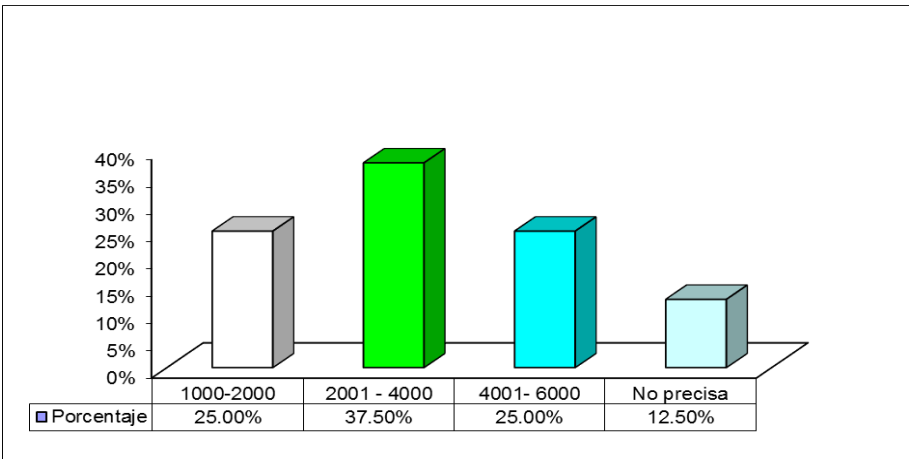


Figura 10. Porcentaje de artesanos de la Asociación según remuneración mensual.

Por otro lado, en la figura 11, los artesanos responden solo el 50% de ellos tener otros ingresos adicionales.

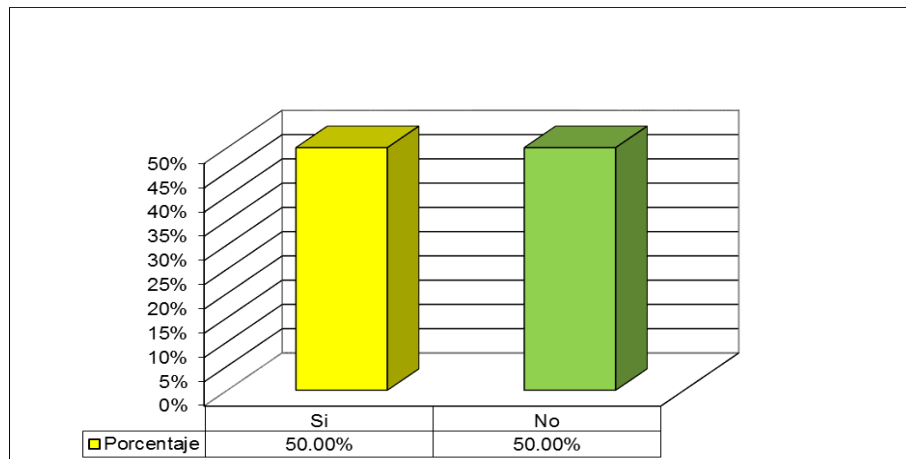


Figura 11. Porcentaje de artesanos de la Asociación según otros ingresos adicionales

La calificación que dan a sus ingresos como se ve en la figura 12, es de regular en un 75%, y solo un 25% lo consideran como bueno.

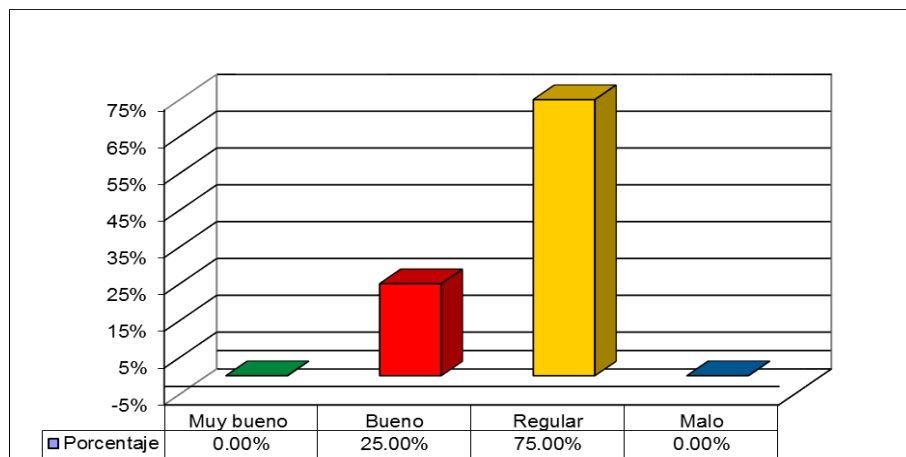


Figura 12. Porcentaje de artesanos de la Asociación según su calificación de nivel de ingresos.

Ante la consulta sobre el área en la que se desempeña, el 62.5% de los artesanos responde dedicarse solo a la joyería, mientras un 12.5% responde además dedicarse a una actividad muy diferente como las inversiones inmobiliarias.

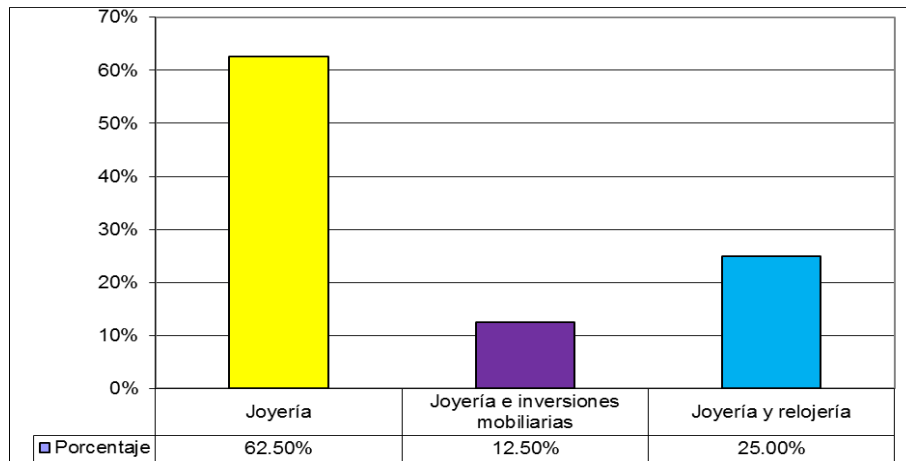


Figura 13. Porcentaje de artesanos de la Asociación según área en la que se desempeña.

Por otro lado, los artesanos consultados muestran estar cómodos y adecuadamente asignados en el puesto en el que realizan su trabajo, todos han respondido positivamente.

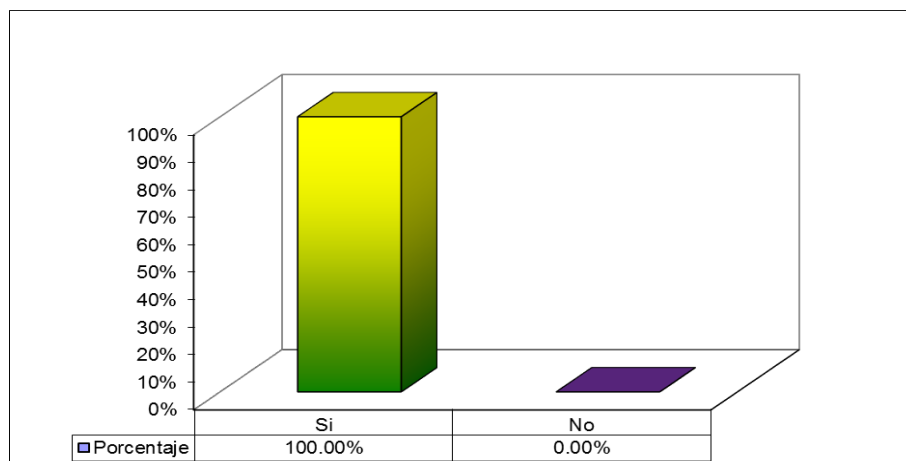


Figura 14. Porcentaje de artesanos de la Asociación según aceptación del puesto.

La figura 15, muestra que los artesanos se definen como joyero en un 62.5%, mostrando también un 12.5% como joyero y comerciante.

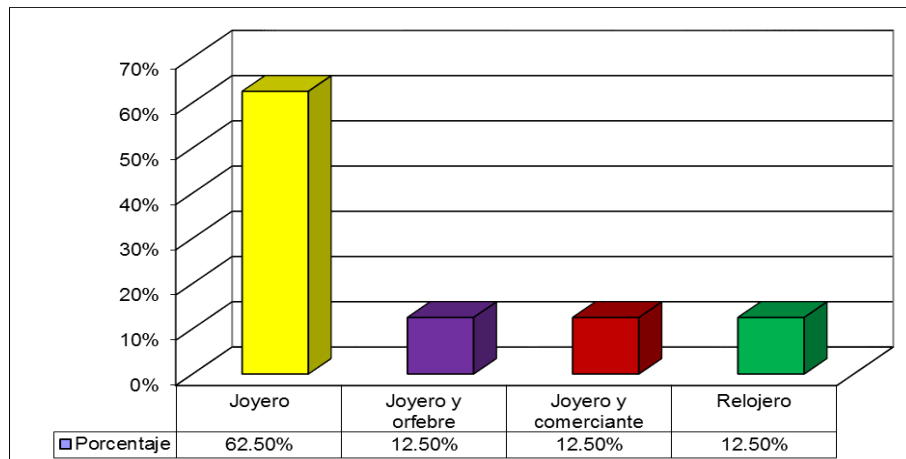


Figura 15. Porcentaje de artesanos de la Asociación según especialidad.

La figura 16, muestra que por la propia naturaleza de la actividad, que todos tienen a la joyería como una actividad independiente, de modo que el 100% responde ser dueño de su propio negocio.

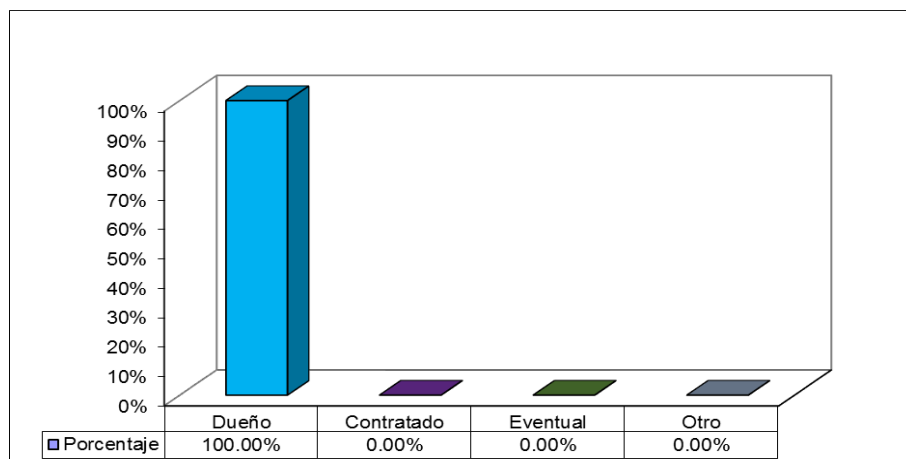


Figura 16. Porcentaje de artesanos de la Asociación según condición laboral.

El 100% responde al ser consultados, tener el cargo de gerente de su propia unidad de negocio artesanal, expresando su actividad independiente.

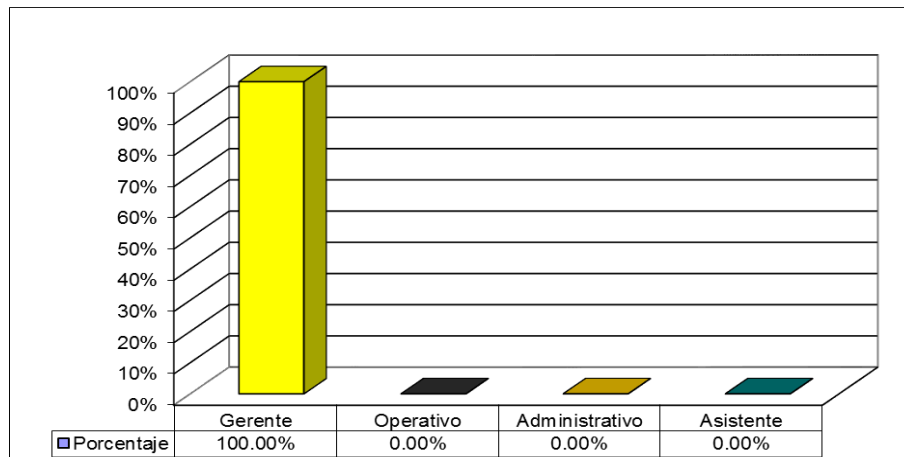


Figura 17. Porcentaje de artesanos de la Asociación según cargo que ocupa.

El 37.5% de los artesanos responde como se ve en la figura 18, tener en el trabajo entre 20 y 25 años.

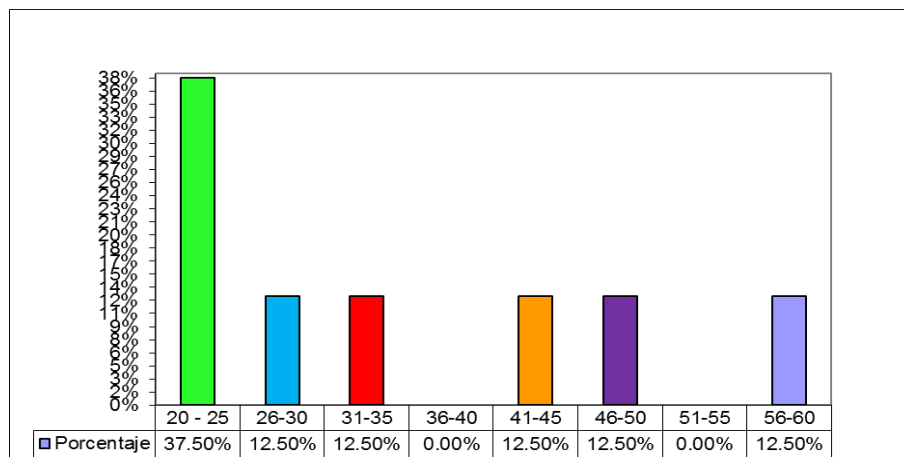


Figura 18. Porcentaje de artesanos de la Asociación según tiempo de trabajo en el sector.

Se les consultó a los artesanos sobre cómo se imagina su futuro, y sus respuestas, tal y como se ve en la figura 19, el 62.5% de ellos, responde verse desempeñándose en el mismo cargo y un 12.5% tiene la expectativa de verse como exportador,



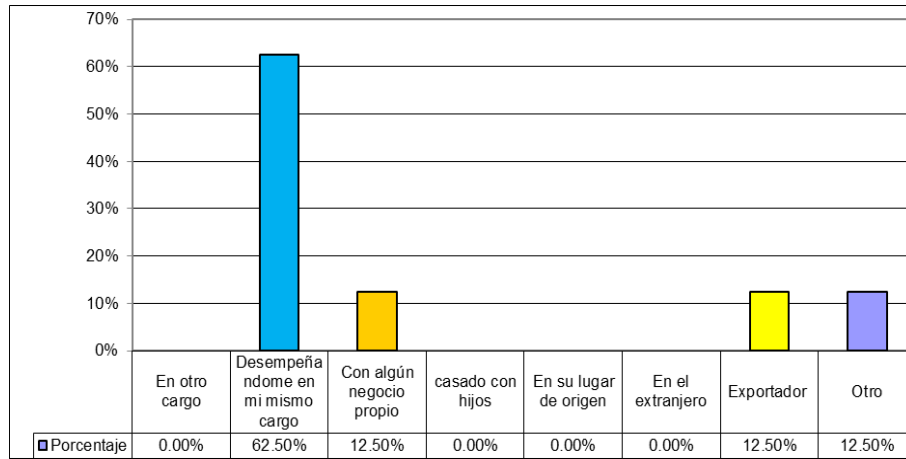


Figura 19. Porcentaje de artesanos de la Asociación según imaginación sobre el futuro.

En la figura 20, los artesanos responden tener en un 75% un nivel de estudios de secundaria completa, responde también en un 12.5% tener primaria completa.

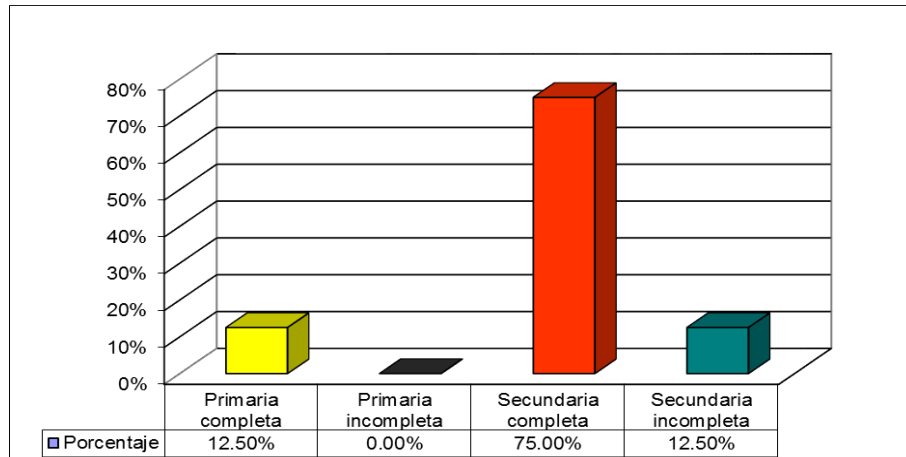


Figura 20. Porcentaje de artesanos de la Asociación según nivel de estudios.

Consultados sobre el tema de la salud, específicamente con qué tipo de seguro cuentan, el 100% está afiliado a ESSALUD.

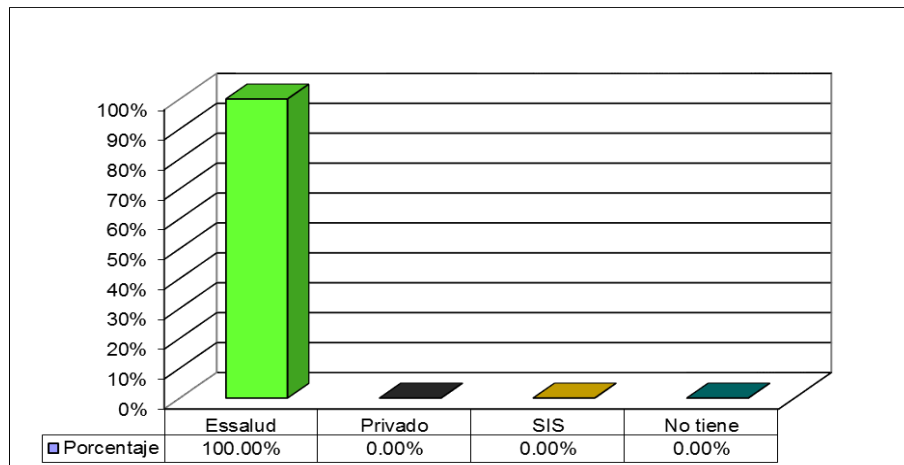


Figura 21. Porcentaje de artesanos de la Asociación según tipo de seguro de salud.

En el tema de la condiciones de vivienda, específicamente fueron consultados por el tipo de vivienda que poseen, tal y como se ve en la figura 22, el 87.5% cuenta con una casa independiente.

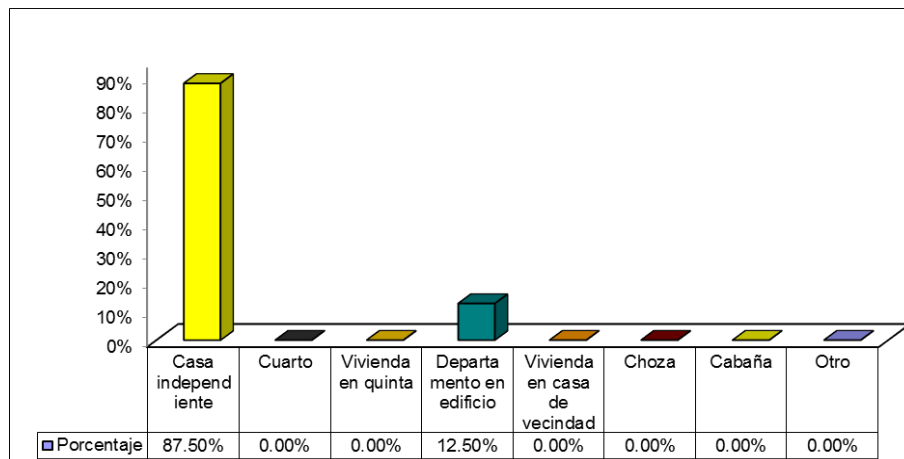


Figura 22. Porcentaje de artesanos de la Asociación según tipo de vivienda donde reside.

Además, indican que esa casa propia está en el 75% de los casos es propia totalmente pagada.

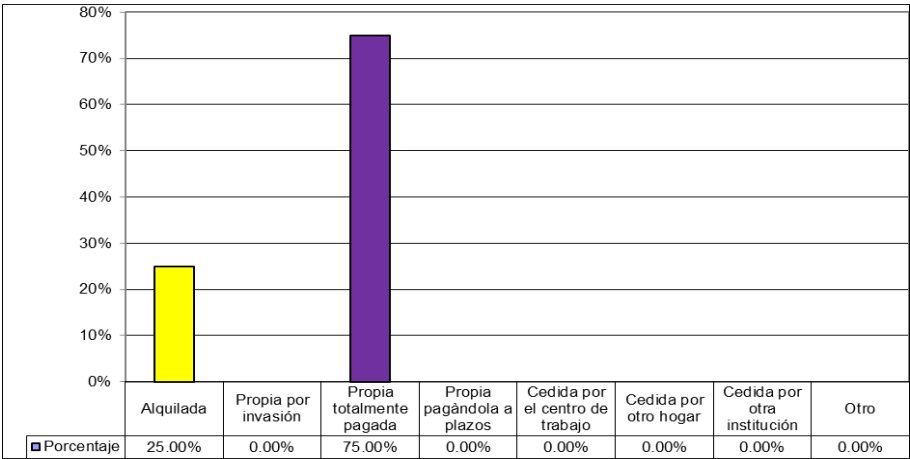


Figura 23. Porcentaje de artesanos de la Asociación según tipo de vivienda que ocupa.

### 3.1.2 Evaluación del desempeño organizacional de la Asociación.

En la tabla 3, se observa los resultados de la calificación del desempeño organizacional de la Asociación en el aspecto de la efectividad, el mismo que es calificado como de muy malo en el 45.7% de los casos.

Tabla 3

*Porcentaje de calificación de la efectividad de la Asociación año 2017*

	<i>Efectividad</i>	<i>Muy bueno</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>	<i>Muy Malo</i>
1	¿Cómo calificaría Ud., el cumplimiento de metas de la asociación?	0%	0%	9,1%	54,5%	36,4%
2	¿Cómo calificaría la calidad de los servicios de la asociación?	0%	0%	10,9%	52,7%	36,4%
3	¿Cómo calificaría el acceso a los servicios y uso de los servicios de la asociación?	0%	0%	7,3%	45,5%	47,3%
4	¿Cómo calificaría la generación y utilización de conocimientos en la asociación?	0%	0%	10,9%	49,1%	40%
5	¿Cómo calificaría los cambios en la calidad de vida de la asociación?	0%	0%	3,6%	47,3%	49,1%
6	¿Cómo calificaría la demanda de servicios de la asociación?	0%	0%	7,3%	45,5%	47,3%
7	¿Cómo calificaría indicadores de crecimiento para cobertura de programas, servicios, clientes y fondos de la asociación?	0%	0%	10,9%	34,5%	50,9%
8	¿Cómo calificaría el impacto del entorno, de la capacidad y de la motivación en el cumplimiento de las metas?	0%	0%	7,3%	50,9%	58,2%
	Calificación de Efectividad	0%	0%	8.41%	45.91%	45.70%

*Nota.* Información basada en cuestionario aplicado

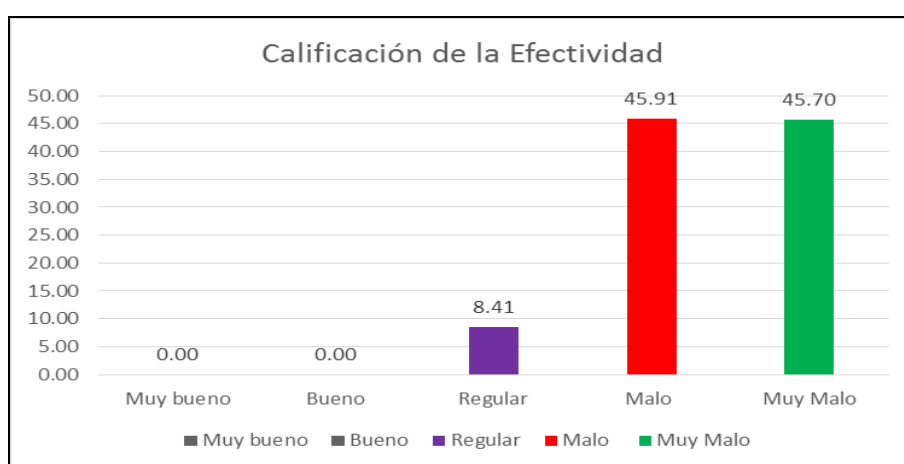


Figura 24. Porcentaje de calificación de la efectividad de la Asociación

En la tabla 4, se muestran los resultados de la calificación del desempeño organizacional en el aspecto de la eficiencia. Claramente los asociados califican como malo y muy malo, el

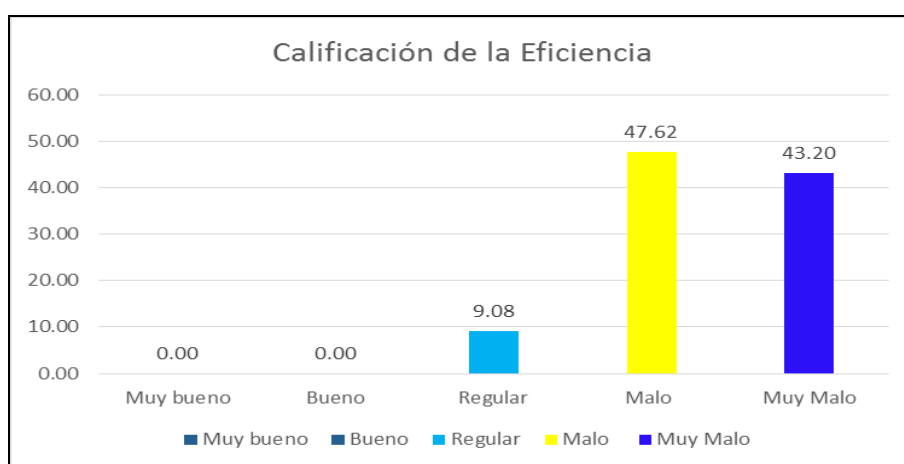
desempeño en términos de eficiencia, 47.6% y 43.2% son los calificativos que respectivamente se mencionan.

Tabla 4

*Porcentaje de calificación de la eficiencia de la Asociación año 2017*

	<b>Eficiencia</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Muy Malo</b>
1	¿Cómo calificaría el impacto del entorno, de la capacidad y de la motivación en los recursos humanos?	0%	0%	3,6%	49,1%	47,3%
2	¿Cómo calificaría el impacto del entorno, de la capacidad y de la motivación en los recursos financieros?	0%	0%	9,1%	38,2%	52,7%
3	¿Cómo calificaría el estado de los recursos físicos de la asociación?	0%	0%	12,7%	52,7%	34,5%
4	¿Cómo calificaría la puntualidad de prestación de servicios?	0%	0%	7,3%	54,5%	38,2%
5	¿Cómo calificaría el impacto del entorno, de la capacidad y de la motivación en los recursos físicos?	0%	0%	12,7%	43,6%	43,6%
	Calificación de Eficiencia	0%	0%	9.08%	47.62%	43.20%

*Nota.* Información basada en cuestionario aplicado



*Figura 25. Porcentaje de calificación de la eficiencia de la Asociación*

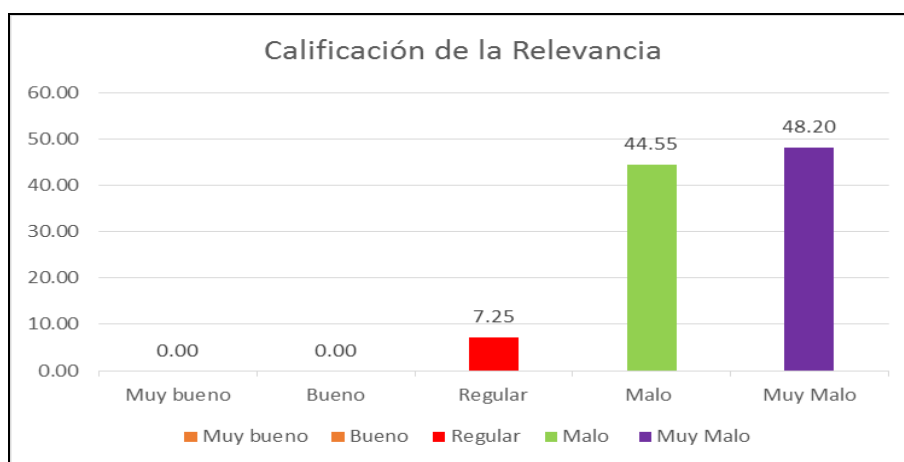
En la tabla 5, se observa la calificación que recibe la asociación por su desempeño en el aspecto de la relevancia, la cual es negativa. La calificación es de muy malo en 48.20%

Tabla 5

*Porcentaje de calificación de la relevancia de la Asociación año 2017*

	<b>Relevancia</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Muy Malo</b>
1	¿Cómo calificaría el estímulo de la organización a la innovación?	0%	0%	12,7%	40%	47,3%
2	¿Cómo calificaría el impacto del entorno, de la capacidad y de la motivación en la innovación de la asociación?	0%	0%	1,8%	49,1%	49,1%
	Calificación de Relevancia	0%	0%	7.25%	44.55%	48.20%

*Nota.* Información basada en cuestionario aplicado



*Figura 26.* Porcentaje de calificación de la relevancia de la Asociación

A continuación se muestran los resultados consolidados correspondientes a la calificación por parte de los entrevistados, del desempeño organizacional de la asociación de artesanos. En la tabla 6, se observan los porcentajes de cada calificación.

Tabla 6

*Porcentaje de calificación del desempeño organizacional de la Asociación año 2017*

	<b>Desempeño Organizacional</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Muy Malo</b>
1	Calificación de la Efectividad	0.00	0.00	8.41	45.91	45.70
2	Calificación de la Eficiencia	0.00	0.00	9.08	47.62	43.20
3	Calificación de la Relevancia	0.00	0.00	7.25	44.55	48.20
	Calificación del Desempeño Organizacional	0.00	0.00	8.25	46.03	45.70

*Nota.* Información basada en cuestionario aplicado

La figura 27, refleja la orientación de las respuestas hacia el lado derecho, hacia donde se encuentran las respuestas negativas. De este modo, la calificación de los miembros de la

asociación acerca de su propia organización, son negativas en un alto porcentaje. Si se suma el porcentaje de malo y muy malo, la calificación negativa llega a ser del 91.73%.

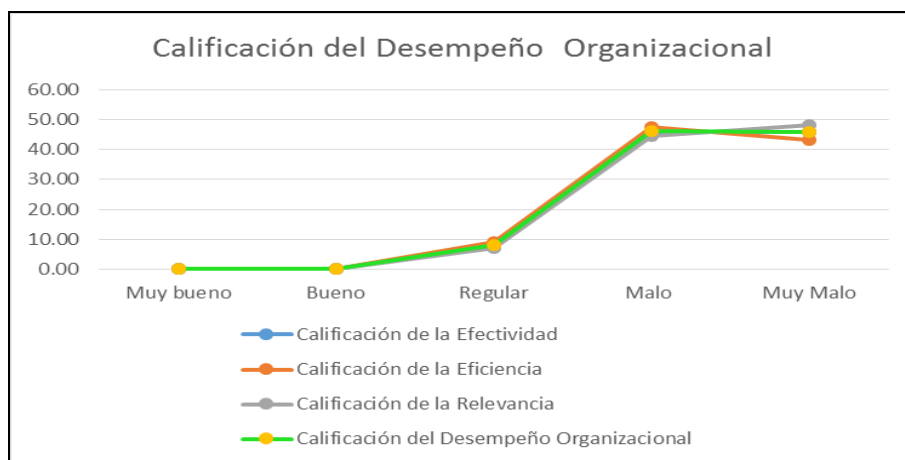


Figura 27. Porcentaje de calificación del desempeño organizacional de la Asociación

### 3.2 Análisis de la Normatividad Concerniente a la Asociación

**Ley General de Sociedades No. 26887 y el Código Civil del Perú-DL. 295 Décima sexta edición oficial del 11 de marzo del 2015.**

Se llevó a cabo el análisis del Estatuto vigente de la Asociación tomando en consideración la Ley de Sociedades y el Código Civil. Se buscó explicar si el estatuto, se ha elaborado de acuerdo con lo normado en dicha normatividad. Los resultados indican que este estatuto, cumple con una de las formas societarias que menciona la Ley de Sociedades que en este caso es una sociedad civil sin fines lucro.

La asociación de Artesanos Orfebres y Afines del Departamento de Lambayeque (ARTEORFELAM) se encuentra inscrita en los Registros Públicos en el Título 77/849 del 15/07/1996 con Ficha N° 562 del Registro de Personas Jurídicas, Libro de Asociaciones. Cuenta con sus Estatutos el cual está conformado por diez capítulos y 58 artículos. Se encuentra constituida bajo el principio de libre asociación sin fines de lucro regida por las disposiciones pertinentes del Código Civil, Ley General de Sociedades, Constitución Política del Perú.

La Ley General de Sociedades (Ley N° 26887) sostiene en su artículo 1: “Quienes constituyen la Sociedad convienen en aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de actividades económicas.” Por otro lado el Art. 2° inciso 13 de la Constitución Política del Perú reconoce el derecho de toda persona: a “asociarse y de constituir fundaciones y diversas formas de

organización jurídica sin fines de lucro, sin autorización previa y con arreglo a la ley.”. Por qué esta Asociación cumple con el marco constitucional y legal en nuestro país.

De igual manera en el artículo 2 dice: “La comunidad de bienes, en cualquiera de sus formas, se regula por las disposiciones pertinentes del Código Civil.” En esta línea de pensamiento, el artículo 80 del Código Civil ha definido a la asociación de la siguiente manera: “...es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común, persiguen un fin no lucrativo.” Por lo que, el Estatuto cumple con el tipo de Asociación

En lo referente al tratamiento contable para las Asociaciones sin fines de lucro, según el Artículo 223° de la Ley General de Sociedades (Ley N° 26887), se menciona que los Estados Financieros se preparan y presentan de conformidad con las disposiciones legales sobre la materia y los principios de contabilidad generalmente aceptados, mediante Resolución CNC N° 013-98-EF/94.10 publicada el 21.07.1998, se precisa que forman parte de estos principios:

a) Normas Internacionales de Contabilidad oficializadas mediante Resoluciones del Consejo Normativo de Contabilidad.

b) Normas establecidas por organismos de supervisión y control (SBS, CONASEV, etc.), siempre que se encuentren dentro del marco teórico en que se apoyan las normas internacionales de contabilidad.

Se puede comprobar mediante las visitas y entrevistas a los Directivos de la ARTEORFELAM que actualmente no cumplen con las normas tributarias y laborales, de similar manera no elaboran ni presentan Estados Financieros esto debido a su inactividad organizacional. Además de acuerdo a sus Estatutos en el capítulo 3 artículo 8 establece sus fines y objetivos donde manifiestan que “tiene como fin fundamental el desarrollo a la actividad artesanal de orfebrería en el Departamento de Lambayeque; así como la defensa de los derechos de sus asociados” por los indicadores vistos se puede decir que la actividad artesanal no ha desarrollado como se esperaba dado que la Asociación se encuentra en un estado de desorganización por parte de sus integrantes.

En su primer objetivo se plantean: “Representar a los artesanos Joyeros del Departamento de Lambayeque para el ejercicio de sus derechos colectivos y singulares”. Los artesanos manifiestan no sentirse representados al contrario piensan que se necesita reorganizar su Asociación.



En el segundo objetivo manifiestan: “Colaborar con el Estado Peruano, el Gobierno Regional y Gobierno Local, con la presentación de alternativas y proyectos de solución a la problemática artesanal; para ello prestará toda su colaboración como Entidad de Asesoría y Consulta”. No existen evidencias que la Asociación haya participado activamente en lo relacionado al aspecto de consultoría, haciéndose necesario que se reorganicen para poder aportar a la solución de la problemática artesanal.

En su tercer objetivo se proponen: “Patrocinar estudios de investigación que sean necesarios para el desarrollo, tecnificación y capacitación del Artesano Orfebre.” Según las encuestas realizadas los artesanos manifiestan que su Asociación no ha podido capacitarlos. Pero, por otro lado se sabe que la CITE Sipán ha intentado capacitarlos pero por estar desorganizados no han podido participar activamente. Se necesita una reorganizar la Asociación de tal manera que revierta en ellos mejorar y actualizar su tecnificación y lograr consolidar su bienestar.

En el cuarto objetivo dice: “Propiciar la asistencia y ayuda mutua entre los distintos gremios de Artesanos del departamento, del país y del extranjero.” Se sabe que la Asociación no es parte de ninguna coordinación de gremios como por ejemplo la Cámara de Comercio, tampoco hay evidencias que se haya realizado coordinaciones con otros gremios. Se hace necesario que la Asociación logre fortalecer su estructura organizacional y pueda coordinar con otros gremios logrando una ayuda y asistencia mutua.

El quinto objetivo: “Gestionar ante las autoridades correspondientes la expedición, modificación o derogatoria de dispositivos legales con el objeto de fomentar y proteger el desarrollo de la actividad artesanal y en especial de la orfebrería.” No existe ninguna evidencia que la Asociación haya realizado propuesta de normas legales por que favorezcan al sector artesanal y en particular la orfebrería. Esto demuestra que al estar la Asociación organizada puede promover en su bien normas legales que les ayude a fomentar el desarrollo de la orfebrería.

En el sexto objetivo se encuentra: “Promover el uso de los Sistemas de Créditos, en beneficio de sus asociados”. Ellos manifiestan que hasta el momento no han recibido a través de la Asociación ningún financiamiento que les favorezca en su actividad artesanal. Ellos proponen que al estar reorganizados se les puede hacer más factible lograr un financiamiento.

En el séptimo objetivo se han propuesto: “Fomentar el intercambio de experiencias y recursos entre sus asociados y otras asociaciones afines del país y del extranjero”. Ellos manifiestan que se sienten aislados dado que no han tenido la oportunidad de compartir experiencias con otras asociaciones exitosas como por ejemplo la Asociación de Artesanos Orfebres tanto de Chulucanas

como de Catacaos del departamento de Piura. Ellos creen que si logran fortalecer su Asociación entonces pueden lograr intercambiar experiencias entre ellos mismos y con otras asociaciones.

Como último objetivo plantean: “Promover la creación de una Escuela Taller”. Creen que la idea es buena pero que no se ha logrado consolidar porque les falta fortalecer su organización, dado que es la única forma mediante la cual podrán mejorar y compartir sus conocimientos de orfebrería a través de una escuela taller.

### **Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal.**

Actualmente esta Ley dada por el gobierno, ofrece muchas opciones a los artesanos en general, pero el requisito fundamental es estar organizados a fin de que los beneficios sean mejor aprovechados.

Por ejemplo esta Ley promueve el desarrollo del artesano y de la artesanía en sus diversas modalidades, integrándolos al desarrollo económico del país; les facilita el acceso al financiamiento privado, les genera un empleo sostenible, etc. Pero, para que puedan gozar de estos beneficios deben obtener una Certificación Artesanal y/o deben además encontrarse registrados en el Registro Nacional del Artesano, para lograr todo esto y mucho más se necesita que la ARTEORFELAM mejore su desempeño organizacional, caso contrario no podrán recibir la asesoría por parte del Estado quien promueve y facilita el desarrollo de la actividad artesanal a través de los diversos sectores y niveles de gobierno, estableciendo mecanismos para incentivar la inversión privada, la producción, el acceso a los mercados interno y externo, la investigación, el rescate y la difusión cultural, así como otros mecanismos que permitan la organización empresarial y asociativa que coadyuven al crecimiento sostenible de la artesanía, principalmente a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR que es la entidad encargada de promocionar, orientar y regular la artesanía. De igual manera en el ámbito regional, son competentes los gobiernos regionales, encargados de promocionar la artesanía para lo cual cuenta con un Consejo Regional de Fomento Artesanal como órgano de coordinación entre el sector público y privado. En el ámbito local, los entes competentes son las municipalidades provinciales y distritales encargadas de promocionar las actividades artesanales para lo cual cuentan con un Consejo Local de Fomento Artesanal como órgano de coordinación entre el sector público y privado.

### **3.3 Análisis de la Capacidad Organizacional de la Asociación**

La capacidad de la asociación se muestra en la tabla 7, los resultados muestran el bajo nivel de calificación que le dan a su organización los artesanos en este aspecto.

Tabla 7

*Porcentaje de calificación de la capacidad organizacional de la Asociación año 2017*

	<b>Capacidad Organizacional</b>	<i>Muy bueno</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>	<i>Muy malo</i>
1	<i>Liderazgo estratégico</i> <i>¿Cómo calificaría el liderazgo de la asociación?</i>	0%	0%	3,6%	54,5%	41,8%
2	<i>Liderazgo estratégico</i> <i>¿Cómo calificaría la misión, visión y metas de la asociación?</i>	0%	0%	7,3%	49,1%	43,6%
3	<i>Estructura</i> <i>¿Cómo calificaría la estructura organizacional de la asociación?</i>	0%	0%	10,9%	38,2%	50,9%
4	<i>Vínculos organizacionales</i> <i>¿Cómo calificaría los vínculos externos de la asociación con colegas?</i>	0%	0%	1,8%	50,9%	47,3%
5	<i>Vínculos organizacionales</i> <i>¿Cómo calificaría los vínculos externos de la asociación con clientes?</i>	0%	0%	5,5%	41,8%	52,7%
6	<i>Vínculos organizacionales</i> <i>¿Cómo calificaría los vínculos externos de la asociación con proveedores?</i>	0%	0%	7,3%	45,5%	47,3%
7	<i>Gestión financiera</i> <i>¿Cómo calificaría el manejo de préstamos de la asociación?</i>	0%	0%	1,8%	60%	38,2%
8	<i>Gestión de programas</i> <i>¿Cómo calificaría el manejo de programas y proyectos de la asociación?</i>	0%	0%	7,3%	56,4%	36,4%
9	<i>Gestión de procesos</i> <i>¿Cómo calificaría la resolución de problemas de la asociación?</i>	0%	0%	9,1%	41,8%	49,1%
10	<i>Gestión de procesos</i> <i>¿Cómo calificaría la toma de decisiones en la asociación?</i>	0%	0%	12,7%	49,1%	38,2%
11	<i>Recursos humanos</i> <i>¿Cómo calificaría la capacidad de la asociación para planificar la dotación de recursos humanos?</i>	0%	0%	5,5%	56,4%	38,2%
12	<i>Infraestructura</i> <i>¿Cómo calificaría a la infraestructura de la asociación?</i>	0%	0%	1,8%	45,5%	52,7%
	<i>Calificación de Capacidad Organizacional</i>	0%	0%	6.22%	49.1%	44.7%

*Nota. Información basada en cuestionario aplicado*

En la figura 28, se observa que la calificación de la capacidad organizacional de la Asociación tiene una orientación hacia el lado izquierdo, o negativo. El 44.7% lo califica con de muy mala y el 49.1% de mala.

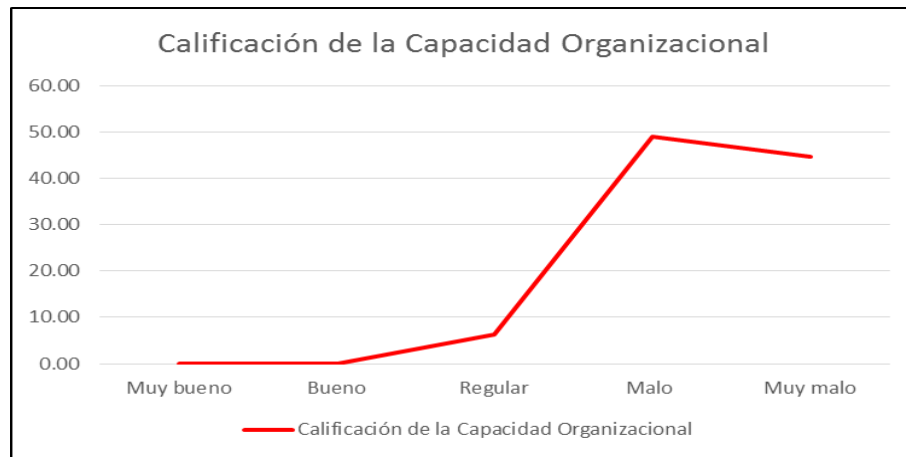


Figura 28. Porcentaje de calificación de la capacidad organizacional de la Asociación

### 3.4 Lineamientos de Mejora en Desempeño Organizacional para la Asociación

El desarrollo organizacional de ARTEOFELAM durante estos años, ha sido como se ha demostrado deficiente. Requiere de la implementación de cambios a fin de elevar su desempeño. La alta calificación negativa por parte de los asociados son un elemento muy preocupante porque implica que pérdida casi completa de la confianza, muy pocos pueden volver a creer en dicha asociación. De todos modos, la tesis considera que si mejora el nivel de efectividad, el nivel de eficiencia y el nivel de relevancia, mejora el nivel del desempeño organizacional de la Asociación.

Los lineamientos de mejora de la Asociación se orientan a elevar los niveles de calificación de:

(1) Elevar el nivel de Efectividad. Tomando en consideración los siguientes elementos:

- a. Elevar el cumplimiento de metas.
- b. Elevar la calidad de los servicios.
- c. Elevar el acceso a los servicios y uso de los servicios.
- d. Elevar la generación y utilización de conocimientos.
- e. Elevar la calidad de vida de los asociados.
- f. Elevar la demanda de servicios de los asociados.
- g. Elevar la cobertura de programas, servicios, clientes y fondos de la asociación.
- h. Elevar el análisis de impacto en la asociación.

(2) Elevar el nivel de Eficiencia. Tomando en consideración los siguiente puntos:

- a. Elevar el nivel de análisis de impacto en el recurso humano entre los asociados.
- b. Elevar el nivel de análisis de impacto en los recursos financieros entre los asociados.
- c. Elevar el estado de los recursos físicos de la asociación.
- d. Elevar la puntualidad de prestación de servicios.
- e. Elevar el nivel de análisis de impacto en los recursos físicos entre los asociados.

(3) Elevar el nivel de relevancia. Tomando en cuenta:

- a. Elevar el nivel de estímulo de la organización a la innovación.
- b. Elevar el análisis de impacto en la innovación entre los asociados.

## Capítulo IV. Discusión

Uno de los resultados de la tesis señala que los asociados de ARTEORFELAM califican la calidad de los servicios como muy malo en un 36.4%. Asimismo, califican el impacto del entorno, de la capacidad y de la motivación en la innovación de la Asociación como malo en 49.1% y muy malo en 49.1%. Estos resultados contrastan con la tesis doctoral de Correa, (2015), que menciona que la capacidad de innovación influye en el desempeño de los talleres artesanales en Zacatecas. Si bien es cierto en ambas investigaciones se identifica de manera teórica a la capacidad de innovación como factor que influye en el desempeño económico de los artesanos, los resultados son diferentes, por cuestión metodológica. La innovación por organización no es significativa, según Correa, (2015). Por lo que, los resultados de la tesis, al tener un calificativo de muy malo y aun sean estos calificados como de muy bueno, estos no influyen en el desempeño organizacional, dado que la innovación se da como proceso artesanal individual mas no como colectivo. Correa (2015), realizó un análisis de regresión entre la innovación y el desempeño donde el  $R^2 = .334$  solo la innovación por proceso es significativa, no resultando significativa la innovación por producto, la innovación por organización y la innovación por marketing. Esto implica que las políticas organizacionales y las leyes de fomento del gobierno deberían de estar orientadas principalmente a otras variables o factores como la inversión en maquinaria. Esto significa que los artesanos de ARTEORFELAM deben de ser atendidos en la etapa final de pulido de joyas con maquinaria moderna para mejorar sus procesos.

Los resultados de la tesis sobre la calificación que hacen los asociados de los indicadores de crecimiento para cobertura de programas, servicios, clientes y fondos de la asociación fue de 50.9% de muy malo y 34.5% de malo. Esto generó que los asociados ya no participen en las actividades institucionales reflejando la identidad individualista tal y como lo evidencia el estudio de Ochoa *et. al* (2014), quien concluye que este tipo de comportamiento individualista va a afectar al desempeño organizacional como PYME, de similar manera el artesano va a preocuparse por su participación en el mercado, retener a sus clientes, retener trabajadores y buscar crecer en ventas en forma individual sin tener en cuenta a la Asociación, afectando de esta manera el desempeño organizacional de ARTEORFELAM.

Los resultados de la tesis sobre la calificación que hacen los asociados sobre el estímulo de la organización a la innovación es de 43.3% de muy malo y 40% de malo. Esto demuestra que la Asociación no cuenta con un conjunto de estrategias de gestión organizacional basadas en la innovación permanente y el liderazgo, tal como lo sustenta Silva, (2015) que señala la importancia

que tiene para las diferentes organizaciones, el contar con un modelo de gestión organizacional basado en un enfoque proactivo para gestión artesanal, teniendo como eje la innovación permanente y el liderazgo.

Los resultados de la tesis sobre la calificación que hacen los asociados de los indicadores de crecimiento para cobertura de programas, servicios, clientes y fondos de la asociación fue de 50.9% de muy malo y 34.5% de malo. Así mismo, califican el cumplimiento de las metas de la asociación de 36.4% como muy malo y 54.5% como malo. Esto demuestra que la cultura organizacional de los asociados no permite que la Asociación tome en cuenta la satisfacción con la actividad artesanal y la lealtad del cliente, lo que hace que no se esté cumpliendo con la metas propuestas por ARTEORFELAM. Tal como lo plantea en su tesis de maestría Yescas, (2008) que señala que el tipo de organización se relaciona significativamente con cuatro de las nueve medidas de desempeño entre las cuales tenemos: la satisfacción con la actividad artesanal y la lealtad del cliente.

Según la guía de entrevista aplicada a los directivos de la Asociación, en lo que se refiere al nivel de formalización de su organización, ellos sostienen que sí se encuentran formalizados, dado que figuran en los registros públicos; aunque reconocen que no cuentan con la documentación necesaria en lo que se refiere a procedimientos, descripción de puestos, regulaciones y manuales de política. Además indican que comercializan de manera individual, no lo hacen a través de su Asociación, demostrando que están desorganizados y no han podido articularse. Además sostienen que no existe un plan estratégico de desarrollo de la Asociación. Esta información confirma lo planteado en la tesis de maestría de Caballero *et al*, (2012) donde se manifiesta que los artesanos no se encuentran formalizados y sus productos no los comercializan, dado que trabajan de manera individual y de forma desarticulada. Esto justifica, tal como sostienen estos autores, la necesidad de que la ARTEORFELAM cuente con un plan estratégico que le genere valor agregado, diseños innovadores y calidad a sus productos de joyería tanto en oro como en plata.

También, según la guía de entrevista aplicada a los directivos de la Asociación en lo que se refiere a planes de negocios de la Asociación, sostienen que no cuentan con ningún plan de negocio. Las veces que el MINCETUR los ha convocado, no han podido participar como Asociación, además sus productos siguen siendo producidos de manera manual con maquinaria antigua y sólo con sus propios conocimientos. De acuerdo a esta información, se justifica lo planteado en la tesis de Cortez, (2012) donde sostiene que se puede lograr una rentabilidad, de un 35% frente a un COK de 16%, para implementar un plan de negocio de creación de una empresa de outsourcing en

fabricación de joyería. De este modo, se puede proponer, a ARTEORFELAM promueva una empresa similar que le genere valor agregado con un diseño innovador.



## Capítulo V. Propuesta

Los lineamientos de mejora mencionados en el capítulo III se operativizarán mediante la ejecución de un plan cuyas orientaciones generales se plantean seguidamente. La Asociación (ARTEORFELAM) podrá demandar una consultoría para el desarrollo de algún plan de corto o de largo plazo; esto es un plan operativo o un plan estratégico respectivamente.

### 5.1 Filosofía de la ARTEORFELAM

#### **Visión:**

La Asociación de Artesanos Orfebres será conocida a nivel regional por su calidad, ofreciendo diseños innovadores con valor agregado logrando fomentar el desarrollo a la actividad Artesanal de Orfebrería.

#### **Misión:**

Incrementar sostenidamente la producción y la exportación de artesanía, a través de diseños novedosos y elaborados con técnicas tradicionales y materiales de excedente calidad. Los artesanos organizados deberán acceder directamente a los mercados, teniendo conocimiento de logística y tendencias.

#### **Valores:**

Los valores principales que inspira y guían a la Asociación de Artesanos Orfebres y Afines del Departamento de Lambayeque.

- **Integración:** A través del enfoque en la cadena productiva, se lograrán beneficios para todos los actores involucrados, en especial para los artesanos orfebres del departamento de Lambayeque.
- **Respeto:** Por las costumbres de los socios orfebres, así como por mantener los diseños propios de la región.
- **Honestidad:** Cumplir con los compromisos y acuerdos que se establezcan, produciendo y despachando de manera oportuna, con la calidad ofrecida.

- **Eficiencia:** Utilizar la menor cantidad posible de recursos para completar las tareas. De esta manera, se hace un mayor aprovechamiento de los insumos, materiales y del tiempo.

### **Objetivos General:**

Fomentar el desarrollo a la actividad artesanal de orfebrería en el departamento de Lambayeque; así como la defensa de los derechos de sus asociaciones.

## **5.2 Objetivo del Plan**

El objetivo general del plan toma en cuenta las condiciones de entorno e internas de la asociación. Una de los factores externos favorables es que se cuenta con una nueva Ley del Artesano, a la cual se debe. Dicha Ley del Artesano y el Desarrollo de la Actividad Artesanal, Ley No.29073, establece condiciones favorables para el financiamiento y ayuda estatal.

El objetivo general es: Elevar el desempeño organizacional de ARTEORFELAM., específicamente:

- (1) Elevar el nivel de efectividad,
- (2) Elevar el nivel de eficiencia y
- (3) Elevar el nivel de relevancia.

## **5.3 Objetivos Específicos y Acciones del Plan de ARTEORFELAM**

Para el logro de estos objetivos de la propuesta se debe realizar una serie de acciones, que implican no solo cursos y talleres de capacitación, sino también reuniones de trabajo, establecimiento de becas, cambio de espacios y establecimiento de incentivos económicos. Véase tabla 8:

Tabla 8

*Objetivos y acciones del Plan de ARTEORFELAM*

<b>Objetivos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Indicador (Métrica)</b>
<i>Elevar el desempeño organizacional de ARTEORFELAM</i>	<i>Elevar el nivel de efectividad</i>	<i>Precisar las metas de la asociación</i>	<i>Número metas</i>
		<i>Fijar los niveles de calidad de los servicios de la asociación.</i>	<i>Número de niveles de calidad servicios</i>
		<i>Modernizar el acceso a los servicios y uso de los servicios de la asociación.</i>	<i>Número de registro web de los asociados</i>
		<i>Implementar una base de recursos electrónicos sobre diseño a los miembros de la asociación</i>	<i>Número de catálogos electrónicos de los asociados</i>
		<i>Implementar un registro de datos sobre la calidad de vida de la asociación</i>	<i>Programa de base de datos</i>
		<i>Imprentar un conjunto de servicios de la asociación</i>	<i>Acceso gratuito a internet</i>
	<i>Elevar el nivel de eficiencia</i>	<i>Implementar un registro para la cobertura de programas, servicios, clientes y fondos de los asociados</i>	<i>Número de programas de asistencia y otros</i>
		<i>Capacitación en análisis de recursos humanos</i>	<i>Número de capacitaciones</i>
		<i>Capacitación en análisis de recursos financieros</i>	<i>Número de capacitaciones</i>
		<i>Capacitación en análisis de inversiones</i>	<i>Número de capacitaciones</i>
		<i>Implementación de un programa de monitoreo y control de la prestación de servicios</i>	<i>Número de veces de atención de los servicios</i>
	<i>Elevar el nivel de relevancia</i>	<i>Implementación de un programa de innovación</i>	<i>Numero de capacitaciones</i>
		<i>Implementación de un programa de estímulos</i>	<i>Número de fondos atendidos</i>

*Nota.* Elaboración propia

#### 5.4 Metas del Plan de ARTEORFELAM

Las metas han sido consideradas tomando una línea base a partir de la cual se proyecta para los próximos tres años. Véase a continuación la tabla 9.

Tabla 9

*Metas del Plan de ARTEORFELAM*

	<b>Métrica</b>	<b>Meta</b>	<b>Línea Base</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
1	Número metas	1 al año	0	1	1	1
2	Número de niveles de calidad servicios	1 al año	0	1	1	1
3	Número de registro web de los asociados	10 al año	0	10	20	20
4	Número de catálogos electrónicos de los asociados	10 al año	0	10	10	10
5	Programa de base de datos	1 al año	0	1	1	1
6	Acceso gratuito a internet	1 al año	0	1	1	1
7	Número de programas de asistencia y otros	1 al año	0	1	1	1
8	Número de capacitaciones	4 al año	0	4	4	4
9	Número de capacitaciones	4 al año	0	4	4	4
10	Número de capacitaciones	4 al año	0	4	4	4
11	Número de veces de atención de los servicios	50 al año	0	50	50	50
12	Numero de capacitaciones	4 al año	0	4	4	4
13	Número de fondos atendidos	50 al año	0	50	50	50

*Nota.* Elaboración propia

## 5.5 Descripción de las Acciones de ARTEORFELAM

En la tabla 10, se muestra una descripción de cada una de las acciones que se proponen para intervenir en la Asociación a fin de elevar su nivel de desempeño organizacional. Acciones que como se mencionan forman parte de un plan a implementarse en el corto y en el largo plazo. La Asociación deberá aprobar para ello nuevos documentos de gestión como es el su Plan Operativo y su Plan Estratégico.

Tabla 10

*Descripción de acciones del Plan de ARTEORFELAM*

No.	Nombre de las Acciones	Descripción de las Acciones
1	Precisión de la Metas	Consiste en determinar mediante un estudio de datos las metas a ser fijadas por la asociación
2	Precisión de niveles de calidad de los servicios.	Consiste en determinar mediante un estudio de datos las niveles de calidad a ser fijadas por la asociación
3	Instalación de laboratorios y servicios de computo	Establecer un área en la asociación para manejo recursos web de los asociados,
4	Instalación de software para diseño web	Ofrecer el servicio de elaboración de catálogo electrónico de joyería
5	Instalación de un Programa de Monitoreo Asistencia Social	Consiste en un seguimiento de la calidad de vida de los asociados en salud y educación.
6	Instalación de servicio de internet y contacto de negocios	Consisten en un servicio de internet wifi y servicio de asesoría en clientes y ventas
7	Instalación de Programa de Servicios Sociales y Financieros	Consiste en un instalar un servicio de atención social y financiero a los asociados
8	Cursos	Cursos de capacitación en recursos humanos
9	Cursos	Cursos de capacitación en recursos financieros
10	Cursos	Cursos de capacitación en inversiones
11	Instalación de un Programa de Monitoreo Atención al Asociado	Consiste en realiza un seguimiento a la atención que se le brinda al asociado.
12	Programa de Innovación	Asistencia a registro de propiedad y creatividad
13	Fondo de Estimulo	Dinero destinado a apoyar nuevas inversiones

*Nota.* Elaboración propia

## 5.6 Responsables de la Acciones del Plan de ARTEORFELAM

En la tabla 11, se muestra los responsables que asumirán la implementación de las acciones identificadas.

Tabla 11

*Responsables de la acciones del Plan de ARTEORFELAM*

	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>
1	Precisión de la Metas	Área de estudios
2	Precisión de niveles de calidad de los servicios.	Área de estudios
3	Instalación de laboratorios y servicios de computo	Área de Informática
4	Instalación de software para diseño web	Área de Informática
5	Instalación de un Programa de Monitoreo Asistencia Social	Área de Informática
6	Instalación de servicio de internet y contacto de negocios	Área de Informática
7	Instalación de Programa de Servicios Sociales y Financieros	Área de Informática
8	Cursos	Área de Capacitación
9	Cursos	Área de Capacitación
10	Cursos	Área de Capacitación
11	Instalación de un Programa de Monitoreo Atención al Asociado	Área de Informática
12	Programa de Innovación	Área de Diseño
13	Fondo de Estimulo	Área Financiera

*Nota.* Elaboración propia

## 5.7 Presupuesto de las Acciones del Plan de ARTEORFELAM

Las acciones que se han venido mencionado requieren el financiamiento monetario para su implementación. A continuación en la tabla 12, se tiene la cantidad de soles que se van a requerir. Se puede recurrir a un apoyo estatal inicialmente y luego buscar sus sostenibilidad más allá de la cuota de aportaciones de los asociados.

Tabla 12

*Presupuesto de acciones del Plan de ARTEORFELAM*

	<b>Acciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
1	Precisión de la Metas	1	1	1	1
2	Precisión de niveles de calidad de los servicios.	1	1	1	1
3	Instalación de laboratorios y servicios de computo	1	5,000.00	0	0
4	Instalación de software para diseño web	1	500.00	500.00	500.00
5	Instalación de un Programa de Monitoreo Asistencia Social	1	500.00	0	0
6	Instalación de servicio de internet y contacto de negocios	1	1,500.00	1,500.00	1,500.00
7	Instalación de Programa de Servicios Sociales y Financieros	1	500.00	0	0
8	Cursos	6	6,000.00	6,000.00	6,000.00
9	Cursos	6	6,000.00	6,000.00	6,000.00
10	Cursos	6	6,000.00	6,000.00	6,000.00
11	Instalación de un Programa de Monitoreo Atención al Asociado	1	500.00	0	0
12	Programa de Innovación	1	1,500.00	1,500.00	1,500.00
13	Fondo de Estimulo	1	10,000.00	10,000.00	10,000.00

*Nota.* Elaboración propia

## 5.8 Cronograma de las Actividades del Plan de ARTEORFELAM

Las acciones se han creado a fin de desarrollarse en un año o a lo largo de tres años, tal como se puede apreciar en la Tabla 13.

Tabla 13

*Cronograma de acciones del Plan de ARTEORFELAM*

	<b>Acciones</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
1	Precisión de la Metas	X	X	X
2	Precisión de niveles de calidad de los servicios.	X	X	X
3	Instalación de laboratorios y servicios de computo	X		
4	Instalación de software para diseño web	X	X	X
5	Instalación de un Programa de Monitoreo Asistencia Social	X		
6	Instalación de servicio de internet y contacto de negocios	X	X	X
7	Instalación de Programa de Servicios Sociales y Financieros	X		
8	Cursos	X	X	X
9	Cursos	X	X	X
10	Cursos	X	X	X
11	Instalación de un Programa de Monitoreo Atención al Asociado	X		
12	Programa de Innovación	X	X	X
13	Fondo de Estimulo	X	X	X

*Nota.* Elaboración propia



## Conclusiones

1. Se logró precisar mediante un análisis documental que la Asociación no elaboró documentos de gestión como son el plan estratégico institucional (PEI), el manual de organizaciones y funciones MOF y el manual de procedimientos administrativos (MAPRO), que le hubiesen permitido desempeñarse mejor. Sin embargo, se logró determinar que su estatuto si está ajustado a la normatividad; esto es, el estatuto cumple con ajustarse a Ley General de Sociedades No. 26887 y el Código Civil del Perú-DL. 295 Décima sexta edición oficial del 11 de marzo del 2015. El Estatuto es muy claro en precisar el rol de la Asociación y las funciones, lamentablemente esto no ha sido suficiente para cumplir con tener un adecuado desempeño
2. Se analizó la capacidad organizacional de ARTEORFELAM, el 44.7% lo califica con de muy mala y el 49.1% de mala. Además, se destacan que la mayoría son varones, la mayoría reside en la localidad, tienen nivel educativo solo secundario y un nivel de ingreso promedio entre 2000 y 4000 mil soles. También, se logró determinar que los asociados califican el desempeño de la asociación como negativo en un 91.73%, así como las dimensiones que lo componen. La calificación de la efectividad es de 91.61%, la calificación de la eficiencia es de 90.82% y la calificación de la relevancia es de 92.75%.
3. Se logró precisar que la capacidad organizacional de la Asociación muestra calificaciones negativas en todos sus aspectos. No hay liderazgo, visión, misión, objetivos estratégicos, vínculos institucionales y gestión de los procesos.

## Recomendaciones

1. Si bien es cierto los estatutos se ajustan a la ley, se hace necesario actualizarlos acorde a la legislación vigente como la Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal y su Reglamento Ley 29073 y DS No. 008-2010-MINCETUR; a fin de poder aprovechar los beneficios de los nuevos dispositivos. Además, de que es imprescindible hacerlo a fin de servir de base para la elaboración de los documentos de gestión de la Asociación, como: son el plan estratégico institucional (PEI), el manual de organizaciones y funciones MOF y el manual de procedimientos administrativos (MAPRO).
2. Se recomienda realizar un adecuado registro y actualización permanente de los miembros de la Asociación a fin de que esa información permita la atención inmediata de los artesanos. Además de la implementación de un Plan de desarrollo de corto o mediano plazo, tomando en cuenta lo indicado en esta tesis a fin de revertir el bajo desempeño organizacional. Se sugiere, diseñar un plan estratégico que guíe las decisiones de ARTEORFELAM, empezando por diseñar su misión y visión. Este documento va a servir para elaborar los posteriores documentos de gestión. Se recomienda elaborar indicadores de desempeño sobre cumplimiento de estos lineamientos de política a fin de monitorear el cumplimiento de los mismos; que de no ser así, se deberán implementar correctivos oportunamente.
3. Se recomienda implementar la propuesta sobre los lineamientos de mejora en el desempeño organizacional, presentado en la tesis, específicamente en el capítulo V. En dicha propuesta se plantea la filosofía, objetivos, metas, acciones, responsables, presupuesto y cronograma para la Asociación de Artesanos Orfebres del Departamento de Lambayeque.

## Referencias Bibliográficas

- Adrianzén, R. (2014). *Propuesta de rediseño organizacional para la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto-Cajamarca*. Tesis de Pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Departamento de Administración de Empresas, Chiclayo.
- Caballero, S., Canchucaja, P., Miguel, J., & Paitamala, O. (2012). *Plan estratégico del sector artesanal de la Región Junín*. Tesis Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado, Lima.
- Correa, L. (2015). *Recursos, capacidades y aspectos culturales en el desempeño económico en los talleres artesanales de la zona metropolitana de Zacatecas*. Tesis doctoral, Universidades Autónomas de Zacatecas, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Aguascalientes.
- Cortez, J. (2012). *Plan de negocio para la creación de una empresa de outsourcing en fabricación de joyería*. Tesis, PUCP, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Lima.
- Daft, R. (2016). *Teoría y diseño organizacional* (Undécima ed.). México, D.F., México: CENGAGE Learning.
- FAO. (13 de Agosto de 2017). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de [www.fao.org/capacity-development-performace/es/](http://www.fao.org/capacity-development-performace/es/)
- Hernández, R, F. C. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta ed.). México., México D.F., México: McGraw-Hill .
- Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. México, D.F.: CENGAGE learning.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. IDRC.
- Ochoa, S., Jacobo, C., Leyva, B., & Figueroa, J. (2014). Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las PYMES manufactureras mexicanas. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7(7).
- Pérez, J., & Cortés, J. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 251-271.
- Silva, A. (2015). *Estrategia de gestión organizacional para el desarrollo participativo de la Junta de Defensa del Artesano del Cantón La Libertad provincia de Santa Elena en el año 2015*. Tesis, Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Sociales y de Salud - Escuela de Ciencias Sociales - Carrera de Organización y Desarrollo Comunitario, La Libertad.
- Yescas, M. (2008). *La cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía*. Tesis Maestría, Instituto Politécnico Nacional, Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional - Unidad Oaxaca, Oaxaca.

### **Anexos**

1. Encuesta informativa
2. Encuesta Test Likert
3. Guía de entrevista
4. Validación de expertos: Ing. María De los Ángeles Guzmán Valle.
5. Validación de expertos: Ing. Marco Agustín Arbulú Ballesteros.
6. Validación de expertos: Mg. Rafael Martel Acosta
7. Validación de expertos: Mg. Carla Ethel Gamarra flores

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**Maestría en Administración con mención en Gerencia Empresarial**

Tesis: "Desempeño Organizacional de la Asociación de Artesanos Orfebres del Departamento de Lambayeque, 2017"

**ENCUESTA INFORMATIVA**

**DATOS DEMOGRAFICOS**

**1. EDAD**

--	--

**2. ESTADO CIVIL ACTUAL**

- Soltero(a)*..... 1  
*Casado(a)*..... 2  
*Conviviente*..... 3  
*Divorciado(a)*..... 4  
*Separado(a)*..... 5  
*Viudo(a)*..... 6

**3. SEXO**

- Hombre*..... 1  
*Mujer*..... 2

**4. NACÍO EN UNA ZONA**

- Urbana*..... 1  
*Rural*..... 2

**5. ¿EN QUE DEPARTAMENTO NACÍÓ?**

- Lambayeque*..... 1  
*Cajamarca*..... 2  
*Piura*..... 3  
*Otros*..... 4

**6. ¿LUGAR DONDE VIVE ACTUALMENTE?**

- Lambayeque*..... 1  
*Cajamarca*..... 2  
*Piura*..... 3  
*Otros*..... 4

**7. ¿CUÁNTOS HIJOS(AS) TIENE?**

--	--

**8. AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL**

--	--

**INGRESOS**

**9. ¿ACTUALMENTE CUANTO ES LA REMUNERACION MENSUAL?**

--	--

**10. ¿TIENE ALGUN OTRO INGRESO ADICIONAL?**

- Si*..... 1  
*No*..... 2

**11. ¿COMO CALIFICARIA SU NIVEL DE INGRESO?**

- Muy bueno*..... 1  
*Bueno*..... 2  
*Regular*..... 3  
*Malo*..... 4  
*Pésimo*..... 5

**EMPLEO**

**12. ¿CUAL ES EL AREA EN EL QUE DESEMPEÑA?**


**13. ¿SE SIENTE ADECUADAMENTE ASIGNADO EN EL PUESTO QUE OCUPA?**

- Si*..... 1  
*No*..... 2

**14. ¿CUAL ES SU PROFESION?**

--	--

**15. ¿CUAL ES SU CONDICION LABORAL?**

- Dueño*..... 1  
*Contratado*..... 2  
*Eventual*..... 3  
*Otro*..... 4

**16. ¿CUAL ES EL CARGO QUE OCUPA?**

- Gerente*..... 1  
*Operativo*..... 2  
*Administrativo*..... 3  
*Asistente*..... 4

### 17. ¿CUÁNTO ES SU TIEMPO DE TRABAJO EN EL SECTOR?

--	--

<i>¿Propia, totalmente pagada?.....</i>	3
<i>¿Propia, pagándola a plazos?.....</i>	4
<i>¿Cedida por el centro de trabajo?.....</i>	5
<i>¿Cedida por otro hogar o institución?... </i>	6

### 18. ¿COMO IMAGINA SU FUTURO?

<i>En otro cargo .....</i>	1
<i>Desempeñándome en mi carrera.....</i>	2
<i>Con algún negocio propio.....</i>	3
<i>Casado(a) con hijos/as.....</i>	4
<i>En su lugar de origen.....</i>	5
<i>En el extranjero.....</i>	6
<i>Otro.....</i>	7

## EDUCACION

### 19. ¿CUAL ES SU NIVEL DE ESTUDIOS?

<i>Sin estudios.....</i>	1
<i>Inicial.....</i>	2
<i>.....</i>	
<i>Primaria completa.....</i>	3
<i>Primaria incompleta.....</i>	4
<i>Secundaria completa.....</i>	5
<i>Secundaria incompleta.....</i>	6
<i>Sup. Univ. completa....</i>	7
<i>Sup. Univ. Incompleta.....</i>	8
<i>Sup. No Univ. Completa.....</i>	9
<i>Sup. No Univ. Incompleta.....</i>	10

## SALUD

### 20. ¿QUE TIPO DE SEGURO DE SALUD TIENE?

<i>Essalud.....</i>	1
<i>Seguro Privado.....</i>	2
<i>Seguro Integral de Salud (SIS).....</i>	3
<i>Otro.....</i>	4
<i>No tiene Seguro.....</i>	5

## VIVIENDA

### 21. ¿CUAL ES EL TIPO DE VIVIENDA DONDE RESIDE ACTUALMENTE?

<i>Casa independiente.....</i>	1
<i>Cuarto.....</i>	2
<i>...</i>	
<i>Vivienda en quinta.....</i>	3
<i>Departamento en edificio.....</i>	4
<i>Vivienda en casa de vecindad.....</i>	5
<i>Choza o cabaña.....</i>	6

### 22. LA VIVIENDA QUE OCUPA ES:

<i>¿Alquilada?.....</i>	1
<i>¿Propia, por invasión?.....</i>	2

# UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

## ESCUELA DE POSGRADO

### Maestría en Administración con mención en Gerencia Empresarial

Tesis: "Desempeño Organizacional de la Asociación de Artesanos Orfebres del Departamento de Lambayeque, 2017"

#### **Encuesta - Test Likert**

**Instrucciones:** *Responda marcando donde considere. Gracias por su colaboración.*

	<b>Efectividad</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Muy malo</b>
1	¿Cómo calificaría Ud., el cumplimiento de metas de la asociación?					
2	¿Cómo calificaría la calidad de los servicios de la asociación?					
3	¿Cómo calificaría el acceso a los servicios y uso de los servicios de la asociación?					
4	¿Cómo calificaría la generación y utilización de conocimientos en la asociación?					
5	¿Cómo calificaría los cambios en la calidad de vida de la asociación?					
6	¿Cómo calificaría la demanda de servicios de la asociación?					
7	¿Cómo calificaría indicadores de crecimiento para cobertura de programas, servicios, clientes y fondos de la asociación?					
8	¿Cómo calificaría el impacto del entorno, de la capacidad y de la motivación en el cumplimiento de las metas?					

	<b>Eficiencia</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Muy malo</b>
9	¿Cómo calificaría el impacto del entorno, de la capacidad y de la motivación en los recursos humanos?					
10	¿Cómo calificaría el impacto del entorno, de la capacidad y de la motivación en los recursos financieros?					
11	¿Cómo calificaría el estado de los recursos físicos de la asociación?					
12	¿Cómo calificaría la puntualidad de prestación de servicios?					
13	¿Cómo calificaría el impacto del entorno, de la capacidad y de la motivación en los recursos físicos?					

	<b>Relevancia</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Muy malo</b>
14	¿Cómo calificaría el estímulo de la organización a la innovación?					
15	¿Cómo calificaría el impacto del entorno, de la capacidad y de la motivación en la innovación de la asociación?					

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**Maestría en Administración con mención en Gerencia Empresarial**

Tesis: "Desempeño Organizacional de la Asociación de Artesanos Orfebres del Departamento de Lambayeque, 2017"

**GUIA DE ENTREVISTA**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Hora de Inicio:** \_\_\_\_\_ **Hora de Fin:** \_\_\_\_\_

**Introducción**

El propósito de esta entrevista es conocer el comportamiento que ha tenido su organización en los últimos años.

**Preguntas**

**Metas**

1. ¿La Asociación de Artesanos Orfebres de Lambayeque se encuentra formalizada?
2. ¿La Asociación cuenta con documentos de gestión: procedimientos, descripción de puestos, regulaciones y manuales de política?
3. ¿Qué calificación general realizaría de la Asociación a la que pertenece?
4. ¿La Asociación ha establecido un conjunto de servicios para los asociados? ¿Cómo han estado brindándose?



5. Hay situaciones generadas en el entorno internacional tanto políticas como económicas ¿Cómo les ha afectado como Asociación?
6. ¿Qué importancia tiene la motivación organizacional como la historia y la cultura en el cumplimiento de metas de la Asociación?
7. ¿Existe un plan estratégico de desarrollo de la Asociación? ¿Conoce la misión y visión de su Asociación?
8. ¿La Asociación ha elaborado algún plan de negocio propio? Explique.
9. ¿Ud. considera que la Asociación cumple con realizar adecuadas gestiones en sus diversos procesos? ¿La Asociación ha organizado capacitaciones, gestiones de financiamiento, de construcción de local, entre otras?

### **Recursos Humanos**

10. ¿Cómo le ha afectado el entorno económico en su trabajo como artesano orfebre?
11. ¿Qué tipo de influencia histórica o cultural tiene usted, para el arte que realiza?

12. ¿Qué tanta influencia tiene en usted la Asociación, para el desarrollo de su trabajo?

### **Recursos Financieros**

13. El hecho de que la economía peruana está más abierta y se hayan firmado tratados de libre comercio ¿A usted como artesano o como miembro de la Asociación le ha traído beneficios o perjuicios económicos?
14. ¿Durante el tiempo que tiene como asociado ha recibido algún apoyo financiero para su trabajo como artesano, ya sea por parte de la misma Asociación o por parte del Estado como por ejemplo MINCETUR, o de alguna otra institución?
15. ¿Se siente recompensado financieramente por la Asociación debido al trabajo orfebre que realiza?

### **Recursos Físicos**

16. El crecimiento de una organización se ve reflejado en sus recursos físicos ¿Cómo ve Ud. esta situación en su Asociación? ¿A qué cree que se deba dicha situación?

### **Comercialización**

17. ¿De qué manera comercializa sus joyas? ¿Es a través de la Asociación? ¿Existe otra forma?

18. ¿Cómo calificaría la utilidad de la Asociación para su negocio en lo que se refiere a la comercialización de sus joyas producidas?

### **Innovación**

19. Hablemos de la tecnología que Ud. utiliza ¿Cuáles son los conocimientos con que cuenta para producir sus joyas? ¿De qué forma trabaja la producción de sus joyas? ¿Cómo está produciendo sus joyas? ¿Con qué tecnología cuenta para producir sus joyas?
20. Usted sabe que la innovación es determinante para permanecer en el mercado, ¿Qué ha hecho por usted la Asociación respecto a la innovación en la producción de sus joyas? ¿Qué debería de mejorar? ¿Cuáles son sus necesidades al respecto?

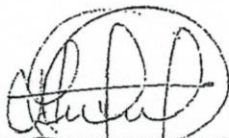
**Observaciones:** Muchas gracias por sus respuestas guardaremos absoluta reserva de sus explicaciones y esperamos volver a entrevistarle.

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Ing. María de los Ángeles Guzmán Valle, mediante la presente hago constar que los instrumentos utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Magister en Administración con mención en Gerencia Empresarial, titulado "DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS ORFEBRES DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE, 2017", elaborados por la Bach. MILAGROS CARMEN GAMARRA UCEDA; han permitido realizar el correcto análisis de los resultados dado que dichos instrumentos han reunido los requisitos suficientes y necesarios por ser considerados válidos y confiables, lo que a su vez ha permitido que se elabore una propuesta de mejora del desempeño organizacional para la Asociación ARTEORFELAM por tanto, al ser aplicados permitieron el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 19 de enero del 2013.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Ing. María de los Ángeles Guzmán Valle.

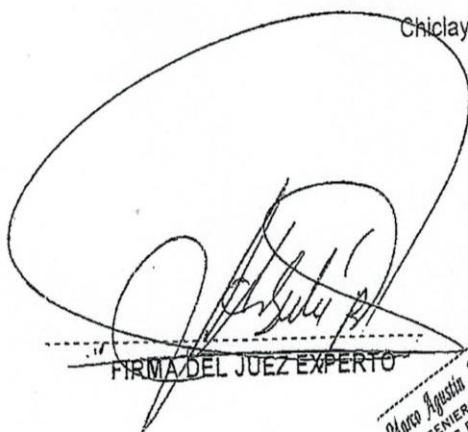
Cargo Actual: Docente de la Escuela de Ingeniería de sistemas de la UNPRG

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mgtr. Ing. Marco Arbulú Ballesteros, mediante la presente hago constar que los instrumentos utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Magister en Administración con mención en Gerencia Empresarial, titulado "DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS ORFEBRES DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE, 2017", elaborados por la Bach. MILAGROS CARMEN GAMARRA UCEDA; han permitido realizar el correcto análisis de los resultados dado que dichos instrumentos han reunido los requisitos suficientes y necesarios por ser considerados válidos y confiables, lo que a su vez ha permitido que se elabore una propuesta de mejora del desempeño organizacional para la Asociación ARTEORFELAM por tanto, al ser aplicados permitieron el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 19 de enero del 2018.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Marco Agustín Arbulú Ballesteros  
INGENIERO DE SISTEMAS  
MAGISTER EN ADMINISTRACION

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mgtr. Ing. Marco Agustín Arbulú Ballesteros.

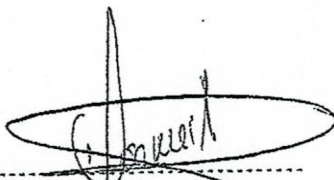
Cargo Actual: Docente de la Escuela de administración de USAT

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mgtr. Lic. Rafael Martel Acosta, mediante la presente hago constar que los instrumentos utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Magister en Administración con mención en Gerencia Empresarial, titulado "DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS ORFEBRES DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE, 2017", elaborados por la Bach. MILAGROS CARMEN GAMARRA UCEDA; han permitido realizar el correcto análisis de los resultados dado que dichos instrumentos han reunido los requisitos suficientes y necesarios por ser considerados válidos y confiables, lo que a su vez ha permitido que se elabore una propuesta de mejora del desempeño organizacional para la Asociación ARTEORFELAM por tanto, al ser aplicados permitieron el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 19 de enero del 2018.

  
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./Mg./Lic. Nombre: Mgtr. Lic. Rafael Martel Acosta.

Cargo Actual: Docente de la Escuela de administración de USAT

---

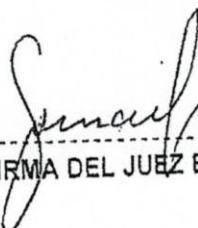
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

---

Quien suscribe, Mgrt. Gamarra Flores Carla Ethel, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Magister en Administración con mención en Gerencia Empresarial, titulado "DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS ORFEBRES DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE, 2017", elaborado por la Bach. MILAGROS CARMEN GAMARRA UCEDA; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 09 de agosto del 2017.

  
-----

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Gamarra Flores Carla Ethel.  
MAESTRÍA EN CIENCIAS (M.SC.) EN ESTUDIOS INTERNACIONALES  
Université de Montréal

Cargo Actual: Docente de la Escuela de Administración de la USAT