



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO  
PENINSULAR DE PANIFICADORES DEL  
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: VÍCTOR JOÉ VILLÓN PANCHANA**

**TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR  
2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO  
PENINSULAR DE PANIFICADORES DEL  
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, AÑO 2013.”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: VÍCTOR JOÉ VILLÓN PANCHANA**

**TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

La Libertad, 4 Noviembre del 2013

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO PENINSULAR DE PANIFICADORES DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”, elaborado por el Sr. Víctor Joé Villón Panchana, egresado de la carrera de ingeniería en desarrollo empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de ingeniero en desarrollo empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

LCDO. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

Dedicado ante todo a Dios, por regalarme el don de la vida y las fuerzas para perseverar en el cumplimiento de las metas que me he propuesto.

A mis padres por ser ejemplos de superación fortaleza y dignos de mi admiración en mi vida para seguir adelante, este logro es de ellos por guiarme diariamente e impulsar el cumplimiento de mis objetivos y metas. Pues hay que tomar en cuenta que este es uno de los primeros pasos para lograr subir a la cima de la vida.

Dedico además, a mis compañeros de estudio, por ser ellos también parte de mi formación académica, a mi novia por el apoyo moral brindado y a los compañeros de cursos inferiores para que estos tomen referencia y se den cuenta de que sí se puede sacar adelante un sueño, por muy difícil que sea, además de que no significa lo complicado de hacerlo, ya que si quiere se puede como hoy yo lo he realizado.

**VICTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Debo agradecer a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por brindar oportunidad a muchos jóvenes de la provincia ayudándolos a superarse en conocimientos, también debo agradecer a mis profesores, ya que de ellos dependió mi formación académica, con sus bases y herramientas que estos me brindaron a través de todo el tiempo de preparación, estoy en el nivel al que he llegado y he podido involucrarme en el campo laboral que sin duda me ayudara en un futuro no muy lejano.

Además agradezco a los directivos que forman parte del Gremio Peninsular de Panificadores del Catón La Libertad, ya que siempre estuvieron dispuestos a brindar toda la información necesaria para cumplir con el desarrollo de este proyecto.

**VICTOR**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
**DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

---

Econ. Félix Tigrero González, MSc.  
**DIRECTOR DE ESCUELA  
INGENIERÍA COMERCIAL**

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
**PROFESOR - TUTOR**

---

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.  
**PROFESOR DE ÁREA**

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
**SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO PENINSULAR DE  
PANIFICADORES DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

**Autor:** Víctor Joé Villón Panchana.

**Tutor:** Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

**RESUMEN**

En el presente trabajo de investigación se presenta el diseño organizacional aplicado al Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, lo cual permitirá desarrollar un mejor direccionamiento del gremio en cada una de sus actividades y de las funciones de cada uno de los miembros del gremio, para que puedan trabajar de una forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Dentro del Gremio deben cuidarse una serie de aspectos de vital importancia para el desarrollo de la misma. Pues que el gremio sea una industria netamente artesanal, no significa que no necesite una serie de medios técnicos, tecnológicos e industriales. Se propone un manual de organización donde se registren de manera documental las funciones y cargos de los departamentos y de cada uno de las personas que integran el gremio, suministrando de esta manera al gremio, un documento donde constan las actividades, responsabilidades y funciones, para de esta forma aumentar la eficiencia de los agremiados. También se propone un manual de procedimientos, que garantizará el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos productivos, brindándoles a los agremiados la manera más fácil y óptima de ejecutar las actividades dentro del gremio. El identificar los procesos de la organización es una tarea básica que permite contar con herramientas para trabajar eficazmente y con calidad. De igual manera la implementación de una adecuada dirección estratégica, estará sustentada en la gestión que el Gremio desee alcanzar, con el fin de consolidar la misión, visión y objetivos en cada uno de las actividades que cumplen y desarrollen cada uno de los socios y directivos de la institución. Además se realizó diferentes tipos de estudios como la entrevista y encuesta para la obtención de información básica,

que permita llegar a tener información confiable y segura de cómo realizan las actividades y elaborar acciones para realizar el diseño organizacional.

## **ÍNDICE GENERAL**

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADO .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xv</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xvi</b>
<b>INDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>xvii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1. TEMA .....	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
2.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
2.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
2.5. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
3. JUSTIFICACIÓN .....	8
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	8
3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	9



3.3.	JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	10
4.	OBJETIVOS .....	11
4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	11
4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
5.	HIPÓTESIS.....	12
6.	OPERACIONALIZACIÓN DEL LAS VARIABLES .....	12
<b>CAPÍTULO I .....</b>		<b>15</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>		<b>15</b>
1.1.	ANTECEDENTES DEL TEMA .....	15
1.2.	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	18
1.2.1.	Definiciones de diseño Organizacional .....	18
1.2.2.	Importancia de diseño organizacional .....	19
1.2.3.	Características del diseño organizacional .....	20
1.2.4.	Beneficios del diseño organizacional.....	21
1.2.5.	Modelos de diseño organizacional.....	23
1.2.6.	Elementos del diseño organizacional.....	26
1)	ANÁLISIS SITUACIONAL .....	26
1.1)	ANÁLISIS INTERNO.....	27
1.1.1)	Fortalezas .....	28
1.1.2)	Debilidades .....	28
1.2)	ANÁLISIS EXTERNO.....	29
1.2.1)	Oportunidades .....	29
1.2.2)	Amenazas .....	29
2)	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	30

2.1)	MISIÓN .....	30
2.2)	VISIÓN .....	31
2.3)	OBJETIVOS .....	31
2.4)	ESTRATEGIAS.....	32
3)	PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	33
3.1)	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	33
3.2)	ORGÁNICO FUNCIONAL .....	34
3.3)	POLÍTICAS .....	37
3.4)	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONTROL .....	38
3.5)	GESTIÓN DE LAS NECESIDADES .....	39
3.6)	PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	41
3.7)	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	42
3.8)	VÍNCULOS INTER-ORGANIZACIONALES.....	43
4)	DIMENSIONES ESTRUCTURALES .....	44
4.1)	FORMALIZACIÓN .....	44
4.2)	PROFESIONALISMO .....	44
4.3)	ESPECIALIZACIÓN .....	45
4.4)	LA JERARQUÍA DE AUTORIDAD .....	45
5)	DIMENSIONES CONTEXTUALES .....	46
5.1)	EL TAMAÑO .....	46
5.2)	EL ENTORNO.....	46
6)	RESULTADO DE EFECTIVIDAD .....	47
6.1)	EFICIENCIA .....	48
6.2)	EFICACIA .....	48
6.3)	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	48

1.3.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	49
1.3.1.	Aspectos Constitutivos.....	49
1.3.2.	Proceso Administrativo.....	50
1.3.3.	Recursos.....	51
1.4.	FINANCIAMIENTO.....	52
1.5.	MARCO LEGAL.....	54
	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.....	54
	PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR.....	55
	EL ESTATUTO DE LAS ORGANIZACIONES ARTESANALES.....	56
	<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>57</b>
	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>57</b>
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	57
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	59
2.3.1.	Por el Propósito.....	59
2.3.2.	Por el Nivel .....	59
2.3.3.	Por el Lugar.....	60
2.4.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	61
2.4.1.	Método Analítico. ....	61
2.4.2.	Método Inductivo.....	61
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	62
2.5.1.	Entrevista .....	62
2.5.2.	Encuestas.....	62
2.6.	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	63

2.6.1.	Guión de entrevista .....	63
2.6.2.	Cuestionario .....	63
2.6.3.	Tipos de preguntas .....	64
2.6.4.	Escala de Likert.....	64
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	65
2.7.1.	Población.....	65
2.7.2.	Muestra .....	65
2.8.	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS .....	66
2.8.1.	Procedimiento .....	66
2.8.2.	Procesamiento .....	67
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>68</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>68</b>
3.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA .....	69
3.2.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS .....	75
3.3.	CONCLUSIONES .....	97
3.4.	RECOMENDACIONES.....	98
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>99</b>
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO PENINSULAR DE PANIFICADORES DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013. ....</b>		<b>99</b>
4.1.	PRESENTACIÓN.....	99
4.2.	DATOS DE IDENTIFICACIÓN.....	100

4.3.	DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO DE PANIFICADORES.....	101
4.4.	ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	102
1)	ANÁLISIS SITUACIONAL .....	102
1.1)	ANÁLISIS EXTERNO.....	102
1.1.1)	Oportunidades .....	102
1.1.2)	Amenazas .....	103
1.1.3)	Servicios.....	103
1.2)	ANÁLISIS INTERNO.....	104
1.2.1)	Fortalezas .....	104
1.2.2)	Debilidades .....	104
1.2.3)	Recursos .....	105
2)	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	107
2.1)	MISIÓN .....	107
2.2)	VISIÓN .....	107
2.3)	OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	107
2.4)	OBJETIVOS .....	108
2.4.1)	Objetivo General.....	108
2.4.2)	Objetivos Específicos.....	108
2.5)	ESTRATEGIAS.....	109
2.6)	PLAN DE ACCIÓN .....	109
3)	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	113
3.2)	ORGÁNICO FUNCIONAL .....	114
3.3)	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONTROL.....	121
3.4)	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	123

3.5)	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	124
3.6)	VÍNCULOS INTER-ORGANIZACIONALES.....	127
4)	DIMENSIONES ESTRUCTURALES .....	131
4.1)	FORMALIZACIÓN .....	131
4.2)	PROFESIONALISMO .....	131
4.3)	ESPECIALIZACIÓN .....	132
4.4)	JERARQUIA DE AUTORIDAD .....	132
5)	DIMENSIONES CONTEXTUALES .....	133
5.1)	ENTORNO .....	133
5.2)	TAMAÑO .....	133
5.3)	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	134
6)	RESULTADO DE EFECTIVIDAD .....	136
6.1)	EFICACIA .....	136
6.2)	EFICIENCIA .....	137
6.2.1)	Eficiencia del Talento Humano .....	137
6.2.2)	Eficiencia de los Recursos Tangibles .....	139
6.2.3)	Eficiencia de los Recursos Intangibles .....	140
6.3)	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	141
7)	PRESUPUESTO .....	144
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>145</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>146</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA: .....</b>	<b>147</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>150</b>
	<b>ABREVIATURAS.....</b>	<b>168</b>
	<b>GLOSARIO.....</b>	<b>169</b>

## ÍNDICE DE CUADROS.

CUADRO N° 1	VARIABLE INDEPENDIENTE.....	13
CUADRO N° 2	VARIABLE DEPENDIENTE.....	14
CUADRO N° 3	Modelo de RICHART DAFT .....	23
CUADRO N° 4	Modelo de AILED LABRADA SOSA.....	25
CUADRO N° 5	Vínculos Inter-organizacionales .....	43
CUADRO N° 6	Población. ....	65
CUADRO N° 7	Muestra. ....	65
CUADRO N° 8	Diseño Organizacional del Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad.....	101
CUADRO N° 9	Matriz FODA.....	106
CUADRO N° 10	Plan de Acción.....	112
CUADRO N° 11	Estructura Organizacional .....	113
CUADRO N° 12	Sistema de Información y Control del Gremio.....	122
CUADRO N° 13	Componentes del Plan Renova Panadería .....	130
CUADRO N° 14	Presupuesto del Diseño Organizacional .....	144

## ÍNDICE DE TABLAS.

TABLA N° 1	Años de pertenecer al Gremio.....	76
TABLA N° 2	La Administración del Gremio en los dos últimos años. ....	77
TABLA N° 3	Importancia de la Misión y Visión.....	78
TABLA N° 4	Objetivos del Gremio Peninsular. ....	79
TABLA N° 5	Comunicación entre socios y directivos.....	80
TABLA N° 6	Funciones y Responsabilidades de los socios. ....	81
TABLA N° 7	Asistencia a las reuniones convocadas.....	82
TABLA N° 8	Políticas establecidas por el Gremio. ....	83
TABLA N° 9	Evolución del Gremio Peninsular. ....	84
TABLA N° 10	Manejo de Recursos y Servicios. ....	85
TABLA N° 11	Implementación de un Diseño Organizacional. ....	86
TABLA N° 12	Beneficios del diseño organizacional.....	87
TABLA N° 13	Información en la implementación del diseño organizacional.....	88
TABLA N° 14	Frecuencias que el Gremio asiste o realiza capacitaciones. ....	89
TABLA N° 15	Significado de pertenecer al gremio peninsular. ....	90
TABLA N° 16	Localización del gremio peninsular de panificadores. ....	91
TABLA N° 17	Servicio que ofrece el gremio peninsular de panificadores.....	92
TABLA N° 18	Relación entre clientes y socios del gremio. ....	93
TABLA N° 19	Productos de mayor consumo. ....	94
TABLA N° 20	Tiempo máximo en la espera de los productos. ....	95
TABLA N° 21	Frecuencia de visitas a adquirir los productos/servicios. ....	96



## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

GRÁFICO N° 1 Años de pertenecer al Gremio.....	76
GRÁFICO N° 2 La Administración del Gremio en los dos últimos años. ....	77
GRÁFICO N° 3 Importancia de la Misión y Visión.....	78
GRÁFICO N° 4 Objetivos del Gremio Peninsular. ....	79
GRÁFICO N° 5 Comunicación entre socios y directivos.....	80
GRÁFICO N° 6 Funciones y Responsabilidades de los socios. ....	81
GRÁFICO N° 7 Asistencia a las reuniones convocadas.....	82
GRÁFICO N° 8 Políticas establecidas por el Gremio. ....	83
GRÁFICO N° 9 Evolución del Gremio Peninsular. ....	84
GRÁFICO N° 10 Manejo de Recursos y Servicios. ....	85
GRÁFICO N° 11 Implementación de un Diseño Organizacional. ....	86
GRÁFICO N° 12 Beneficios del Diseño Organizacional.....	87
GRÁFICO N° 13 Información en la implementación del Diseño Organizacional. ....	88
GRÁFICO N° 14 Frecuencias que el Gremio asiste o realiza capacitaciones.....	89
GRÁFICO N° 15 Significado de pertenecer al gremio peninsular.....	90
GRÁFICO N° 16 Localización del gremio peninsular de panificadores.....	91
GRÁFICO N° 17 Servicio que ofrece el gremio peninsular de panificadores. ....	92
GRÁFICO N° 18 Relación entre clientes y socios del gremio.....	93
GRÁFICO N° 19 Productos de mayor consumo. ....	94
GRÁFICO N° 20 Tiempo máximo en la espera de los productos. ....	95
GRÁFICO N° 21 Frecuencia de visitas a adquirir los productos/servicios.....	96

**INDICE DE ANEXOS.**

ANEXO N° 1 Modelo de la Entrevista.....	151
ANEXO N° 2 Modelo de la Encuesta a socios.....	153
ANEXO N° 3 Modelo de la Encuesta a clientes.....	157
ANEXO N° 4 Ingresos y Financiamiento del Diseño Organizacional. ....	159
ANEXO N° 5 Ubicación del Gremio.....	160
ANEXO N° 6 División Departamental.....	161
ANEXO N° 7 Acta de Fundación del Gremio.....	162
ANEXO N° 8 Fotos del Gremio. ....	165
ANEXO N° 9 Carta Aval autorizada por el presidente del Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad.....	166
ANEXO N° 10 Certificado de Gramatólogo .....	167

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en un mercado tan competitivo tanto las grandes empresas como las pequeñas están enfocando sus esfuerzos y actividades en función de la mejora continua para los logros de sus metas y objetivos. Estas técnicas y herramientas permiten que los procesos que se realizan dentro de las organizaciones puedan alcanzar el nivel más alto en cuanto a productividad, eficiencia y calidad permitiendo así brindar productos y servicios acordes a las necesidades de los clientes, es decir, mejorar las utilidades de la organización.

En cuanto a lo antes mencionado se realizará un diseño organizacional al Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, con el propósito de aumentar el nivel de desempeño de las actividades y ajustar al gremio a la situación actual orientado a un mejoramiento continuo que le permita alcanzar sus metas funcionales de una forma efectiva y confiable.

El propósito del diseño organizacional para el Gremio Peninsular de Panificadores, es para que la empresa cuente con un manual de organización donde se describa la estructura organizativa que va a estar acorde a la misión de la empresa y que permita orientar la dirección de sus esfuerzos al logro del objetivo fundamental de la visión, también la descripción de las funciones de las personas que conforman el gremio, por último un manual de procedimientos de los procesos productivos del gremio, ya que esto servirá como marco de referencia para la toma de decisiones.

Es importante mencionar, que para el éxito del diseño organizacional, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por cada una de las personas que conforman el gremio, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de los agremiados. El presente informe se encuentra constituido por 4 capítulos distribuidos de la siguiente manera:

En el Capítulo I. Se plantea el marco teórico, realizando un análisis bibliográficos que permite orientar el proceso de investigación a seguir en el desarrollo del diseño organizacional, además de establecer la relación de este tipo de actividad en el contexto del emprendimiento, como se desarrolla y su importancia como factor de desarrollo alternativo para implementar un diseño organizacional al gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad.

En el Capítulo II. Se hace referencia a la metodología utilizada, a los métodos y técnicas e instrumentos para el desarrollo de la investigación, considerando que no es experimental, se propone un estudio cualitativo y cuantitativo, en el que es más que un análisis de productividad y se toma en consideración los aspectos humanos que están detrás de este proceso y que le dan características únicas y relevantes.

En el Capítulo III. Se hace los análisis de tabulación de los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas a la comunidad, directivos e integrantes del Gremio Peninsular de Panificadores, dando énfasis a la necesidad de la implementación del diseño organizacional para un mejor funcionamiento de la organización.

En el Capítulo IV. Se relaciona a la implementación de la propuesta, del desarrollo de un diseño organizacional para el Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, en base a métodos y técnicas utilizadas que nos permite implementar funciones a sus integrantes y establecer parámetros para el mejor desarrollo de las actividades que los integrantes del gremio realizan y que exista una buena administración en la organización previniendo y controlando los problemas que afectan al desarrollo del gremio.

Y por último la emisión de conclusiones, recomendaciones, y como material complementario la lista de referencias y los anexos, las cuales dan confiabilidad de los trabajos realizados en el desarrollo del proyecto.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **1. TEMA**

“Incidencia de la estructura Organizacional en la Gestión Administrativa, mediante un diagnóstico interno y externo. Diseño Organizacional para el Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La libertad, Provincia de Santa Elena, año 2013.”

### **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los cambios que se han dado en el sector empresarial en la provincia de Santa Elena han mejorado el desarrollo comercial, por lo que han aumentado significativamente el número de empresas que se están posesionando en el mercado, provocando que en su gran mayoría de empresas que recién han sido creadas se encuentren en ventaja empresarial en comparación con las empresas ya consolidadas. Esto se debe a que estas empresas cuentan con estrategias innovadoras. Por ello es indispensable y recomendable que estas empresas ya consolidadas tomen alternativas de solución, a través de un buen diseño organizacional, que permita estabilizar y mejorar el desarrollo empresarial de las mismas, para evitar su mal funcionamiento y pronto fracaso en el mercado.

El cantón La Libertad se destaca entre los tres cantones que conforman la Provincia de Santa Elena, por ser un cantón eminentemente comercial, representa la ciudad principal en el desarrollo comercial de la provincia, producto de lo que se han ido incrementando el número de empresas en el cantón, y el circulante de dinero ha permitido su pronto desarrollo. No obstante para algunas empresas el desarrollo socioeconómico les ha provocado un sinnúmero de regímenes que con la actual presidencia se las debe cumplir para la mejor generación de recursos, así como el de pertenecer a una asociación, gremio o institución que valla acorde con la actividad económica que realiza.

El Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad fue fundado el 8 de Julio de 1979. Se encuentra ubicado al oeste de la Provincia de Santa Elena, específicamente en el cantón La Libertad, en el Barrio Kennedy, Av. 3 entre calles 16 y 17. El cual es parte de la ciudad donde se concentra el desarrollo comercial de la provincia y está a cargo del señor Nelson Enrique Rodríguez Roca, quien es su presidente en el periodo actual, cuenta con 40 socios, agremiados de forma voluntaria cuyas profesiones se refieren a la panadería.

El Gremio posee actualmente dos áreas elementales para su desenvolvimiento, las cuales son: el área de reuniones, en donde se discuten todos los temas para el desarrollo de las actividades que desempeña la institución, y un área donde se realizan las diferentes actividades en función al desarrollo institucional del Gremio y de los socios.

No posee una adecuada gestión administrativa por motivos de la falta de capacitación, y no llevan una buena departamentalización por la falta de recursos para la implantación de la misma, de igual manera no tiene el apoyo necesario de parte de las organizaciones gubernamentales para el desarrollo estructural y funcional del Gremio.

La falta de una adecuada dirección estratégica, repercute en la falta y desconocimiento de los socios de una misión, visión y objetivos del Gremio, por este motivo es que no existe el compromiso de los socios con el gremio, además del desconocimiento de la razón de ser de la institución y la proyección a futuro con valores corporativos y de principios éticos que el gremio desea alcanzar.

Además no cuentan con un organigrama establecido y formal, por lo que atrae consecuencias como el desconocimiento del nivel jerárquico, las funciones y responsabilidades que cada uno de los socios debe cumplir para el mejor desempeño de las actividades que se deben cumplir con el fin de ayudar al crecimiento del Gremio como institución.

El Gremio Peninsular de Panificadores es una institución comprometida a seguir aumentando su gestión administrativa, desarrollo institucional, en busca de la satisfacción de los clientes y socios en general. Por tal motivo, en pro del aumento de desempeño de la gestión administrativa y la productividad de la institución se presenta la necesidad de desarrollar un diseño organizacional con el propósito de analizar la situación actual, ya que el gremio viene trabajando desde sus inicios con un sistema organizativo mal estructurado.

De este modo lo que el gremio busca es un diseño estructural, que esté acorde a la situación real de los cargos presentes en cada uno de los socios pertenecientes al gremio y que valla de la mano con la misión y visión de la institución. Así como también la implantación de una buena departamentalización para el mejor funcionamiento del gremio y de un manual de funciones que indique la manera adecuada y responsabilidades que debe cumplir cada uno de los socios, ya que en la actualidad no cuentan con estos tipos de sistemas.

Estas situaciones mencionadas anteriormente son producto de la falta de un proceso organización que incluya estudios que sustenten la creación de una buena estructura institucional y manuales de funcionamientos que permita el desarrollo de las actividades que realiza el gremio de una manera adecuada y que ayuden al desarrollo institucional del gremio.

La finalidad del estudio organizacional para el Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, es establecer y mantener una estructura organizacional idónea que les permita definir las líneas de mando de los diferentes cargos y funciones de los socios. Formular y establecer los organigramas de la institución, departamentalización, descripción de cargos, evaluación de cargos y una propuesta organizacional acorde a sus actividades, así como también un manual de funciones, que garantice el desarrollo eficaz y eficiente de las responsabilidades, brindándoles a cada uno de los socios una manera más fácil y óptima de ejecutar las diferentes actividades del Gremio.

## **2.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**CAMPO:** Sector Comercial.

**ÁREA:** Administrativa.

**ASPECTO:** Diseño Organizacional.

**TEMA:** Incidencia de la estructura Organizacional en la Gestión Administrativa, mediante un diagnostico interno y externo. Diseño Organizacional para el Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La libertad, Provincia de Santa Elena, año 2013.

## **2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera incide la estructura organizacional en la gestión administrativa en el Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2013?

## **2.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ✓ ¿Qué enfoque teórico será el adecuado para la elaboración del diseño organizacional del Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad?
- ✓ ¿Cuáles son las herramientas metodológicas idóneas para la recolección de la información necesaria en el proceso de la elaboración del diseño organizacional?
- ✓ ¿Cómo incide la ausencia de un adecuado direccionamiento organizacional en el cumplimiento de los objetivos del Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad?
- ✓ ¿Cuáles son las formas de participación de los miembros de la institución cuando se planteen los objetivos y metas dentro de la empresa?
- ✓ ¿De qué modo el desarrollo del diseño organizacional puede ser una alternativa de solución a problemas que el Gremio Peninsular de Panificadores está atravesando en la actualidad?



## **2.5. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA**

Al elaborar un diseño organizacional, se va a determinar de una mejor manera las funciones que cumplen los socios, de esta forma se logra optimizar los recursos humanos eficazmente. Además se expondrán con detalles los puestos de trabajo y relación que existe entre ellos para cumplir con los objetivos. Esto contribuye al desarrollo personal y de la organización.

Es necesario aplicar un diseño organizacional para el “Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad”, a través de un análisis profundo y exhaustivo, que permita no solo mejorar la empresa internamente si no también la mejora externa de la misma, a través de un adecuado direccionamiento, que permita el correcto planteamiento de objetivos, al aprovechar el máximo los recursos con los que se cuenta y un uso adecuado de estrategias que contribuyan a la realización de los logros que toda empresa desea alcanzar.

Un correcto direccionamiento organizacional del Gremio Peninsular de Panificadores, contribuirá no solo al desarrollo económico del cantón La Libertad, sino también a la provincia de Santa Elena y hará que sus perspectivas de crecimiento y expansión aumenten.

Además de establecer una buena estructura organizacional acorde a la asociación para describir y evaluar los cargos encomendados y se garantice el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades, otorgando herramientas que faciliten la ejecución de las mismas.

El desarrollo organizacional al Gremio debe llevar a la obtención de beneficios como valor fundamental para lograr establecer una institución solida a largo plazo con la colaboración y responsabilidad de cada uno de los socios integrantes al gremio, y que una vez implementado sea de total satisfacción para todos los participantes en el crecimiento del gremio.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

#### **3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Para poder construir el tipo de empresa que deseamos dar a conocer en nuestra región es importante el diseño organizacional, solo aquí cumpliremos con los objetivos, metas, la misión y visión y los valores personales e institucionales implementados, con el fin de cumplir con los beneficios y necesidades de la empresa y de cada uno de los elementos que integran la misma.

Uno de los factores de vital importancia en el desarrollo del diseño organizacional, es que se podrá mejorar la gestión administrativa de la empresa, y de la misma forma como las funciones que cumple cada una de las personas en sus respectivos puestos de trabajo, donde constan las tareas a realizarse. Además de crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de estrategias, con el fin de lograr una mejor competitividad y productividad del servicio o producto que se ofrece a la comunidad.

BERNAL CESAR (2006). “En investigación hay una investigación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología de conocimiento existente.” Pág. 92.

La investigación propuesta, busca mediante la aplicación de teorías y conceptos básicos de diseño organizacional, mejorar el nivel administrativo del Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, a través de conocimientos amplios de organización, que permitan mejorar y aumentar el crecimiento y expansión de la institución, así como también brindar alternativas de solución más acertadas, a los problemas por los que la institución este atravesando para su mejor funcionamiento.

### **3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

El diseño organizacional es un conjunto de medios que maneja la organización con el objetivo de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de la misma. De la misma forma utiliza métodos y técnicas para diseñar una estructura organizada que permita el alcance de los objetivos y metas que tiene la empresa alcanzar en un tiempo determinado.

Para la elaboración del diseño organizacional se ha tomado en consideración información relevante y selectiva, a través de métodos tales como: análisis síntesis de la situación por la que atraviesa la empresa, y técnicas e instrumentos de investigación como: entrevistas, encuestas, tanto al presidente como a los socios, así como también los antecedentes, los mismos que deberán ser recopilados y procesados para su mejor aplicación. Para realizar un estudio organizacional se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Estructura: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social.
- ✓ Sistematización: Todas las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- ✓ Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: Organizar; implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- ✓ Jerarquía: La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- ✓ Simplificación de funciones: Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

### 3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Se considera que una investigación tiene una justificación práctica, cuando el desarrollo de la misma ayuda a resolver un problema presente o que surgiera a futuro, además de proponer estrategias que contribuyan al desarrollo de la investigación generando resultados aplicables para otra investigación.

BROWN MARK (2005). “La gestión de proyectos ha desarrollado una reputación de ser un arte de magia: una habilidad que solo puede ser practicada por profesionales que están bien versados en toda clase de disciplinas y técnicas que suenan extrañas”

No hay ninguna razón para que eso sea así. La gestión de proyectos es la aplicación de buenas prácticas de gestión de una manera estructurada, escogiendo las herramientas automatizadas apropiadas que puedan ayudarle. La habilidad está en identificar en qué circunstancias deberían aplicarse esas prácticas y la mejor manera de hacerlo” Pág. 8.

La justificación práctica se caracteriza por la aplicación de los conocimientos que se han adquirido durante el proceso de investigación. Este tipo de investigación se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, ya que depende de los resultados de la misma; pues como es de puro conocimiento toda investigación práctica requiere de un marco teórico, el cual ayudara a la toma de decisiones en cuanto al direccionamiento del proyecto. Y además tendrá un gran impacto sobre la sociedad ya que serán quienes se beneficien del proyecto.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- ✓ Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- ✓ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades.
- ✓ Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos.
- ✓ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico interno y externo, para el diseño organizacional del Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Analizar las diferentes teorías del proceso de elaboración del diseño organizacional, considerando los autores que faciliten la comprensión y desarrollo de la temática de investigación.
- ✓ Diseñar la metodología, en función de las técnicas e instrumentos de investigación, utilizando métodos estadísticos e informáticos, que nos permitan obtener resultados de la recolección de información de los actores del proceso.
- ✓ Establecer los parámetros que se deberán seguir en el proceso del desarrollo organizacional, a través de métodos que estén en función a la actividad que realiza la institución, para la elaboración del Diseño Organizacional.
- ✓ Elaborar la propuesta del Diseño Organizacional, mediante un análisis profundo y exhaustivo, que permita el direccionamiento organizacional del Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad en toda su dimensión.

## **5. HIPÓTESIS**

La incidencia de una estructura organizacional fortalecerá la gestión administrativa del Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

## **6. OPERACIONALIZACIÓN DEL LAS VARIABLES**

Es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores. Tiene repercusiones en todos los momentos siguientes, es hacerlas tangibles, operativas, medible o por lo menos registrable en la realidad. La Operacionalización es el proceso de llevar una variable desde un nivel abstracto a un plano más concreto, su función básica es precisar al máximo el significado que se le otorga a una variable en un determinado estudio, también debemos entender el proceso como una forma de explicar cómo se miden las variables que se han seleccionado.

La Operacionalización de las variables está estrechamente vinculada al tipo de técnica o metodología empleadas para la recolección de datos. Estas deben estar vinculadas con los objetivos de la investigación, a la vez que responden al enfoque empleado, y al tipo de investigación que se realiza. Las variables deben ser descompuestas en dimensiones y estas a su vez traducidas en indicadores que permitan la observación directa y la medición.

### **TEMA:**

“Incidencia de la estructura Organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnostico interno y externo. Diseño Organizacional para el Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La libertad, Provincia de Santa Elena, año 2013.”

**CUADRO N° 1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
La incidencia de una estructura Organizacional fortalecerá la Gestión Administrativa del Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad provincia de Santa Elena.	Variable Independiente	Es la organización del trabajo mediante una buena coordinación y una dirección estrategia, implementado un buen comportamiento organizacional como la cultura organizacional y además contiene principios o elementos y directrices como la división de trabajo y responsabilidad.	<b>Análisis Situacional</b>	A. Interno	¿Cómo cree usted que ha evolucionado el Gremio Peninsular de Panificadores en estos últimos años?	<b>GUIÓN DE ENTREVISTA. CUESTIONARIO.</b>
	<b>Estructura Organizacional</b>			A. Externo		
			<b>Dirección Estratégica</b>	Misión	Durante el tiempo que usted ha estado dentro del Gremio ¿Cómo ha sido su desarrollo?	
				Visión		
				Objetivos		
				Estrategias		
			<b>Gestión de las necesidades</b>	Clientes	¿De que manera cree usted que el Gremio esta capacitado para afrontar cualquier tipo de necesidad?	
				Proveedores		
			<b>Proyecciones</b>	clima organizacional	¿Para usted como debería ser la coordinación entre las instituciones del estado y directivos para desarrollar actividades en beneficio del Gremio y la comunidad?	
				cultura organizacional		
				Vinculos Interorganizaciones		
				Políticas		
			<b>Dimensiones</b>	Estructurales	¿Por qué cree usted que las actividades que realizan los directivos están encaminadas al logro de los objetivos de la institución?	
				Contextuales		
			<b>Resultado de Efectividad</b>	Eficiencia		
Eficacia						
Evaluación de Desempeño						

**Fuente:** Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad.

**Elaborado por:** Víctor Villón Panchana.

**CUADRO N° 2 VARIABLE DEPENDIENTE**

HIPOTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
La incidencia de una estructura Organizacional fortalecerá la Gestión Administrativa del Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad provincia de Santa Elena.	<b>Variable Dependiente</b>	Conjunto de acciones mediante las cuales los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.	<b>Aspectos Constitutivos</b>	Leyes y Normas	¿Cómo cree usted que se están respetando las políticas internas del Gremio?	<b>GUIÓN DE ENTREVISTA. CUESTIONARIO.</b>
	Políticas Internas					
	<b>Proceso Administrativo</b>		Planeación	¿Qué beneficios ha obtenido usted al momento de pertenecer al Gremio?		
			Organización			
			Ejecución			
			Control			
	<b>Recursos</b>		Tangible	¿Qué tipo de acciones tomaría usted para fomentar el Gremio?		
			Intangibles			
	<b>Servicios</b>		Capacitaciones	Al momento de implementar el Diseño Organizacional ¿Cómo cree usted que se alcanzara el progreso y desarrollo de la institución?		
			Emprendimientos			
	<b>Financiamiento</b>		Interno	¿De qué forma participaría usted en los cambios que se establezcan dentro del gremio a la hora de implementar el Diseño Organizacional?		
			Externo			
Presupuesto						

**Fuente:** Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad.  
**Elaborado por:** Víctor Villón Panchana.



## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA**

La historia del pan en la alimentación corre paralela a la historia del uso de los cereales por parte del hombre. El pan es un producto directo del procesado manual de los cereales y es muy posible que fuese la primera aplicación alimenticia de estos.

Hernández G. (2009). “No es posible hablar de la historia de la humanidad sin referirse al pan y al trigo. Y aunque consta que el hombre ya utilizaba el trigo para alimentarse hace más de 11000 años, los primeros panes se hallan en el Neolítico y tiene entre 6000 y 9000 años.

De hecho, el pan, como principal alimento derivado del trigo, ha sido, desde el principio, el mejor aliado de muchas civilizaciones para vencer el hambre. La falta de pan ha provocado revoluciones; y su abundancia ha sido tan importante para los políticos, que llevo a los emperadores Romanos a decir que solo necesitaban pan en et circenses (pan y circo) para mantener la paz” Pág. 3.

El pan, el aceite y el vino quizás fuesen los primeros alimentos procesados en la historia de la humanidad. Además del gran trabajo que nuestros ancestros realizaban en la elaboración del pan en los pocos reconocidos hornos de leña, el cual le daba al pan un sabor especial para los consumidores.

En los últimos años, el consumo de pan en el mundo ha decrecido en una forma muy importante, por la falsa creencia de que el pan engorda, pero realmente es lo contrario, el pan ayuda a que nuestra dieta sea adecuada y equilibrada, pues contiene vitaminas, carbohidratos, minerales y grasas que son esenciales para lograr una buena alimentación.

El 50% de la energía que necesitamos consumir, debe proceder de alimentos ricos en carbohidratos, los cuales se convierten en el combustible que requiere nuestro cuerpo, el pan está considerado como una fuente importante de éste componente (Hidratos de carbono) puesto que su mayor componente es el almidón, un polisacárido de glucosa presente en el grano de trigo.

Los carbohidratos proporcionan energía y aportan al mantenimiento de la actividad muscular, influyen en la temperatura corporal, en la tensión arterial y en el buen funcionamiento del intestino.

La industria panadera llega al Ecuador con la conquista de los albores del siglo XVI, en el momento en que se da esa mezcla de comestibles indígenas y españoles donde se reemplazan unos con otros o se complementan, es decir, el mestizaje culinario. Para esa época los indígenas consumían el maíz en diferentes formas (más en sopas), luego de la llegada de los españoles se introduce otro cereal desconocido en esta tierra, el consumido en el continente europeo, es decir, el trigo, desde ese mismo momento se traen espigas y semillas y se siembran en diferentes regiones del país dando excelentes resultados satisfaciendo las necesidades de las personas.

Los gremios proporcionan una ventaja para cada uno de los socios, así nos indica en su libro Olvera M. (2006).

“Los gremios estaban diseñados en forma específica para impedir cualquier tipo de lucha entre miembros. Los términos de servicio, los salarios, el avance de los aprendices y jornaleros estaban determinados por la costumbre.

De igual manera lo estaban los términos de la venta, un miembro de cualquier gremio que acaparaba el abastecimiento de un artículo, era culpable de crear un monopolio, por lo cual se aplicaban severos castigos. La publicidad estaba prohibida e incluso el progreso técnico que permitiera superar a los compañeros del gremio se consideraba desleal.” Pág. 38.

Como es de común saber, gremio es un conjunto de individuos y/o empresas que tienen un mismo ejercicio, profesión o estado social, en definitiva, una circunstancia en común. En la historia y sus diversas culturas, los gremios han tenido un protagonismo digno de reconocer, habiendo sido también los gestores de cambios sociales estructurales. En el Ecuador no han sido la excepción a ese rol, sin perjuicio de lo cual en la actualidad han perdido, en buena medida, su representatividad e importancia.

Habiendo transcurrido algunos años desde la declaratoria de inconstitucionalidad de la afiliación obligatoria a cámaras y colegios profesionales, es obvio que los gremios han perdido su fuerza. Esto demuestra la falta de gestión de los líderes gremiales, que en teoría siempre deberían velar por los intereses de sus representados, inclusive si no es obligatoria su afiliación a gremios.

Lo expuesto es una realidad evidente, al margen de toda consideración o ponderación de orden político o ideológico. Ello debe llevar a los ecuatorianos a meditar y reflexionar sobre la inminente necesidad de que sus gremios reorienten sus acciones y quehaceres, partiendo de la premisa básica de una autocrítica a su papel en la sociedad y frente a la comunidad.

Liderar un gremio no es una tarea fácil, es necesario llevar a cabo una planificación a largo plazo, especificando objetivos medibles y alcanzables. Las actividades deben ser realizadas de manera profesional y programada, ya que tan solo de esta manera se alcanzaran los objetivos.

El Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, ha tenido una evolución muy lenta en los últimos años, debido a la mal gestión administrativa de los directivos que han pasado, mas no han dejado de fomentar el desarrollo constitucional, ya que es el principal lineamiento para ser reconocidos por el estado y poder ejercer el desempeño de cada uno de los socios en sus respectivos sitios de trabajo.

## **1.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1. Definiciones de diseño Organizacional**

El Diseño Organizacional es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. Así nos dice Arata A. y Furlanetto L., (2005).

“Es útil el concepto de diseño organizacional, el que mayoritariamente se refiere a la estructura formal de una empresa, incluyendo su planificación, sus sistemas de control y administración de recursos humanos y, muchas veces, también a la cultura organizacional. Esta estructura formal frecuentemente es la estructura intencional de funciones.

Por contraposición, la estructura informal está compuesta por una red de relaciones personales y sociales surgida espontáneamente y sin la autorización de la dirección. Toda estructura organizacional tiene tramos de administración referidos al número de personas factibles de ser supervisados efectivamente.” Pág. 74.

En la estructura las partes están integradas, es decir, que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de sus elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización. El diseño organizacional se dirige en dos sentidos, hacia el interior de la organización y hacia el exterior de la misma.

Un estudio organizacional es la aplicación de métodos y técnicas para diseñar estructuras organizativas, eficaces y racionales, mediante el uso efectivo y económico de los recursos humanos necesarios para el cumplimiento de las funciones de planificación, ejecución y control, propias de cualquier organización u entidad.

### **1.2.2. Importancia de diseño organizacional**

El Diseño Organizacional es importante para el buen funcionamiento de las organizaciones, así nos indica en su libro; Hitt M. (2006).

“El buen funcionamiento de una estructura organizacional quizá requiera encontrar soluciones que satisfagan ambas necesidades en forma simultánea, o que se organicen las distintas funciones a lo largo del continuo que va de las actividades globales centralizadas a las actividades locales descentralizadas.

En general, el diseño de una estructura organizacional podría ser una de las actividades más complejas de la administración. La importancia de su función en la competitividad de la organización prácticamente garantiza que los administradores que comprenden el diseño organizacional, y sean hábiles en él, tendrán mayor oportunidades de crecimiento en su organización.” Pág. 262.

La importancia de diseñar una estructura organizacional para el Gremio Peninsular de Panificadores radica básicamente en que nos permitirá:

- Visualizar si la idea que tenemos sobre el diseño organizacional es posible ejecutarse.
- Identificar las necesidades del servicio que se está ofreciendo.
- Elaborar el manual de organización, funciones y el manual de Procesos.
- Si existen posibilidades de nuevos mercados para nuestro producto o servicio, es decir clientes que necesiten del servicio que se está ofreciendo.

Finalmente toda esta información nos permitirá tomar una decisión favorable o desfavorable respecto a la elaboración de un diseño organizacional al Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad.

### 1.2.3. Características del diseño organizacional

Daft R. (2007). “Las características del diseño organizacional necesitan apoyar el enfoque competitivo de las empresas. Por ejemplo: una compañía que desea crecer e inventar nuevos productos tiene una perspectiva y una forma de sentir diferentes a las de una compañía que está enfocada a mantener la participación del mercado para productos establecidos durante mucho tiempo en una industria estable.” Pág., 67.

El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración. Estas características varían de empresa en empresa, por lo cual genera diseños organizacionales totalmente distintos e irrepetibles. Las características siempre interactúan entre sí y son interdependientes.

**Diferenciación:** Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La Diferenciación se puede presentar en forma horizontal (divisiones mediante departamentalización) y vertical (Creación de escalones de autoridad).

**Formalización:** Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que indican ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Por qué? se ejecutan las tareas.

**Centralización:** Existe el régimen de centralización administrativa cuando los órganos se agrupan colocándose unos respecto a otros en una situación de dependencia tal que entre todos ellos existe un vínculo.

**Integración:** Coordinación de la división del trabajo con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. La estructura es el marco formal por medio del cual las tareas se dividen, se agrupan y se coordinan. La misma se visualiza a través del organigrama.

#### **1.2.4. Beneficios del diseño organizacional**

Bernárdez M. (2007). “Las organizaciones generan empleo, proveen educación, seguridad, salud vivienda y cultura en niveles nunca antes alcanzados por la sociedad humana.

Las organizaciones tienen un rol tan decisivo en el desarrollo social y cultural que es casi imposible concebir o mencionar un producto o actividad de valor no generado por una organización. Precisamente por ello, suele darse por sobreentendido y subvalorarse su importancia.” Pág. 32.

El Diseño Organizacional cumple un gran funcionamiento dentro de la organización, pues no solo genera una visión diferente de los administradores, más bien ayudan al cumplimiento de los objetivos y metas relacionados entre la organización y la comunidad, para el desarrollo del bienestar económicos de los mismos. Entre los principales beneficios:

- Focalizar la empresa en su estrategia de negocios.
- Mejorar la calidad y reducir los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.
- Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más expeditos y controlados.
- Integrar múltiples disciplinas para producir soluciones integrales de negocio.
- Utilizar el conocimiento adquirido, tratando de obtener mayor eficiencia.

#### **ENFOQUES**

Existen cuatro enfoques fundamentales para la realización diseño organizacional:

1. Enfoque clásico
2. Enfoque tecnológico de las tareas
3. Enfoque ambiental
4. Reducción del tamaño.

En el **Enfoque clásico** los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones.

Las organizaciones más eficientes y eficaces tienen una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales.

En el **enfoque tecnológico** de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos.

El **enfoque ambiental**. Desarrollo de Organizaciones que incorporaran el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño.

- ✓ En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas.
- ✓ En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas.

**Reducción de tamaño:** En estos últimos años, gerentes de empresas importantes han experimentado un tipo de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de las organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suelen entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

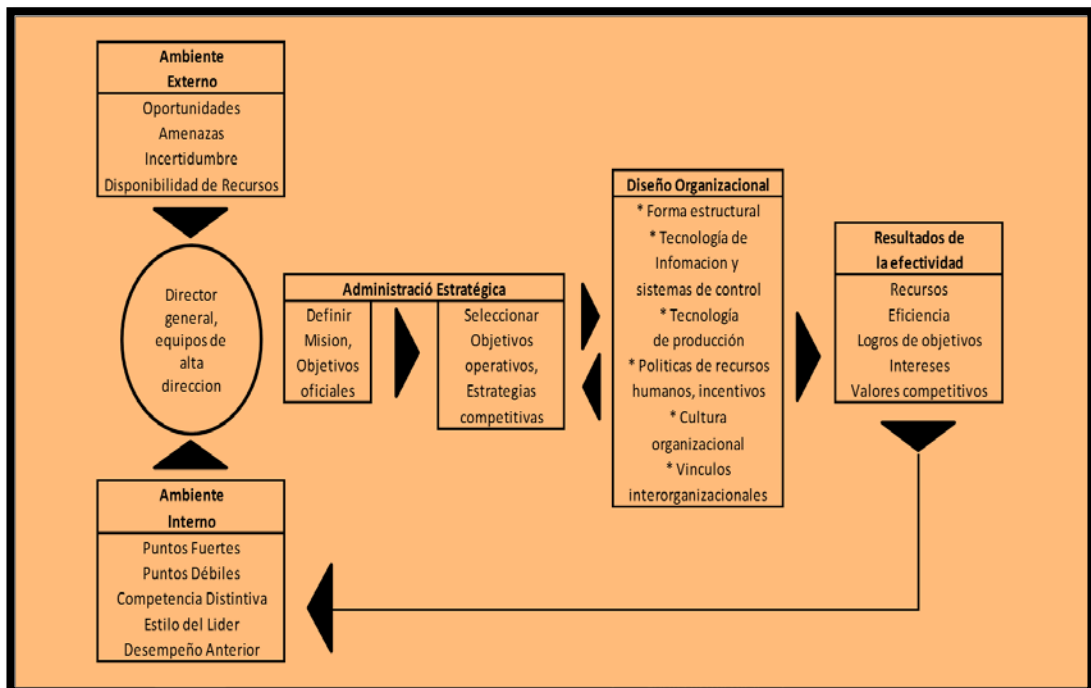


### 1.2.5. Modelos de diseño organizacional

#### MODELO DE RICHART DAFT

Daft R. (2007). “Las organizaciones se crean y diseñan para lograr un fin, establecido por el principal funcionario ejecutivo o el equipo de alta dirección. La estructura y diseño de la organización es producto de este propósito. La responsabilidad primaria de la alta dirección es determinar las metas, estrategias y diseño de una estructura de organización, con lo que la organización se adapta a un ambiente cambiante. En muchos sentidos, los mandos medios hacen lo mismo respecto de los departamentos principales, de acuerdo con las directrices proporcionadas por la alta dirección. Las relaciones mediante las cuales la alta dirección señala la dirección y luego el diseño.” Pág. 46.

CUADRO N° 3 Modelo de RICHART DAFT



Fuente: Administración Teoría del Diseño Organizacional, 2007, 9ª Edición, DAFT Richard L.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

Para definir de una buena manera la administración estratégica, el diseño organizacional y el resultado de efectividad es importante comenzar con la evaluación del ambiente interno y externo.

## **MODELO DE AILED LABRADA SOSA**

El presente modelo es de la autoría de Ailed Labrada Sosa, responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta la base metodológica específicas de cada organización y la integración de los sistemas de tecnologías de la información.

Este modelo de diseño organizacional se concentra con sus cuatro fases:

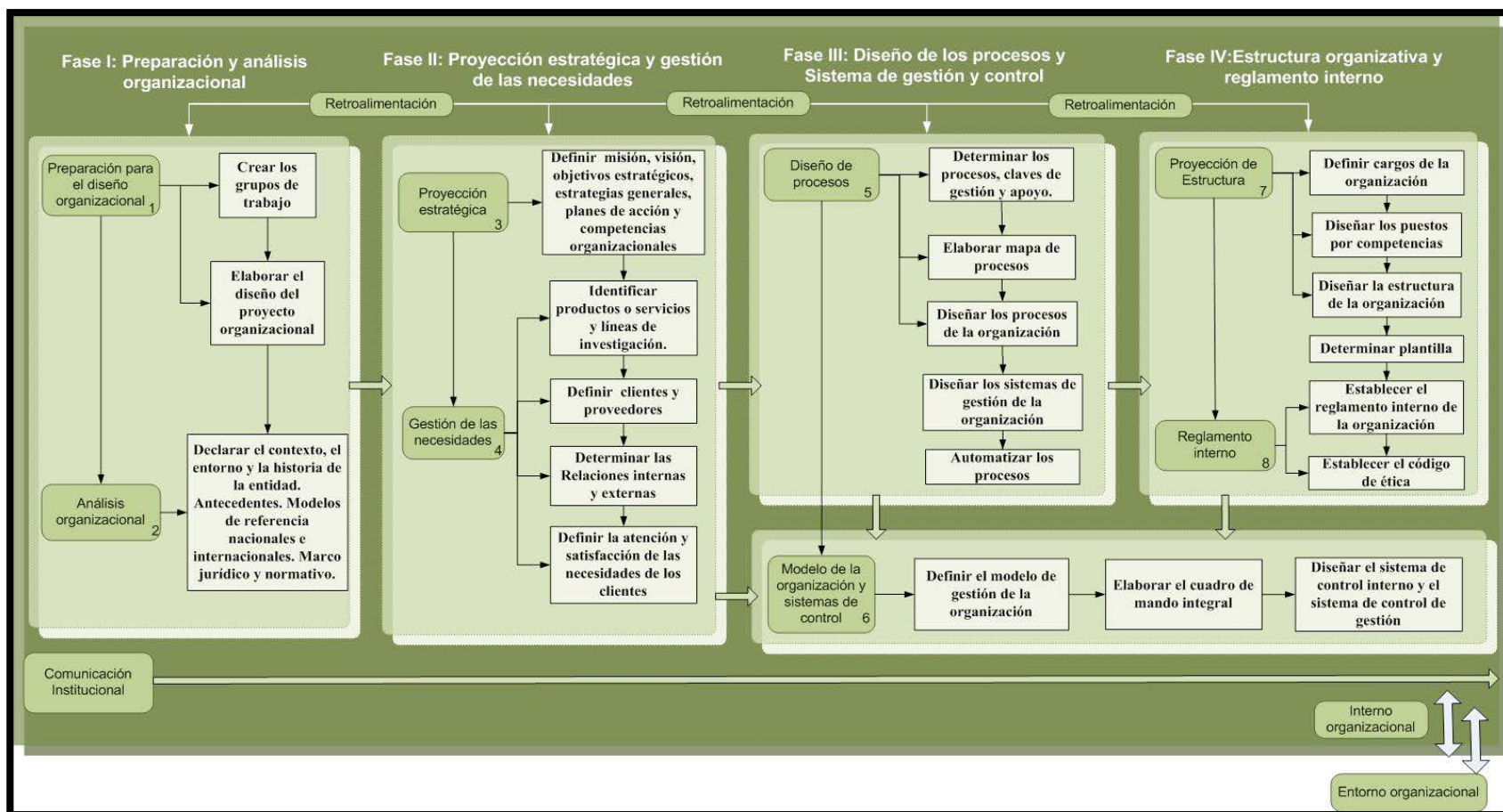
Fase # 1. Preparación y análisis organizacional. Está dirigida a la preparación y el análisis organizacional, en la misma se crean los grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

Fase # 2. Proyección estratégica y gestión de las necesidades. Es donde se establece la misión, visión, objetivos estratégicos, objetivos generales, planes de acción y competencias organizacionales, que indican el rumbo a seguir de la empresa. Además se definen las líneas de investigación, productos, servicios, proveedores, clientes y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Fase # 3. Diseños de los procesos y sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos claves, estratégicos y de apoyo; y representados en el mapa de proceso teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos e interrelacionales.

Fase # 4. La estructura organizativa y el reglamento interno. Comprende la proyección y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

**CUADRO N° 4 Modelo de AILED LABRADA SOSA**



**Fuente:** Ailed Labrada Sosa.  
**Elaborado por:** Víctor Villón Panchana.

### **1.2.6. Elementos del diseño organizacional**

Es indispensable observar las dimensiones que están especificados en los objetivos del diseño de la organización, para de esta manera conocer bien sobre las organizaciones. Las dimensiones que se presentan a continuación detallan de una manera específica a la organización y a los entes físicos que están dentro y fuera de la misma. Las dimensiones organizacionales son de tipo estructural y conceptual, y en la práctica estas son:

#### **1) ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional del Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad se llevará a cabo mediante un análisis a través de método FODA.

Atenea A. (2010). “El análisis FODA, es un método que primero identifica factores internos de la organización o unidad geopolítica en cuestión (recursos, capacidades, etc.) y los clasifica como fortalezas o debilidades. Del mismo modo analiza y clasifica factores externos (por ejemplo, cambios socioeconómicos y de entorno general, o el comportamiento de oponentes, competidores, mercados, regiones vecinas, etc.) y los presenta como oportunidades o amenazas.

Este método sirve para explotar posibles estrategias: desarrollar y consolidar fortalezas, y superar o tener en cuenta debilidades, conocer y reconocer los recursos y las capacidades necesarias para enfrentar entornos cambiantes. Se trata de una herramienta muy popular en la formulación de estrategias y la toma de decisiones.” Pág. 99.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

El análisis FODA, es de gran utilidad en el análisis del mercado y en el desarrollo de las estrategias, además debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la organización. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno, es decir, que el análisis FODA consta de dos partes: el análisis interno y el análisis externo.

### **1.1) ANÁLISIS INTERNO**

En el Análisis Interno, se detallan las fortalezas y debilidades de la organización, factores que son controlados en su totalidad por los gerentes y administradores.

Bohlander G. (2008). “El análisis interno ofrece a quienes toman las decisiones estratégicas un inventario de habilidades y recursos organizacionales, así como de sus niveles de desempeño.

Para asegurarse de dar a las organizaciones una ventaja competitiva se combinan muchos recursos. Pero a diferencia del pasado, las ventajas se deben a que los activos físicos, se están complementando con los activos intangibles, incluso a las personas.” Pág. 58.

El análisis interno consiste en darle el valor necesario a todos los aspectos que funcionan internamente en la organización, además de ayudar al desarrollo del diagnóstico para el análisis adecuado de la situación actual de la organización.

Es una evaluación de posición actual de la institución de las perspectivas combinadas del mercado, las operaciones y las finanzas para uso estratégico. El propósito final del análisis interno es utilizar la información para el planeamiento estratégico, es decir, el plan de la empresa para un crecimiento, éxito y liderazgo en el mercado. Determinando las fortalezas de la empresa y las debilidades se traducen en los pasos necesarios para lograr las metas.

### **1.1.1) Fortalezas**

Salas O. (2011). “Las fortalezas son aquellas bazas que se pueden utilizar para afrontar con mejores posibilidades el futuro. Ejemplos de punto fuertes seria tener sobranes de tesorería, productos muy solicitados para los clientes, una buena calidad de servicio, una imagen apreciada por los clientes, la elevada motivación de los empleados o una buena infraestructura de producción.” Pág. 13.

Las fortalezas son todos los elementos internos y positivos (conocimientos técnicos, finanzas tecnologías, etc.) que son de gran ayuda para la organización, pues les permite mejor coordinación y desempeño en las actividades y de esta manera enfrentar satisfactoriamente las amenazas.

Por lo tanto, las fortalezas, ayudan al mejor desenvolvimiento de las actividades en la organización, y permiten desarrollar una mejor visión hacia el mercado con el servicio que se está ofreciendo, enfrentando las barreras que impiden el desarrollo de la organización.

### **1.1.2) Debilidades**

Salas O. (2011), “Las debilidades son la que se pueden corregir para evitar que la empresa tengan problemas graves que puedan limitar su evolución o incluso que puedan provocar su cierre. Ejemplo de puntos débiles serian la falta de dinero, los gastos excesivos, o las ventas insuficientes.” Pág. 13.

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituye barreras para lograr la buena marcha de la organización.

También pueden clasificar: aspectos del servicio que se brindan, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollado una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

## **1.2) ANÁLISIS EXTERNO**

En el Análisis Externo, se detallan las oportunidades que tiene la organización en el mercado y las amenazas con que cuenta en el mercado al cual están dirigidos sus productos o servicios. Bohlander G. (2008) nos expresa que:

“Los cambios en el ambiente externo repercuten de manera directa en la forma en que las organizaciones operan y administran su personal. Algunos de ellos representan oportunidades mientras que otras amenazas reales para la organización. Debido a esto, el éxito en la administración estratégica depende de una evaluación exacta y detallada del ambiente.” Pág. 54.

### **1.2.1) Oportunidades**

Zabala H. (2005). “Son los hechos, las situaciones o las coyunturas que otorga el análisis de los factores ambientales claves que pueden contribuir y ser utilizados para alcanzar unos determinados objetivos desarrollo.” Pág. 56.

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados para el mejor funcionamiento de la organización. Por ejemplo: mejor alcance o expansión al ofrecer el servicio brindado.

### **1.2.2) Amenazas**

Zabala H. (2005). “Se define como los hechos, las situaciones o las coyunturas que son o pueden constituirse en barreras que frene el desarrollo institucional o el alcance de un determinado objetivo.” Pág. 56

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra este, por lo que llegado al caso, pueden ser necesarios diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

## **2) DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

En la actualidad las organizaciones están comprometidas al continuo cambio, no solo del ambiente interno y externo, sino también al cambio de las leyes y obligaciones, al cambio tecnológico y al cambio social del mundo.

David F. (2003). “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.” Pág. 5.

La responsabilidad primaria de la dirección estratégica es determinar las metas estratégica y el diseño de una muestra organizacional que permita a la organización adaptarse a un ambiente cambiante. De la dirección estratégica se derivan:

- Oportunidades, amenazas, incertidumbre, disponibilidad de recursos.
- Administración estratégica, define, misión, visión, objetivos.

### **2.1) MISIÓN**

HITT M. (2008). “La visión es el fundamento de la misión de la empresa. Una misión específica la o las líneas de negocio en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender.” Pág. 20.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que se desarrolla, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.



## **2.2) VISIÓN**

Hitt M. (2008). “La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y es aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una visión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca.” Pág. 19.

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Además es una imagen del futuro tanto de la organización como de cada uno de los individuos que trabajan en ella.

El propósito fundamental de la visión es guiar a la organización a alcanzar lo deseado. La visión de la organización representa el desarrollo de todas las funciones, actividades y estrategias para el cumplimiento de los objetivos y de las metas, cuyo propósito principal sea de ayudar al mejor funcionamiento administrativo de la institución.

## **2.3) OBJETIVOS**

Zabala H. (2005). “Los objetivos constituyen la descripción o síntesis de un resultado concreto a alcanzar. Son la enunciación de un propósito concreto a lograr en un determinado tiempo para obtener el resultado esperado. Debe ser dinámico (sujeto a revisión o adecuaciones), factible (realizable en el tiempo y el espacio) y comprensible (bien escrito).” Pág. 36.

Los objetivos son logros que se plantean para un plazo determinado y para su desarrollo el objetivo debe ser cuantificable, puesto que necesita ser medido y debe ser enunciado específicamente de una forma positiva. Estos deben ser establecidos pensando en la posibilidad de desarrollar una serie de acciones que permitan su logro. Los objetivos deben estar alineados en el tiempo con la visión y misión de la organización, además de tener un plazo de tiempo para su creación, deben ser realizados con el fin de futuras adecuaciones.

## 2.4) ESTRATEGIAS

Zabala H. (2005). “Las estrategias es la configuración de objetivos de largo alcance que expresan la manera como la organización se va a expandir y la forma como va a comprometer sus diferentes factores en este propósito.” Pág. 36.

Las estrategias se refieren a un plan de acción que van en relación con el logro de los objetivos y el cumplimiento de la visión. Las estrategias son el poder lograr con lo propuesto y deben contemplar los valores de la organización y por ende de cada uno de las personas que la representan.

Es el conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias los “medios” que permitan alcanzarlos.
- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.
- Deben ser claras y comprensibles para todos.
- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- Deben considerar adecuadamente la capacidad y recursos de la empresa.
- Deben representar un reto para la empresa.
- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

Con la elaboración de las estrategias, se espera conseguir una ventaja sobre la competencia en el mercado. Para ello es necesaria la explotación óptima de todos los recursos disponibles con los que se cuenta en la organización. Estas se derivan de los objetivos.

### **3) PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Estructura Organizacional de una empresa, es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar cada uno de los integrantes para poder trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas.

Hitt M. (2008). Indica que “La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego la coordinación. Por su parte diseño organizacional es el proceso de evaluar las estrategias de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada con frecuencia a la estructura organizacional se le refiere como organigrama.

Los organigramas son la ilustración grafica de la relación que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de cuadros etiquetados y líneas de conexión.” Pág. 230.

Es la forma en que se organizan las actividades de una empresa, especifica la división, agrupación y coordinación de sus actividades, relaciones entre los gerentes y los empleados, y de cada uno entre sí, la estructura organizativa de la empresa está formada por; el conjunto de elementos (cargos y responsabilidades) que la integran, las funciones que tienen asignadas a cada uno de los cargos; las relaciones jerárquicas y funcionales entre los distintos elementos (cargos).

Es así que las estructuras se forman con el objetivo de lograr ver un problema de forma imparcial y encontrar alternativas de solución, a problemas diferentes a las que la organización está acostumbrada a utilizar. Lo importante de este tipo de estructura es lograr formar dentro de la organización una cultura diferente, la cual fomenta el buen trabajo a base de valores corporativos.

### **3.2) ORGÁNICO FUNCIONAL**

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.

Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superviso inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad, el valor de una jerarquía consiste en quien da las órdenes y quien las obedece.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal e informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa (orgánico - funcional). La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.

De esta forma los directivos pueden crear departamentos, modificar la línea de autoridad y definir procedimientos específicos para la solución de problemas, etc. Por el contrario su capacidad de actuación sobre la organización es mucho más limitada aunque ello no quiere decir que haya de prescindir de las relaciones informales y de su influencia sobre la organización.

Las organizaciones pueden ser definidas por sus estructuras, formadas por múltiples canales y normas. La organización también se define por su funcionamiento de manera que se introduce la estructura como elemento estático y el funcionamiento dinámico, y nos permite conocer la combinación de las diferentes partes de la organización con su funcionamiento.

### **Elementos claves para el diseño de una estructura organizacional:**

- Especialización del Trabajo.
- Departamentalización.
- Cadena de mando.
- Extensión del Tramo de Control.
- Centralización y Descentralización.
- Formalización.

**Especialización del Trabajo.-** Es la división de la mano de obra se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

**Departamentalización.-** Una vez divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones. Existen dos modelos de departamentalización que son los siguientes:

**En la departamentalización por procesos,** se agrupan las actividades por procesos o actividades, maximizando el aspecto especializado, es frecuente en el área de fabricación donde separan el trabajo en varios procesos.

**En la departamentalización por objetivos,** se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan, con lo cual se optimiza la coordinación.

**La cadena de mando.-** Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien. Contesta preguntas de los empleados como: -¿A quién acudo si tengo un problema? Y ¿Ante quién soy responsable? En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos: *La autoridad* se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan, y la *unidad de mando* ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

- **Tramo de Control.-** Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.
  
- **Centralización y Descentralización.-** La centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se puede tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información.
  
- **Formalización.-** Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una mínima posibilidad de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y cómo se debe hacer.

Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo.

### 3.3) POLÍTICAS

Zabala H. (2005). “Las políticas son las guías o pautas y postulados generales que orientan la gestión. Precisan los límites de actuación de quienes participan en un proceso de formulación y ejecución de planes. Se conciben como perdurables, es decir, que se mantiene como tales por un largo periodo de tiempo. Las políticas deben ser claramente definidas, conocidas y aceptadas por todos. Deben ser elásticas y adaptables a nuevas situaciones, e integrales en el sentido de que abarcan todos los subsistemas de la organización.” Pág. 35.

Las políticas de la organización son pautas orientadas a la acción, es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Además suponen un compromiso con la organización. Estas políticas afectan a más de un área funcional, y contribuyen al desarrollo de los objetivos de la organización. En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

Externas: Cuando se origina a factores externos a la empresa, como la competencia, el gobierno, las asociaciones comerciales, proveedores, clientes, etc.

Consultadas: Normalmente dentro de una empresa existente actos esporádicos que dan lugar que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose, así, estas políticas.

Formuladas: Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión, del personal en sus actividades.

Implícitas: En las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre en la organización.

Las políticas implícitas son aquellas que se originan en la costumbre y se dan por aceptadas en virtud de que se aplican, aunque no estén oficializadas por escrito.

### **3.4) SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONTROL**

De Pablos C. (2011). “Por medio de la comunicación se transforman los hechos y acontecimientos del entorno o del ámbito interno de la empresa en información. Ahora bien, para ser útiles esas informaciones, han de seguir algún proceso de transformación. El sistema de información empresarial constituye el conjunto de recursos, componentes y medios de comunicación de la empresa que sirven como soporte para el proceso básico de transformación de la información. Más del 80% del tiempo total de trabajo de los directivos de una empresa está dedicado al procesamiento de la información: buscándola, recibéndola, procesándola y utilizándola en una amplia variedad de tareas. La información está en la base de todas las actividades realizadas en la administración empresarial; por ello resulta conveniente diseñar sistemas para producirla y gestionarla, con el objetivo de asegurar que la información sea fiable, exacta y esté disponible de manera inteligente y en momento oportuno de tomar una decisión.” Pág. 21.

El Sistema de Información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de actividades. No puede haber planificación ni control si no se dispone de la información necesaria en tiempo y en forma. Es por eso que a medida que el tiempo avanza se debe ir incluyendo técnicas y métodos para procesar información de tiempo real.

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo entre organizaciones).

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o junta directiva y trabajadores o socios. La efectividad y buen desempeño de la institución depende plenamente de una buena comunicación organizacional.



### 3.5) GESTIÓN DE LAS NECESIDADES

#### **Cientes**

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el **cliente** es "el comprador potencial o real de los productos o servicios"

El cliente es un consumidor que no solo es habitual o fiel, sino que es verdaderamente seguidor de la marca, por lo que únicamente adquiere productos o servicios de dicha organización. Esta persona es importante a la hora de la adquisición de los productos o servicios, pues es el único que tiene la capacidad de valorar el producto o servicio.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de los clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el desenvolvimiento del negocio. Si la organización no satisface las necesidades y los deseos de los clientes tendrá una vida institucional corta. De esta manera entendemos que hay clientes internos y clientes externos.

**Los clientes externos** son aquellas personas que adquieren los servicios ofrecidos. Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Los clientes de una empresa son un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

**Los clientes internos** son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan.

## **Proveedores**

Haren V. (2005). “El proveedor es el representante de una organización autorizado a acordar en nombre de esta las provisiones de servicios.” Pág. 119.

Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin. Se conoce como proveedor de servicios a la empresa que presta servicios a otras empresas.

El contar con buenos proveedores no sólo significa contar con insumos de calidad y, por tanto, poder ofrecer productos de calidad, sino también la posibilidad de tener bajos costos, o la seguridad de contar siempre con los mismos productos cada vez que se requieran.

**Precio:** Siempre debemos procurar proveedores con precios razonables, que sean acordes a la calidad del servicio que ofrecen, y a los precios promedio del mercado. Al evaluar el precio debemos tener en cuenta también los gastos que podrían adicionarse a éste, tales como los gastos de transporte y seguros.

**Calidad:** La calidad es otro de los principales criterios a tomar en cuenta al momento de evaluar un proveedor, debemos procurar proveedores que ofrezcan insumos, servicios de muy buena calidad o, en todo caso, que la calidad de éstos sea acorde con los precios que tienen. Al evaluar la calidad del producto, debemos tomar en cuenta los materiales, sus características, sus atributos, su durabilidad.

**Pago:** En el criterio del pago evaluamos las formas de pago que ofrece el proveedor, por ejemplo, si ofrece la posibilidad de hacer pagos vía transferencia bancaria. Y también evaluamos el plazo del pago, por ejemplo, si nos piden pagar al contado, o nos dan la posibilidad de pagar a 30 días, pagar un 50% a 60 días, etc. Siempre debemos buscar las mejores condiciones de pago.

### **3.6) PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **Clima organizacional**

El clima organizacional representan a un sinnúmero de emociones generadas por un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados, de esta manera nos cita en su libro Garzón M. (2005), que clima organizacional es:

“Ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo; de acuerdo con las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Se expresa en variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, y determinan el comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.” Pág. 131.

El clima organizacional se asemeja a la dinámica de grupo, pues analiza las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como parte del cambio. Esto se refiere tanto a la parte física como emocional de cada una de las personas que conforman la organización.

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

Un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto.

### **3.7) CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es una de las expresiones utilizadas para hablar de cultura, como son las experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza un grupo humano. Partiendo de esto, Garzón M. (2005), nos indica que cultura organizacional es:

“Conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos.” Pág. 107.

La cultura organizacional es una suma determinada de valores y normas que son compartidas con personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

Los valores de la organización desarrollan normas y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros integrantes de la organización de unos con otros.

Una de las características principales de la cultura organizacional es el carácter con que cuenta. La cultura es intangible, aunque sus manifestaciones son observables. En este sentido, la cultura de la organización está conformada por costumbres que guían en distintas formas los comportamientos de quienes trabajan en la organización y sobre todo, de las personas que se van incorporando. Esto se manifiesta en todos los niveles jerárquicos y departamentos de la organización, generando de esta manera la mejor relación entre directivos, socios y demás integrantes de la institución, además de la comunidad en general.

### 3.8) VÍNCULOS INTER-ORGANIZACIONALES

Daft R. (2007), “Como respuesta a la necesidad de recursos, las organizaciones intentan mantener un balance entre los vínculos con otras organizaciones y su propia dependencia. Las organizaciones mantienen este equilibrio a través de intentos por modificar, manipular o controlar otras organizaciones.” Pág. 156.

La vinculación inter-organizacional, permite a las instituciones relacionarse y controlar los elementos del entorno, mediante el desarrollo e implementación de estrategias que permitan la formal relación con las demás organizaciones, cuyo fin sea explotar los beneficios que estas organizaciones ofrecen a las personas.

También nos dice que por medio de las alianzas estratégicas formales y cuando existe un alto nivel de complementariedad entre las líneas de negocios o las habilidades de dos compañías, muchas veces las empresas siguen la ruta de una alianza estratégica en lugar de la propiedad a través de una fusión o adquisición. Los contratos y las empresas conjuntas reducen la incertidumbre a través de relaciones legales y contractuales con otra empresa.

En términos más específicos la vinculación inter-organizacional, se refiere a la asociación de dos o más organizaciones, con el objetivo de generar beneficios para cada uno de los asociados y familiares de los mismos.

**CUADRO N° 5 Vínculos Inter-organizacionales**

<b>Establecimientos de Vínculos Inter-organizacionales</b>	<b>Control del dominio en el entorno</b>
Propiedades Contratos, sociedades de riego Captación, interconexiones de directores Reclutamiento ejecutivo Publicidad, relaciones públicas	Cambio de dominio Actividad política, regulación Asociaciones comerciales Actividades Ilegítimas

**Fuente:** Teoría y diseño organizacional, 2007. Pág. 156, Daft Richard.

**Elaborado por:** Víctor Villón Panchana.

## **4) DIMENSIONES ESTRUCTURALES**

### **4.1) FORMALIZACIÓN**

Daft R. (2007). “Se refiere a la actualidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye los manuales de procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos describen el comportamiento y las actividades.” Pág. 15.

La formalización se la relaciona con el concepto de organización prescrita, que nos dice que es necesario establecer objetivos e ir por ellos y especificar cada detalle para cada uno de esté seguro de la tarea que debe realizar (planear, organizar y controlar). Además de establecer una estructura de actitudes claramente definidas enlazadas por las líneas de órdenes, comunicaciones, coordinaciones y control.

### **4.2) PROFESIONALISMO**

Daft R. (2007). Nos menciona que “Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Se considera alto cuando los empleados requieren largos periódicos de capacitación para ocupar puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como los años promedio de educación del personal, que podría ser tan alto como veinte en la práctica médica y menos de diez en una compañía constructora.” Pág. 19.

El profesionalismo es la capacidad de los individuos y de las instituciones para desarrollar una actitud de calidad, comprometida con los beneficiarios del cambio en un ambiente de colaboración. Se utiliza para describir a todas aquellas prácticas, comportamientos y actitudes que se rigen por las normas preestablecidas del respeto, mesura, la objetividad y la efectividad en la actividad que se desempeñe. Es la consecuencia directa de ser un profesional, un individuo que tiene una profesión particular y que la ejerce de acuerdo a las pautas socialmente establecidas para la misma. Las pautas pueden ser desde aspectos físicos y de apariencia hasta actitudes morales y éticas.

#### **4.3) ESPECIALIZACIÓN**

Daft R. (2007). “Es el grado en que las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados. Si la especialización es extensa, cada empleado desempeña una gama limitada de tareas. Si la especialización es baja realizan una amplia variedad de tareas en sus puestos. La especialización algunas veces se conoce como división del trabajo.” Pág. 16.

La especialización es el proceso por el que un individuo, un colectivo o una institución se centran en una actividad concreta o en un ámbito intelectual restringido en vez de abarcar la totalidad de las actividades posibles o la totalidad del conocimiento. Tales actividades o ámbitos restringidos se denominan especialidades. La especialización trae como consecuencia un aumento de la capacidad de profundizar en el conocimiento.

#### **4.4) LA JERARQUÍA DE AUTORIDAD**

Daft R. (2007). “Describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada gerente. La jerarquía se ilustra con las líneas verticales en una carta de organización. Se relaciona con el tramo de control (número de empleados que reportan a un supervisor). Cuando los tramos de control son limitados, la jerarquía tiende a ser alta; cuando son amplios, la jerarquía de la autoridad será más corta.” Pág. 16.

La jerarquía es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas e instituciones. Cuando existe una jerarquía se dice que hay una organización jerárquica. Es el concepto que designa una forma de organización de diversos elementos de un determinado sistema en el que cada uno está subordinado al elemento inmediatamente superior. Todas y cada uno de las actividades establecidas en cualquier organismo deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la organización. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos de la organización.

## **5) DIMENSIONES CONTEXTUALES**

### **5.1) EL TAMAÑO**

Daft R. (2007). “Es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización. Se puede medir la organización como un todo o para componentes específicos, como una fábrica o división, como las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño generalmente se mide por el número de empleado.” Pág. 20.

El tamaño es uno de los factores más importantes en la determinación de la estructura organizacional. Se ha planteado que un aumento en el tamaño de la organización trae consigo su burocratización. El tamaño de la organización tiene gran impacto sobre el individuo. Una organización grande enfrenta al individuo con cosas desconocidas. Este impacto disminuye con el tiempo de permanencia o de contacto con la organización, uno de los impactos negativos del tamaño de la organización es la despersonalización de sus miembros. Esto puede tratar de minimizar dándole autonomía a más sub-unidades y proporcionando procesos de descentralización.

### **5.2) EL ENTORNO**

Daft R. (2007). Nos expresa que: “Incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Elementos claves incluyen la industria, el gobierno, los clientes, proveedores y la comunidad financiera. Los elementos ambientales que afectan en mayor grado a una organización son frecuentemente otras organizaciones.” Pág. 20.

En estos tiempos en el que la interacción que existe entre el entorno y la propia organización es tan constante, se llega a confundir los límites de la misma y resulta casi imposible separar a la organización del ambiente en el que se desenvuelve. Es decir, que el ambiente interno y externo de la empresa interaccionan, se condicionan y como consecuencia se modifican uno al otro.



## **6) RESULTADO DE EFECTIVIDAD**

La efectividad dentro de la organización, consta en los objetivos más prioritarios, pues es una de las claves del éxito que tiene toda organización. Daft R. (2011), nos dice que resultados de efectividad es:

“El punto central de entender las dimensiones estructurales y contextuales es diseñar la organización de manera que logre un desempeño y una efectividad de altos. Los administradores ajustan las dimensiones estructurales y contextuales para transformar de manera más eficiente y eficaz los insumos en productos y ofrecer valor.” Pág. 20.

Una organización estable debe tener la capacidad de liderazgo (visión de futuro), tener las herramientas, habilidades (habilidades de gestión) y destrezas para llegar a lograr una buena efectividad, algo indispensable para el gerente de la organización, en el cual debe ser certero en los negocios para así tener éxito en el futuro y contrarrestar oportunamente los problemas que se presenta en el transcurso y desarrollo de las funciones y actividades administrativas tanto dentro como fuera de la organización.

La eficiencia es una parte importante, la capacidad de lograr los objetivos con el menor tiempo y recursos posibles. Esta también la eficacia que significa cumplir los objetivos sin importar los gastos, las organizaciones para mantener una estabilidad y tener éxito debe tener la capacidad de generar recursos, mantenerse en el tiempo y crecer como organización.

El logro de la efectividad no siempre es fácil porque cada persona desea algo diferente de la organización. Para los clientes, la preocupación primaria es ofrecer productos o servicio de alta calidad a un precio razonable, mientras que a los empleados más les preocupa es un pago adecuado, buenas condiciones de trabajo y la satisfacción laboral.

## **6.1) EFICIENCIA**

Robbins S. (2003) nos expresa que:

“Eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere la relación que existe entre los insumos y los productos. Por ejemplo si obtenemos más productos de determinado insumo, habremos mejorado la eficiencia. De igual manera, aumentaremos estas si obtenemos el mismo producto, pero con menos recursos.” Pág. 5.

Se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr determinado nivel de producción.

## **6.2) EFICACIA**

Robbins S. (2003) “Reducir los costos de los recursos al mínimo es importante, pero no basta para conseguir la eficacia. La administración también se encarga de concluir actividades. En términos administrativos, esta capacidad se llama eficacia, lo cual quiere decir hacer la tarea correcta. En una organización esto significa alcanzar las metas.” Pág. 5.

Es un término más amplio, que significa el grado al que una organización alcanza sus metas. Para ser efectivas las organizaciones necesitan metas claras y enfocadas, así como estrategias apropiadas.

## **6.3) EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La Tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. Además constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la buena toma de decisiones, y facilita e impulsa el logro de los objetivos de la organización.

### **1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **1.3.1. Aspectos Constitutivos**

En documentos archivados en la institución se detalla que el Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad fue constituido legalmente por el estatuto aprobado según acuerdo ministerial No. 1664. Fundado el 8 de Julio de 1979.

En La Libertad, cabecera parroquial del mismo nombre, del cantón Salinas, provincia del Guayas, a los ocho días del mes de julio de mil novecientos setenta y nueve, siendo las doce del día, en el local del C.S.D. “Los Gigantes del Pacifico”, cedido gentilmente por los personeros de dicha institución, se reunieron los señores aspirantes a pertenecer al Gremio, panificadores de profesión, quienes preocupados todos sobre el contenido del decreto supremo expedido por el gobierno nacional, el mismo que tiene el N° 454 y que lesiona enormemente a la rama artesanal como es la panificación, han tenido la feliz idea de agruparse para la conformación de un gremio con el propósito de trabajar por el bienestar y progreso de quienes están amparados en esta rama.

Después de diversos criterios de los asistentes que tratan sobre los perjuicios del referido decreto, y sobre la poca importancia de algunos compañeros de profesión sobre este tema, se resuelve por unanimidad de la sala que antes de proceder a la nominación de una directiva, es necesario nombrar de entre los asistentes a un director de asamblea con el objeto de que oriente el desarrollo de la sesión.

Por unanimidad se designa al señor Delfín Villamar como director de asamblea, quien agradece esta designación procediendo de inmediato a nombrar de entre los asistentes a dos escrutadores para que se sirvan recoger la votación de los asistentes. Además se formalizó para obtener la ayuda necesaria y los beneficios brindados por parte de las entidades gubernamentales, tales como capacitaciones.

### **1.3.2. Proceso Administrativo**

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable al fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

El proceso administrativo considera a la administración como una actividad compuesta de sub actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo está formado por 4 funciones fundamentales como son:

La planeación, para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

La organización, para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles para su utilización.

La ejecución, por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorar el trabajo con la creatividad.

El control, de las actividades para que se conformen con los planes.

### **1.3.3. Recursos**

#### **Recursos Tangibles.**

Son aquellos recursos cuantificables y medibles gracias a ese soporte físico. Con esto se pretende comprender el potencial de la empresa para crear una ventaja competitiva, para ello es necesario tener en cuenta dos cuestiones claves: las oportunidades existentes para economizar el empleo de estos recursos y las posibilidades de emplear los activos existentes en usos más rentables.

Recursos Financieros: Capital y la situación crediticia de la institución y capacidad de la institución para generar fondos para su mejor desarrollo.

Recursos Materiales: Equipamiento y la estructura física de la institución.

Recursos Tecnológicos: Estos recursos son los derechos como institución con que cuenta en la actualidad, como sus derechos de estar legalmente registrados.

#### **Recursos Intangibles.**

Son aquellos que a diferencia de los recursos tangibles no son medibles, ni cuantificables. Tampoco tienen un soporte físico. Son un tipo de información y de conocimiento, y todo aquello que es inmaterial, no se puede medir.

Recursos Humanos: Son la educación, los conocimientos y las capacidades con que cuenta cada uno de los empleados.

Recursos de Innovación: Son las distintas ideas creativas para fomentar nuevas formas de trabajo en las actividades y funciones.

Recursos Indivisibles: Son los factores relación de la institución, como las relaciones con los proveedores y la capacidad de adaptación en el entorno.

## **1.4. FINANCIAMIENTO**

### **Financiamiento Interno**

Bodie Z. (2003). “El financiamiento interno surge de las operaciones de la empresa. Incluye fuente como utilidades retenidas, salarios devengados o cuentas por pagar. Por ejemplo si la empresa tiene utilidades y las reinvierte y equipos nuevos, esto es financiamiento interno.” Pág. 418.

Para desarrollar un proyecto dentro de la organización, no es necesario obtener financiamiento a través de una entidad bancaria. Antes de solicitarlo, hay que considerar que existen diversas fuentes que pueden otorgar liquidez a una nueva iniciativa, algunas de ellas están más cerca de lo que se piensa y se generan dentro de la misma compañía.

### **Financiamiento Externo**

Bodie Z. (2003). “El financiamiento externo ocurre siempre que los administradores de la compañía tiene que obtener fondos de prestamistas o inversionistas externos. Si una compañía emite bonos o acciones para financiar la compra de planta y equipo nuevo, esto es financiamiento externo.” Pág. 418.

Solo después de no contar con las fuentes internas necesarias de fondos y que las necesidades de la organización no hayan sido satisfechas, es necesario y será razonable empezar fuentes potenciales de financiamiento externo. Al emprender nuevas fuentes de financiamiento, es necesario considerar las necesidades principales del producto o servicio que ofrece la organización. Es necesario realizar una búsqueda a fondo y conocer a las instituciones con las que se desea trabajar en financiamiento.

## **Presupuesto**

El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año. Esto se refleja en las siguientes citas.

Calvo J. (2005), nos indica que:

“El presupuesto aparece pues, como una relación debidamente clasificada del conjunto de los gastos que han de atenderse en un periodo determinado de tiempo, y de los ingresos que se prevén para cubrirlos.” Pág. 13.

Cárdenas M. (2005) expresa:

“Se debe hacer una proyección de lo que creemos va a pasar el año siguiente con los ingresos y con los gastos. A esto se le da el nombre de presupuesto de ingresos y gastos.

El control, de presupuesto no es más que el control de las desviaciones, o sea, saber en todo momento si estamos o no cumpliendo con nuestros márgenes proyectados.” Pág. 193.

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en un determinado tiempo y que es necesario para cumplir con los objetivos y metas que se ha propuesto la organización en un determinado tiempo.

Se considera presupuesto al cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de las actividades económicas a que se dedica la organización durante un periodo determinado y que por lo general es anual. La función principal de un presupuesto es el control financiero de la organización, sin embargo su utilidad depende, en gran medida de la propia dirección de la institución.

## **1.5. MARCO LEGAL**

### **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

#### **Capítulo Cuarto**

#### **Soberanía Económica**

#### **Sistema económico y político económico**

**Art. 283.-** El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

La constitución nos indica que el Gremio Peninsular de Panificadores, está sujeto en sus actividades al artículo 284, donde propone que la gestión de actividades que el gremio realiza debe ser con el fin de satisfacer las necesidades de los socios, directivos y la comunidad en general para el desarrollo del buen vivir.

#### **Capítulo Sexto**

#### **Trabajo y producción**

#### **Formas de Organizaciones de la producción y su gestión**

**Art. 319.-** Se reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domesticas, autónomas y mixtas.

En el capítulo sexto de la constitución en la parte del trabajo y producción nos indica el reconocimiento sobre las diversas formas de organizaciones de producción, además de las formas de producción mediante una organización constituida, cuyo fin sea el generar productos y servicios para el bienestar.



## **PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR**

### **Objetivo 2:**

#### **“Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”**

“Trabajamos por el desarrollo de los y las ciudadanas, fortaleciendo sus capacidades y potencialidades a través del incentivo a sus sentimientos, imaginación, pensamientos, emociones y conocimientos”

Para el desarrollo del diseño organizacional del gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, se va a vincular la investigación con el segundo objetivo del Plan Nacional para el Buen Vivir, que nos dice, mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, el cual aportara a los directivos y socios del Gremio en su mejora de las capacidades para el mejor desarrollo de las actividades y potenciar sus conocimientos al elaborar el producto o servicio para luego ofrecerlo a la ciudadanía, y esto es una parte fundamental para la buena administración interna del Gremio.

### **Objetivo 6:**

#### **“Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas”**

“Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad.”

Al vincular un segundo objetivo al desarrollo del diseño organizacional del Gremio, se establece el sexto objetivo que nos dice, garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas, que nos hace referencia al mejor desarrollo de la administración con parámetros que ayuden a cada uno de los socios, de esta manera brindarles un bienestar justo, con una dirección estratégica que ayude al cumplimiento de cada uno de los objetivos que se pretende alcanzar.

**EL ESTATUTO DE LAS ORGANIZACIONES ARTESANALES  
SIMPLES Y COMPUESTAS CONTENDRA:**

- a)** La denominación o razón social y domicilio de la organización;
- b)** Objetivos y fines específicos;
- c)** De los socios, clases, requisitos para su ingreso, deberes, derechos y beneficios;
- d)** De los organismos de dirección:
  - La Asamblea General: ordinaria, extraordinaria, frecuencias de las reuniones, convocatorias.
  - De la directiva, la representación legal, dignidades, elecciones, convocatoria, período, requisitos para ser elegidos, deberes y atribuciones de cada miembro, causales y procedimientos de remoción total o parcial;
- e)** Régimen disciplinario:
  - Motivos y procedimientos de sanción, suspensión, expulsión y exclusión de socios, proporcionar derecho a la defensa de los inculcados, organismos de apelación.
- f)** Régimen económico:
  - Procedimiento para la fijación de cuotas o contribuciones ordinarias y extraordinarias, forma de pago, determinación del objetivo y valor de las primeras.
- g)** Fondos de la organización:
  - Bienes, sus adquisición, administración y enajenación, reglas para la expedición y ejecución del presupuesto y presentación de cuentas.
- h)** Prohibición a la organización artesanal de intervención en actos de política partidista o religiosa y de la prohibición de obligar a los socios a intervenir en ello.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del presente trabajo, se realizó una investigación a la organización de los servicios que ofrece, y se eligió dos tipos de investigación, el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, en razón del problema y los objetivos a conseguir con la ejecución de la investigación.

En el primer enfoque se estableció para la recolección de y análisis de datos para contestar preguntas según la investigación desarrollada con el planteamiento de encuestas y cuestionarios para la recaudación de información por parte de los socios del Gremio.

En el segundo tipo de investigación, se desarrolló el enfoque cualitativo, cual se estableció para la comprensión y descripción de los hechos, orientándolos básicamente a los procesos, al conocimiento del uso de las técnicas, la investigación nos permitió analizar y concretar la información recolectada por el método cuantitativo y luego comprobar y ratificar la idea de creación de un diseño organizacional para el gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad. El plan general del investigador es el diseño de investigación, pues se obtiene respuestas a interrogantes y se comprueba la hipótesis de investigación.

El investigador obtiene información exacta al desarrollar estrategias básicas que permiten la obtención de una amplia información acerca del tema desarrollado. El enfoque del trabajo que se está desarrollando es cualitativo por que, gracias a su flexibilidad permite reajustar información, a fin de obtener una mejor información a medida que la investigación se va desarrollando. Además que identifica mejor las causas del problema para luego brindar una posible solución.

## **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad de esta investigación se la denomina de campo porque se realizó un proceso de la participación directa del lugar donde se desarrolla el fenómeno, es decir, en el Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, mediante la investigación se ha identificado las causas y efectos que motivan a desarrollar e implementar un diseño organizacional para esta institución.

Este trabajo también se enfocó en la investigación documental por que se basó en la revisión de diferentes fuentes teóricas, bibliográficas y documentales, para saber cómo se debe desarrollar una investigación. Cabe mencionar que con las fuentes utilizadas ha predominado el análisis y la interpretación de las citas encontradas textualmente en libros y páginas de internet confiables.

Y por último es un proyecto factible de intervención porque se concreta en el estudio que permite la solución de un problema de carácter práctico, que pueden conceder beneficios en diferentes áreas del acontecer diario. Este tipo de modalidad se refiere a la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de solución, para la satisfacción de las necesidades de la organización. Estas propuestas pueden referirse a la implantación de programas, métodos, tecnologías, que tengan apoyo de un tipo de investigación (de campo o documental).

Los proyectos son factibles por que permiten la solución a problemas de una organización, con el desarrollo de acciones según lo requiera el problema encontrado. Para ello se debe realizar un diagnóstico de la situación actual, luego fundamentar la propuesta con información teórica, ya sean los procedimientos metodológicos como las actividades y los recursos necesarios para ejecutar el estudio de factibilidad y el desarrollo de la propuesta. Con estos tipos de modalidades y de investigación, se ha llegado a conocer la realidad actual del Gremio Peninsular de Panificadores, donde se ha logrado comprender sus necesidades y requerimientos.

## **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. Por el Propósito**

#### **Investigación Aplicada**

La Investigación aplicada, también llamada investigación de práctica o empírica, se caracteriza porque busca la aplicación del conocimiento que se adquiere, además de su utilización en la adquisición de nuevos conocimientos en el transcurso de la aplicación de esta investigación.

La investigación aplicada nos ofrece como objetivo primordial la buena investigación de los hechos, para luego con los conocimientos adquiridos tomar buenas decisiones en el desarrollo de la propuesta establecida. De la misma forma ayuda a la identificación de recursos necesarios para el mejor desarrollo de la comunidad donde se desenvuelve el tema.

### **2.3.2. Por el Nivel**

#### **Investigación Descriptiva.**

Este tipo de investigación describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. En esta investigación se recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, se exponen y se resume la información de manera cuidadosa y luego se analizan los resultados, con el fin de obtener información necesaria que ayuden al desarrollo de la investigación.

El objetivo de la investigación descriptiva, es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. En conclusión podemos decir que nos ayuda a describir los hechos tal y como son observados.

### **2.3.3. Por el Lugar**

#### **Investigación Bibliográfica**

La investigación bibliográfica es aquella etapa de la investigación científica donde se explora lo que se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema. Se puede entender como la búsqueda de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área en particular. Un factor importante en este tipo de investigación es la visita concurrente de la biblioteca para realizar buenas investigaciones.

Esta investigación con una exhaustiva indagación de un tema y la buena evaluación de los materiales investigativos, pretende demostrar a la comunidad, las veracidades que existen sobre el tema de investigación. Los documentos de consulta pueden ser: libros, revistas, periódicos, registros, constituciones, etc.

#### **Investigación de Campo**

La investigación de campo, es la investigación aplicada para interpretar y solucionar un caso de estudio, problema o necesidad en un tiempo determinado. Este tipo de investigación nos ofrece información obtenida directamente de los hechos del tema en estudio, es decir, de la realidad, permite al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han obtenido los datos.

Este tipo de investigaciones nos permite realizarlas en un ambiente natural en el que están presentes las personas, grupos y organizaciones, las cuales cumplen el papel de ser la fuente de datos para la investigación. Cabe mencionar que existen ocasiones en que al momento de efectuar la investigación de campo, nos encontremos con carencias de recursos materiales, humanos, físicos, esto se debe al tipo de estudio o problema que se desea resolver.

## **2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. Método Analítico.**

En el método analítico se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, es decir, consiste en la observación y análisis de las causas y efectos de un problema determinado. Considerando que analizar significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo.

La importancia de analizar un todo reside en que para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes. Una de las características importantes del método analítico es que es fáctico, porque se ocupa de los hechos que realmente acontecen, además este método está abierto a la incorporación de nuevos conocimientos con el fin de asegurar un mejor acercamiento a la verdad.

### **2.4.2. Método Inductivo.**

La inducción va de lo particular a lo general. Se emplea el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, es decir, es aquel método que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones.

El método inductivo se caracteriza por que consta de cuatro etapas; la observación y el registro de todos los hechos: el análisis y clasificación de los hechos: la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos: y la contrastación. En conclusión este método se caracteriza por al razonar, vamos de lo particular a lo general, o bien de una parte concreta al todo.

## **2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.5.1. Entrevista**

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo, los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Las entrevistas realizadas en el Gremio Peninsular de Panificadores, fueron realizadas a los directivos encargados de la administración, pues son ellos quienes están al tanto con la situación actual de la organización, (presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocales principales) en un total de 8 entrevistas, con la finalidad de obtener información necesaria para la elaboración de la propuesta.

### **2.5.2. Encuestas**

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

En el Gremio Peninsular de Panificadores, se realizó las encuestas por medio del cuestionario aplicado a los 40 socios con que actualmente cuenta el gremio, se realizó la encuesta con el fin de saber las opiniones sobre el diseño organizacional que se está planteando en el gremio y sobre las posibles falencias y necesidades con que este cuenta. Con un total de 15 preguntas donde el encuestado tenía la posibilidad de escoger la respuesta.



## **2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

El éxito de una investigación, además de la identificación de las variables, la correcta formulación de la hipótesis, depende de la calidad de los instrumentos de investigación de datos, de ahí que resulta muy importante asumir esta tarea con la mayor responsabilidad posible. Esto quiere decir que nos debemos preocupar que a la hora de elaborar los instrumentos de investigación posean cualidades básicas y necesarias. Si un instrumento no posee las cualidades necesarias, la investigación puede adoptar un sesgo peligroso y se puede llegar a obtener resultados incorrectos que no favorezca a la investigación.

### **2.6.1. Guión de entrevista**

La entrevista puede ser: estructurada, semi-estructurada o no estructurada. Las entrevistas estructuradas son ideales cuando se van a llevar a cabo un número importante de entrevistas, este tipo de entrevistas permite preguntar a los entrevistados las mismas preguntas para poder comparar y contrastar sus respuestas. Es entrevistas semi-estructurada cuando hay información puntual que se desea obtener, es decir, que al momento de la entrevista, esta puede convertirse en una interesante conversación que hace que se pasen por alto los datos específicos que se deseaba obtener..

### **2.6.2. Cuestionario**

El cuestionario es un instrumento básico para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la encuesta. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. Los cuestionarios se utilizan como técnica de evaluación, guía de investigación y para realizar encuestas, donde se interroga sobre el conocimiento de la propuesta que se está planteando en la investigación.

### 2.6.3. Tipos de preguntas

Un cuestionario puede tener diversos tipos de preguntas, entre ellas:

- **Abiertas** (se aceptan de parte de encuestado cualquier tipo de respuesta, son ricas en detalles, aunque resultan algo incómodas a la hora de la tabulación de las respuestas correspondientes).
- **Cerradas** (el encuestado responderá en base a una serie restringida de alternativas).
- **Semi-abiertas** o **semi-cerradas** (toman elementos de las dos formas anteriores).
- **En batería** (se planifican en función de las respuestas dadas en una secuencia anterior).
- **De evaluación** (dirigidas especialmente para obtener valoraciones del entrevistado).
- **Introductorias** (figuran al comienzo de la encuesta y tiene únicamente la misión de predisponer favorablemente al encuestado para acceder a responder el cuestionario completo).

### 2.6.4. Escala de Likert

Se utiliza la escala de Likert, porque es de uso más amplio en encuestas para la investigación. Mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares, el formato de un típico elemento de Likert con 5 niveles de respuesta puede ser:

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

## 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1. Población.

La población son todas las personas que formen parte o que tengan alguna vinculación directa o indirectamente con el Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad. Para efecto de esta investigación la población está constituida por el presidente del gremio, vicepresidente, secretario, tesorero, los vocales y los socios pertenecientes al gremio.

**CUADRO N° 6 Población.**

<b>Población</b>	<b>No.</b>
Socios	40
Clientes Frecuentes	70
<b>Total</b>	<b>110</b>

**Fuente:** Gremio Peninsular de Panificadores Cantón La Libertad.  
**Elaborado por:** Víctor Villón Panchana.

### 2.7.2. Muestra

La muestra es un subconjunto de la población total del cual se recolectan los datos y debe ser representativa de la población. Para el cálculo de la muestra se estableció como muestreo por criterio, por motivo que la población es pequeña, por tal motivo se escogió a todos los socios del gremio, para de esta manera obtener un mejor resultado en las repuestas y criterios vertidos por los mismos.

**CUADRO N° 7 Muestra.**

<b>Población</b>	<b>No.</b>
Socios	40
Clientes Frecuentes	70
<b>Total</b>	<b>110</b>

**Fuente:** Gremio Peninsular de Panificadores Cantón La Libertad.  
**Elaborado por:** Víctor Villón Panchana.

**Nota:** Se tomará el total de la población de los socios por lo que es muy limitado y pequeño.

## **2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

### **2.8.1. Procedimiento**

Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tiene que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias. Por lo regular los procedimientos se llevan a cabo para concretar los procesos.

Los procedimientos son el conjunto de descripciones necesarias para desarrollar una actividad relacionada a un proceso y que cambia de acuerdo a los requisitos y tipo de resultado esperado. Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debe ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

1. Búsqueda de la Información.
2. Elaboración del Problema.
3. Formulación del Problema.
4. Planteamiento de la Justificación
5. Elaboración del Marco Teórico.
6. Formulación de la Metodología.
7. Elaboración de Instrumentos de Investigación.
8. Gestión y Apoyo Institucional.
9. Aplicación de Instrumentos.
10. Recolección de Datos.

### **2.8.2. Procesamiento**

El Procesamiento de los datos es la técnica que consiste en la recolección de los datos primarios de entrada, que son evaluados y ordenados, para obtener información útil, que luego serán analizados por el usuario final, para que pueda tomar las decisiones o realizar las acciones que estime conveniente.

El procesamiento de datos, es el manejo de estos datos en una forma más útil. Incluye operaciones por medio de una maquina (computador) o manualmente, con cálculos numéricos, clasificación y transmisión de datos de un lugar a otro. El proceso se define como el conjunto de actividades debidamente reglamentadas y en virtud de los cuales los órganos jurisdiccionales, previamente excitados para su actuación, resuelven sobre una relación jurídica que se les plantea.

Es importante hacer referencia en este momento al proceso de investigación del diseño organizacional que estamos exponiendo en la propuesta. Primero con el planteamiento del problema, donde respondemos las interrogantes sobre los conocimientos ya existentes, que serán debidamente sustentados en los métodos teóricos y empíricos. Con el desarrollo del marco teórico se obtendrán datos precisos. En el empírico donde nos aproximaremos a la realidad con la recolección de información necesaria.

1. Ordenamiento de los Datos.
2. Organización y Tabulación de Datos.
3. Elaboración de Tablas y Gráficos Estadísticos.
4. Análisis e Interpretación de Datos.
5. Establecimiento de las Conclusiones y Recomendaciones.
6. Construcción de la Propuesta.
7. Revisión de la Propuesta.
8. Entrega del informe final.
9. Sustentación Final del Proyecto.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En el siguiente capítulo se detallan los resultados del desarrollo de la investigación, el cual comprende en analizar e interpretar los resultados y conclusiones que se han obtuvieron en la recolección de los datos. Para cumplir con lo antes mencionado se realizaron entrevistas, las cuales fueron hechas a la directiva del Gremio Peninsular de Panificadores.

Al momento de realizar las entrevistas, no se presentó ningún tipo de inconvenientes, solo el hecho de no contar con el tiempo adecuado por parte de las personas entrevistadas para atender a las preguntas necesarias e importantes en el desarrollo de la investigación. Por ello fue necesario llegar a un acuerdo y establecer citas para otro día, donde la entrevista sea con tranquilidad y con el tiempo necesario para la obtención de la información necesaria. Esto no generó ni un tipo de inconvenientes, puesto que los socios siempre estuvieron dispuestos a colaborar con la investigación.

Luego se efectuó la tabulación de la información recolectada en cada una de las preguntas realizadas, se realizaron las tablas de distribución y con los datos de las tablas estadísticas se procedió a realizar los gráficos detallando sus respectivos análisis e interpretaciones de los resultados. Con los resultados obtenidos se determinó los problemas y las necesidades que se presentan en la actualidad el Gremio Peninsular de Panificadores, además de los requerimientos que se necesitan para el mejor desempeño de los socios.

La interpretación de los resultados es de juicio personal, sustentados en el análisis de los datos. Las recomendaciones pertinentes son de gran importancia para la estructuración de la propuesta del diseño organizacional al gremio.

### **3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

A continuación se muestran los resultados de las preguntas del instrumento de medición creado y se analizan en base al contexto de la investigación. Además se muestran los resultados con los porcentajes logrados a partir de las entrevistas efectuadas selectivamente a directivos, socios, pertenecientes al Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad.

Las entrevistas fueron realizadas basándose a un guion de preguntas con previo desarrollo, introduciendo temas específicos relacionados con el problema del Gremio y con temas cuyo fin sea para el buen desarrollo de la propuesta establecida. Es importante mencionar que las preguntas establecidas son poco concretas, pero que a medida que se fue desarrollando el cuestionario, fueron adaptándose a la situación actual del Gremio.

Para realizar las entrevistas se estableció contacto con el presidente del gremio, pues era quien podía darnos información adecuada sobre el gremio y sobre las demás personas pertenecientes a la directiva de la organización, pues se debía conocer la información de los demás socios, porque era de vital importancia para obtener un resultado correcto sobre las diferentes interrogantes relacionadas a las necesidades del gremio y sobre todo a la propuesta que se estaba planteando para el mejor funcionamiento administrativo del gremio.

En el desarrollo de la entrevista los socios expresaron sus opiniones sobre la implementación del diseño organizacional al gremio y sobre sus conocimientos de la administración actual con que funciona la organización, además de sus expectativas y objetivos que tiene a corto y largo plazo perteneciendo al gremio.

A continuación se presentan los análisis de los resultados de la información obtenida del desarrollo de las entrevistas que se plantearon a los socios directivos del Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad.

**1. ¿Cómo cree usted que ha evolucionado el Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad en estos últimos años?**

Se pudo determinar que para algunos de los directivos del Gremio, expresaron que la evolución del gremio ha sido buena en algunos aspectos como la infraestructura y la mejor administración por parte de esta última directiva, otros consideraron que a pesar de tener una mejor administración, han existido socios que han desistido de formar parte del gremio y dijeron que falta mucha organización a la hora de generar recursos para el bienestar de los agremiados y por ende para cumplir con los objetivos propuestos.

Después de interpretar las respuestas, determinamos que los porcentajes son bajos, estos nos permite concluir que es de vital importancia la implementación del diseño organizacional para una mejor administración y poder contrarrestar los problemas que se presentan al momento de cumplir con los objetivos del gremio.

**2. Durante el tiempo que usted lleva perteneciendo al Gremio ¿De qué forma se han aprovechado las fortalezas y oportunidades para el desarrollo del gremio?**

Se establece que durante el tiempo que llevan perteneciendo al gremio, el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades han aumentado, considerando que, para cierto grupo de los directivos entrevistados respondieron que las fortalezas y oportunidades se las han aprovechado para el desarrollo de la institución, otros directivos dijeron que no se ha tenido el aprovechamiento esperado debido a la falta de interés de algunos socios, y que por falta de tiempo desconocen de las fortalezas y oportunidades con que cuenta el gremio.

Considerando los porcentajes de las respuestas brindadas por los directivos, se establece que las cifras resultantes son muy bajas, por lo que es necesario el mayor compromiso por parte de los directivos hacia el gremio.



**3. ¿De qué manera cree usted que el Gremio está capacitado para afrontar cualquier tipo de necesidad?**

La mitad de los directivos entrevistados manifestaron que el gremio si tiene la capacidad de enfrentar a cualquier tipo de necesidad, ya sean de carácter administrativos, económicos o institucional, ya que la actual directiva está haciendo lo necesario para anteponerse a los problemas y no cometer errores a la hora de tomar las decisiones que ayuden al fortalecimiento del gremio, mientras que la otra mitad de los entrevistados duda de la capacidad de la actual directiva para afrontar los problemas, debido al poco conocimiento sobre la administración del gremio.

De acuerdo al análisis del 100% de cada respuesta las cifras son bajas, lo que se considera que es necesaria la implementación de algunos mecanismos o métodos para que el desempeño de la organización mejore, por lo que es necesaria la implementación del diseño organizacional en el gremio.

**4. ¿Para usted como debería ser la coordinación entre las instituciones del estado y directivos para desarrollar actividades en beneficio del Gremio y la comunidad?**

La coordinación entre las instituciones del estado y directivos, son de vital importancia para el desarrollo de actividades del gremio. La mitad de los directivos entrevistados consideraron que la coordinación debería ser mutua para mejorar el desarrollo institucional del gremio, mientras que los restantes manifestaron que la total coordinación debería ser por parte de las instituciones del estado, debido a que estas instituciones son las encargadas del mejoramiento de los gremios.

De acuerdo al análisis total de las entrevistas realizadas a los socios pertenecientes a la directiva del gremio, determinamos que las cifras son iguales debido al criterio dividido que existe, por la falta de conocimiento de las instituciones que podrían aportar al desarrollo del gremio.

**5. ¿Para usted que tipos de actividades están encaminadas al logro de los objetivos de la institución?**

Considerando las actividades que normalmente realiza el gremio, los socios entrevistados consideraron que, el gremio debería presentar informes mensuales de las actividades que tienen como finalidad el mejoramiento administrativo y estructural de la organización, para de esta manera conocer los avances que se está consiguiendo, además manifestaron que las actividades encaminadas al logro de los objetivos del gremio son de carácter administrativo, pues es la directiva la que debería buscar las fuentes de apoyo necesarias, discutir las con el resto de socios y tomar decisiones que ayuden al alcance de los objetivos.

Con estas manifestaciones llegamos a la conclusión, que es necesaria la implantación de un diseño organizacional al gremio, para de esta forma desarrollar actividades que tengan un fin específico en el desempeño administrativo y organizacional.

**6. ¿Cómo cree usted que se están respetando las políticas internas del Gremio?**

Se determinó que algunos de los entrevistados, manifestaron que es obligación cumplir y hacer cumplir las políticas internas, ya que es estas políticas, se encuentran las reglas y normas a cumplir, y solo así se podrá conseguir el logro de los objetivos, otros dijeron que, los socios solo respetan las políticas internas cuando requieren de una ayuda inmediata, y no se preocupan por las políticas internas, solo se fijan por sus intereses.

De acuerdo al desarrollo del total de las entrevistas, se concluyó que, las cifras son bajas, por la falta de conocimiento e interés de las políticas internas que se deben llevar a cabo para cumplir con las actividades y necesidades del gremio y de los socios.

**7. ¿Qué tipo de acciones tomaría usted para fomentar y mejorar el Gremio?**

Los criterios vertidos sobre las acciones que se aplicarían para fomentar y mejorar el gremio, se sustentan en total igualdad para cada uno de los socios entrevistados y manifestaron que el gremio debe tener mayor coordinación en las actividades y relaciones con las instituciones del estado, también que la comunicación entre directivos y demás socios son necesarios para todos contar con el mejor conocimiento sobre las actividades que el gremio realiza, además que cada uno de los socios debe adquirir mayor compromiso con el gremio, ya sea en las políticas y reglamentos internos.

Con los criterios vertidos, se determina que existe la necesidad de mejorar la cultura organizacional que es escasa dentro del gremio, además de considerar los trabajos en equipo para que se cumplan con las perspectivas y se mejore el funcionamiento de la organización.

**8. ¿De qué manera cree usted que beneficiaría el desarrollo de un Diseño Organizacional en el Gremio?**

Para la mayoría de los socios directivos del Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad manifestaron, que es de vital importancia la implementación de un diseño organizacional al gremio, ya que les permitirá una mejor organización de las actividades y funciones que debe cumplir cada socio, y mejorar la relación entre ellos y el gremio, además de lograr los objetivos propuestos. Y pocos de ellos dudan que la implementación del diseño organizacional al gremio sea de gran ayuda para cambiar los factores negativos con que cuenta el gremio.

Con los resultados obtenidos se determinó que para la mayoría de los socios es necesaria y de gran beneficio la ejecución del diseño organizacional, ya que son escasos los conocimientos en la gestión administrativa del gremio.

**9. ¿Cómo cree usted que se alcanzara el progreso y desarrollo de la institución con la implementación del Diseño Organizacional?**

Con el aporte de los entrevistados, se pudo determinar que, están de acuerdo con la ejecución del diseño organizacional al gremio, pero de la misma forma dijeron que para alcanzar el desarrollo que desean, es importante la vinculación e interés de todos los demás socios, pues las decisiones tomadas son en conjunto, además pocos consideraron que para alcanzar los objetivos, se debe tener más apoyo por parte de entidades gubernamentales, y para otros de los entrevistados, es importante realizar una asamblea general para elegir una nueva directiva y poder desarrollar el gremio que todos desean.

Como conclusión, tomando en cuenta el total de las entrevistas, podemos considerar que, para todos los socios del gremio es beneficioso la ejecución del diseño organizacional, porque les permitirá tener otra visión tanto personal como siendo parte del gremio, Y que permitirá cumplir las metas del gremio.

**10. ¿De qué forma participaría usted en los cambios que se establezcan dentro del gremio a la hora de implementar el Diseño Organizacional?**

De los socios entrevistados, la mayoría considero que están dispuestos a cualquier cambio que se efectuó en el gremio a la hora de implementar el diseño organizacional, siempre y cuando este proceso sea de mucha ayuda para la buena gestión administrativa dentro del gremio, además que los cambios les permitirían tener más accesos a fuentes de financiamiento y desarrollo social. Otros manifestaron que tiene sus negocios independientes y que no contarían con todo el tiempo necesario para el desempeño de alguna actividad fuera de sus alcances.

En conclusión, los socios directivos están de acuerdo con ser partícipes en la implantación del diseño organizacional al gremio, pero que tampoco podían descuidar sus actividades personales con que cuentan actualmente.

### **3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

Después de haber aplicado el instrumento de recolección de información como son las encuestas, se realizó la respectiva tabulación de los datos obtenidos individuales y su respectivo análisis de los mismos, correspondientes a las encuestas realizadas a los socios del Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad. Esta información permitirá llegar a las respectivas conclusiones de los criterios vertidos por los socios y que ayudaran al proceso de la investigación de la propuesta establecida.

La encuesta realizada es de grado estructural con interrogaciones cerradas, las cuales algunas son de opciones simples (Si o No), otras de tipo abanico, donde el encuestado tenía una serie de alternativas para escoger y respuestas múltiples. Estos aspectos se caracterizan por definir el nivel de conocimiento de objetivos, roles y funciones de cada unidad y cargo existentes en el Gremio. Además se detalla información específica sobre la implementación del diseño organizacional para el Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad. Esta fue aplicada a los 40 socios pertenecientes al Gremio, la misma que constaba por 15 ítems y realizada los viernes, en las reuniones del Gremio.

Los cuadros y gráficos de los resultados de las encuestas, se presentan de forma como se hicieron las preguntas, para esto se utilizó el programa SPSS, el cual nos permitió calcular la frecuencia de los datos, para luego ser analizados mediante la elaboración de gráficos, y por último se elaboró las respectivas conclusiones y recomendaciones, tomando en cuenta los objetivos de la investigación.

La interpretación de cada uno de los datos obtenidos en el cuestionario es a consideración del investigador, pues es quien hizo las encuestas, y es necesario un adecuado análisis, porque en ocasiones se obtiene demasiada información. Para ello se representaron las respuestas en gráficos y en porcentajes, los cuales se emplearon en diagramas circulares, para el mejor entendimiento de cada ítem.

## 1 ¿Cuántos años lleva perteneciendo al Gremio?

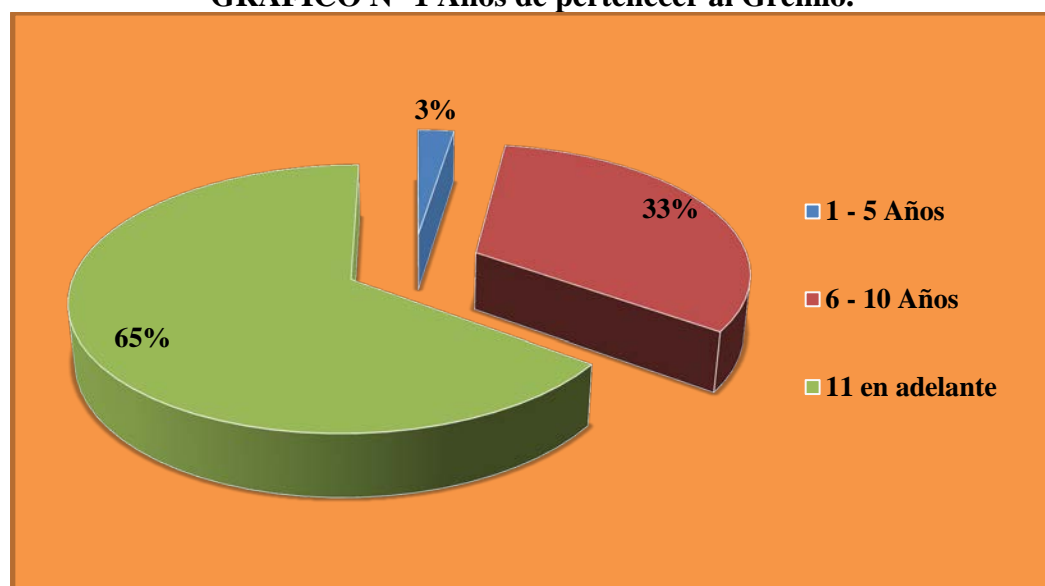
**TABLA N° 1 Años de pertenecer al Gremio.**

Ítems	Valorización	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>1</b>	1 - 5 Años	1	3	3
	6 - 10 Años	13	33	35
	11 en adelante	26	65	100
	Total	40	100	

Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 1 Años de pertenecer al Gremio.**



Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

En cuanto al tiempo en años en que los socios llevan perteneciendo al Gremio, nos da como resultados que, más de la mitad de los encuestados llevan perteneciendo al gremio pasado los 11 años, es decir, son los socios que han permanecido casi desde sus inicios como gremio y que representan un gran aporte en conocimientos para el desarrollo del gremio. Por ende el resto de los socios encuestados, llevan poco tiempo, y en algunos casos desde la actual directiva.

## 2 ¿Para usted la administración del Gremio en los dos últimos años ha sido?

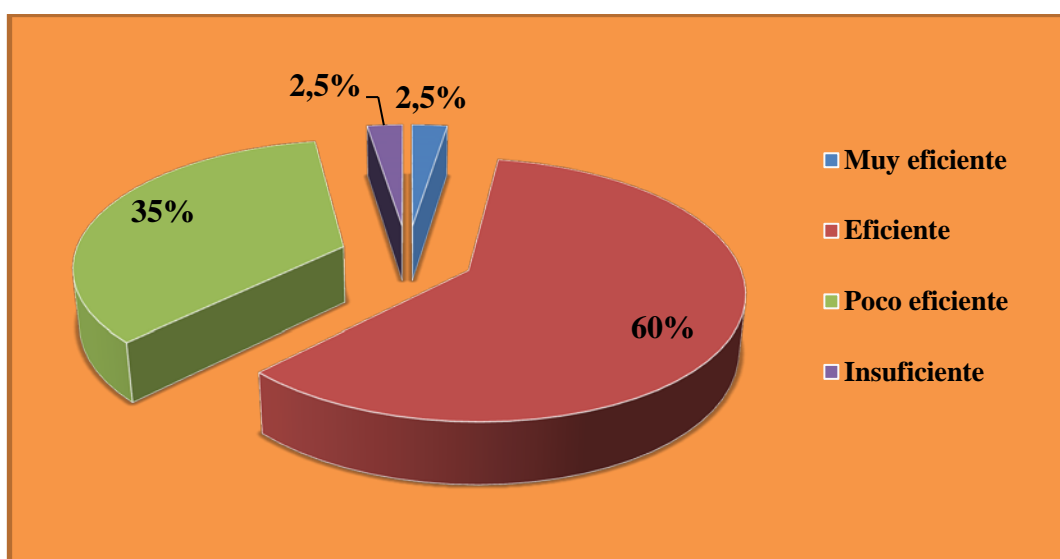
**TABLA N° 2 La Administración del Gremio en los dos últimos años.**

Ítems	Valorización	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>2</b>	Muy eficiente	1	3	3
	Eficiente	24	60	63
	Poco eficiente	14	35	98
	Insuficiente	1	3	100
	Total	40	100	

Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 2 La Administración del Gremio en los dos últimos años.**



Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

Para la mayoría de los socios encuestados, la administración de los dos últimos años o actual, ha sido eficiente, sin dejar a un lado un cierto porcentaje de los socios, que respondieron que la administración actual ha sido poco eficiente. Por lo que se considera que la gestión administrativa del gremio está avanzando poco a poco, pero que es necesaria la mayor colaboración de los socios para mejorar.

### 3 ¿Cómo considera usted la importancia de la misión y visión?

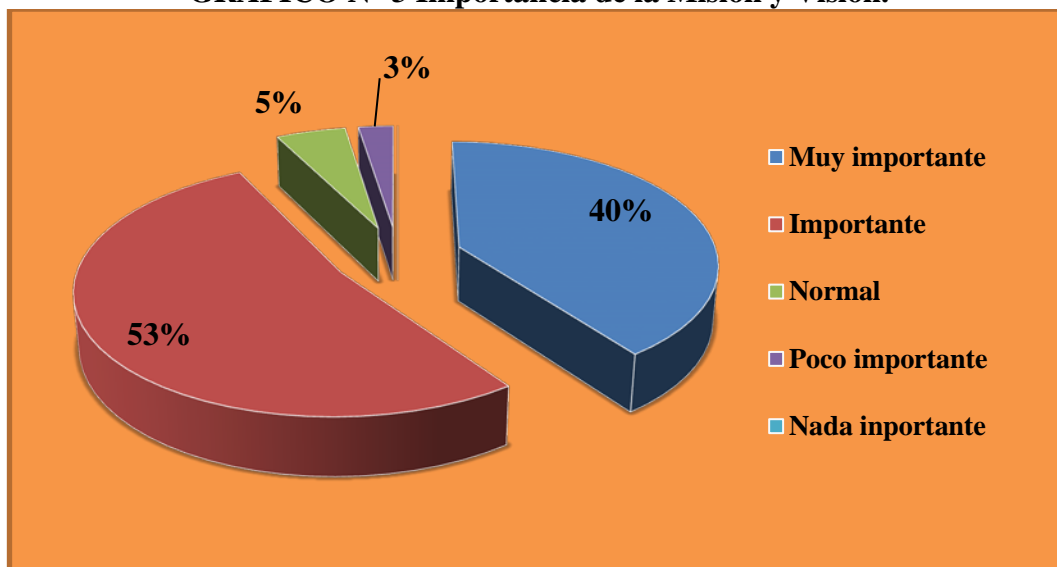
**TABLA N° 3 Importancia de la Misión y Visión.**

Ítems	Valorización	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>3</b>	Muy importante	16	40	40
	Importante	21	53	93
	Normal	2	5	98
	Poco importante	1	3	100
	Nada importante	0	0	0
	Total	40	100	

Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 3 Importancia de la Misión y Visión.**



Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

Con respecto a la importancia de la misión y visión de la institución, se obtuvo los siguientes resultados; para casi todos los socios encuestados consideraron que la misión y visión son importantes y muy importantes. Esto nos da a entender que los socios del gremio están de acuerdo con la dirección estratégica que se está considerando dentro de la implantación del diseño organizacional al Gremio.



#### 4 ¿Conoce usted los objetivos del Gremio Peninsular de Panificadores?

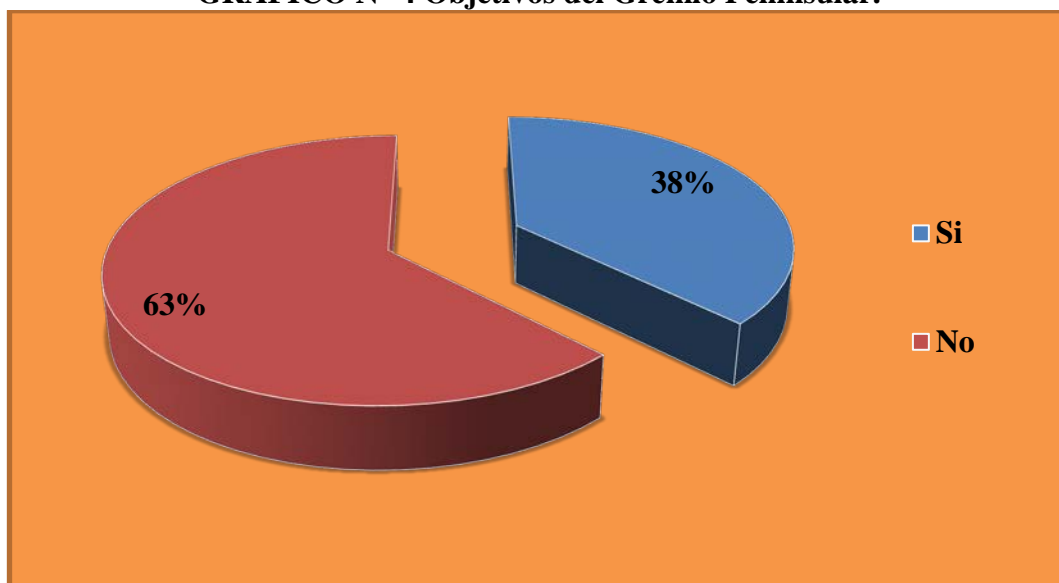
**TABLA N° 4 Objetivos del Gremio Peninsular.**

Ítems	Valorización	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>4</b>	Si	15	38	38
	No	25	63	100
	Total	40	100	

Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 4 Objetivos del Gremio Peninsular.**



Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

El desarrollo del diseño organizacional al Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad es de vital importancia para la institución, debido a que la mayoría de los socios no tiene el conocimiento de los objetivos que el gremio tiene propuesto alcanzar en un tiempo determinado para mejorar su desarrollo institucional, cabe recalcar que el desarrollo de una buena cultura organizacional también es importante para mejorar la comunicación dentro del gremio.

## 5 ¿Cómo es la comunicación entre los directivos y socios del Gremio?

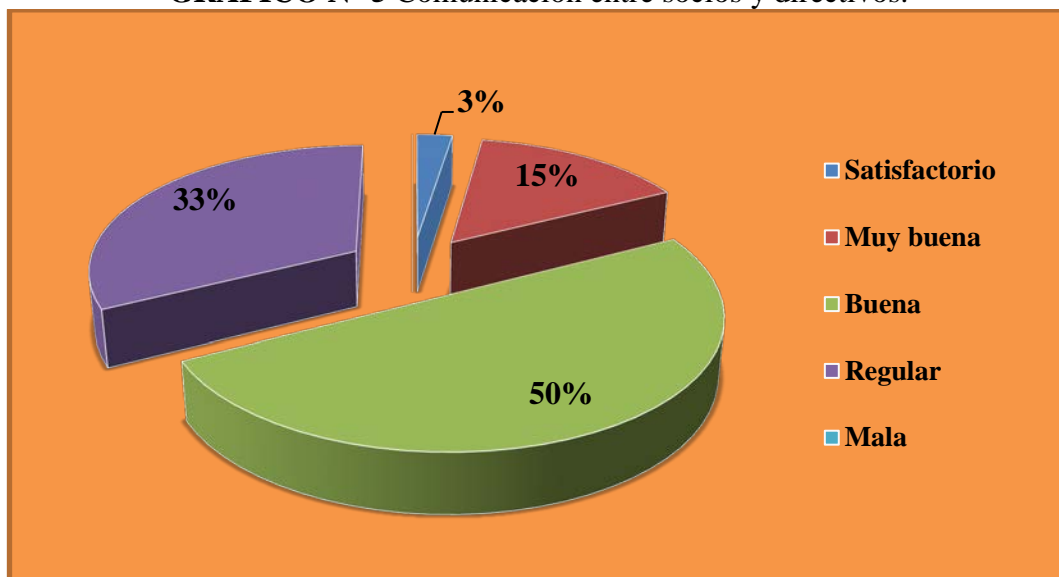
**TABLA N° 5 Comunicación entre socios y directivos.**

Ítems	Valorización	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>5</b>	Satisfactorio	1	3	3
	Muy buena	6	15	18
	Buena	20	50	68
	Regular	13	33	100
	Mala	0	0	0
	Total	40	100	

Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 5 Comunicación entre socios y directivos.**



Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

Para la mitad de los socios encuestados, la comunicación entre los socios y directivos ha sido buena, sin dejar de recatar que para un porcentaje considerable la comunicación ha sido regular y solo para un mínimo es muy buena. Por ello es importante trabajar en la cultura organizacional para obtener una comunicación satisfactoria que sea beneficiosa para la buena gestión administrativa del gremio.

**6 ¿Cómo socio del gremio, conoce las funciones y responsabilidades que debe llevar a cabo?**

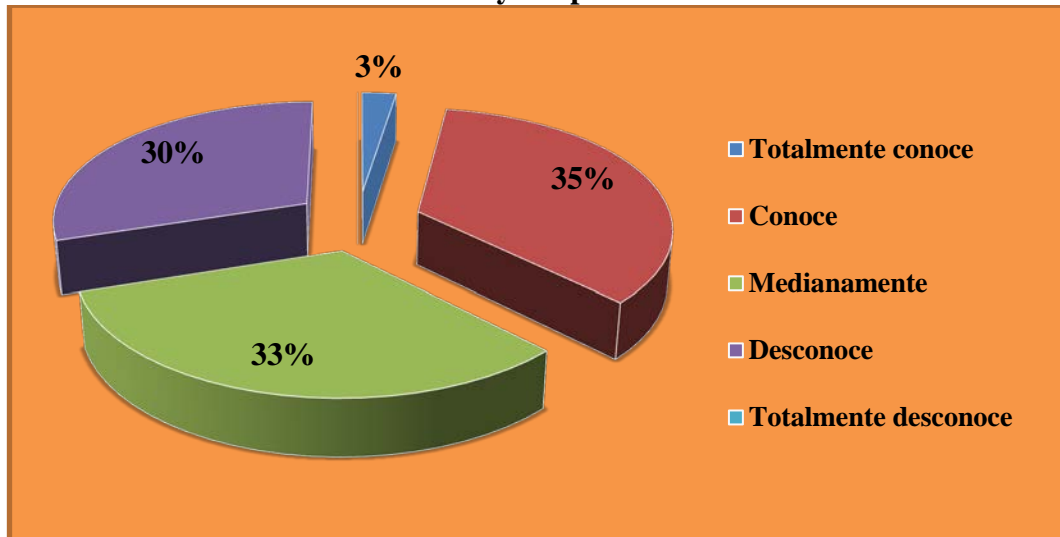
**TABLA N° 6 Funciones y Responsabilidades de los socios.**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>6</b>	Totalmente conoce	1	3	3
	Conoce	14	35	38
	Medianamente	13	33	70
	Desconoce	12	30	100
	Totalmente desconoce	0	0	0
	Total	40	100	

Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 6 Funciones y Responsabilidades de los socios.**



Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

Entre los resultados vertidos por los socios, obtuvimos como conclusión que las respuestas estuvieron casi divididas entre el conocimiento y desconocimiento de las funciones y responsabilidades que deben llevar a cabo, es decir, que no todos los socios están cumpliendo a cabalidad con sus responsabilidades del Gremio.

## 7 ¿Con que frecuencia asiste a las reuniones convocadas por el gremio?

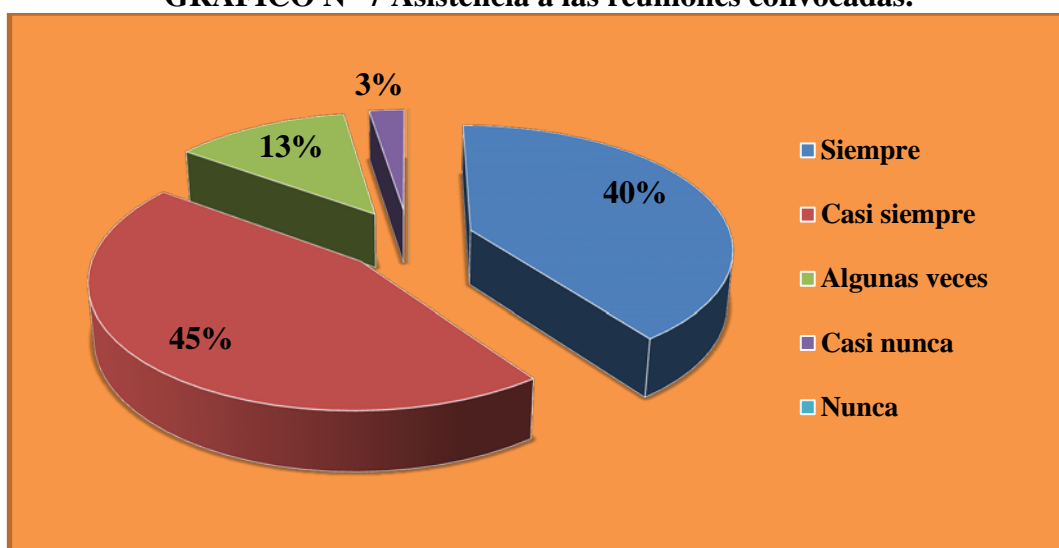
**TABLA N° 7 Asistencia a las reuniones convocadas.**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>7</b>	Siempre	16	40	40
	Casi siempre	18	45	85
	Algunas veces	5	13	98
	Casi nunca	1	3	100
	Nunca	0	0	0
	Total	40	100	

Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 7 Asistencia a las reuniones convocadas.**



Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

Con respecto a las asistencias de los socios convocadas por el gremio, los socios supieron contestar en un porcentaje no tan alto pero si en su mayoría que, asisten a las reuniones casi siempre, y en otro porcentaje considerable contestaron que, siempre asisten a las reuniones, por ello se debe la mejorar gestión administrativa para que los socios sean más comprometidos con las actividades del gremio.

## 8 ¿Cumple usted con las políticas establecidas dentro del gremio?

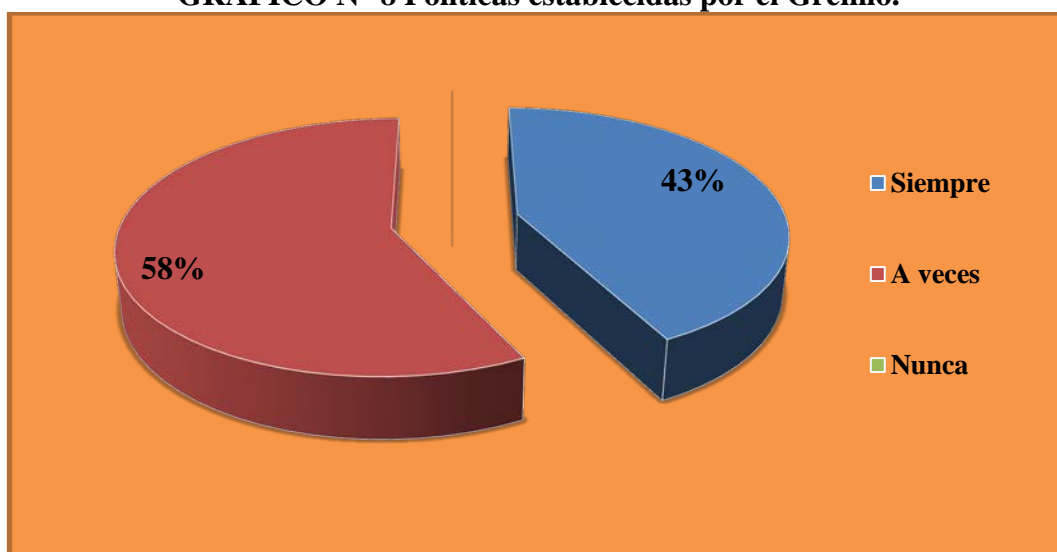
**TABLA N° 8 Políticas establecidas por el Gremio.**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>8</b>	Siempre	17	43	43
	A veces	23	58	100
	Nunca	0	0	0
	Total	40	100	

Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 8 Políticas establecidas por el Gremio.**



Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

Según los resultados de las encuestas realizadas, se estableció que para la mayoría de los socios el cumplimiento de las políticas establecidas dentro del gremio es casualmente o a veces, es decir, que no siempre las cumplen, más bien las llevan a cabo cuando son obligados por algún documento requerido para el gremio. Con los datos que se obtuvo sacamos como conclusión que para los socios no es importante cumplir con las políticas internas.

## 9 ¿Cómo cree usted, que ha sido la evolución del Gremio Peninsular?

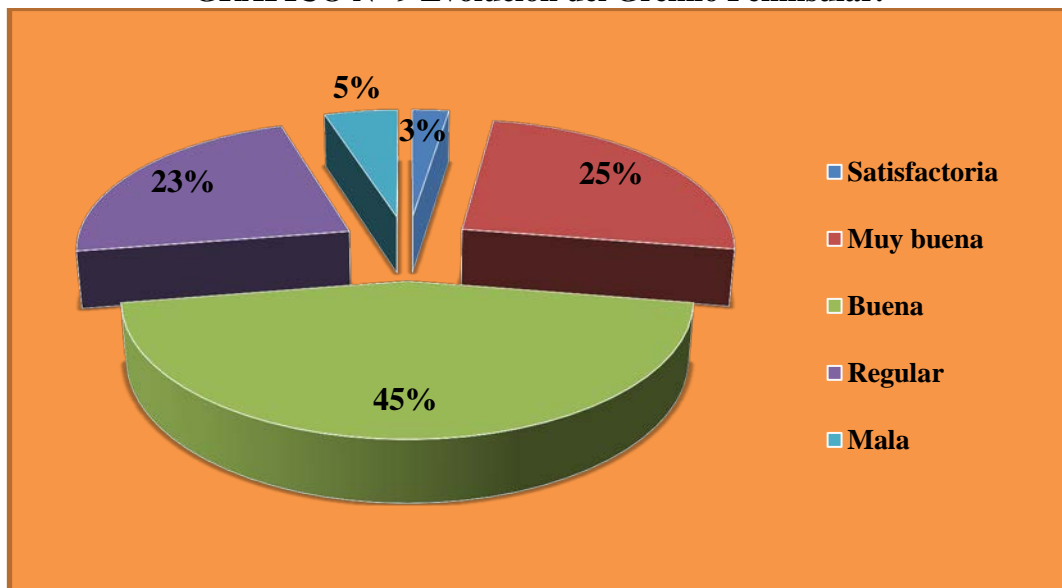
**TABLA N° 9 Evolución del Gremio Peninsular.**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
9	Satisfactoria	1	3	3
	Muy buena	10	25	28
	Buena	18	45	73
	Regular	9	23	95
	Mala	2	5	100
	Total	40	100	

Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 9 Evolución del Gremio Peninsular.**



Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

La mayoría de los socios contestaron que la evolución del gremio en estos últimos años ha sido buena, más no satisfactoria. Con estos resultados determinamos que para la mayoría de los socios la evolución no ha sido la que ellos esperaban, debido a la falta de compromiso en las actividades que desarrolla el gremio.

## 10 ¿Está de acuerdo como se manejan los recursos y servicios del gremio?

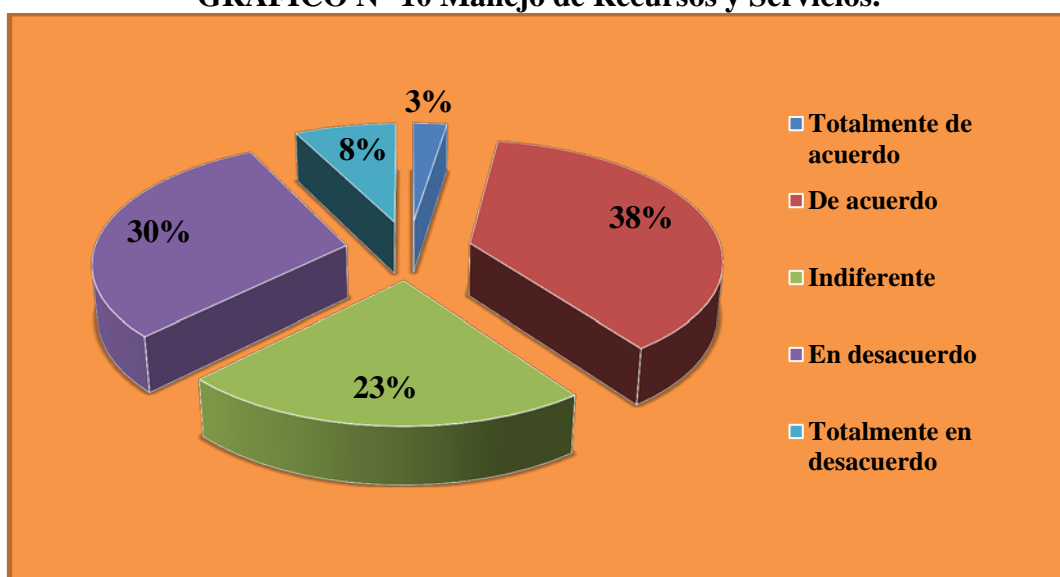
**TABLA N° 10 Manejo de Recursos y Servicios.**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>10</b>	Totalmente de acuerdo	1	3	3
	De acuerdo	15	38	40
	Indiferente	9	23	63
	En desacuerdo	12	30	93
	Totalmente en desacuerdo	3	8	100
	Total	40	100	

Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 10 Manejo de Recursos y Servicios.**



Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

Con los porcentajes de las respuestas obtenidas podemos apreciar que en su mayoría los socios están de acuerdo como se manejan los recursos y servicios, sin dejar de reconocer que para un porcentaje destacado de los socios el manejo de los recursos del gremio le es indiferente y otros está en total desacuerdo.

**11 Esta de acuerdo con la implementación de un diseño organizacional en el gremio peninsular?**

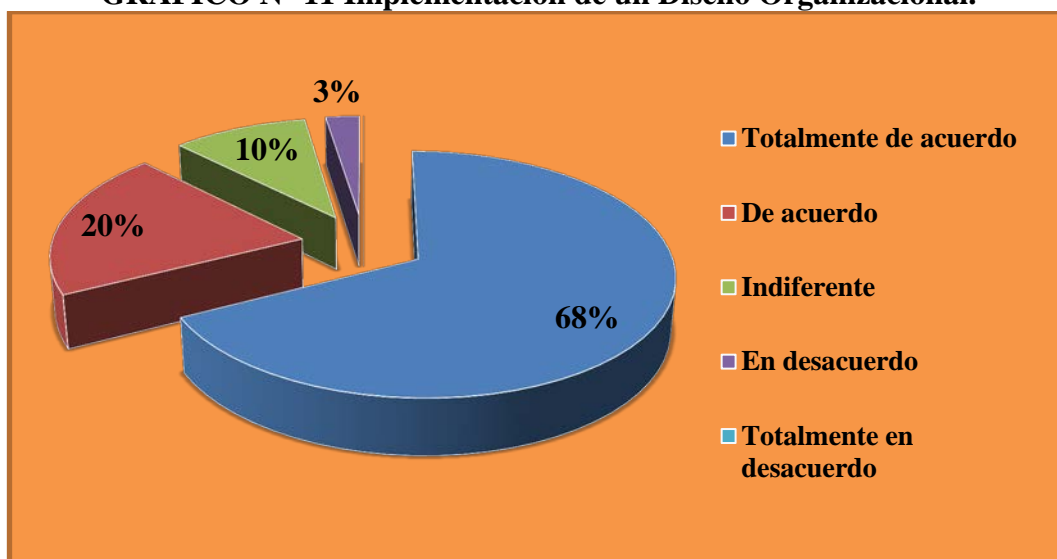
**TABLA N° 11 Implementación de un Diseño Organizacional.**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>11</b>	Totalmente de acuerdo	27	68	68
	De acuerdo	8	20	88
	Indiferente	4	10	98
	En desacuerdo	1	3	100
	Totalmente en desacuerdo	0	0	0
	Total	40	100	

Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 11 Implementación de un Diseño Organizacional.**



Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

La mayoría de los socios respondieron que están totalmente de acuerdo con la implementación de un diseño organizacional al Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad. Es de vital importancia el diseño organizacional, ya que ayudaría al desarrollo administrativo del Gremio.



## 12 ¿Qué beneficios se obtiene con la implementación del diseño organizacional?

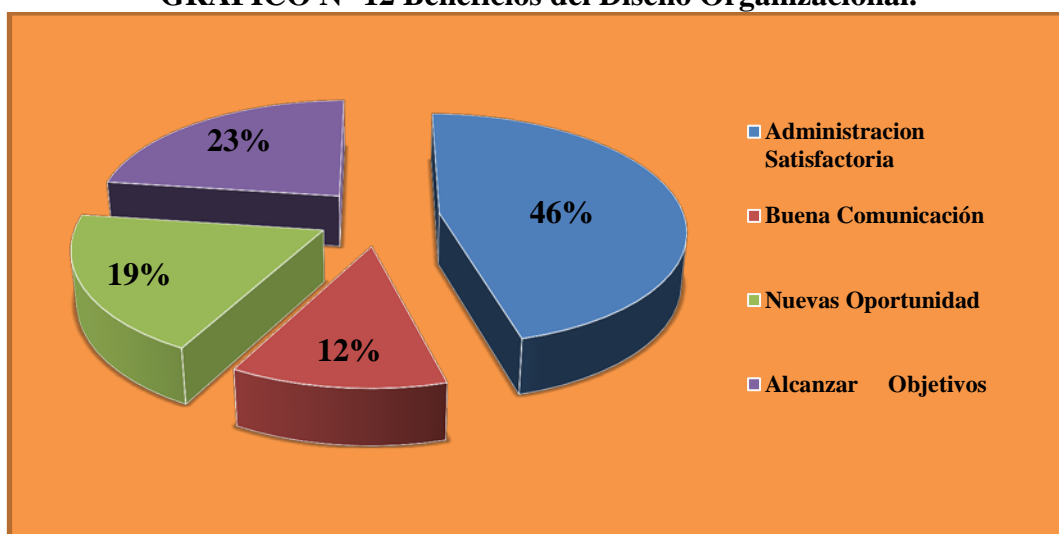
**TABLA N° 12 Beneficios del diseño organizacional.**

Ítems	Valorización	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>12</b>	Administración Satisfactoria	38	46	46
	Buena Comunicación	10	12	58
	Nuevas Oportunidad	16	19	77
	Alcanzar Objetivos	19	23	100
	Total	83	100	

Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 12 Beneficios del Diseño Organizacional.**



Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

Con respecto a la pregunta de los beneficios que se obtendrán con la implementación del diseño organizacional, los socios respondieron en su mayoría que la administración satisfactoria sería uno de los beneficios más importantes, además de destacar el alcance de los objetivos que les permitirá lograr con las metas planteadas para el desarrollo del gremio.

**13 ¿Está de acuerdo en brindar toda la información necesaria para la implementación del diseño organizacional?**

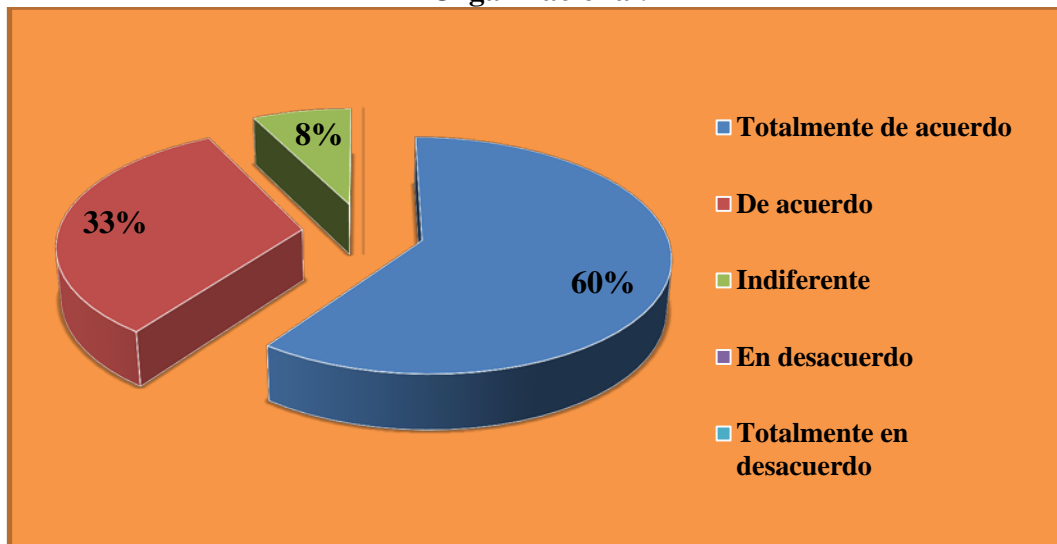
**TABLA N° 13 Información en la implementación del diseño organizacional.**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>13</b>	Totalmente de acuerdo	24	60	60
	De acuerdo	13	33	93
	Indiferente	3	8	100
	En desacuerdo	0	0	0
	Totalmente en desacuerdo	0	0	0
	Total	40	100	

Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 13 Información en la implementación del Diseño Organizacional.**



Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

En lo que concierne a la pregunta sobre brindar la información necesaria para la implementación del diseño organizacional, los socios en su mayoría están en total acuerdo en brindar toda la información y datos necesarios que sirvan de gran ayuda para el desarrollo de la gestión administrativa del Gremio.

**14 ¿Con que frecuencia el gremio asiste o realiza capacitaciones técnicas a beneficios de los socios?**

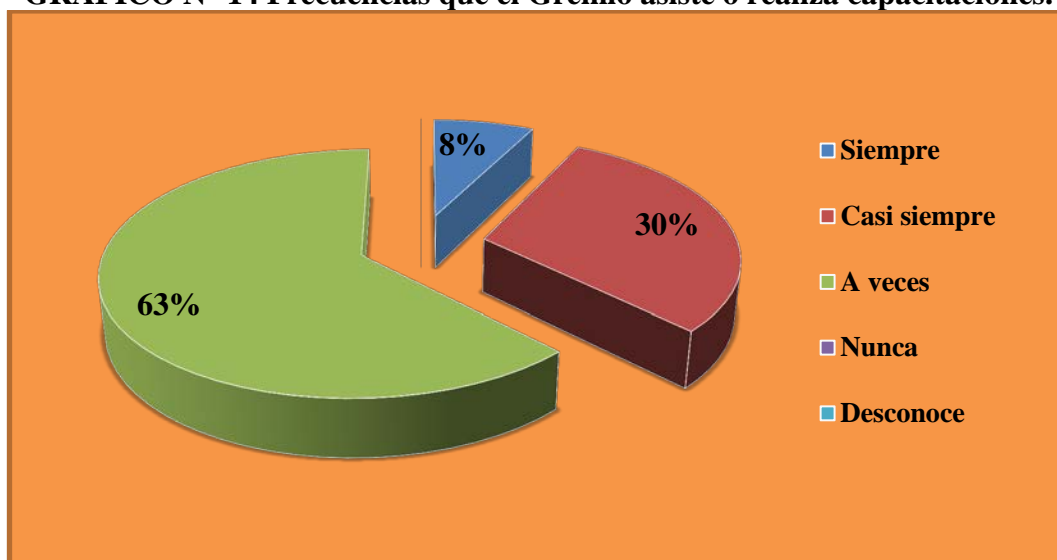
**TABLA N° 14 Frecuencias que el Gremio asiste o realiza capacitaciones.**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>14</b>	Siempre	3	8	8
	Casi siempre	12	30	38
	A veces	25	63	100
	Nunca	0	0	0
	Desconoce	0	0	0
	Total	40	100	

Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 14 Frecuencias que el Gremio asiste o realiza capacitaciones.**



Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

Para la mayoría de los socios encuestados, las capacitaciones a las que el gremio asiste o realiza para mejorar sus conocimientos técnicos son escasas o se las realiza a veces, cuando el gremio se ven en la necesidad de conocer nuevas normas que rigen en cuanto al funcionamiento del gremio por parte del estado.

**15 ¿Cree usted que pertenecer al gremio le ha significado obtener beneficio económico social?**

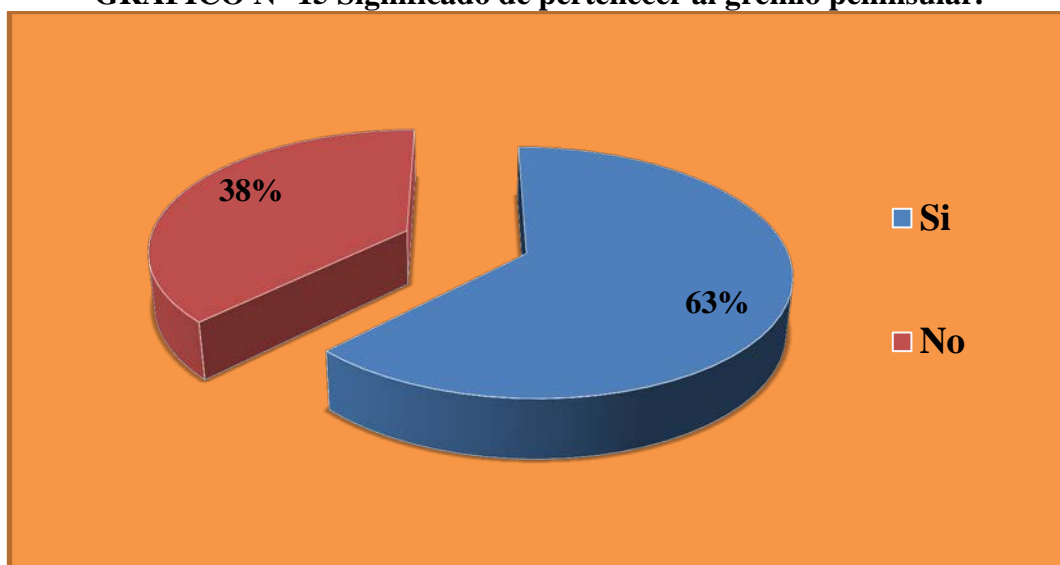
**TABLA N° 15 Significado de pertenecer al gremio peninsular.**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>15</b>	Si	25	63	63
	No	15	38	100
	Total	40	100	

Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 15 Significado de pertenecer al gremio peninsular.**



Fuente: Socios del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

El gráfico presente nos muestra los resultados de la pregunta sobre si el pertenecer al gremio les ha significado a los socios generar un beneficio económico social, los socios en su mayoría respondieron que si les ha generado beneficios pertenecer al gremio, por ello es importante seguir mejorando el desarrollo institucional.

## Encuestas a clientes.

1. ¿Considera usted que la localización del gremio, es un lugar accesible para los clientes?

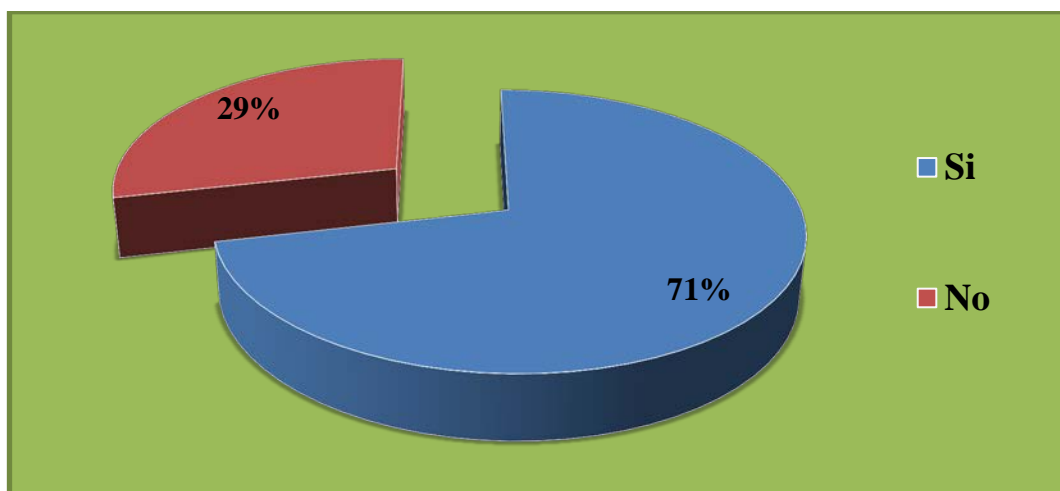
**TABLA N° 16 Localización del gremio peninsular de panificadores.**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>1</b>	Si	50	71	71
	No	20	29	100
	Total	70	100	

Fuente: Clientes del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 16 Localización del gremio peninsular de panificadores.**



Fuente: Clientes del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

El gráfico que se presenta corresponde a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes frecuentes, para conocer las expectativas que ellos tienen sobre la accesibilidad al gremio, por ello para la mayoría de los clientes considero que si es de fácil acceso a las instalaciones del Gremio.

## 2. ¿El servicio que ofrece el gremio en los dos últimos años ha sido?

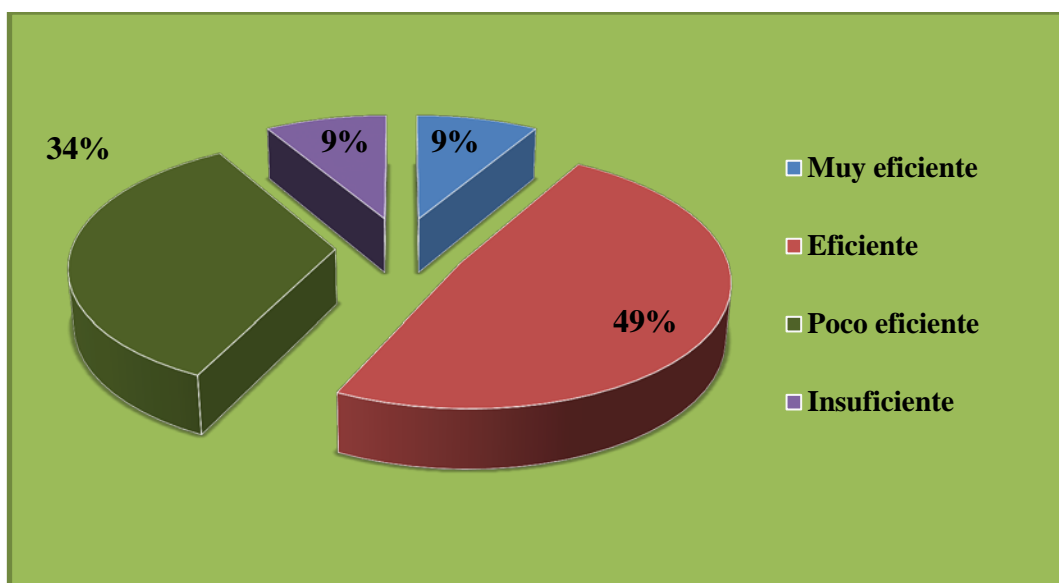
**TABLA N° 17 Servicio que ofrece el gremio peninsular de panificadores.**

Ítems	Valorización	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>2</b>	Muy eficiente	6	9	9
	Eficiente	34	49	57
	Poco eficiente	24	34	91
	Insuficiente	6	9	100
	Total	70	100	

Fuente: Clientes del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 17 Servicio que ofrece el gremio peninsular de panificadores.**



Fuente: Clientes del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

Con respecto a la pregunta sobre como consideran los clientes frecuentes los servicios que ofrece el Gremio, obtenemos como resultado que para la mayoría de los clientes el gremio es eficiente en los servicios que se ofrecen, sin dejar de reconocer que para otra mayoría de los clientes los servicios son pocos eficientes.

### 3. ¿Cómo considera la relación entre clientes y socios del gremio?

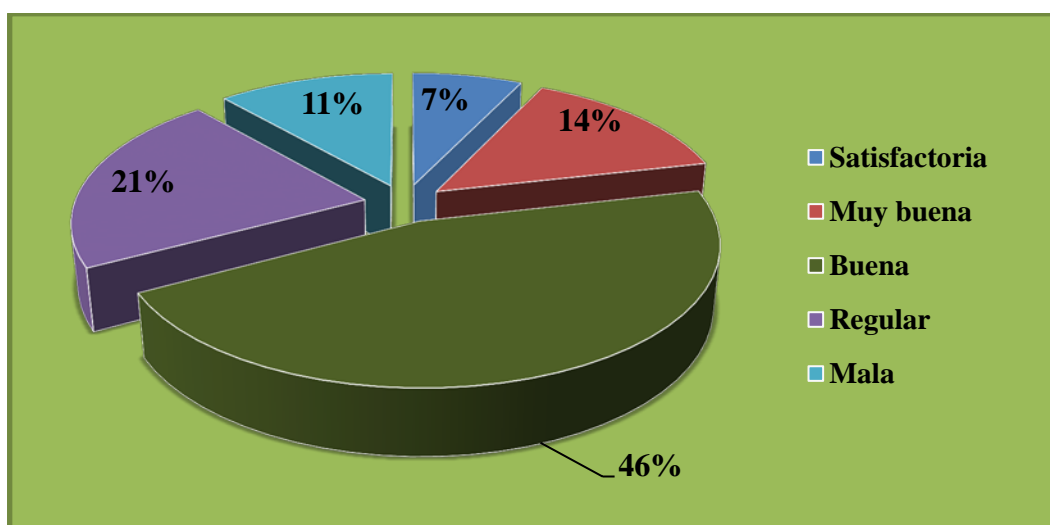
**TABLA N° 18 Relación entre clientes y socios del gremio.**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>3</b>	Satisfactoria	5	7	7
	Muy buena	10	14	21
	Buena	32	46	67
	Regular	15	21	89
	Mala	8	11	100
	Total	70	100	

Fuente: Clientes del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 18 Relación entre clientes y socios del gremio.**



Fuente: Clientes del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

La mayoría de los clientes frecuentes consideraron que la relación entre los clientes y socios es buena, para otro porcentaje considerable es regular la relación, por lo que se debería considerar de mayor importancia la implementación de la cultura organizacional al gremio con el fin de mejorar las relaciones interpersonales.

#### 4. ¿Para usted que tipos de productos son de mayor consumo?

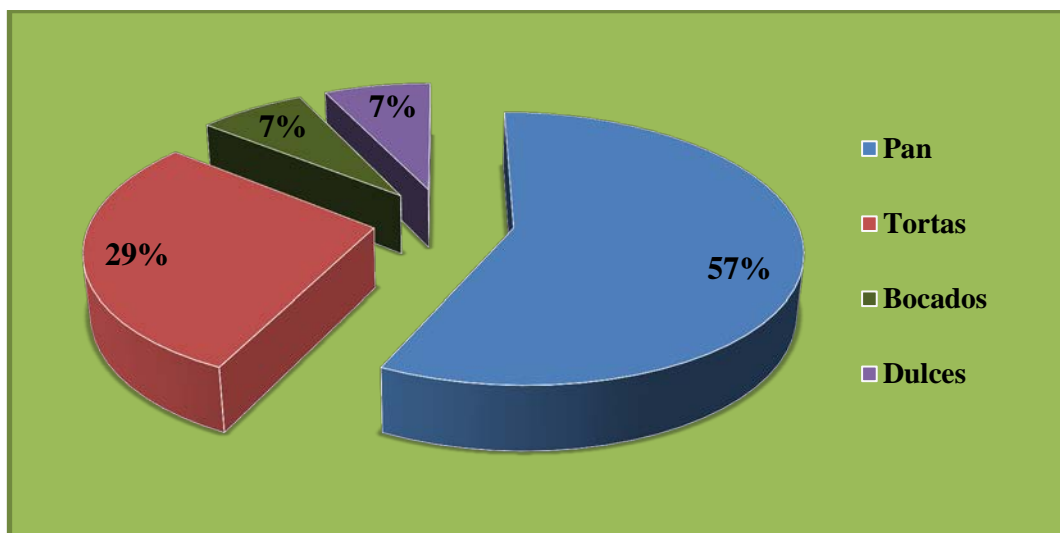
**TABLA N° 19 Productos de mayor consumo.**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>4</b>	Pan	40	57	57
	Tortas	20	29	86
	Bocados	5	7	93
	Dulces	5	7	100
	Otros	0	0	
	Total	70	100	

Fuente: Clientes del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 19 Productos de mayor consumo.**



Fuente: Clientes del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

Con los porcentajes de las respuestas obtenidas sobre los tipos de productos de mayor consumo, podemos apreciar que en su mayoría los clientes consumen el pan, ya que es de vital importancia y es de consumo diario. Además se considera con un gran porcentaje el consumo de las tortas por los eventos sociales.



**5. ¿Cuánto es el tiempo máximo de espera en la entrega de los productos que adquiere?**

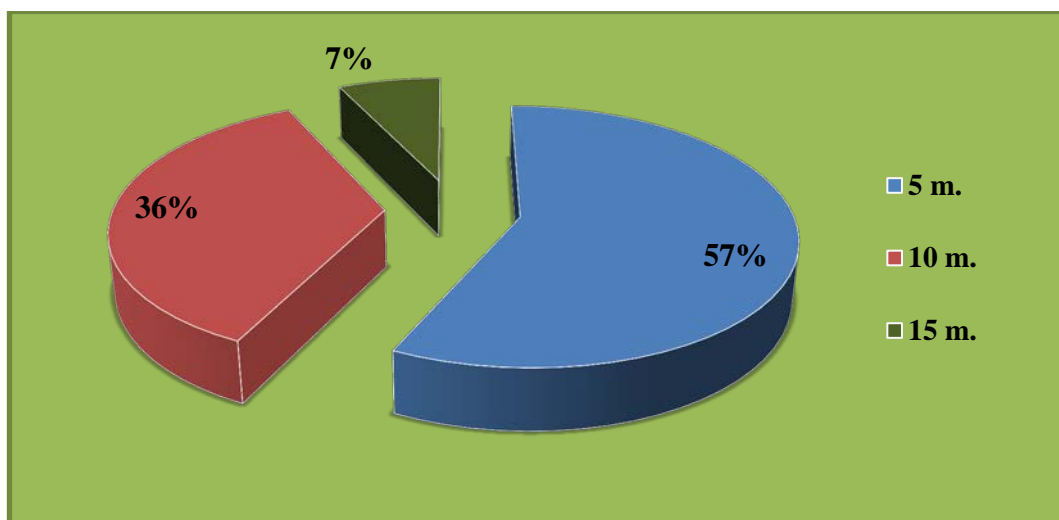
**TABLA N° 20 Tiempo máximo en la espera de los productos.**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>5</b>	5 m.	40	57	57
	10 m.	25	36	93
	15 m.	5	7	100
	15 m. en adelante	0	0	
	Total	70	100	

Fuente: Clientes del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 20 Tiempo máximo en la espera de los productos.**



Fuente: Clientes del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

Según los resultados de las encuestas realizadas a los clientes con respecto al tema del tiempo de espera al adquirir los productos, se determina que para la mayoría de ellos solo esperan 5 minutos. Sin embargo si hubo personas que respondieron que esperan 15 minutos, lo que se debe tomar en cuenta para mejorar la atención y sobre todo la eficiencia en el proceso de atención al cliente.

## 6. ¿Con qué frecuencia visita usted a adquirir los productos/servicios?

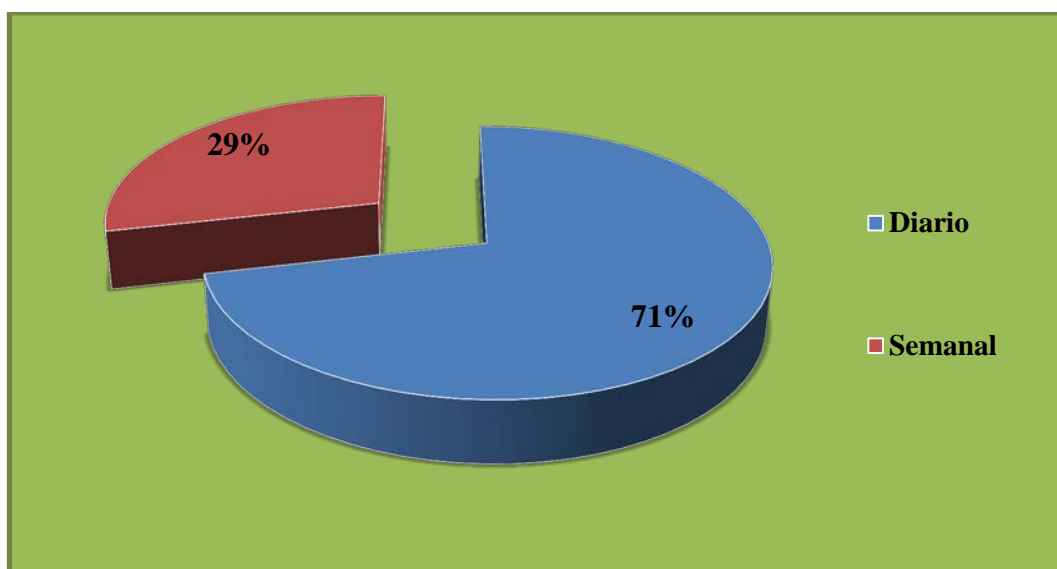
**TABLA N° 21 Frecuencia de visitas a adquirir los productos/servicios.**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
<b>6</b>	Diario	50	71	71
	Semanal	20	29	100
	Quincenal	0	0	
	Mensual	0	0	
	Total	70	100	

Fuente: Clientes del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**GRÁFICO N° 21 Frecuencia de visitas a adquirir los productos/servicios.**



Fuente: Clientes del Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

Entre los resultados vertidos por parte de los clientes, hemos obtenido como conclusión que las visitas por parte de los clientes a adquirir los productos o servicios es diaria, por lo que es de vital importancia para el desarrollo de la gestión administrativa del Gremio.

### 3.3. CONCLUSIONES

1. La escasa estructura organizacional dentro del Gremio provoca la mala toma de decisiones en el desarrollo funcional de la institución perjudicando el bienestar económico social de los socios.
2. Según los análisis establecidos se pudo determinar que la gestión administrativa del Gremio Peninsular de Panificadores es eficiente pero que aún existe baja participación y colaboración de los socios con el gremio.
3. Para los socios los escasos de capacitaciones en el gremio, ha causado que su interés por adquirir conocimientos actualizados sobre las nuevas tecnologías a implementar en la evolución de la administración de la institución sea totalmente baja.
4. El compromiso de los socios con el Gremio no es suficiente, ya que existe decreciente comunicación y no se está generando el adecuado desarrollo de actividades y contrarrestando los problemas que se presentan en el transcurso del tiempo.
5. La misión y visión del gremio son importantes para los socios, pero existe poco interés sobre el cumplimiento de las políticas internas y gran falta de conocimientos sobre los objetivos que la institución desea alcanzar.
6. Después de haber realizado las respectivas encuestas y entrevistas a los socios y directivos respectivamente, se pudo determinar que es importante la elaboración de un diseño organizacional, que les permita mejorar su desarrollo personal y del Gremio.

### **3.4. RECOMENDACIONES.**

1. Aplicar una adecuada estructura organizacional para el Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, permitirá cumplir con las funciones y responsabilidades de cada uno de los socios, y tomar buenas decisiones que sirvan para el desarrollo de la institución.
2. Con el desarrollo adecuado de la estructura organizacional, se podrá contar con una buena gestión administrativa, la cual ayudara a mejorar el compromiso de los socios con el gremio.
3. La búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo en el mercado, mejorara el conocimiento de los socios sobre temas de actualizaciones en tecnologías a implementarse mediante capacitaciones, para mejorar la preparación y el bienestar económico social.
4. Crear una buena cultura organizacional que permita establecer un ambiente adecuado mejorando las relaciones entre socios y directivos, además de generar un compromiso y colaboración de cada uno de los socios para llevar a cabo las actividades que ayuden a enfrentar los problemas que se presentan en el transcurso del tiempo.
5. Establecer una buena dirección estratégica que ayude a obtener cambios en la gestión administrativa de la institución, el cual permita mejorar las responsabilidades de los socios con la respectiva departamentalización.
6. Con los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas, se corrobora que la elaboración inmediata de un diseño organización para el gremio que permitirá mejorar su gestión administrativa.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO PENINSULAR DE PANIFICADORES DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

#### **4.1. PRESENTACIÓN**

La finalidad de la propuesta que se presenta a continuación, es la implementación de un diseño organizacional para el Gremio Peninsular de Panificadores, para el buen desempeño de la gestión administrativa de la institución. Dentro de la propuesta que se plantea, se determinó que debe hacerse y como se va hacer que los objetivos deseados y establecidos se lleven a cabo de la forma más correcta. De esta manera se conoció el planteamiento del problema y el requerimiento necesario del diseño organizacional en el gremio.

El objetivo del modelo de la gestión administrativa es disponer de un enfoque sistemático que dirija a los empleados en la priorización de las mejoras en procesos, productos y servicios. La implementación de soluciones pasa normalmente por definir la reestructuración organizativa, cambios en mandos gerenciales, cambios en los principales procesos operativos y administrativos.

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de los funciones del Gremio, permitiendo la coherencia entre sus componentes y el reconocimiento de su funcionamiento como sistema, por lo que es necesario enfatizar en las decisiones de carácter estratégico que demanda la definición de la estructura de una organización. Además es importante la identificación y descripción de factores claves del problema, donde se plantea que para poder detectar a tiempo los problemas, y es fundamental identificar las causas de los problemas y diferenciar la problemática en términos de causas y efectos para su solución.

#### 4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

## **Gremio Peninsular de Panificadores**

# **Cantón La Libertad**



**FUNDADO EL 8 DE JULIO DE 1979**

**Estatuto Aprobado según Acuerdo Ministerial No. 1664**

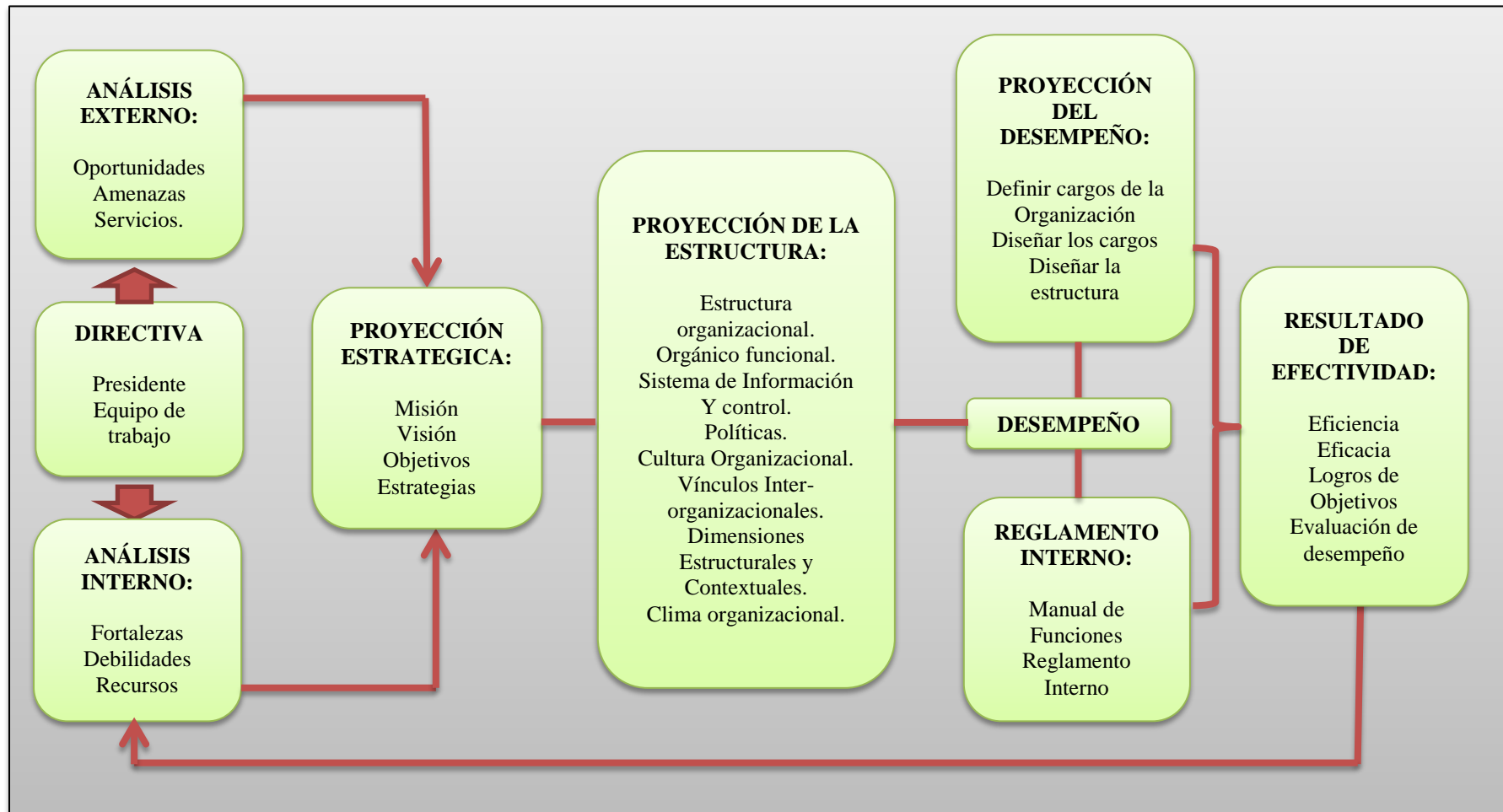
**“UNIDOS PARA EL PROGRESO”**

Barrió Kennedy Av. 3 entre calles 16 y 17

**La Libertad – Santa Elena – Ecuador**

### 4.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO DE PANIFICADORES.

CUADRO N° 8 Diseño Organizacional del Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad.



Fuente: Daft Richard, (2007), "Teoría y Diseño Organizacional"; modelo de Ailed Labrada Sosa.  
 Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

#### **4.4. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

##### **1) ANÁLISIS SITUACIONAL**

A continuación se pone a disposición el análisis situacional del Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, donde se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee el gremio. Por medio del análisis situacional se identificaran las necesidades que se relacionan con la implantación del diseño organizacional, cuyas necesidades ayudaran a mejorar la gestión administrativa e implementar una excelente cultura organizacional donde los valores y principios sean de gran apoyo para cada uno de los socios. Además de las necesidades antes mencionadas, es importante la transformación de las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades, para el mejor desarrollo institucional del gremio.

##### **1.1) ANÁLISIS EXTERNO**

###### **1.1.1) Oportunidades**

- ✓ Imagen que posee actualmente el Gremio.
- ✓ Adquisición de máquinas industriales (para cursos de emprendimientos).
- ✓ Aumento en la sociedad de la cultura emprendedora.
- ✓ Financiación basada en los objetivos.
- ✓ Existencia de recursos dispuestos a ser explotados.
- ✓ Situación, diversidad y oportunidades en la provincia.
- ✓ Facilidad de contactarse con el gremio (mediante el desarrollo e implementación de sitios web).
- ✓ Aprovechamiento de las fuentes de financiamiento que ofrecen las entidades bancarias y gubernamentales.
- ✓ Alianzas con tiendas comerciales para mejorar el desarrollo gremial.
- ✓ Utilizar sistemas de programación de actividades.



### 1.1.2) Amenazas

- ✓ El alza del precio de la materia prima (harina).
- ✓ Nuevas leyes implantadas por el estado que no sean para el desarrollo sostenible del gremio.
- ✓ Crecimiento de nuevas asociaciones.
- ✓ No cumplir con la gran demanda del consumo de pan.
- ✓ Implantación de nuevas panaderías en la ciudad con precios del pan muy bajos (panaderías colombianas).
- ✓ Imposición de criterios políticos en la planificación de actividades del gremio con la comunidad.
- ✓ Modelo de Financiación inadecuado.
- ✓ Falta de conocimiento administrativo.

### 1.1.3) Servicios.

**Capacitaciones:** Las capacitaciones se desarrollaran en las instalaciones del Gremio, y están dirigidas a todos los socios pertenecientes y no pertenecientes al gremio, que tengan la profesión de panificadores. Son dirigidas por los directivos del Gremio y tienen el fin de generar conocimientos y capacidades que ayuden al mejor rendimiento de las actividades que cada socio realiza.

**Cursos de Emprendimientos:** Los cursos de emprendimiento se centran en el estudio de la iniciativa emprendedora social, entendida como el proceso de utilización de habilidades empresariales para crear enfoques innovadores a problemas sociales. Y que tienen una misión social y buscan ser financieramente independientes o rentables. Los cursos están diseñados para dar a conocer a las personas los aspectos de creación de una panadería y de las diferentes maquinarias con que se pueden optimizar el desempeño laboral. Entre el contenido se incluye la evaluación de oportunidades y el desarrollo de conocimientos técnicos.

## **1.2) ANÁLISIS INTERNO**

### **1.2.1) Fortalezas**

- ✓ Alto nivel de informatización y amplio conocimiento sobre los servicios de panaderías.
- ✓ Equipo humano motivado hacia la mejora.
- ✓ Sede propia.
- ✓ Buena planificación de ingresos y gastos.
- ✓ Compromiso de los socios con las actividades y funciones que deben cumplir dentro del gremio.
- ✓ Baja conflictividad laboral entre socios y directivos.
- ✓ Disposición de nuevas tecnologías (maquinarias), para el desarrollo de nuevos emprendimientos.
- ✓ Contar con una buena gestión administrativa, que permita el eficiente desarrollo de actividades del gremio.
- ✓ Buen ambiente de trabajo dentro de las tareas de la organización.

### **1.2.2) Debilidades**

- ✓ Los socios no cuentan con una buena formación académica.
- ✓ Desconocimiento de las políticas, misión, visión y objetivos del gremio (dirección estratégica).
- ✓ Falta de colaboración y responsabilidades de los socios.
- ✓ Falta de cultura organizacional dentro del gremio.
- ✓ Servicios no orientados al entorno, con insuficiencia de planes de capacitaciones.
- ✓ Escasa presencia del gremio en actividades desarrolladas por entidades gubernamentales.
- ✓ Falta de una buena gestión administrativa por parte de los directivos.
- ✓ Resistencia al cambio.
- ✓ Falta de capacitación de manejo de maquinarias.

### 1.2.3) Recursos

#### **Recursos Tangibles:**

**Recursos Financieros:** La capacidad que tiene el Gremio para solicitar créditos con el fin de generar fondos que ayuden a mejorar su nivel financiero.

**Recursos de la Organización:** Organigrama adecuado del Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad y un sistema apropiado para planear, controlar y desarrollar actividades.

**Recursos Materiales:** Sede del Gremio, con su respectivo equipamiento y espacio para el desarrollo de sus actividades, es decir, la estructura física de la institución, así como también: las sillas, mesas, escritorios, ventiladores, carpetas, papelería, teléfonos, maquinarias de panificación.

**Recursos Tecnológicos:** El uso de computadoras (internet, páginas web, sistemas financieros) y demás maquinarias tecnológicas (maquinaria de panificación).

#### **Recursos Intangibles:**

**Recursos Humanos:** Capacitaciones a los socios para mejorar sus conocimientos y puedan generar nuevas estrategias que permitan el mejor desarrollo de las actividades y funciones que cumplen a diario.

**Recursos para Innovar:** Capacidad de creatividad y motivadora de emprendimientos por parte de cada uno de los directivos y socios, para implementar nuevas técnicas y métodos que ayuden al mejor desempeño laboral.

**Recursos de la Reputación:** Manejar un buen prestigio e imagen entre los socios y directivos con la comunidad en general.

**CUADRO N° 9 Matriz FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>Alto nivel de informatización y amplio conocimiento sobre los servicios.</p> <p>Equipo humano motivado hacia la mejora</p> <p>Sede propia.</p> <p>Buena planificación de ingresos y gastos.</p> <p>Compromiso de los socios con las actividades y funciones</p> <p>Baja conflictividad laboral entre socios y directivos.</p> <p>Disponición de nuevas tecnologías (maquinarias)</p> <p>Contar con una buena gestión administrativa, que permita el eficiente desarrollo de actividades</p> <p>Buen ambiente de trabajo dentro de las tareas de la organización.</p>	<p>Los socios no cuentan con una buena formación académica.</p> <p>Desconocimiento de las políticas, misión, visión y objetivos</p> <p>Falta de un manual de funciones y cargos</p> <p>Falta de cultura organizacional dentro del gremio</p> <p>Servicios no orientados al entorno, con insuficiencia de planes de capacitaciones</p> <p>Escasa presencia del gremio en actividades desarrolladas por entidades gubernamentales</p> <p>Falta de una buena gestión administrativa por parte de los directivos.</p> <p>Falta de capacitación de manejo de maquinarias.</p> <p>Resistencia al cambio.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO (DE CRECIMIENTO)</b>	<b>ESTRATEGIA DO (DE SUPERVIVENCIA)</b>
<p>Imagen que posee actualmente el Gremio.</p> <p>Adquisición de máquinas industriales (para cursos de emprendimientos)</p> <p>Aumento en la sociedad de la cultura emprendedora</p> <p>Financiación basada en los objetivos</p> <p>Existencia de recursos dispuestos a ser explotados</p> <p>Situación, diversidad y oportunidades en la provincia</p> <p>Facilidad de contactarse con el gremio (mediante el desarrollo e implementación de sitios web).</p> <p>Aprovechamiento de las fuentes de financiamiento que ofrecen las entidades bancarias y gubernamentales</p> <p>Alianzas con otros tiendas comerciales para mejorar el desarrollo</p> <p>Utilizar sistemas de programación de actividades</p>	<p><b>&gt; Implantar nuevos proyectos para mejorar la gestión administrativa del Gremio.</b></p> <p><b>&gt; Gestionar sistemas de programación de actividades para el mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta el Gremio.</b></p>	<p><b>&gt; Buscar alianzas estratégicas que permitan la capacitaciones continuas a los socios.</b></p> <p><b>&gt; Crear una cultura organizacional adecuada para generar un adecuado ambiente de trabajo.</b></p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA (DE SUPERVIVENCIA)</b>	<b>ESTRATEGIA DA (DE FUGA)</b>
<p>El alza del precio de la materia prima (harina).</p> <p>Nuevas leyes implantadas por el estado que no sean para el desarrollo sostenible del gremio</p> <p>Crecimiento de nuevas asociaciones</p> <p>No cumplir con la gran demanda del consumo de pan</p> <p>Implantación de nuevas panaderías en la ciudad con precios del pan muy bajos</p> <p>Imposición de criterios políticos en la planificación de actividades del gremio con la comunidad</p> <p>Modelo de Financiación inadecuado</p> <p>Falta de conocimiento administrativo</p>	<p><b>&gt; Establecer alianzas con tiendas comerciales donde se pueda adquirir la materia prima a precios accesibles para el cumplimiento de las actividades.</b></p> <p><b>&gt; Diseñar un plan de financiamiento adecuado para los ingresos y egresos.</b></p>	<p><b>&gt; Implantación de un manual de funciones para el mejor conocimiento administrativo por parte de los socios.</b></p> <p><b>&gt; Diseñar una dirección estratégica que vaya acorde con las leyes y normas implantadas por el estado.</b></p>

**Fuente:** Gremio Peninsular de Panificadores

**Elaborado por:** Víctor Villón Panchana.

## **2) DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.1) MISIÓN**

Promover el desarrollo integral de nuestro talento humano, capacitado para brindar el mejor servicio de panadería, esforzándonos para mantener nuestro compromiso total con el cliente a través de la calidad permanente de nuestros productos y servicios.

### **2.2) VISIÓN**

El Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, busca ser reconocidos por los clientes, socios y la comunidad en general como un grupo de panaderos integrados, con personal orientado al compromiso, la creatividad y el servicio, con el fin de mejorar el bienestar de los socios y el desarrollo de la provincia.

### **2.3) OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- ✓ **Brindar soluciones integrales a la comunidad en general.**
- ✓ **Satisfacer las necesidades de las personas, mediante el desarrollo de servicios de alta calidad.**
- ✓ **Estar a la expectativa de las oportunidades y amenazas que se presentan.**
- ✓ **Capacitación permanente a los socios, con el fin de mejorar los conocimientos en nuevas tecnologías a utilizarse en el gremio.**

## **2.4) OBJETIVOS**

### **2.4.1) Objetivo General**

Elaborar un diseño organizacional mediante la elaboración de estrategias que permitan el direccionamiento adecuado de la gestión administrativa que desempeña el Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, para cumplir con la demanda de las necesidades de la comunidad y el desarrollo del Gremio como institución.

### **2.4.2) Objetivos Específicos.**

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual del Gremio.
- ✓ Implementar los beneficios del desarrollo del Diseño Organizacional, con la finalidad de proponer una mejor Gestión Administrativa al Gremio.
- ✓ Crear estrategias tácticas y un plan de acción que ayuden a la mejora continua de la gestión del Gremio.
- ✓ Formular una propuesta para el organigrama de la institución, ajustándose a la situación actual del Gremio.
- ✓ Elaborar un manual de organización para el Gremio, donde se detalle el compromiso y las responsabilidades de cada uno de los socios y directivos para el mejor desempeño laboral en cada una de las actividades.
- ✓ Implementar nuevos métodos tecnológicos con el fin de optimizar las actividades que el gremio realiza.
- ✓ Elaborar un presupuesto para alcanzar los objetivos y metas a realizarse en la propuesta antes mencionada.

## **2.5) ESTRATEGIAS**

Las Estrategias se llevan a cabo en el desarrollo de la investigación con el fin de alcanzar los objetivos, de la misma forma se presentan los análisis y de más puntos de esfuerzos donde se determinan las actividades y hacen referencia a todos los niveles del Gremio.

1. Clima Organizacional idóneo.
2. Sistemas de Programación de Actividades.
3. Capacitaciones continuas a los socios.
4. Diseñar Dirección Estratégica.
5. Implantar Manual de Funciones.
6. Implementar Nuevas Maquinarias.
7. Alianzas con Tiendas Comerciales.
8. Diseñar Plan de Financiamiento.

## **2.6) PLAN DE ACCIÓN**

El siguiente plan de acción prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con los objetivos y metas del Gremio. Además involucra los distintos departamentos y áreas con que cuenta el Gremio. El plan establece las actividades responsables del cumplimiento en tiempo y forma e incluye métodos de seguimiento y control de las mismas.

1. PRIMERA ESTRATEGIA: Clima Organizacional Idóneo.

Análisis Situacional del Gremio para conocer:

- ✓ Fortalezas.
- ✓ Debilidades.
- ✓ Oportunidades.
- ✓ Amenazas.

2. SEGUNDA ESTRATEGIA: Sistema de Programación de Actividades.

Implementar un Cronograma de Actividades donde se pueda:

- ✓ Definir las operaciones diarias en el Gremio para conocer las funciones y posterior adecuación.
- ✓ Actividades que aporten a la excelencia del gremio.
- ✓ Gestiones administrativas para el desarrollo del buen funcionamiento de la institución.
- ✓ Desarrollo de capacitaciones a los socios y emprendimientos nuevos para la comunidad.

3. TERCERA ESTRATEGIA: Capacitaciones continuas a los socios.

Realizar capacitaciones que ayuden a mejorar sus conocimientos:

- ✓ Motivación.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Funciones y Responsabilidades.
- ✓ Nuevas Tecnologías.

4. CUARTA ESTRATEGIA: Diseñar dirección estratégica.

Identificar las capacidades con que cuenta el Gremio:

- ✓ Misión.
- ✓ Visión.
- ✓ Valores.
- ✓ Estrategias.
- ✓ Políticas.
- ✓ Metas.



5. QUINTA ESTRATEGIA: Implantar manual de funciones.

Diseñar e implementar el manual de funciones dentro del Gremio:

- ✓ Identificar las funciones actuales.
- ✓ Crear cargos, perfiles y responsabilidades.
- ✓ Mantener actualizado el manual de funciones.

6. SEXTA ESTRATEGIA: Diseñar dirección estratégica.

Desarrollo de nuevas técnicas de tecnologías:

- ✓ Simplificar el trabajo humano.
- ✓ Recapitación sobre las nuevas tecnologías.
- ✓ Mejorar la imagen del Gremio.

7. SEPTIMA ESTRATEGIA: Alianzas con tiendas comerciales.

Mejorar el nivel de adquisidor de la materia prima:

- ✓ Posicionamiento y reconocimiento del gremio.
- ✓ Buscar proveedores adecuados.
- ✓ Presentar proyectos de inversión.

8. OCTAVA ESTRATEGIA: Diseñar plan de financiamiento.

Incrementar el desarrollo institucional:

- ✓ Plantear nuevos proyectos.
- ✓ Buscar fuentes de financiamiento.
- ✓ Lograr el mejor bienestar de los socios y el servicio.

**CUADRO N° 10 Plan de Acción**

<b>PLAN DE ACCION</b>		
<b>Problema Principal:</b> La falta de un Diseño Organizacional en el Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad incide en la Gestión Administrativa de la Institución.		
<b>Fin del Proyecto:</b>		<b>Indicadores</b>
Implentación de un Diseño Organizacional para el Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad.		Encuestas a los socios. Entrevistas a los directivos del Gremio.
<b>Proposito del Proyecto:</b>		<b>Indicador</b>
Mejorar la Gestion Administrativa para que exista una buena responsabilidad en cada uno de los cargos, y fomentar un clima organizacional adecuado, que permita mejorar la comunicación entre socios y directivos y el ambiente dentro del Gremio.		40 Socios y Directivos que aceptaron la implementacion del Diseño Organizacional al Gremio Peninsular de Panificadores.
<b>Objetivos Especificos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>
<b>Implementar los beneficios del desarrollo del Diseño Organizacional, con la finalidad de proponer una mejor Gestión Administrativa al Gremio de Panificadores.</b>	Clima Organizacional Idoneo.	<b>Análisis Situacional del Gremio.</b> Fortalezas. Debilidades. Oportunidades. Amenazas.
		<b>Cronograma de Actividades.</b> Operaciones Diarias el Gremio. Actividades que aporten a la excelencia. Gestiones Administrativas para el funcionamiento.
	Sistema de Programacion de Actividades.	<b>Capacitaciones de Mejoramiento.</b> Motivación. Liderazgo. Funciones y Responsabilidades. Nuevas Tecnologias.
		<b>Capacidades del Gremio.</b> Misión. Visión. Valores. Estrategias.
	Capacitación Continua a los socios.	<b>Ejecución del Estudio.</b>
		<b>Elaboración del Manual de Funciones.</b> Identificar las Funciones Actuales. Crear Cargos, Perfiles y Responsabilidades. Mantener Actualizado el Manual de Funciones.
<b>Elaborar un manual de organización para el Gremio, donde se detalle el compromiso y las responsabilidades de cada uno de los socios y directivos para el mejor desempeño laboral en cada una de las actividades.</b>	Implantar Manual de Funciones.	<b>Desarrollo de nuevas Tecnicas Tecnologicas.</b> Simplificar el Trabajo Humano. Recapitación sobre las Nuevas Tecnologias. Mejorar la Imagen del Gremio.
		<b>Mejorar el nivel de adquisición de Materia Prima.</b> Posicionamiento y Reconocimiento del Gremio. Buscar Proveedores adecuados. Presentar Proyectos de Inversión.
	Implementar Nuevas Maquinarias.	<b>Ejecutar la Actividad.</b>
		<b>Incrementar el Desarrollo Institucional.</b> Plantear Nuevos Proyectos. Buscar fuentes de Financiamiento. Lograr el Mejor Bienestar de los socios y el Servicio.
Alianzas con Tiendas Comerciales.	<b>Ejecutar la Actividad.</b>	
	<b>Ejecutar la Actividad.</b>	
<b>Elaborar un presupuesto para alcanzar los objetivos y metas que el Gremio desea alcanzar.</b>	Diseñar Plan de Financiamiento.	<b>Ejecutar la Actividad.</b>
		<b>Ejecutar la Actividad.</b>

**Fuente:** Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad.

**Elaborado por:** Víctor Villón Panchana.

### 3) DISEÑO ORGANIZACIONAL

#### 3.1) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura Organizacional que se propone a continuación para el Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, es de estructura funcional, debido a que es sencillo y del mismo modo permite el desarrollo de la coordinación de manera más fácil la departamentalización y que estará conformada de la siguiente manera que se presenta:

**CUADRO N° 11 Estructura Organizacional**



**Fuente:** Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad.  
**Elaborado por:** Víctor Villón Panchana.

### **3.2) ORGÁNICO FUNCIONAL**

#### **Junta Directiva:**

La junta directiva es el máximo órgano en la estructuración de gremio y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos del gremio, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades del gremio. Para participar en las reuniones de la junta directiva, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente al gremio o, dentro de los límites de mora permitidos por el reglamento interno. Sus atribuciones y deberes son:

- Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el reglamento de elecciones del gremio.
- Elegir a los miembros de los consejos especiales.
- Remover a los miembros de los consejos y demás autoridades, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
- Aprobar o rechazar los estados financieros, el balance social y los informes del contador. La resolución de remoción de los directivos por rechazo de los informes de gestión, será tomada, previo ejercicio del derecho a la defensa, dentro de la misma junta directiva.
- Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con sus respectivos presupuestos.
- Nombrar y remover a los auditores; conocer y resolver sobre sus informes.

## **Presidente:**

El presidente el gremio Peninsular de Panificadores, es el representante legal de la junta directiva y del gremio en todas sus funciones, el cual puede ser reelegido solo si la junta directiva está en total acuerdo, además el presidente deberá cumplir un lapso de 4 años en su cargo como lo demanda el estatuto interno. El Presidente cumple con las siguientes funciones:

- Representar al gremio en todos los actos públicos y privados que sean necesarios, figurando a la cabeza del gremio.
- Convocar dentro de las normas a las reuniones de la junta directiva.
- Realizar todo lo relacionado con la planificación, organización y control administrativo del gremio.
- Planificar un plan de actividades, para cumplir con los objetivos y metas planteadas asegurando así el desarrollo de la institución.
- Realizar la revisión, monitoreo y control mensual de los gastos de la junta directiva, elaborando y presentado informes financieros.
- Preparar presupuestos y proveer situaciones futuras, efectuando inventarios de materia prima y activos fijos del Gremio.
- Motivar al personal para el cumplimiento de las actividades, generando una adecuada cultura organizacional.
- Asistir a seminarios de capacitación y promover la participación de las actividades dentro del gremio, impulsando el trabajo en equipo de todos los socios.

## **Vicepresidente:**

Para preceder del cargo de vicepresidente, el postulante al igual que el presidente deberá tener el suficiente conocimiento sobre la gestión administrativa de una empresa. El vicepresidente es la persona que hace o está facultada para hacer las veces del presidente. Así podemos afirmar que el cargo de vicepresidente está directamente relacionado con el presidente, pues se encuentra justamente por debajo en la jerarquía del gremio y sus funciones son susceptibles de ser modificadas.

En caso de que el presidente se ausente o no tenga disposición para asistir a una convocatoria, será el vicepresidente el que se haga cargo de todas las funciones que estaban asignadas al presidente. El cargo de vicepresidente actúa de la misma manera tanto dentro como fuera de la institución.

- El Vicepresidente siempre estará disponible para el presidente. Se puede decir que es la mano derecha de éste y deberá apoyar todas las decisiones que tome como el cargo más alto de la cúpula dirigente.
- Apoyar al presidente en la toma de decisiones que estén enfocadas hacia la obtención de beneficios con el fin de mejorar el posicionamiento del gremio.
- En ausencia del presidente, las políticas y reglamentos internos del gremio, no podrán ser modificados por parte del vicepresidente.
- Deberá mantener y guiar al gremio por el mismo rumbo al cual el presidente llevaba a cabo en sus funciones.
- En caso de problemas financieros, el vicepresidente podrá establecer cambios en las estrategias para evitar inconvenientes.

## **Secretario:**

El gremio tendrá un secretario general retribuido con voz consultiva pero sin voto cuyo nombramiento corresponderá a la junta directiva. Será jefe del personal y director de todos los servicios de la asociación, de cuyo funcionamiento es responsable ante la junta directiva. Asistirá al presidente y lo representará cuando éste así lo determine. Son además funciones del Secretario, sin perjuicio de todas aquellas obligaciones que se deriven de la aplicación de presente estatuto:

- Gestionar el cumplimiento de acuerdo de conformidad con las instrucciones que reciba.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Redactar las actas y custodiar los libros oficiales, así como el sello oficial de la institución.
- Redactar y firmar la correspondencia que deba mantener en el ejercicio de sus funciones y expedir certificados con el visto bueno del Presidente.
- Informar al presidente del gremio con la debida antelación a los días señalados para la celebración de las sesiones, las listas de los asuntos sobre los que haya de deliberarse o tomar acuerdo.
- Velar por el buen funcionamiento del Gremio.
- Concurrir, salvo imposibilidad por causas justificadas con el Presidente del gremio, a todos los actos convocados por los órganos representativos.
- Elaborar informes para asuntos de asambleas ordinarias y extraordinarias que se desarrollan en el gremio.

**Tesorero:**

El Tesorero tendrá a su cargo el cumplimiento de la gestión económica del gremio. El Tesorero conjuntamente con el presidente, vicepresidente o con el secretario firmarán, aceptarán, protestarán, según sea el caso los siguientes títulos: cheques, letras, vales, pagares, contratos de cuentas corrientes bancarias o comerciales, de rendimiento financieros y demás operaciones bancarias. Sus funciones:

- Dirigir y supervisar la tesorería y vigilar los ingresos y gastos.
- Actuar, juntamente con el presidente, respecto de los intereses económicos del gremio y el manejo de los fondos.
- Elaborar el presupuesto, balance, y estados de cuenta que han de ser sometidos en la junta directiva.
- Elaborar un balance mensual, que ha de ser sometido a la junta directiva.

**Contador:**

- Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente y el IVA, y declaración anual a la renta, para el pago debido y responsable.
- Velar por el cumplimiento oportuno de las obligaciones Institucionales: permisos de funcionamientos, permisos de publicidad.
- Elaborar y exponer los estados financieros mensuales y anuales, efectuando el análisis de los ingresos y egresos, con el fin de verificar el direccionamiento financiero del gremio.



**Vocales:**

Es función de los vocales colaborar con la junta directiva en el desarrollo de sus funciones. Así mismo colaboraran con la junta directiva en temas específicos que requieran una dedicación especial.

Los vocales forman parte de la junta directiva del gremio y son obligados a la participación en las reuniones que el gremio realice, además de que sus opiniones son voz y voto en las decisiones que tome la junta directiva.

Los vocales tienen una estrecha colaboración con el secretario y tesorero, según los requerimientos que este desee, y podrá reemplazar su cargo con cualquier otro de los vocales siempre y cuando sean requeridos con anticipación.

Los vocales suplentes no forman parte de la junta directiva, ni son obligados a asistir o ser partícipes de las reuniones convocadas por el gremio. Por ello no tiene voz y voto. Reemplazan a los vocales titulares en caso de renuncia o destitución, en tal caso pasan a ser titulares, con todos sus deberes y atribuciones.

**Comisiones Especiales:****Educación:**

La comisión de educación, tiene la finalidad de impulsar el desarrollo de conocimientos sobre temas de interés que ayuden a la mejor formación profesional de cada uno de los socios, mediante la implementación de capacitaciones adecuadas.

Las capacitaciones deben contener los aspectos necesarios que permitan el fortalecimiento del gremio, las cuales ayuden que la institución crezca y genere valores corporativos para el mejor cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los socios del Gremio Peninsular de Panificadores.

**Social:**

La comisión social se ocupa exclusivamente de los asuntos sociales, humanitarios y culturales del gremio. Esta comisión será elegida por la junta directiva de socios y es integrada por los dos socios que serán los idóneos para la elaboración de las actividades que el gremio desee cumplir como participación en el ámbito cultural y de vinculación con la comunidad.

- Para el cumplimiento de las actividades de participación social del gremio la junta directiva designara un porcentaje de los fondos propios para los gastos que se generen en la generación de las actividades.
- Tiene la obligación de velar por la participación social del gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, además de gestionar la integración de los socios de la junta directiva para mejorar el bienestar social de cada uno de ellos.
- Elaborar un plan de trabajo anual, el cual debe tener el visto bueno de la junta directiva. El plan de trabajo deberá estar sujeto a reglamentos que permitan la generación de servicios y ayuda a cada uno de los socios.
- Controlará la asistencia de los socios a las convocatorias de la Junta Directiva, realizando un informe de las asistencias.

**Invalidez y mortuoria:**

La siguiente comisión es especial y cumple la siguiente función:

- En caso de ocurrir un siniestro, accidente o fallecimiento de alguno de los socios del gremio; los beneficiarios recibirán una cantidad de dinero que resulta del aporte de los socios que formen parte del Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad.

### **3.3) SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONTROL**

Uno de los factores de mayor importancia en la administración actual, es poseer información de alta calidad, tanto en los distintos procesos de una organización, como para la toma de decisiones; esto ha provocado que cada día se busque un mayor perfeccionamiento, tanto en los elementos técnicos para obtenerla, como de los sistemas de información que se desarrolla, con el objetivo de lograr resultados oportunos, confiables y de mejor entendimiento entre socios.

Por lo tanto, es necesario controlar que cada etapa del sistema conformado para obtener la información se haya cumplido correctamente, es decir, se verifique que los procesos administrativos sean coherentes y actúen como un todo que satisfaga los requerimientos de quienes deben hacer uso de dicha información. La administración efectiva de una organización requiere buenos sistemas de información. La toma de decisiones lógicas requiere que se entiendan las circunstancias que rodea un evento y de las expectativas de que se disponga. Mientras más oportuna y pertinente sea la información mejor será la decisión.

El objetivo del sistema de información es suministrar a la dirección de la institución y a todos los niveles, el conocimiento de los resultados de la actividad, así como el estado de los factores internos o externos que afecten el curso de la misma. Además de coordinar entre todas las personas de la institución, a fin de lograr el grado de relación precisa para conseguir los objetivos de aquella.

Por ello la implementación de un sistema de información al Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, permitirá generar elementos dirigidos a recoger, procesar, almacenar y distribuir información de manera que pueda ser utilizada por las personas adecuadas en el gremio de modo que desempeñen sus actividades de modo eficaz y eficiente. Además de dar a conocer en forma sistemática y organizada la información, a los directivos del gremio, a través de los sistemas de información, control y gestión.

Además es necesario elaborar los métodos y desarrollar las técnicas necesarias para adquirir y transmitir la información, así como desarrollar los procedimientos para su almacenamiento y utilización posterior y recoger la información interna y externa, lo cual es relevante para la vida institucional del gremio, transmitiéndola a aquellos que deben incorporarla a las operaciones a través de sus decisiones.

La información puede verse sobre personas, lugares, cosas o eventos internos del gremio, o sobre el entorno que los rodea. Los socios utilizan la información para tomar decisiones, mantenerse informado sobre los recursos empleados y para planificar el futuro. La información tiene atributos de exactitud y oportunidad.

Los elementos que conforman el sistema de información adecuado son:

- **INFORMACION:** Todo aquello (número, texto, imagen, voz) que el sistema captura, procesa, almacena y distribuye.
- **PERSONAS:** Quien, procesa y utiliza la información del sistema.
- **TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y LA COMUNICACIÓN:** Hardware y Software empleados en las tareas del sistema.
- **TECNICAS DE TRABAJO:** Métodos utilizados por los socios y las tecnologías para desempeñar sus trabajos.

Diagrama que se propone en el gremio para la mejor fluencia de información entre socios:

**CUADRO N° 12 Sistema de Información y Control del Gremio**



**Fuente:** Gremio Peninsular de Panificadores  
**Elaborado por:** Víctor Villón Panchana

### **3.4) POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Las políticas son declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial del Gremio Peninsular de Panificadores ante determinadas cuestiones, y que ayudan a tomar decisiones conformes a la cultura de la institución. Estas políticas ayudarán al direccionamiento adecuado en las decisiones de los directivos en los diferentes inconvenientes del gremio.

#### **Políticas Generales:**

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos, considerando que el fin del gremio es el buen servicio.
- Asistir a todas las convocatorias y capacitaciones que disponga la Junta Directiva con el fin de incrementar los conocimientos, de no asistir, el socio será multado con 10 dólares.
- Cumplir y estar al día con las cuotas mensuales con el pago oportuno, sino el socio será multado económicamente con 5 dólares.

#### **Políticas Institucionales**

- La calidad del servicio debe ser el punto más importante del gremio.
- El gremio procurará mantener socios que siempre se hayan dedicado a la panificación capaz de brindar confianza en sus servicios.
- Todos los integrantes del gremio deben mantener un comportamiento ético, respetando el orden jerárquico en la comunicación de los requerimientos y necesidades.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personal de los recursos humanos.
- En caso que los socios dejen de asistir a las reuniones convocadas por más de 5 veces, se les sancionará con una multa económica de 10 dólares.
- Mantener una sesión anual, con el fin de mantener actualizados a los socios sobre los planes, programas y gastos incurridos en todo el año.

### 3.5) CULTURA ORGANIZACIONAL

Para el mejor desarrollo de la cultura organizacional del Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, es de vital importancia basarse en los valores que fueron generados desde el día en que se constituyó la institución y que se presentan a continuación:

- **Solidaridad**, expresada con un acto social como es el caso de la amistad o en la ayuda mutua por parte de los socios con el fin de generar el impulso al sector panadero y el progreso comercial de la provincia de Santa Elena.
- **Honestidad**, en todas las actividades institucionales procurando salvaguardar el interés de los agremiados. También implica la relación entre los socios, dado que las intenciones se relacionan con la justicia.
- **Responsabilidad**, porque es un valor que está en la conciencia de los socios, que permita valorar las consecuencias de sus actos y ser responsables en la optimización al máximo los recursos que la institución utiliza para realizar las actividades.
- **Lealtad**, fidelidad, franqueza, honradez y nobleza con la institución a la que pertenecen y al cumplir su compromiso con los objetivos y metas, para de esta manera satisfacer los requerimientos de los socios y comunidad en general en base a los servicios ofrecidos.
- **Disponibilidad al cambio**, llevar a cabo las nuevas estrategias de mejoramiento dentro del gremio requiere de mucho temple, y sobre tener por entendido que habrá la necesidad siempre de estar dispuesto al cambio y cuando las cosas no salen como se las ha planeado se requiere de ajustes para el mejor direccionamiento de la institución.

Y de otros valores específicos importantes en el funcionamiento del gremio:

- **Compañerismo**, generar unidad entre los integrantes del gremio, apoyándose en tareas y demás actividades que realicen los socios, de tal manera se pueda cumplir con los objetivos. Mantener un liderazgo democrático que permita la mejor comunicación entre socios y directivos.
- **Puntualidad**, se basa en la disciplina de estar a tiempo para cumplir las obligaciones, sean éstas cumpliendo en los horarios de las convocatorias de la junta directiva o en las tareas encomendadas, de tal forma que se realice un buen trabajo, ganando la confianza de los demás.
- **Comunicación**, proceso mediante el cual se puede transmitir información entre los socios. De la misma forma se puede intercambiar sentimientos, opiniones o cualquier tipo de información, de tal manera que los socios se sientan integrados y motivados en sus actividades.
- **Respeto**, consiste en saber valorar el interés, las capacidades y necesidades de cada uno de los socios pertenecientes al gremio, además del respeto hacia los reglamentos, leyes y derechos personales.
- **Colaboración**, es el proceso donde se involucra el trabajo de todos los socios en conjunto, tanto para conseguir un resultado muy difícil de realizar individualmente como para ayudar a conseguir algo a quien a quien por sí mismo no podría.
- **Equidad**, es un valor de connotación social que se derive de lo entendido también como igualdad. Este valor se trata de la constante búsqueda de la justicia social, lo que asegura a todos los socios condiciones de vida y de trabajo digno e igualitario, sin hacer diferencia entre unos y otros a partir de la condición social con que viven.

## **Tradiciones y Actividades de Celebración del Gremio:**

### **Fiestas de fundación del Gremio**

Las fiestas de fundación del Gremio Peninsular de panificadores del cantón La Libertad son todos los 8 de Julio de 1979, y para sus celebraciones se realizan las siguientes actividades con el fin de integrar a los socios:

- Se convoca a todos los socios para ser partícipes de una sesión solemne, donde se hace una pequeña reseña histórica de los inicios como gremio y su evolución hasta la actualidad. De la misma forma se realiza por parte de la directiva, un informe de las actividades que han emprendido para el mejor desarrollo del gremio y su vinculación con la colectividad.
- Los socios y demás familiares son partícipes de una serie de actividades que se desarrollan en el día festivo para mejorar la integración de los mismos, compartiendo juegos deportivos, y por las noches, se realiza en las instalaciones del gremio una fiesta de integración, donde se premia el desempeño laboral de los socios con más trayectoria.

### **Fiestas de Navidad**

- Se realiza una fiesta, donde se comparte con los hijos de los socios, y se entrega un presente por el día festivo a cada uno de ellos, esto a partir de los aportes realizados por cada uno de los socios del gremio.

### **Fiestas de fin de Año**

- Se comparte una cena con todos los socios y familiares de los mismos, con el fin incentivar la integración social. Luego se procede a realizar la tradición, como es la quema de monigote.



### 3.6) VÍNCULOS INTER-ORGANIZACIONALES

El Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad mantiene vínculos Inter-organizacionales con entidades gubernamentales, las cuales con sus capacitaciones y actividades dentro de la región ayudan al desarrollo sostenible de las organizaciones constituidas dentro de la provincia de Santa Elena:

- **Servicio de Rentas Internas (SRI):** Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

**Relación:** El Servicio de Rentas Internas, difunde y capacita gratuitamente con información necesaria y actualizada sobre las obligaciones que tiene el socio y el gremio y otras entidades sobre las legislaciones tributarias que deben ser canceladas oportunamente. Además de conocer y resolver las peticiones e inconvenientes que el gremio desea resolver para su mejor desempeño.

- **MUNICIPIO DE LA LIBERTAD:** El gobierno municipal gestiona el bienestar colectivo de los ciudadanos y contribuye al fomento y auxilio del interés local, de la misma forma planea e impulsa el desarrollo físico del cantón y coordina en sus necesidades con las entidades locales, para el mejoramiento y desarrollo del comercio en el cantón.

**Relación:** El municipio del cantón La Libertad, tiene una estrecha relación con el Gremio Peninsular de Panificadores, por cuanto ayuda al desarrollo sostenible con las entidades comerciales de servicio dotando de información de los permisos de funcionamientos y de participación con la colectividad.

- **HOSPITAL:** El Hospital del cantón La Libertad “Dr. Rafael Serrano López” está ubicado en la vía principal La Libertad - Punta Carneo, frente al Instituto de Seguridad Social (IESS), por el hecho de ser el hospital de mayor reconocimiento en la provincia de Santa Elena, es que se gestiona una relación de mayor interés para los directivos y cada uno de los socios, permitiendo de esta manera, contar con un lugar seguro para la atención de la salud y requerimientos necesarios para sus familiares.

**Relación:** El Hospital del cantón La Libertad está relacionado con el gremio de Panificadores mediante conversaciones efectuadas tiempos atrás, pero se busca mediante gestiones desarrollar una vinculación de manera formal el cual permita la atención adecuada, rápida y oportuna a los socios de la junta directiva que presenten contratiempos en su salud.

- **SOCIEDAD DE ARTESANOS:** Es una sociedad estamental, pues se encuentra organizada por estamentos, el cual es un estrato de la sociedad que se define a partir de un estilo de vida en común o por una misma función social. Tiene como fin de velar por la actividad realizada por las personas artesanas que elaboran manualmente sus productos en forma individual, familiar o comunitaria. En este caso, el Gremio Peninsular de Panificadores el cantón La Libertad, cuyos socios son pertenecientes a la sociedad de artesanos y es uno de los requerimientos esenciales para su agremiación a la institución, ya que solo así tendrá los beneficios que esta ofrece.

**Relación:** La sociedad de artesanos del cantón La Libertad, aparte de planificar, regular y controlar la vinculación de las personas, tiene la obligación de generar la información eficiente al gremio de panificadores, para reconocer las personas que cuentan con la vinculación correcta a la sociedad de artesanos y por ende poder pertenecer al Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad.

- **MINISTERIO DE INDUSTRIA Y PRODUCTIVIDAD (MIPRO):** El MIPRO junto con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIESS), el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), Banco Nacional de Fomento (BNF) y el sector panadero, plantean la puesta en marcha del plan “RENOVA - PANADERIA”.

### **PLAN RENOVA – PANADERIA.**

Este plan del gobierno busca otorgar créditos y capacitaciones a miles de panaderos a nivel nacional. El primer paso consiste en entregar un beneficio económico a los panaderos artesanales para que mejoren sus equipos de trabajo. A nivel nacional existen alrededor de 10.000 mil panaderos. El 30 % de los panaderos artesanales busca el mejoramiento de su trabajo y la facilidad para adquirir productos como la harina y manteca que están ubicados en precios muy elevados para su adquisición.

Dentro del plan también está la capacitación mediante un taller que dura cinco días. Los panificadores son capacitados en la utilización de harinas alternativas que permiten aprovechar las vocaciones productivas de cada región y provincia, a fin de reducir las importaciones de trigo e incrementar la producción nacional. El gobierno está cumpliendo con algunos de sus compromisos para evitar el incremento del precio del pan.

Componentes del Plan Renova – Panadería:

- Renovación de Equipos y Maquinarias.
- Capacitación en elaboración del pan con un contenido nutritivo para mejorar las prácticas de manufactura.
- Comercialización de las nuevas líneas de los productos, al convertirlos en proveedores del Estado, para los programas de desayuno escolar y para centros infantiles que forman parte del MIESS.

### CUADRO N° 13 Componentes del Plan Renova Panadería



Maquinaria Nueva



Capacitaciones



Programas de desayuno escolar

Líneas de Créditos a disposición del Banco Nacional de Fomento:

- Microcrédito Fortalecimiento (5.000 dólares, 5 años plazo, 5% de interés).
- Microcrédito Crecimiento (desde 2.000 hasta 20.000 dólares).
- Desarrollo Productivo (desde 500 hasta 300.000 dólares).

**Relación:** La renovación de los equipos de panificación, generara nuevas oportunidades, mejorar las condiciones de trabajo, y estilizara la imagen del gremio, permitiendo el ahorro del tiempo en el procesamiento de los productos, incrementando la calidad de vida de los panificadores y del sector panificador del cantón. Este plan es una estrategia del gobierno para impulsar al sector artesanal del país, donde no se desarrolla es bienestar social y económico de cada uno de los socios.

#### **4) DIMENSIONES ESTRUCTURALES**

Es de vital importancia la descripción estructural del Gremio Peninsular de Panificadores en todas sus dimensiones, ya que solo de esta manera podremos describir o presentar en etiquetas específicas, donde podremos distinguir las características internas de la estructura organizacional, con el fin de hacer comparación con otras instituciones que desarrollen y fomenten el servicio a la comunidad.

##### **4.1) FORMALIZACIÓN**

Es la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye los manuales de procedimientos, regulaciones, manuales de políticas. Esto describe el comportamiento y las actividades que realiza el gremio. Es por ello que la formalización es una de las características principales para el funcionamiento del gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad.

Es importante la descripción de cada uno de los cargos de los socios y directivos a partir del organigrama establecido con el fin de mantener un mejor control en las reglas y responsabilidades que cada socio debe cumplir.

##### **4.2) PROFESIONALISMO**

El nivel formal de educación y capacitación de los socios será una de las características más importantes que tendrá el gremio para tener mayor concentración y conocimiento. De esta manera el profesionalismo es considerado un medio por el cual los socios van a tener capacitaciones para adquirir conocimientos actualizados y llevar a cabo las actividades. Los socios en su mayoría no tienen la educación suficiente como para ejercer otra profesión, por lo que los conocimientos adquiridos ayudaran a mejorar su nivel de educación.

### **4.3) ESPECIALIZACIÓN**

El Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad se caracterizará por la Especialización porque manejarán el grado al cual las tareas o actividades están subdivididas en trabajos separados para una mejor efectividad y mayor control en ellas. La especialización será alta, cuando cada socio desempeña sólo una pequeña variedad de tareas. Si la especialización es baja, los empleados desempeñarán una gama amplia de tareas en sus trabajos. Se propone a los socios utilizar o poner en práctica esta dimensión para hacer más práctico las realizaciones de las actividades del gremio dependiendo de los trabajos o tareas se aplicara alta o baja.

### **4.4) JERARQUIA DE AUTORIDAD**

La Jerarquía de autoridad será otra de las características más fuerte y segunda después del profesionalismo que se trabajara, que describirá quién reporta a quién y el tramo de control de cada administrador. La jerarquía es indicada por las líneas verticales en un organigrama.

La jerarquía es relacionada al tramo de control o el número de socios reportando al presidente. Cuando el tramo de control es bajo, la jerarquía tiende a ser alta. Cuando el tramo de control es alto, la jerarquía de autoridad es baja.

Por lo tanto el Gremio Peninsular de Panificadores, tendrá un tramo de control ni muy alto ni tan bajo, por lo que la institución solo tiene un número de 40 socios y se puede decir que el tramo de control es bajo y tenemos como resultado una jerarquía alta. Además que en el organigrama de la propuesta se reflejará quienes serán las autoridades del gremio y a quien hay que reportar primero cuando exista algún inconveniente. También se muestran los distintos cargos y funciones que cada uno de los socios debe cumplir, respetando de esta manera a los directivos más altos, quienes están a cargo de la institución.

## **5) DIMENSIONES CONTEXTUALES**

### **5.1) ENTORNO**

Los Gremios son considerados como entidades sin fines de lucro y el único servicio que pueden prestar es el de la asociación permanente de los socios para sus mejor reconocimiento como artesano, puesto que las leyes actuales del país no permiten que se dediquen a otras actividades; durante el año 2011 se aprobó la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria donde ya serán consideradas como entidades con fines de lucro y tendrán apertura para diversificar sus ingresos económicos, pudiendo ser una buena opción para ellos, pues se planea implementar capacitaciones y cursos a las personas que deseen profesionalizarse como panificador.

El Gremio está sometido en el aspecto legal por la asociación de artesanos del cantón La Libertad, y demás entidades que fomentan el correcto funcionamiento del Gremio, como son el Municipio y el Servicio de Rentas Internas (SRI).

### **5.2) TAMAÑO**

El tamaño del Gremio varía constantemente, debido a las funciones y actividades que cada uno de los socios realiza con el fin de incrementar los ingresos de la misma forma el tamaño varía por el incremento de los socios, que por razones de profesionalización, aspiraciones e intereses comunes, más o menos homogéneas desean forman parte del Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, cuya finalidad sería el de aportar en conocimiento y trabajo a la institución.

El Gremio, está ubicado en el barrio Kennedy del cantón La Libertad, y es considerado una pequeña empresa debido a que cuentan con 40 socios.

### **5.3) CLIMA ORGANIZACIONAL**

A fin de mejorar el clima organizacional del gremio, es necesario resaltar el ambiente adecuado de trabajo de los socios, de la misma manera su desempeño y las tendencias motivadoras que repercuten en el comportamiento y relaciones entre socios y directivos. Las dimensiones del clima organizacional son:

#### **Gestión y Desarrollo Permanente.**

El Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, realizara capacitaciones sobre motivaciones, liderazgo y de más actividades necesarias que ayuden al desarrollo personal y de las funciones comprometidas por parte de los socios con el gremio, además de explotar sus capacidades y habilidades implementando métodos innovadores en la prestación del servicio.

#### **Ambiente del Gremio y uso de los Recursos Materiales.**

La iluminación, ventilación, el mobiliario y las condiciones higiénicas adecuadas son los recursos necesarios dentro del Gremio para el mejor cumplimiento de la actividades de cada uno de los socios, de la misma forma de genera un ambiente adecuado, el cual permite la mejor interrelación de los socios y aplicación de cada material o recurso en las actividades ejercidas.

#### **Motivación y Compromiso.**

La motivación y el compromiso implican las continuas oportunidades de desarrollo personal de cada uno de los socios, además de la importancia del crecimiento de la institución, pues el compromiso se debe alcanzar de manera conjunta con los directivos del Gremio. El desarrollo de la motivación a los socios se apoya en la conformación y valoración de cada actividad ejercida dentro del Gremio a través de la evaluación realizada por la junta directiva.



### **Relaciones Humanas.**

Las relaciones humanas dentro del Gremio dependen directamente de las personalidades de los socios, pues para evitar conflictos es indispensable conocer las diferentes personalidades que caracteriza a cada socio y directivo, además de conocer sus edades. Estas relaciones serán positivas si se cumplen con los valores que la Institución mantiene para el desarrollo personal.

### **Participación.**

El conocimiento y las capacidades de los socios, son importantes en la participación de las reuniones que convoca la junta directiva, ya que sus conocimientos van a favorecer y serán importantes en la toma de decisiones sobre situaciones de riesgo que tenga el gremio.

### **Identidad.**

El sentirse parte del Gremio Peninsular de Panificadores, es el compromiso que los socios han adquirido con la institución, es decir, ser fiel y leal, siguiendo las normas de su identidad y cumpliendo con la misión, visión, objetivos que el Gremio desea alcanzar. Cuando los socios tienen el gran sentido de pertenencia y satisfacción es posible generar un ambiente adecuado acorde a las actividades que realizan, con el fin de cuidar y velar por sus funciones.

### **Resolución de Conflictos.**

Los conflictos que surgen en el Gremio, son resueltos mediante una convocatoria a una reunión extraordinaria, al cual de manera justa y precisa, permita conocer las razones por las cuales surgió el inconveniente y su pronta y oportuna solución equitativa, fomentando las buenas relaciones de los socios y por ende generando un ambiente adecuado en el desarrollo de las funciones y actividades.

## **6) RESULTADO DE EFECTIVIDAD**

La eficiencia y eficacia constituyen elementos básicos para cumplir con los objetivos y metas propuestos en el gremio, y su adecuada dosificación es condición fundamental para generar un liderazgo exitoso. Se busca contribuir con una utilización apropiada de estos elementos, adecuándolos a cada situación, en la permanente búsqueda de una mejora continua del desempeño del gremio.

### **6.1) EFICACIA**

La eficacia consiste en el nivel de alcance de las metas y objetivos del Gremio Peninsular de Panificadores, es decir, la eficacia hace referencia a la capacidad con que la institución cuenta para alcanzar sus propósitos. Mide los resultados en función de los objetivos que se han propuesto, los cuales están relacionados con la visión del Gremio de Panificadores.

Es indispensable definir las funciones y responsabilidades de cada uno de los socios y directivos que forman parte del Gremio, es decir, que los socios y directivos deben conocer las condiciones de trabajo, los horarios y sus beneficios para que cumplan con las actividades de la manera más eficaz posible. La efectividad laboral permite alinear perfectamente el conocimiento, la habilidad y la capacidad de los socios a la actividad que están cumpliendo. No basta con saber que un trabajador es bueno y capaz en sus actividades. El gran reto es que cada uno de los socios produzca y resuelva sus tareas eficazmente.

Además se debe valorar el trabajo en equipo, solo así el desarrollo personal y desempeño de las actividades aumentaran en rendimiento. Por ellos se busca que la participación de los socios aumenten de tal forma sean entes de cambios que contribuyan a la solución de problemas. De igual manera que se sientan comprometidos con el Gremio cumpliendo con los objetivos y metas establecidos y que este compromiso se refleje en la efectividad en sus labores.

## **6.2) EFICIENCIA**

Le eficiencia consiste en el logro de alcance de las metas con la menor cantidad de recursos, partiendo desde el punto en que el ahorro y reducción de los recursos es de vital importancia para el alcance de las metas. Mide los esfuerzos de cada uno de los socios para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad de la propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

Todos los socios pertenecientes al Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad están comprometidos a trabajar con la mayor responsabilidad posible para cumplir de una manera eficiente con las actividades que ellos realizan dentro de la institución en función al desarrollo personal.

Con la investigación propuesta, se podrá de una forma más minuciosa conocer y determinar las funciones y responsabilidades que los socios realizan, con el fin de implementar métodos que ayuden al mejor cumplimiento de las actividades y de poder satisfacer las necesidades personales, del Gremio y de la comunidad en general contribuyendo al desarrollo comercial del cantón.

### **6.2.1) Eficiencia del Talento Humano**

#### **➤ Presidente**

Es el representante legal y formal del Gremio y tiene la obligación de cumplir a cabalidad con actividades como: organizar y presentar un plan de trabajo con el fin de aumentar los resultados requeridos en el Gremio, dirigir por el buen camino a todos los socios en función de la labor que realizan, estructurar y presentar informes periódicos, con el fin de impulsar el desarrollo sostenible brindando un servicio de calidad más eficiente. Además de fomentar la motivación y liderazgo.

➤ **Vicepresidente**

Es el sustituyente al presidente en sus faltas temporales o definitivas, por ello cumple con funciones parecidas al presidente y está relacionado de una manera directa con los socios del Gremio ya que es participe en las actividades planeadas a corto, mediano y largo plazo, es capaz de impulsar el trabajo en equipo y la vinculación con la colectividad, para dar a conocer de una mejor manera los servicios con que cuenta la institución.

➤ **Secretario**

Es el encargado de la correspondencia, archivos y actividades en la cuales es participes el Gremio, y está relacionado directamente con el presidente debido al desarrollo de las gestiones que se realizan y que son de vital importancia para el cumplimiento con los objetivos y metas que el Gremio desea alcanzar. Su participación es importe y obligada en cada una de las reuniones convocadas debido a que es quien normalmente hace los informes de las actividades que se están desarrollando para que contribuyan al crecimiento de los socios y de la institución.

➤ **Tesorero**

El tesorero está encargado de recolectar las cuotas y donaciones, es decir, de manejar los fondos del Gremio. Además de llevar un registro de los ingresos diarios y mensuales, de parte de las recaudaciones y aportaciones de los socios, así mismo de los gastos. Rinde un informe detallado y oportuno de los ingresos económicos mensuales, en cada convocatoria, o cuando lo solicite la Junta Directiva de los socios, con el fin de verificar de custodiar los valores que ingresen al gremio por todo concepto. Es importante recalcar que el tesorero no puede generar gastos sin previo aviso al presidente y ser expuesto ante los demás integrantes.

➤ **Contador**

El contador lleva un control y determina los movimientos en efectivos del Gremio, es decir, de los estados financieros y balances de la institución, registrando todas las operaciones contables con sus respectivas interpretaciones sobre los gastos e ingresos que el Gremio realiza.

Elabora y lleva un control oportuno de los pagos a entidades gubernamentales como son las declaraciones tributarias y demás permisos para el buen funcionamiento del Gremio. Es por ello que con el debido control de estas responsabilidades el nivel de productividad del gremio estará evolucionando constantemente.

## **6.2.2) Eficiencia de los Recursos Tangibles**

➤ **Financiero**

La inversión y la financiación son dos decisiones fundamentales del Gremio. Las decisiones de financiación, deben ir dirigidas a la obtención de recursos financieros necesarios para llevar a cabo los proyectos de inversión y lograr el objetivo financiero del Gremio.

El Gremio busca la obtención de recursos de distintos agentes, entidades y mercados financieros. La financiación puede ser interna o propia y externa o ajena. La financiación propia es el patrimonio y capital con que cuenta, es generada por la actividad propia del Gremio, pues es capital propio y no es necesario devolverlos. La financiación ajena proviene de terceros como los préstamos generados a las entidades bancarias u otras cooperativas de financiación y la institución está obligada a la respectiva devolución del dinero y en muchas ocasiones con un interés de por medio.

➤ **Físico**

Los recursos físicos del Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad, son todos los bienes tangibles y son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos del mismo. La administración debe velar por la calidad, cantidad y el tipo de recursos físicos con que cuenta la institución, además es fundamental tener en cuenta el costo de cada uno de ellos, ya que no todos los recursos se los adquiere con tanta facilidad.

Uno de los métodos más importantes para mejorar el desempeño de las funciones y actividades del Gremio, es la adquisición de nuevas maquinaria, las cuales permitan que los trabajos se los realice con mayor eficiencia, brindando así un buen servicio a la comunidad.

### **6.2.3) Eficiencia de los Recursos Intangibles**

➤ **Tecnología**

El crecimiento de la tecnología ha tenido un gran impacto en las diversas entidades y en este caso no es la excepción, el Gremio debe adoptar tecnologías que ayuden a desarrollo sostenible de la institución. A medida que se aumente la inversión en tecnología, mejor será la evolución del Gremio, transformando y mejorando los servicios.

La tecnología puede ayudar al Gremio a lograr una ventaja competitiva, ya que se puede ofrecer el mismo servicio que otras instituciones pero con un costo más bajo, creando eficiencias en el desarrollo del Gremio. La utilización de equipos de cómputo con internet es un componente clave para lograr una ventaja competitiva, se la puede utilizar con el fin de promover los servicios del Gremio y para generar servicios online. Se estima mejorar los sistemas de telefonía, hardware, correos electrónicos.

### **6.3) EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Se considera a los socios el activo fijo más importante del Gremio, ya que el solo hecho de estar asociados, hace que se aprovechen al máximo sus conocimientos y capacidades para incrementar la gestión administrativa del Gremio.

Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir al cambio, establecer nuevas relaciones, optimizar el talento y transformar las instituciones en empresas interactivas impulsadas tanto por los clientes como por los socios que trabajan en ella.

Normalmente un trabajador es evaluado es sus labores cotidianas, pero se espera implementar un sistema formal de evaluación del desempeño para valorar el rendimiento de las actividades generadas en el Gremio. Debido a que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la institución o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación y los resultados se verán a la hora de tomar nuevas decisiones dentro de la institución, que tendrán como fin mejorar el desempeño laboral.

Los socios también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tiene los directivos con la evolución del Gremio. Por ello el objetivo de esta evaluación es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que los socios llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Y el Gremio obtiene información necesaria para la toma de decisiones sobre el funcionamiento de la institución. Los encargados de esta evaluación son los directivos del Gremio, ya que solo así elaboraran programas de mejoramiento laboral y social que se adapten a las expectativas que a futuro tiene el Gremio Peninsular de Panificadores del cantón La Libertad.

### **Beneficios de la Evaluación del Desempeño:**

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los individuales.

### **Beneficios para los socios del Gremio:**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios además que conoce cuáles son las expectativas de los socios directivos respecto a su desempeño y así mismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el socio directivo va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.



### **Beneficios para el Gremio:**

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada socio.
- Puede identificar a los socios que requieren de perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad.
- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los socios (de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los socios con sus obligaciones y su visión.
- Programa las actividades del gremio, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para la ejecución.
- Invita a los individuos a partir en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

### **Ventajas de la Evaluación del Desempeño para el Gremio:**

- Mejora el desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño y llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales.

## 7) PRESUPUESTO

### CUADRO N° 14 Presupuesto del Diseño Organizacional

PRESUPUESTO PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL			AÑO 1	AÑO 2
Inversión en la Departamentalización				
ACTIVOS		COSTOS		
Equipos de Oficina	Mesas, sillas	600.00		
Muebles de Oficina	Escritorios y Sillas	1000.00		
Equipos de Computación	Computadoras	1200.00		
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS		\$ 2800.00		
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO				
<b>Sueldos</b>				
Presidente del Gremio	Mensual	350.00		
Vicepresidente del Gremio	Mensual	350.00		
Secretario	Honorarios	200.00		
Contador	Honorarios	200.00		
Agua	Mensual	10.00		
Telefonía	Mensual	15.00		
Energía Eléctrica	Mensual	20.00		
Internet	Mensual	21.00		
Mantenimiento de equipos	Mensual	20.00		
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO		\$ 1,186.00		
COMISIONES ESPECIALES				
Comisión Social	Honorarios	100.00		
Comisión de Educación		100.00		
TOTAL GASTOS COMISIONES ESPECIALES		200.00		
INVERSIÓN TOTAL DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN		\$ 4,186.00	\$ 4,186.00	
INVERSIÓN DE CAPACITACIONES				
Capacitación 1	Mes de Octubre	250.00		
Capacitación 2	Mes de Diciembre	250.00		
INVERSIÓN TOTAL DE CAPACITACIONES		\$ 500.00	\$ 500.00	
INVERSIÓN DE PROYECTOS NUEVOS				
Adquisición de Nueva Tecnología.	Maquinarias nuevas	15.000		
Personal contratado	Honorarios	200.00		
TOTAL GASTOS DE NUEVAS CAPACITACIONES		\$ 17,000.00		\$ 17,000.00
Cursos de Emprendimientos	Panadería en General	300.00		
Personal del Gremio	Comisiones	200.00		
TOTAL GASTOS CURSOS DE EMPREDIMIENTOS		\$ 500.00		\$ 500.00
INVERSIÓN TOTAL DE NUEVOS PROYECTOS		\$ 17,500.00		
INVERSIÓN TOTAL DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL		\$ 22,186.00	\$ 4,686.00	\$ 17,500.00

Fuente: Presupuesto del Diseño Organizacional para el Gremio.

Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

## **CONCLUSIONES.**

1. El Gremio no cuenta con una estructura organizativa acorde a la situación actual de la misma, es decir, que no se encuentra actualizada con todos los cargos y funciones presentes en la actualidad.
2. Los integrantes del Gremio no cuentan con el suficiente conocimiento sobre la misión, visión y objetivos que la institución desea alcanzar, es por ello que su desempeño y mejoramiento laboral en el desarrollo de las actividades está decreciendo sin cumplir adecuadamente con el servicio que presta la institución.
3. El Gremio es una institución que está pasando por una etapa de innovación, y según los análisis establecidos se determinó que no cuentan con una adecuada gestión administrativa por la falta de participación de los socios integrantes del gremio.
4. Una vez finalizado el desarrollo de la investigación realizado al Gremio Peninsular de Panificadores, se determinó que los socios desconocen de los beneficios del diseño organizacional, por lo que provoca la mala toma de decisiones en el desarrollo personal y funcional de la institución.
5. Se obtuvo como resultado del proceso investigativo, que en el Gremio no se desarrolla una buena cultura organizacional debido a las malas relaciones entre socios y directivo de la institución, además de la falta de colaboración y compromiso por parte de cada uno de los socios en sus respectivas funciones.

## **RECOMENDACIONES.**

1. Implementar en el gremio peninsular un manual de organización que posea la información necesaria detallada y delimitada de las funciones y responsabilidades de cada uno de los socios y directivos para mejorar el desarrollo de cada una de las actividades que se desarrollan.
2. Aplicar una buena dirección estratégica cuyo fin sea el obtener los cambios necesarios en la gestión administrativa del gremio y que brinde el conocimiento adecuado a los integrantes sobre la misión, visión y objetivos que desea alcanzar el gremio.
3. Analizar las gestiones y los procesos administrativos en forma general para establecer al gremio como una institución competitiva en el entorno, con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad e impulsando la colaboración de cada uno de los socios del gremio.
4. Capacitar a todos los socios dándoles a conocer las ventajas y los beneficios de incluir el diseño organizacional en el Gremio, por lo que mejorará la gestión administrativa de la institución en función del desempeño de las responsabilidades de manera más eficientes para el bienestar de la institución.
5. Fomentar el desarrollo de una cultura organizacional adecuada dentro de la institución, con el fin de mejorar las relaciones entre socios y directivos y por ende el desempeño y compromiso con cada una de las funciones y responsabilidades.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- *BERNAL* Torres César Augusto, Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, 2006, Editorial Pearson Educación, 2ª edición, México.
- *DAFT* Richard L., Teoría y Diseño Organizacional, 2007, Cengage Learning Editoriales S.A., 9 Edición, México.
- *BROWN* Mark, Gestión de Proyectos en una Semana, 2005, Ediciones Gestión 2000, Barcelona España.
- *HERNANDEZ* Gil, Libro Blanco del Pan, 2009, Medica Panamericana, España.
- *OLVERA* Gómez María, 2006, Una mirada al concepto de Pobreza, Amertown International S.A. 1era. Edición.
- *HITT* Michael, 2006, Administración, Prentice Hall Editorial, 9na Edición.
- *BERNARDEZ* Mariano, 2007, Concepto y Herramientas para la Mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones, Desempeño Organizacional, Editorial Global Business Press.
- *ATENEA* Acevedo, 2010, Manual de Prospectiva Tecnológica, conceptos y práctica, Flacso de Mexico, Editorial Libri Mundi.
- *BOHLANDER* George y *SNELL* Scott, 2008, Administración de Recursos Humanos, 14ava Edición, Editorial Cengage Learning S.A. México.
- *HITT* Michael, 2008, Administración Estratégica, competitividad y globalización, 7ma edición, México.
- *ROBBINS* Stephen y *DECENZO* David, 2003, Fundamentos de Administración, 3era edición, Cámara Nacional de la Industria, editorial Mexicana.

- BODIE Zvie, 2003, Finanzas, Pearson Education Editorial.
- ZABALA Hernan, 2005, Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias, 1era edición, editorial Universitaria cooperativa de Colombia.
- CARDENAS Mercedes y SALCEDO Elena, 2005, Como iniciar y administrar una empresa de moda, editorial grupo norma, Bogotá.
- FRED David, 2003, Administración Estratégica, 9na edición, editorial, printed.
- CALVO Jesús, 2005, Auxiliares Administrativos, de la universidad San Carlos, 1era edición, editorial mat, Madrid España.
- HAREN Van, 2005, Fundamentos de Gestión de Servicios ti, 1era edición, editorial itsm library.
- GARZON Manuel, 2005, El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado, centro editorial universidad del Rosario.
- AMAT Oriot, 2011, Análisis Integral de Empresas, editorial profit, España.
- DE PABLOS Carmen, Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa, 1era edición, editorial esic, Madrid, España.

## PÁGINAS WEB

- <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/beneficios-y-consejos-practicos-para-la-evaluacion-del-desempeno.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#ixzz2jg8gp0b0>
- <http://es.scribd.com/doc/47560721/29/elementos-para-el-diseno-organizacional>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/disenogorganizacionamintzberg.pdf>
- <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/disenode-organizacion.htm>
- <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>
- <http://es.scribd.com/doc/57881136/concepto-de-proveedor>
- [http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)
- <http://sergimateo.com/recursos-tangibles-intangibles-y-humanos-de-una-empresa/>
- <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/736/6/capitulo%20iv.pdf>
- [http://www.altoren.com/cultura\\_org.htm](http://www.altoren.com/cultura_org.htm)

# ANEXOS



## ANEXOS

### ANEXO N° 1 Modelo de la Entrevista



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.

ENTREVISTA DIRIGIDA A SOCIOS DEL GREMIO PENINSULAR DE  
PANIFICADORES DEL CANTÓN LA LIBERTAD.

**Entrevista dirigida a:** Los Directivos del Gremio Peninsular de Panificadores.

#### TEMA DE TESIS:

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO PENINSULAR DE PANIFICADORES DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.”

1. **¿Cómo cree usted que ha evolucionado el Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad en estos últimos años?**

---

---

2. **Durante el tiempo que usted lleva perteneciendo al Gremio ¿De qué forma se han aprovechado las fortalezas y oportunidades para el desarrollo del gremio?**

---

---

3. **¿De qué manera cree usted que el Gremio está capacitado para afrontar cualquier tipo de necesidad?**

---

---

**4. ¿Para usted como debería ser la coordinación entre las instituciones del estado y directivos para desarrollar actividades en beneficio del Gremio y la comunidad?**

---

---

**5. ¿Para usted que tipos de actividades están encaminadas al logro de los objetivos de la institución?**

---

---

**6. ¿Cómo cree usted que se están respetando las políticas internas del Gremio?**

---

---

**7. ¿Qué tipo de acciones tomaría usted para fomentar el Gremio?**

---

---

**8. ¿De qué manera cree usted que beneficiaría el desarrollo de un Diseño Organizacional en el Gremio?**

---

---

**9. ¿Cómo cree usted que se alcanzara el progreso y desarrollo de la institución con la implementación del Diseño Organizacional?**

---

---

**10. ¿De qué forma participaría usted en los cambios que se establezcan dentro del gremio a la hora de implementar el Diseño Organizacional?**

---

---

## ANEXO N° 2 Modelo de la Encuesta a socios.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.

ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS DEL GREMIO PENINSULAR DE  
PANIFICADORES DEL CANTÓN LA LIBERTAD.

### ENCUESTA

**DIRIGIDO A:** Socios, del Gremio Peninsular de Panificadores.

**OBJETIVO:** Recopilar información necesaria que permita elaborar un Diseño Organizacional para el desarrollo del Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

1.- ¿Cuántos años usted, lleva como socio del Gremio Peninsular de Panificadores?

1-5

6-10

11 en adelante

2.- Para usted la administración del Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad en estos dos últimos años ha sido:

Muy Eficiente

Eficiente

Poco Eficiente

Insuficiente

3.- ¿Cómo considera usted la importancia de la misión y visión?

5.-Muy importante

4.- Importante

3.- Normal

2.- Poco importante

1.- Nada importante

4.- ¿Conoce usted los objetivos del Gremio Peninsular de Panificadores?

Si

No

5.- ¿Cómo es la comunicación entre los directivos y los socios del Gremio?

Satisfactorio

Muy buena

Buena

Regular

Mala

6.- ¿Usted como socio del gremio conoce las funciones y responsabilidades que debe llevar a cabo?

5.- Totalmente Conoce

4.- Conoce

3.- Medianamente

2.- Desconoce

1.- Totalmente Desconoce

7.- ¿Con que frecuencia asiste usted a las reuniones convocadas por el Gremio?

5.- Siempre

4.- Casi Siempre

3.- Algunas Veces

2.- Casi Nunca

1.- Nunca

8.- ¿Cumple usted con las políticas establecidas dentro del Gremio?

Siempre

A veces

Nunca

9.- ¿Cómo cree usted, que ha sido la evolución del Gremio Peninsular de Panificadores en estos últimos años?

- 5.- Satisfactoria
- 4.- Muy buena
- 3.- Buena
- 2.- Regular
- 1.- Mala

10.- ¿Está usted de acuerdo como se manejan los recursos y servicios del Gremio en la actualidad?

- 5.- Totalmente de acuerdo
- 4.- De acuerdo
- 3.- Indiferente
- 2.- En desacuerdo
- 1.- Totalmente en desacuerdo

11.- ¿Está usted de acuerdo con la implementación de un Diseño Organizacional en el Gremio Peninsular de Panificadores?

- 5.- Totalmente de acuerdo
- 4.- De acuerdo
- 3.- Indiferente
- 2.- En desacuerdo
- 1.- Totalmente en desacuerdo

12.- ¿Para usted, que beneficios se obtiene con la implementación del Diseño Organizacional en el Gremio Peninsular de Panificadores?

- Administración Satisfactoria
- Buena Comunicación
- Nuevas Oportunidades
- Alcanzar Objetivos

13.- ¿Está usted de acuerdo en brindar toda la información necesaria para la implementación del Diseño Organizacional?

- 5.- Totalmente de acuerdo
- 4.- De acuerdo
- 3.- Indiferente
- 2.- En desacuerdo
- 1.- Totalmente en desacuerdo

14.- ¿Con que frecuencia el Gremio asiste o realiza capacitaciones técnicas a beneficio de los asociados?

- 5.- Siempre
- 4.- Casi Siempre
- 3.- A Veces
- 2.- Nunca
- 1.- Desconoce

15.- ¿Cree usted que pertenecer a la Asociación le ha significado obtener un beneficio económico/social?

- Si
- No

GRACIAS.....

### ANEXO N° 3 Modelo de la Encuesta a clientes.



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.**

**ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS DEL GREMIO PENINSULAR DE  
PANIFICADORES DEL CANTÓN LA LIBERTAD.**

#### ENCUESTA

**DIRIGIDO A:** Clientes, del Gremio Peninsular de Panificadores.

**OBJETIVO:** Recopilar información necesaria que permita elaborar un Diseño Organizacional para el desarrollo del Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

1.- ¿Considera usted que la localización actual del Gremio, es un lugar accesible para los clientes?

SI

NO

2.- Para usted el servicio que ofrece el Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad en estos dos últimos años ha sido:

Muy Eficiente

Eficiente

Poco Eficiente

Insuficiente

3.- ¿Cómo considera usted la relación de los clientes y socios el gremio?

5.- Satisfactoria

4.- Muy Buena

3.- Buena

2.- Regular

1.- Mala

4.- ¿Para usted, qué tipo de productos son de mayor consumo?

- Pan
- Tortas
- Bocados
- Dulces
- Otros

5.- ¿Cuánto es el tiempo máximo de espera en la entrega de los productos que adquiere?

- 5.- 5 m
- 4.- 10 m
- 3.- 15 m
- 2.- 15 m en adelante

6.- ¿Con que frecuencia visita usted a adquirir los productos/servicios?

- 5.-Diario
- 4.- Semanal
- 3.- Quincenal
- 2.- Mensual

GRACIAS....



#### ANEXO N° 4 Ingresos y Financiamiento del Diseño Organizacional.

INGRESOS Y FINANCIAMIENTO PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL		
Descripción Ingresos del Gremio		
Número de Socios	Cuotas Mensuales	TOTAL
40 Socios Agremiados	20.00	\$ 800.00

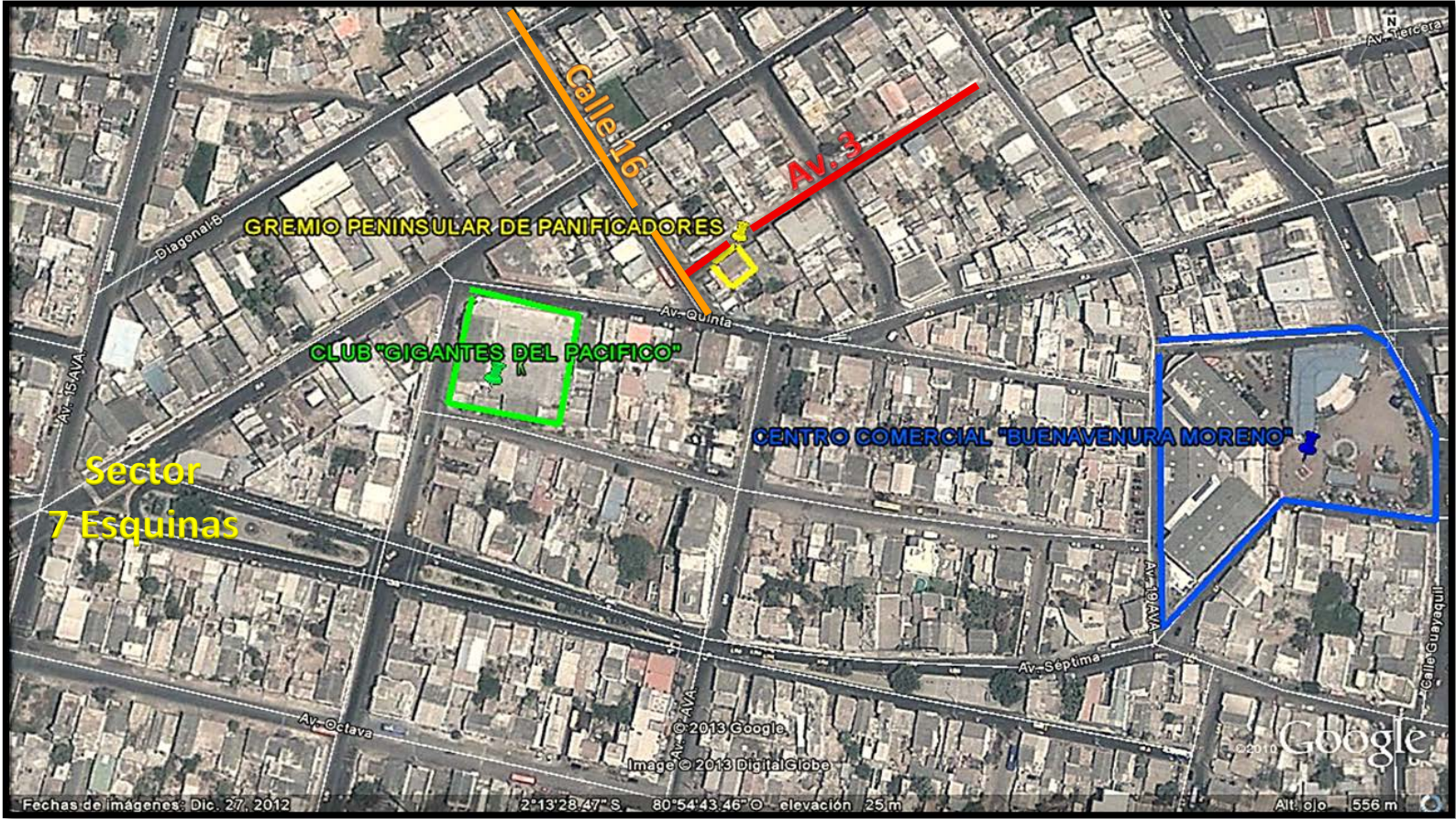
Inversión del Diseño Organizacional			
Primera Parte			
INVERSIÓN	CANTIDAD		TOTAL
Inversión del Primer Año			
Inversión de la Departamentalización		4,186.00	
Inversión de las Capacitaciones		500.00	
<b>Total Inversión del Primer Año</b>			4,686.00
Ingresos	Cantidad	Mes	
Caja - Cuotas Mensuales	800.00	6	4,800.00
<b>Total Ingresos</b>			<b>4,800.00</b>
<b>Sobrante</b>			<b>114.00</b>

Inversión del Diseño Organizacional			
Segunda Parte			
INVERSIÓN	CANTIDAD		TOTAL
Inversión del Segundo Año			
Inversión Adquisición Maquinarias Nuevas		17,000.00	
Inversión Cursos de Emprendimientos		500.00	
<b>Total Inversión del Segundo Año</b>			17,500.00
Financiamiento	Cantidad	Años/Fienc.	
Préstamo Bancario	20,000.00	3	20,000.00
<b>Total Financiamiento</b>			<b>20,000.00</b>
<b>Sobrante</b>			<b>2,500.00</b>

Fuente: Ingresos y Financiamiento para el Diseño Organizacional.

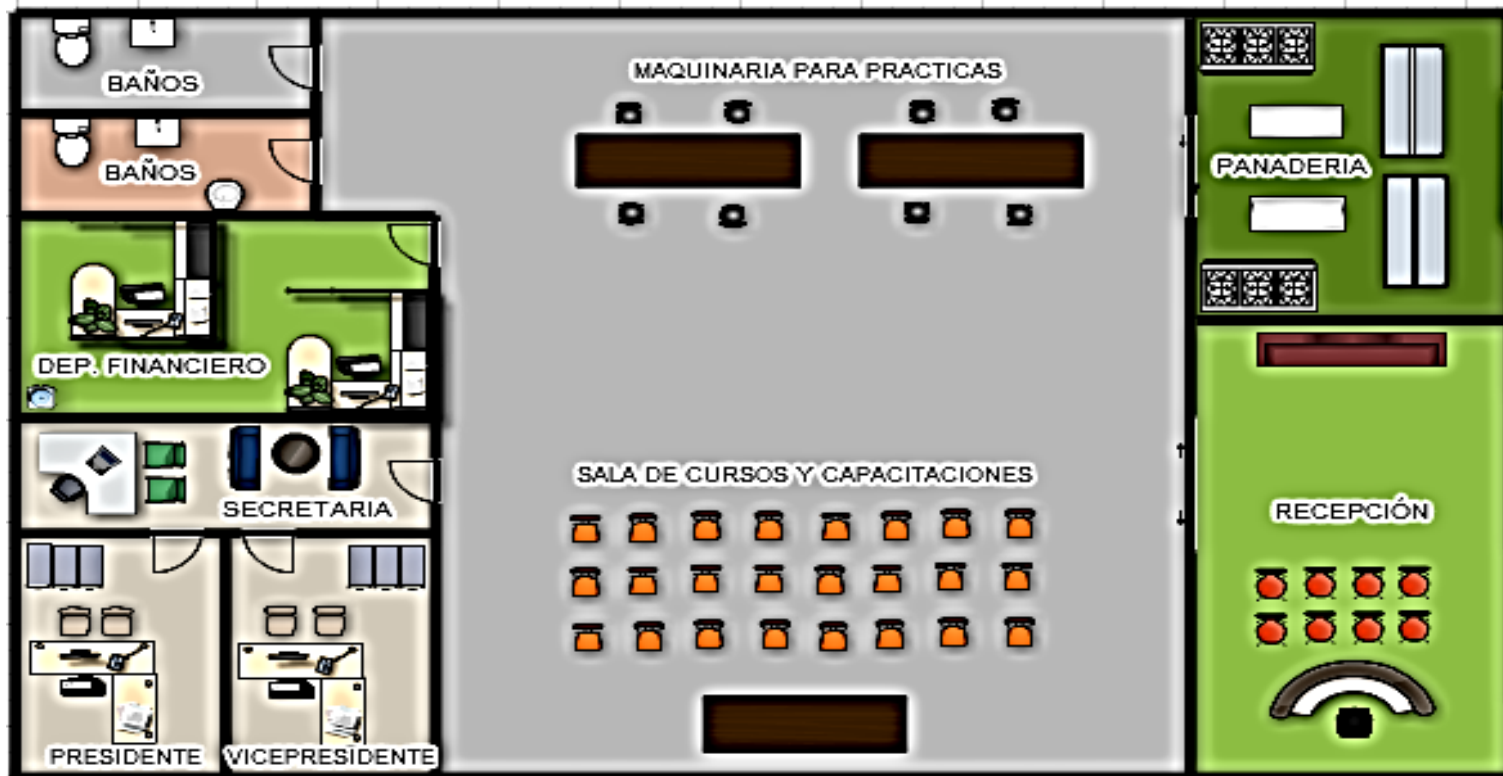
Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**ANEXO N° 5 Ubicación del Gremio.**



**Fuente:** Ubicación del Gremio Peninsular en el Catón La Libertad.  
**Elaborado por:** Víctor Villón Panchana

## ANEXO N° 6 División Departamental



Fuente: División Departamental del Gremio.  
Elaborado por: Víctor Villón Panchana.



## ANEXO N° 7 Acta de Fundación del Gremio.



**GREMIO PENINSULAR DE PANIFICADORES**  
**UNIDOS PARA EL PROGRESO**  
**FUNDADO EL 3 DE JULIO DE 1979**  
Estatutos Aprobados según Acuerdo Ministerial No. 1664  
LA LIBERTAD - ECUADOR

Oficio No. \_\_\_\_\_

La Libertad, \_\_\_\_\_ del 200 \_\_\_\_\_

### ACTA DE FUNDACION DEL GREMIO DE PANIFICADORES Y AFINES, CELEBRADA EL OCHO DE JULIO DE MIL NOVECIENTOS SETENTA Y NUEVE

EN LA LIBERTAD, CABECERA PARROQUIAL DEL MISMO NOMBRE, DEL CANTON SALINAS, PROVINCIA DEL GUAYAS, A LOS OCHO DIAS DEL MES DE JULIO DE MIL NOVECIENTOS SETENTA Y NUEVE, SIENDO LAS DOCE DEL DIA, EN EL LOCAL DEL C. S. D. "LOS GIGANTES DEL PACIFICO", CEDIDO GENTILMENTE POR LOS PERSONEROS DE DICHA INSTITUCION, SE REUNIERON LOS SEÑORES: SEGUNDO GERARDO ALEJANDRO BARZOLA, ANGEL MAXIMILIANO BAZAN GUALES, DANIEL TORRES FLORES, LUIS HIDALGO, LUIS MERCHAN, IGNACIO LUNA, MILCIADES MANUEL MARCILLO GALLINO, MANUEL ORTEGA TUMBACO, LUIS ORDONEZ, ROBERTO POZO CATUTO, MARCIANO TEODORO POZO REYES, JORGE COLON QUINDE MALAVE, CLEOFE QUINDE MALAVE, FRANCISCO LIBORIO RODRIGUEZ BAQUERIZO, ISIDRO AQUILINO ROSALES RIVERA, VICENTE RODRIGUEZ DE LA CRUZ, FELIX ALEJANDRO RODRIGUEZ REYES, LAUREANO ELIAS REYES GONZALEZ, IGNACIO ENRIQUE ROSALES RIVERA, PEDRO PASCUAL SUAREZ GONZABAY, FORTUNATO SANTOS SLVESTRE, JULIO TIBURCIO TOMALA MIRABA, ARCESIO MANUEL TENEMPAGUAY, LORENZO TOMALA DEL PEZO, FELIX BOLIVAR TOMALA MIRABA, SIXTO ALBERTO TOMALA MIRABA, SEGUNDO FEDERICO TUMBACO FIGUEROA, DELFIN VILLAMAR, SERAFIN VERA Y ALFONSO VILLAMAR HILTON; PANIFICADORES DE PROFESION, QUIENES PREOCUPADOS TODOS SOBRE EL CONTENIDO DEL DECRETO SUPREMO EXPEDIDO POR EL GOBIERNO NACIONAL, EL MISMO QUE TIENE EL N° 454 Y QUE LESIONA ENORMEMENTE A LA RAMA ARTESANAL COMO ES LA PANIFICACION, HAN TENIDO LA FELIZ IDEA DE AGRUPARSE PARA LA CONFORMACION DE UN GREMIO CON EL PROPOSITO DE TRABAJAR POR EL BIENESTAR Y PROGRESO DE QUIENES ESTAN AMPARADOS EN ESTA RAMA. DESPUES DE DIVERSOS CRITERIOS DE LOS ASISTENTES QUE TRATAN SOBRE LOS PERJUICIOS DEL REFERIDO DECRETO, Y SOBRE LA POCA IMPORTANCIA DE ALGUNOS COMPAÑEROS DE PROFESION SOBRE ESTE TEMA, SE RESUELVE POR UNANIMIDAD DE LA SALA QUE ANTES DE PROCEDER A LA NOMINACION DE UNA DIRECTIVA, ES NECESARIO NOMBRAR DE ENTRE LOS ASISTENTES A UN DIRECTOR DE ASAMBLEA CON EL OBJETO DE QUE ORIENTE EL DESARROLLO DE LA SESION. POR UNANIMIDAD SE DESIGNA AL SEÑOR DELFIN VILLAMAR COMO DIRECTOR DE ASAMBLEA, QUIEN AGRADECE ESTA DESIGNACION PROCEDIENDO DE INMEDIATO A NOMBRAR DE ENTRE LOS ASISTENTES A DOS ESCRUTADORES PARA QUE SE SIRVAN RECOGER LA VOTACION QUE A CONTINUACION SE VA A REALIZAR.

SEGUIDAMENTE INDICA EL MISMO DIRECTOR DE ASAMBLEA QUE SE PROCEDERA DE INMEDIATO AL NOMBRAMIENTO DEL PRESIDENTE DE LA INSTITUCION A FORMARSE, PUDIENDO SEGUIRSE EL PROCEDIMIENTO DE LA ELECCION NOMINAL O SECRETA, ASI COMO TAMBIEN PUEDE SER POR ACLAMACION DE LOS SOCIOS, ANTE LA SIMPATIA DE QUIENES VAYAN A





## GREMIO PENINSULAR DE PANIFICADORES

UNIDOS PARA EL PROGRESO  
FUNDADO EL 8 DE JULIO DE 1979  
Estatutos Aprobados según Acuerdo Ministerial No. 1664  
LA LIBERTAD - ECUADOR

Oficio No. \_\_\_\_\_

La Libertad, \_\_\_\_\_ del 200 \_\_\_\_\_

DESEMPEÑAR LAS DIGNIDADES. POR UNANIMIDAD SE RESUELVE CONCEDER DIEZ MINUTOS DE RECESO PARA QUE LOS ASISTENTES SE FORMEN UN CRITERIO CLARO SOBRE EL PROCEDIMIENTO A REALIZARSE.

UNA VEZ INSTALADA NUEVAMENTE LA SESION, SE ESTABLECE QUE POR UNANIMIDAD DE VOTOS Y EN SU ORDEN SON NOMBRADOS LOS SIGUIENTES CABALLEROS PARA LAS DIGNIDADES QUE A CONTINUACION SE DETALLAN: SEÑOR MILCIADES MARCILLO GALLINO, PRESIDENTE; SEÑOR DANIEL TORRES FLORES, VICEPRESIDENTE; SEÑOR ARCESIO MANUEL TENEMPAGUAY, SINDICO; SEÑOR ALFONSO VILLAMAR HILTON, SECRETARIO; SEÑOR FELIX BOLIVAR TOMALA MIRABA, PROSECRETARIO; SEÑOR COLON QUINDE, TESORERO; SEÑOR DELFIN VILLAMAR, BIBLIOTECARIO. VOCALES PRINCIPALES, SEÑORES: LUIS ORDOÑEZ, SERAFIN VERA Y LUIS HIDALGO; VOCALES SUPLENTE: LUIS MERCHAN, MANUEL ORTEGA Y SIXTO ALBERTO TOMALA MIRABA, RESPECTIVAMENTE. ACTO SEGUIDO SE OYEN LAS INTERVENCIONES DE LOS NOMBRADOS PARA DESEMPEÑAR TALES DIGNIDADES, QUIENES AGRADECEN Y OFRECEN LABORAR CON TODO DESINTERES Y ENTUSIASMO PARA ALCANZAR LAS METAS QUE PERMITAN OBTENER LOS EXITOS EN BENEFICIO DE ESTA NUEVA INSTITUCION.

COMO LA DIRECTIVA NOMBRADA TIENE EL CARÁCTER DE PROVISIONAL, EL SEÑOR DELFIN VILLAMAR, DIRECTOR DE ASAMBLEA, EN SENCILLO PERO SOLEMNE ACTO, TOMA EL JURAMENTO DE ESTILO A LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO. ACTO SEGUIDO EL SEÑOR MILCIADES MARCILLO HACE USO DE LA PALABRA PARA AUSCULTAR CRITERIOS SOBRE EL NOMBRE QUE DEBE LLEVAR NUESTRA NACIENTE INSTITUCION. DESPUES DE MUCHAS DELIBERACIONES SE LLEGA A UNA FELIZ CULMINACION, ESTABLECIENDOSE QUE LA INSTITUCION TENDRA PARA TODOS SUS ACTOS EL NOMBRE DE "GEMIO PENINSULAR DE PANIFICADORES Y AFINES", Y SU SEDE SOCIAL SERA EN LA CABECERA PARROQUIAL DE LA LIBERTAD.

A CONTINUACION, SE TOMAN LAS SIGUIENTES RESOLUCIONES:

1. MANDAR A CONFECCIONAR UN SELLO CON EL NOMBRE SOCIAL DE LA INSTITUCION.
2. REMITIR UN TELEGRAMA AL PRESIDENTE DE LA FEDERACION NACIONAL DE PANIFICADORES HACIENDOLE CONOCER LA CREACION DEL GREMIO, ASI COMO EL RESPALDO PERMANENTE QUE SE DARA EN DEFENSA DE NUESTRA CLASE. A CONTINUACION SE RECOGEN LAS APORTACIONES ECONOMICAS VOLUNTARIAS, LAS QUE SERVIRAN PARA CUBRIR LOS GASTOS MAS URGENTES Y QUE SUMAN LA CANTIDAD DE CUATROCIENTOS CINCUENTA SUCRES QUE SON ENTREGADOS AL SEÑOR TESORERO.



**GREMIO PENINSULAR DE PANIFICADORES**  
**UNIDOS PARA EL PROGRESO**  
**FUNDADO EL 3 DE JULIO DE 1979**  
Estatutos Aprobados según Acuerdo Ministerial No. 1664  
LA LIBERTAD - ECUADOR

Oficio No. \_\_\_\_\_

La Libertad, \_\_\_\_\_ del 200 \_\_\_\_\_

SIENDO LAS DOS Y TREINTA MINUTOS DE LA TARDE Y POR NO HABER OTRO ASUNTO DE QUE MAS TRATAR, SE RESUELVE SESIONAR EN ASAMBLEA GENERAL EL PROXIMO TRECE DE JULIO A LAS OCHO DE LA NOCHE EN ESTE MISMO LOCAL, DONDE SE TRATARAN VARIOS ASUNTOS DE INTERES, DECLARANDOSE TERMINADA LA SESION, LA MISMA QUE ES SUSCRITA POR EL SEÑOR DELFIN VILLAMAR EN SU CALIDAD DE DIRECTOR DE ASAMBLEA; MILCIADES MARCILLO, PRESIDENTE ELECTO Y ALFONSO VILLAMAR HILTON, SECRETARIO QUE CERTIFICA.

(F) DELFIN VILLAMAR  
DIRECTOR DE ASAMBLEA

(F) MILCIADES MARCILLO GALLINO  
PRESIDENTE

(F) ALFONSO VILLAMAR HILTON  
SECRETARIO



## ANEXO N° 8 Fotos del Gremio.

### Antiguo Horno de Leña.



Fuente: Gremio Peninsular de Panificadores.  
Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

### Instalaciones del Gremio.



Fuente: Gremio Peninsular de Panificadores.  
Elaborado por: Víctor Villón Panchana.

**ANEXO N° 9 Carta Aval autorizada por el presidente del Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad.**

**GREMIO PENINSULAR DE PANIFICADORES DEL CANTON LA LIBERTAD**

**FUNDADO EL 8 DE JULIO DE 1979**

Estatutos Aprobados según Acuerdo Ministerial N° 1664

**Lema: "UNIDOS PARA EL PROGRESO"**

La Libertad - Santa Elena - Ecuador

Barrio Kennedy Av. 3 entre calles 16 y 17



Oficio N° \_\_\_\_\_

La Libertad, 02 de octubre de 2012

Econ.

**FELIX TIGRERO GONZALEZ MSc.**

**DIRECTOR DE INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**UNIVERSIDAD PENINSULA DE SANTA ELENA**

**LA LIBERTAD.-**

De nuestras consideraciones:

Acusamos recibo de su Oficio N°-0436-CIDE-2012 de fecha 17 de septiembre de 2012, y mediante la presente confirmamos nuestra aceptación para que el Sr. **VICTOR JOE VILLON PANCHANA**, estudiante de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, pueda desarrollar su proyecto de titulación en nuestro Gremio Peninsular de Panificadores del Cantón La Libertad.

Atentamente.

"UNIDOS PARA EL PROGRESO"

Por el Gremio Peninsular de Panificadores:

  
**Nelson Enrique Rodríguez Roca**  
Presidente



  
**Marco A. Del Pezo Orrala**  
Secretario



## ANEXO N° 10 Certificado de Gramatólogo

### **CERTIFICADO DE REVISIÓN DE LA REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA**

- Yo, MIM, Karina Bricio Samaniego, CERTIFICO que he revisado redacción y ortografía del contenido del proyecto.

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO PENINSULAR DE PANIFICADORES DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2013.**

Elaborado por el Sr. Victor José Villón Panchana, con cedula de ciudadanía No. 092691730-3, previo a la obtención del título de:

#### **INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

Por tal efecto he procedido a leer y analizar de manera profunda el estilo y la forma del contenido del texto:

1. Se denota pulcritud en la escritura en todas sus partes
2. La acentuación es precisa
3. Se utilizan los signos de puntuación de manera acertada
4. Hay concreción y exactitud en las ideas
5. No incurre en errores en la utilización de las letras
6. Se maneja con conocimientos y precisión la morfología

Por lo expuesto en uso de mi derecho como especialista, recomiendo la validez ortográfica del presente proyecto previo a la obtención del título de

#### **INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

Atentamente,



Econ. Karina Bricio, MIM,  
C. I. 080213779-4  
No. De registro Senescyt  
1021-09-698968

## **ABREVIATURAS.**

**Art:** Artículo.

**SRI:** Servicios de Rentas Internas.

**OD:** Diseño Organizacional.

**IVA:** Impuestos al Valor Agregado.

**MIPRO:** Ministerio de Industria y Productividad.

**MIESS:** Ministerio de Inclusión Económica y Social.

**IEPS:** Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria.

**BNF:** Banco Nacional de Fomento.

## **GLOSARIO.**

**Estrategias:** Las estrategias es el logro de determinados objetivos. La estrategia se la puede definir como un conjunto de acciones que a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre sus competidores, la atracción de los compradores y la explotación óptima de los recursos disponibles.

### **Diseño**

**Organizacional:** El diseño de la estructura organizacional o simplemente el diseño organizacional, consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la implementación de la estrategia y los objetivos, la administración del personal, la tecnología y las tareas de la organización.

### **Gestión**

**Administrativa:** Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

**Organización:** Se denomina organización a la estructura formalizada mediante la cual se identifican y grafican actividades y funciones, se determinan los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.

### **Objetivo**

**Específico:** Propósito particular que se diferencia del Objetivo General y Parcial por su nivel de detalle y complementariedad.

**Objetivo General:** Propósito en términos generales que parte de un diagnóstico y expresa la situación que se desea alcanzar en términos agregados y que constituye la primera instancia de congruencia entre el Planeamiento Estratégico del Pliego y los Presupuestos Anuales.

**Servicio:** En concepto general que el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico – como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. Al contrario que los productos, los servicios se caracterizan por su inmaterialidad.

**Capacitación:** Proceso propio de la ejecución de ingresos mediante el cual se percibe Recursos Públicos por la prestación de un servicio público de carácter individualizado por parte de las Entidades Públicas.

- Recursos:** En un sentido amplio, los recursos cubren todo un espectro de fenómenos de los individuos, las sociedades y las organizaciones. Normalmente, los recursos en si no producen una ventaja competitiva. Los recursos de algunas empresas son tangibles y los de otras son intangibles.
- Dirección Estratégica:** Es el instrumento que hace posible la adecuación de la empresa a los cambios del medio en que se desenvuelve. Pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea menor posible.
- Eficacia:** Se refiere al grado de avance y/o cumplimiento de una determinada variable respecto a la programación prevista.
- Eficiencia:** El Indicador de Eficiencia relaciona dos variables, permitiendo mostrar la optimización de los insumos (entendiéndose como la mejor combinación y la menor utilización de recursos para producir bienes y servicios) empleados para el cumplimiento de las Metas Presupuestarias. Los insumos son los recursos financieros, humanos y materiales empleados.
- Cliente:** El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados.
- Departmentalización:**
- La Departmentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones.
- Valores:** Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.