



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO DE
CARPINTEROS Y ANEXOS 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: KLEBER STALIN ORRALA SORIANO

TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM

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 DE
CARPINTEROS Y ANEXOS DEL CANTÓN
LA LIBERTAD, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: KLEBER STALIN ORRALA SORIANO

TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Octubre del 2013.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO DE CARPINTEROS Y ANEXOS DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELANA, AÑO 2.013.”, elaborado por el Señor Orrala Soriano Kléber Stalin, egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Ingeniería Comercial, Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, 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

.....
Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.

TUTOR

DEDICATORIA

La presente tesis de grado está dedicada a mis padres, ya que son ellos el pilar fundamental de mi vida, porque me han dado el mejor ejemplo de vida; en especial a mi madre Jenny, quien con su apoyo incondicional y amor de madre, me enseñó a creer que los sueños se pueden hacer realidad.

A mis hermanos, ya que cada uno aportó siempre de alguna manera con su alegría para poder lograr este objetivo.

A mi tutora Econ. Karina Bricio por su orientación en la presentación de éste trabajo basado en la confidencialidad.

Y al Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Kléber Orrala Soriano.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por su bondad y concederme la oportunidad de estudiar y cumplir con mis metas, por su generosidad y bendiciones que me ha brindado, y lograr un sinnúmero de sueños, tanto laborales y personales en mi vida.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por la formación profesional que con sus procesos de enseñanzas y capacitación, me da la fortaleza para lograr mis objetivos.

Kléber Orrala Soriano.

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.
PROFESOR TUTOR

Ing. Washington Perero Vera, MSc.
PROFESOR DEL ÁREA

Abg. 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 DE
CARPINTEROS Y ANEXOS DEL CANTÓN
LA LIBERTAD, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2013.**

Autor: Kléber Stalin Orrala Soriano

Tutor: Econ. Karina Bricio Samaniego. MIM

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación hace referencia a un diagnóstico realizado al “Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad”; dedicada a la producción y comercialización de muebles y productos elaborados en madera, que se debe a la inexistencia de una estructura organizacional que permita mejorar de forma eficiente sus procesos operativos y de administración para adquirir competitividad en el mercado; para ello es menester que dicha organización tenga bien establecido misión, visión, valores, objetivos, políticas; siendo difundidos de manera óptima a los socios carpinteros que conforman la institución. El análisis situacional ejecutado a la institución permitió detectar varias deficiencias en su estructura organizativa, por lo que se propone la elaboración de un diseño organizacional que viabilice los procesos de evaluación y mejora continua de la Asociación. En el desarrollo de la presente investigación se consideró el tipo de investigación cualitativa, debido a que es uno de los elementos que permitirá identificar y detectar inminencias dentro de la Asociación, ya que se necesitaba ir a la institución con el propósito de conocer cómo es el manejo de las actividades y gestiones administrativas. Durante el desarrollo de la investigación se observó que la baja productividad se debe al mal manejo de los factores de calidad, es por ello que se recomienda a la Asociación capacitar de forma adecuada y ofrecer manuales de procedimientos al personal, incurrir en el mantenimiento preventivo de los equipos, realizar un buen manejo de los inventarios y tomar las medidas necesarias en la consecución eficiente de sus objetivos, para así mantener la armonía que debe existir en toda empresa para el logro de sus metas. Es así como se busca construir una estructura organizacional sólida con metas claras, donde se apliquen estrategias idóneas para su progreso comercial, teniendo un correcto direccionamiento y oportunidades de apertura hacia nuevos mercados, con la optimización de recursos.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	4
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	6
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	7
EVALUACIÓN DEL PROBLEMA	8
JUSTIFICACIÓN	10
OBJETIVOS	12
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
HIPÓTESIS	12
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	15
CAPÍTULO I	17
MARCO TEÓRICO	17
1.1. ANTECEDENTES	17
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	18

1.2.1. Diseño Organizacional	18
1.2.2. Importancia del Diseño Organizacional	18
1.2.3. Principios de Organización	19
1.2.3.1. Elementos del Diseño Organizacional.	20
1.2.3.1.1. Organización Informal	21
1.2.3.1.2. Organización Formal.....	22
1.2.3.2. Enfoques del Diseño Organizacional	22
1.2.3.3. Beneficios del Diseño Organizacional	24
1.2.3.4. Modelos del Diseño Organizacional	25
1.2.3.4.1. Modelo de Richard L. Daft	25
1.2.3.4.2. Modelo de Ailed Labrada Sosa	27
1.2.3.5. Definición Estructura Organizacional	29
1.2.3.6. Tipos de Estructura Organizacional	29
1.2.3.6.1. Objetivo de la Estructura Organizacional	30
1.2.3.6.2. Políticas Organizacionales	31
1.2.3.7. Proyección Estratégica	31
1.2.3.7.1. Misión.....	31
1.2.3.7.2. Visión	32
1.2.3.7.3. Valores	32
1.2.3.7.4. Objetivos	32
1.2.3.8. Organización	32
1.2.3.9. Comunicación en la Organización	33
1.2.3.10. Eficiencia Organizacional	34
1.2.3.11. Departamentalización.....	35
1.2.3.12. Diagnóstico Organizacional	36
1.2.3.12.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI	36
1.2.3.12.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE	39
1.2.3.12.3. Matriz FODA	41
1.2.3.12.4. Cuadro de Mando Integral-BSC.....	43
1.2.4. Gestión Administrativa	44
1.2.4.1. Definición de Gestión.....	44

1.2.4.2. Recursos de Gestión Administrativa	45
1.2.4.3. Importancia de la Gestión	46
1.2.4.4. Objetivo de la Gestión.....	47
1.2.4.5. Proceso de Análisis de Gestión	47
1.2.4.6. Administración	48
1.2.4.7. Los principios Generales de la Administración	49
1.2.4.8. La Administración y sus Funciones	50
1.2.4.9. El Proceso de la Administración	52
1.3. MARCO REFERENCIAL	53
1.4. MARCO LEGAL	55
CAPÍTULO II	63
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	63
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	63
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.	65
2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	66
2.3.1. Investigación descriptiva.....	66
2.3.2. Investigación Exploratoria.	67
2.3.3. Investigación Explicativa.	68
2.3.4. Investigación Correlacional.....	69
2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
2.4.1. Método Inductivo.	70
2.4.2. Método Deductivo – Analítico.....	71
2.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	72
2.5.1. Fuente primaria.	72
2.5.2. Fuentes secundaria.	73
2.6. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
2.6.1. Encuesta.	74
2.6.2. Entrevista.....	75
2.7. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.	75
2.7.1. Cuestionarios.....	76

2.7.2. Guías de entrevista.	76
2.8. POBLACIÓN Y MUESTRA.	77
2.8.1. Población.	77
2.8.2. Muestra.	78
2.8.2.1. Cálculo del tamaño de la muestra.	79
2.8.2.2. Muestreo por Criterio.	80
2.9. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.	80
2.9.1. Procedimiento.	81
2.9.2. Procesamiento.	81
CAPÍTULO III	83
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	83
3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	84
3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.	84
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.	88
3.2.1. Encuesta dirigida a los socios.....	88
3.2.2. Encuesta dirigida a los Clientes.	101
3.2.3. Encuesta dirigida a los proveedores.	110
3.3. CONCLUSIONES	118
3.4. RECOMENDACIONES	119
CAPÍTULO IV	120
“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO DE CARPINTEROS Y ANEXOS DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2.013”	120
4.1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL GREMIO	120
4.2. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	121
4.3. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	122
4.3.1. Misión.....	122
4.3.2. Visión.	122
4.3.3. Objetivos.	122

4.3.3.1. Objetivo Organizacional	122
4.3.3.2. Objetivos Específicos	122
4.3.4. Cultura organizacional	123
4.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN	124
4.4.1. MML (El Planteamiento del Problema, Árbol de Problemas)	127
4.4.2. MEFI (Análisis Interno de la Organización).....	132
4.4.3. MEFE (Análisis Externos de la Organización).....	133
4.4.4. Matriz F.O.D.A.	134
4.4.5. Matriz de Competitividad.....	135
4.4.6. Matriz BCG (BOSTON CONSULTING GROUP).	137
4.4.7. Estrategias	138
4.4.8. Programas.....	139
4.4.9. Proyectos.	140
4.4.10. BSC (Cuadro de Mando Integral).	148
4.5. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	149
4.5.1. Objetivo de la Estructura Organizacional	149
4.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	150
4.6.1. Órgano Funcional.....	151
4.7. PLAN DE ACCIÓN DE LOS PROYECTOS A EJECUTAR.....	168
4.8. PRESUPUESTO FINANCIERO.	169
CONCLUSIONES.....	170
RECOMENDACIONES.....	172
BIBLIOGRAFÍA.....	173
PÁGINAS DE INTERNET	175
ANEXOS	176

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1 Operacionalización de las Variables	15
CUADRO # 2 Matriz MEFI.....	38
CUADRO # 3 Matriz MEFE	40
CUADRO # 4 Matriz FODA.	42
CUADRO # 5 Proceso de Administración	52
CUADRO # 6 Distribución de la población.	78
CUADRO # 7 Muestreo por criterio del trabajo de investigación.....	80
CUADRO # 8 Edad.....	88
CUADRO # 9 Género	89
CUADRO # 10 Estado Civil	90
CUADRO # 11 Residencia	91
CUADRO # 12 Diseño Organizacional de la Institución.	92
CUADRO # 13 Conocimiento de funciones.....	93
CUADRO # 14 Cumplimiento de tareas.....	94
CUADRO # 15 Capacitación.....	95
CUADRO # 16 Experiencia del personal de la Institución.....	96
CUADRO # 17 Toma de decisiones del Gremio.....	97
CUADRO # 18 Desempeño de los socios.....	98
CUADRO # 19 Estructura orgánica de la Institución.....	99
CUADRO # 20 Implementación de un diseño organizacional.....	100
CUADRO # 21 Edad.....	101
CUADRO # 22 Género	102
CUADRO # 23 Beneficios.....	103
CUADRO # 24 Productos del Gremio.....	104
CUADRO # 25 Frecuencia de visita.....	105
CUADRO # 26 Atributos del producto.....	106
CUADRO # 27 Calidad del producto.	107
CUADRO # 28 Importancia de la calidad.	108
CUADRO # 29 Calificación del precio.	109

CUADRO # 30 Edad.....	110
CUADRO # 31 Género	111
CUADRO # 32 Abastecimiento de materia prima a clientes.....	112
CUADRO # 33 Tipo de madera.....	113
CUADRO # 34 Venta de materia prima.	114
CUADRO # 35 Relación con el cliente.	115
CUADRO # 36 Precio de los productos.	116
CUADRO # 37 Aprovisionamiento de materia prima.	117
CUADRO # 38 Matriz de jerarquización de problemas	129
CUADRO # 39 Definición de objetivos en base a problemas.....	129
CUADRO # 40 Matriz de propuestas de actividades.....	130
CUADRO # 41 Matriz de jerarquización de objetivos.	131
CUADRO # 42 Factores Internos de la Institución.	132
CUADRO # 43 Factores Externos de la Institución.	133
CUADRO # 44 Matriz F.O.D.A.	134
CUADRO # 45 Perfil Competitivo.....	135
CUADRO # 46 Cronograma de capacitaciones.....	146
CUADRO # 47 Presupuesto proyecto de Difusión del Producto.	147
CUADRO # 48 Cronograma proyecto de Difusión del Producto.....	147
CUADRO # 49 Cuadro de Mando Integral.	148
CUADRO # 50 Plan de Acción	168
CUADRO # 51 Presupuesto Financiero de estrategias y proyectos	169

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1 Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft.....	26
GRÁFICO # 2 Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.....	28
GRÁFICO # 3 Edad	88
GRÁFICO # 4 Género	89
GRÁFICO # 5 Estado Civil	90
GRÁFICO # 6 Residencia.....	91
GRÁFICO # 7 Diseño organizacional de la Institución.....	92
GRÁFICO # 8 Conocimiento de funciones.	93
GRÁFICO # 9 Cumplimiento de tareas.	94
GRÁFICO # 10 Capacitación.	95
GRÁFICO # 11 Experiencia del personal de la Institución.	96
GRÁFICO # 12 Toma de decisiones del Gremio.	97
GRÁFICO # 13 Desempeño de los socios.....	98
GRÁFICO # 14 Estructura orgánica de la Institución.	99
GRÁFICO # 15 Implementación de un diseño organizacional.	100
GRÁFICO # 16 Edad	101
GRÁFICO # 17 Género	102
GRÁFICO # 18 Beneficios	103
GRÁFICO # 19 Productos del Gremio	104
GRÁFICO # 20 Frecuencia de visita	105
GRÁFICO # 21 Atributos del producto.....	106
GRÁFICO # 22 Calidad del producto.....	107
GRÁFICO # 23 Importancia de la calidad.....	108
GRÁFICO # 24 Calificación del precio.....	109
GRÁFICO # 25 Edad	110
GRÁFICO # 26 Género	111
GRÁFICO # 27 Abastecimiento de materia prima.	112
GRÁFICO # 28 Tipo de madera	113
GRÁFICO # 29 Venta de materia prima.....	114

GRÁFICO # 30 Relación con el cliente.....	115
GRÁFICO # 31 Precio de los productos.....	116
GRÁFICO # 32 Aprovisionamiento de materia prima.	117
GRÁFICO # 33 Modelo de Diseño Organizacional	121
GRÁFICO # 34 Árbol de Problemas	127
GRÁFICO # 35 Análisis de los Involucrados.....	128
GRÁFICO # 36 Matriz de competitividad.....	136
GRÁFICO # 37 Matriz Boston Consulting Group	137
GRÁFICO # 38 Estructura Organizacional.	150

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO # 1 Entrevista Dirigida al Directorio	177
ANEXO # 2 Encuesta Dirigida al Personal de la Institución.....	180
ANEXO # 3 Encuesta Dirigida a los Clientes	182
ANEXO # 4 Encuesta Dirigida a Proveedores	184
ANEXO # 5 Monitoreo del Ambiente Laboral.....	186
ANEXO # 6 Monitoreo del Ambiente	187
ANEXO # 7 Monitoreo de la Actividad Gerencial.....	188
ANEXO # 8 Determinación de Nuevas Competencias.....	189
ANEXO # 9 Carta Aval de la Organización	194
ANEXO # 10 Actas de sesión de trabajo.....	195
ANEXO # 11 Actas de aprobación de Misión, Visión, Filosofía, Valores.....	197
ANEXO # 12 Actas de Compromiso para la ejecución de cada proyecto.....	199
ANEXO # 13 Fotos de la encuesta realizada al Gremio de Carpinteros.	201

INTRODUCCIÓN

La Provincia de Santa Elena, es un sector privilegiado por la variedad de recursos naturales que posee. No obstante que la gran mayoría de sus habitantes los utiliza sin la explotación máxima de bondades, de tal forma que se han reflejado altas deficiencias en el desarrollo socio-económico de la región, puesto a que grandes oportunidades de negocios no han sido desarrolladas en su totalidad dando apertura aquello al desempleo.

Gran parte de la producción que se obtiene de las tierras son trasladadas hacia otros sectores del país, e inclusive hacia el exterior, y se pierde su origen debido que se los reconoce como insumos obtenidos de otros sitios y no del sector peninsular.

Por tanto dentro de la actividad de la ebanistería se enfatiza que este tipo de organizaciones presenta grandes debilidades, puesto a que su orden funcional no se encuentra bien estructurada, lo que genera una descoordinación de sus actividades, ya que no poseen un personal técnicamente especializado, calificado y la tecnología que emplean es obsoleta y contaminante.

En la provincia, la ebanistería ha sido un pilar fundamental para quienes se dedican a esta actividad productiva, en los sectores del Tambo, Prosperidad, Atahualpa, Salinas y La Libertad.

La madera como elemento primario del mueble, es un bien natural que por sí sola embellece y decora. Es un material noble, un bien escaso que da prestigio, distinción y confort; su capacidad de manipulación crea infinita posibilidad de uso y formas que, sumado con el trabajo manual, hace de cada mueble pieza única e irrepetible. Las pequeñas empresas se caracterizan por ser las más numerosas dentro del sector industrial del mueble, ya que están orientadas totalmente a satisfacer la demanda nacional e incluso centrada únicamente a un mercado local.

De manera que el trabajo está enfocado en fortalecer el sector productivo específicamente en el área de organización, administración, entre otros aspectos, que permita reflejar ese valor agregado que se está vendiendo en la segmentación de mercado a las que están dirigido, logrando contrarrestar esas barreras que están afectando al sector, aprovechando en su totalidad las fortalezas con las que se cuentan dentro de la institución.

El contenido del trabajo de investigación, consta de 4 capítulos distribuidos sistemáticamente para presentar la solución a la problemática estudiada, con el sustento efectivo pertinente adaptado a un Diseño Organizacional para el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

El capítulo I comprende el marco teórico dentro del cual, y para un mejor entendimiento del tema y problema se incluye la teoría de diseño organizacional desde la óptica de diversos autores sobre el desarrollo organizacional tales como: dimensiones, enfoques, factores, elementos y beneficios.

El Capítulo II contiene la parte metodológica de la investigación, tales como: diseño, modalidad, tipos de investigación, métodos, instrumento de recolección de datos, población y muestra a considerar para el desarrollo propuesto, para el procedimiento y procesamiento de la investigación.

El Capítulo III evidencia el análisis y tabulación de los resultados de las encuestas realizadas a los socios que conforman la mencionada institución, en el mismo que se incluyen tablas dinámicas y gráficos estadísticos generados de Microsoft Excel.

El Capítulo IV es la aplicación de la propuesta, ya que se dará la solución al problema en base a todo el proceso investigado, en este caso se toma el modelo de diseño organizacional propuesto, que cuenta con análisis situacional, dimensiones contextuales y estructurales respectivamente, proyección estratégica (visión, misión, objetivos, valores institucionales).

También incluye proyección del diseño organizacional (Estructura organizacional, tecnología de información, sistemas de control, políticas), y resultados de efectividad que trata sobre evaluación y seguimiento de los procesos.

Por último se obtiene las conclusiones de la propuesta, bibliografía y páginas de internet en donde indica el sustento de la investigación, y como complemento los anexos correspondientes del proceso de investigación en el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

MARCO CONTEXTUAL

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial realizan constantes estudios que le faciliten la aplicación de estrategias competitivas para poder defenderse de las amenazas que se generan en toda actividad comercial.

Por tal razón, la estructura funcional de las organizaciones a través del tiempo van sufriendo diferentes transformaciones, en la búsqueda de mejores alternativas que le ayuden a evolucionar y a desarrollarse, para que de esta manera puedan alcanzar los niveles de calidad más óptimos en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Para ello se empleó la Matriz de Vester como método de investigación que permitió mediante un análisis de las problemáticas, identificar los nudos críticos existentes en esta Asociación.

Dentro de la producción artesanal está la elaboración de muebles de madera, que en el medio es reconocida ya que en la Provincia de Santa Elena existen muchos talleres de carpintería, pero pocos son los que se han ido organizando de mejor manera hasta convertirse en pequeñas industrias.

El Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, se encuentra ubicado en el Barrio Eloy Alfaro, se dedica a la elaboración de muebles de madera, camas, literas, cunas, cómodas, juegos de comedores, entre otros artículos, con estilos contemporáneos y complementarios para el hogar, por lo que a esta institución se realizará una estructuración en cuanto a sus departamentos para mejoras las actividades administrativas.

Se debe destacar que los principales problemas a los que esta organización se enfrenta están relacionados con la delegación y control de actividades; lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades, y que en algunas ocasiones se quede mal con los clientes al no poder cumplir con los pedidos, debido a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa.

Así mismo, otra de las consecuencias es la problemática en la proyección de ventas, pues no existe un área que mida la influencia que se tiene en el sector y cómo se comporta la competencia frente a este aspecto, es decir, no cuenta con estructuración de departamentos, ni se tiene en cuenta la capacidad de producción.

Igualmente hay carencia de tecnología en el equipamiento y en espacio físico, lo cual se ve reflejado en la poca participación con la que se cuenta en el mercado, dejando que los competidores se posicionen en el sector. Por otra parte el eje ambiental se ha visto afectado tanto por los cambios climáticos como por la destrucción del mismo hombre, olvidando que la fuente de trabajo está en gran parte dada por la naturaleza.

Todo esto hace pensar en la necesidad de contar con una estructura adecuada a las necesidades de la empresa que pueda ayudarla a tener un buen manejo de su operación mediante la coordinación y optimización de todos los recursos, con el propósito de volverse mucho más productiva. Dando como referentes, que existe la experiencia y conocimiento para realizar una estructuración organizacional, tomando en cuenta la capacidad que se tiene para competir, generando estrategias que sirvan como apoyo al fortalecimiento de la problemática que se encuentra en la asociación de carpinteros.

Para ello fue necesario emplear el encadenamiento de hipótesis que consistió en relacionar las problemáticas en Causa-Efecto, a fin de transformar las barreras, que están impidiendo el buen funcionamiento, en grandes fortalezas.

Como aspecto fundamental se debe exponer la estructuración de la asociación, es decir, conformar áreas de mercadeo, ventas, producción, financiera y administrativa que puedan reflejar el estado de la compañía para realizar un estudio frente al mercado.

Es importante tener en cuenta la capacidad de desarrollo que se tiene para fomentar la industria y que pueda ser competitiva en el mercado cambiante, reflejando a los competidores el conocimiento en la aplicación del producto.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Con la siguiente investigación se propone formalizar y sistematizar el aprendizaje organizacional para el desarrollo de nuevos departamentos para el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, con la finalidad de gerenciar los proyectos de expansión que buscan conquistar nuevos mercados de una manera eficiente.

Las organizaciones utilizan varias alternativas estructurales para ayudarse a alcanzar sus metas y objetivos, y casi todas necesitan, en algún punto, someterse a una reorganización que les ayude a enfrentar nuevos desafíos, como el entorno, la tecnología, el tamaño y el ciclo de vida y la cultura.

Las modificaciones estructurales son necesarias para explotar nuevas estrategias o responder a cambios en otros factores de contingencia como los que se presentan en la presente investigación.

La finalidad del siguiente trabajo es proponer la estructuración de nuevos departamentos dentro del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón la Libertad, a fin de corregir las deficiencias en el ámbito administrativos, para mejorar el nivel de compromiso y trabajo en equipo, para la toma de decisiones y la obtención de objetivos de la institución.

Para alcanzar los objetivos propuestos, es necesario identificar los principios teóricos para la creación de la estructura, partiendo con recursos limitados, y es de suma importancia la construcción de un esquema o modelo, que va a permitir la interacción de sus elementos.

Por lo que para efectos de esta investigación se percibe un modelo de gestión, el que tiene como propósito proporcionar una perspectiva socio cultural de la administración, a través de la proposición de la creación de un diseño organizacional para el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad.

Campo: Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La libertad.

Área: Administrativa.

Aspecto: Diseño organizacional.

Tema: Diseño organizacional para el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo influye una estructura organizacional en el fortalecimiento de las gestiones administrativas del Gremio de Carpinteros y Anexos del Catón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2013?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- ¿Se tiene algún conocimiento sobre la situación actual, misión, visión, valores del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?
- ¿Se conoce como es el nivel de organización que mantiene el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad para efectuar las gestiones administrativas?

- ¿Se cuenta con un manual de funciones que permita desarrollar con eficiencia las actividades y responsabilidades en las áreas de trabajo dentro Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad?
- ¿Incursiona el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad en programas de capacitación que permitan fortalecer las gestiones administrativas?
- ¿Se opera al interior del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad un diseño organizacional que permita efectuar con efectividad las actividades administrativas?

EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.

La evaluación del proyecto para el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad consiste en plantear siete categorizaciones las cuales se detallan a continuación:

Delimitado:

A partir de su apertura hasta en la actualidad el Gremio de Carpinteros no cuenta con una estructuración definida de áreas administrativas o de producción que permitan desarrollar con efectividad las responsabilidades y actividades laborales de la Institución.

Claro:

El proyecto de investigación explica la propuesta de implementar un diseño organizacional a este ente asociativo con la finalidad de cumplir con todas las necesidades de los socios, que garanticen un nivel organizativo providencial para el desarrollo efectivo de sus labores.

Evidente:

La propuesta mejora la administración del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad para obtener un buen funcionamiento a través de la coordinación y funciones de cada colaborador.

Concreto:

La propuesta de un diseño organizacional fortalecerá las gestiones administrativas de la institución y por ende la de los colaboradores en el cumplimiento de responsabilidades.

Relevante:

Es una guía categorizada en funciones que permitirá fortalecer las actividades administrativas de la institución, con la finalidad de mejorar los niveles organizativos para la toma de decisiones adecuadas.

Original:

Se trata de un diseño organizacional para el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad que permita responder a los problemas de la institución y del personal de manera eficaz.

Factible:

La importancia de realizar un diseño organizacional permite diagnosticar la situación actual y el desempeño de los colaboradores de la institución, reflejando el esmero en cada una de las gestiones realizadas.

JUSTIFICACIÓN

La importancia de este estudio radica en el conocimiento que se tiene acerca del sector de los muebles en donde se realizará un diseño organizacional; la implementación ayudará a resolver un problema relevante, que es la reestructuración de una organización que busca mayor competencia y participación en el mercado, y a mejorar su imagen institucional ante el consumidor.

Esta investigación se considera relevante debido a que solucionará la problemática del Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad, a la cual se le realizará un diseño organizacional, es importante tener en cuenta que generar inversión en esta asociación dará un impulso para competir frente a otras organizaciones, incrementando la producción y proyección de ventas para obtener mayor rentabilidad.

Un aspecto fundamental es la parte tecnológica, aunque en este momento el taller cuenta con las máquinas y utensilios necesarios para la realización del producto, se debe tener en cuenta que en su crecimiento la organización va a requerir mejor tecnología para la implementación de la actividad.

En la parte ambiental se quiere generar una cultura en la cual se reutilice la madera con el fin de cuidar la tala de árboles, es decir, de los muebles que se desechen la madera ésta será nuevamente usada para producir otros estilos de muebles.

El análisis que se ha realizado muestra que fomentar la industria ayuda al sector económico y social del país, pues la generación de empleo es un índice en el cual se debe influir para la solución de esta problemática. Estos aspectos mencionados anteriormente muestran cómo se puede fortalecer a la asociación y los motivos por los cuales es conveniente reestructurar la misma.

La organización en la actualidad no trabaja con organismos gubernamentales, como el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), Secretaria Ecuatoriana de Capacitación (SECAP), Banco Nacional del fomento (B.N.F) y la Corporación financiera Nacional (C.F.N), para obtener financiamiento, puesto que trabajan de forma independiente con créditos ilegales, pagando una alta tasa de interés sin recibir beneficio alguno.

Como consecuencia de todo lo descrito resalta la no renovación de sus tecnologías, en cuanto a maquinarias, equipos y herramientas. En cuanto a la parte administrativas, no tienen un adecuado sistema de contabilidad y control de inventarios.

Una característica importante de este sector artesanal es la elaboración de muebles únicamente bajo pedido ya que su cartera de clientes es muy reducida, además que su infraestructura no permite el almacenamiento, y la forma de trabajo requiere de excesivo tiempo para la entrega de un producto terminado.

Es por ello, que se planteó la línea de investigación de Asociatividad y Redes empresariales, la cual está direccionada al desarrollo organizacional, para que esta asociación tenga una mejor organización y permita mejorar los niveles de comunicación, principios y valores, para que puedan realizar gestiones en beneficio de su organización y sean líderes capaces, que aporten en la toma de decisiones.

De tal manera que se puede dar un direccionamiento a la institución para que logre aprovechar las oportunidades que se le presenten, y de esa forma satisfacer las necesidades y exigencias del consumidor, utilizando todos los recursos que poseen con el propósito de tener una mayor aceptación en el mercado, que contribuya al desarrollo y crecimiento de la actividad económica del Cantón La Libertad, y por ende de la Provincia de Santa Elena.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

Evaluar la influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de las gestiones administrativas, mediante un diagnóstico situacional, para el diseño organizacional del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Diagnosticar la situación actual, Misión, Visión, Valores del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.
- Realizar la propuesta organizacional para el Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad para el fortalecimiento de la Gestión Administrativa.
- Elaborar programas de capacitación que permitan fortalecer la gestión administrativa del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad.
- Evaluar la viabilidad de la implementación del diseño organizacional del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad.
- Describir en forma detallada las funciones genéricas, periódicas, y eventuales que realizará el personal que se encuentre integrado en el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad.

HIPÓTESIS.

La influencia de una estructura organizacional fortalecerá las gestiones administrativas, mediante un diagnóstico situacional en el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Ho. Fortalecer las gestiones administrativas, mediante un diagnostico situacional en el Gremio de Carpinteros y Anexos del cantón La Libertad es independiente de la influencia de la falta de una estructura organizacional

Ha. Fortalecer las gestiones administrativas, mediante un diagnostico situacional en el Gremio de Carpinteros y Anexos del cantón La Libertad es dependiente de la influencia de la falta de una estructura organizacional.

Operacionalización de las variables

- **Variable Independiente:**
Estructura Organizacional.
- **Variable dependiente:**
Gestión Administrativa del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad.

			Toma de decisiones por parte de los gerentes	Responsabilidad para la toma de decisiones	6. ¿Participa usted en las decisiones de la asociación para mejorar la calidad del producto?	
	VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión administrativa del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad.	Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	Capacitación para el fortalecimiento de competencias. Incidencia en Implementación del diseño organizacional	Distribución de frecuencias de Capacitación Diseño Organizacional	4. ¿Se actualiza permanentemente en su campo laboral? 5. ¿Considera usted que está capacitado para ejercer cualquier cargo dentro de la asociación? 9. ¿Cómo calificaría usted el implemento de un diseño organizacional para mejorar las actividades que realiza la asociación?	Cuestionario

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano.

Fuente: Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES.

El diseño organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento común en las organizaciones para convertirse en un elemento de notable importancia estratégica.

El diseño organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas y relaciona a otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1. Diseño Organizacional

El diseño organizativo ha venido manifestando un alto dinamismo en correspondencia con el desarrollo político, económico, social y tecnológico, así como con las transformaciones operadas en el entorno en el que se desempeñan las organizaciones contemporáneas, las que para sobrevivir, desarrollar y avanzar hacia la excelencia, tienen que utilizar con racionalidad y visión de futuro la fuerza potencial de sus recursos humanos.

En consecuencia con estos cambios, el diseño organizacional tiene que orientarse de forma tal que las organizaciones puedan asimilar esas nuevas exigencias con una proyección de flexibilidad y movilizadora de talentos internos.

CHIAVENATTO (1987) manifiesta que diseño organizacional “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor”. Pág. # 117

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

1.2.2. Importancia del Diseño Organizacional

El diseño organizacional se encarga de manejar a la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para lograr una coordinación efectiva; y se coordinan para resaltar los aspectos con más necesidad, que requieren sustentabilidad.

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.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

1.2.3. Principios de Organización

Los conceptos clásicos del diseño organizacional los formularon los teóricos de la administración general. Ellos ofrecieron una serie de principios que debían seguir los administradores en el diseño organizacional. Actualmente estos principios proporcionan valiosas enseñanzas para el diseño de organizaciones efectivas.

- **División del trabajo**

La división del trabajo significa que en lugar de que un individuo desarrolle toda una actividad, ésta se desglosa en cierto número de pasos, por lo que cada paso lo terminará un individuo diferente. En esencia los individuos se especializan en realizar parte de una actividad, en lugar de realizarla completamente.

La división del trabajo hace un uso más eficiente de las diferentes habilidades de los obreros. Punto de vista contemporáneo: los escritores clásicos concebían la división del trabajo como una fuente inagotable de incrementos en la productividad.

- **Unidad de mando**

Los escritores clásicos argumentaban que un subordinado sólo debería tener un superior ante el cual fuese, en forma directa, responsable. La mayor parte de las organizaciones se adhieren en grado considerable a este principio.

- **Autoridad y responsabilidad**

La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto administrativo de dar órdenes y esperar que se obedezcan. El principio de autoridad es un dogma básico de los escritores clásicos. Cada puesto administrativo tiene ciertos derechos específicos, que quienes los ocupan adquieren por la jerarquía o título del puesto.

1.2.3.1. Elementos del Diseño Organizacional.

Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves, para ello es necesario que las organizaciones tengan esclarecidos bien los elementos que conforman el diseño organizacional que a continuación se detallan:

- A. Especialización del trabajo.-** La especialización del trabajo consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas, cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados.
- B. Departamentalización.-** La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes, aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación. En lo habitual las grandes empresas combinan la mayoría o todas estas formas de departamentalización.
- C. Cadena de mando.-** La Cadena de Mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos hacia los más bajos de la organización, lo cual especifica quién le reporta a quién. Solucionando preguntas comunes entre los empleados como ¿A quién le reporto? ó ¿A quién voy si tengo un problema? Para entender de una mejor manera la cadena de mando es necesario tener claros tres conceptos fundamentales, como lo son:

- **Autoridad:** Derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga. Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de coordinar y supervisar el trabajo de los demás.
- **Responsabilidad:** Capacidad de los empleados de asumir como una obligación la realización de una tarea asignada.
- **Unidad de Mando:** Principio de la administración (según Fayol) que establece que un subordinado debe reportarle sólo a un gerente.

1.2.3.1.1. Organización Informal

Ésta aparece cuando en una empresa existe un grupo (o varios grupos) de empleados que coinciden en actividades comunes o en los mismos lugares y que tienen una relación fuera del trabajo. Es racional que cualquiera de los implicados acuda a los demás, dentro del trabajo, cuando deban resolver una cuestión en la que pueden ayudarse, a pesar de no tener relación jerárquica o departamental, o simplemente para comentar asuntos relacionados con la empresa. Estamos ante un grupo informal.

Aparte de estas razones, que se podrían denominar como intereses comunes de un grupo de personas, existen otros factores que ayudan a la presencia de grupos informales. Estos son: la interacción provocada por la propia organización, la fluctuación del personal dentro de la empresa y los periodos de descanso.

Según el mismo autor la organización informal presenta las siguientes características:

- **Relaciones de cohesión y antagonismo,** que surgen como consecuencia de la simpatía o antipatía existente entre ciertas personas.
- **Estatus** independiente a su posición en el organigrama.

- **Posibilidad de oposición a la organización formal** cuando la dirección no propicia unas buenas relaciones con el personal.
- **Patrones de relaciones y actitudes** que son aceptados por los empleados y que pueden reflejar los intereses del grupo.
- **Cambios de nivel y modificaciones de los grupos informales**, lo que quiere decir que éstos pueden cambiar sus integrantes cuando alguno de ellos cambia de nivel funcional o cuando llegan nuevos compañeros.

1.2.3.1.2. Organización Formal

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos.

Ello implica que cada empresa tenga una organización diferente, específica.

Por su parte, CHIAVENATO (2008) considera que la función de organización consiste en “la determinación de los estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos”. Pág. # 98

1.2.3.2. Enfoques del Diseño Organizacional

El Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad empleará estos tipos de enfoque para un mejor desempeño.

Podemos identificar 4 etapas en la evolución del diseño organizacional, que se especifican a continuación:

- a. El enfoque clásico;
- b. Enfoque tecnológico de las tareas;
- c. Enfoque ambiental; y,
- d. Reducción de tamaño.

a. El enfoque clásico

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. Max Weber, Frederick Taylor y Fayol fueron los principales para diseñar organizaciones.

El enfoque clásico se basaba más en especialización de tareas, seguir una serie de reglas y procedimientos para lograr el crecimiento, por lo que los trabajadores se sentían obligados y presionados en sus funciones.

b. El enfoque tecnológico de las tareas

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 tecnológico fue la evolución en el proceso productivo, ya que la parte de la tecnología enfoca la empresa al éxito, al tener tecnología reduce tiempo en el proceso de producción y aumenta la productividad, además en el área administrativa ayuda a la buena administración con sistemas de tecnología.

c. El enfoque ambiental

En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, y separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos.

d. Reducción de tamaño

Con relación a la reducción de tamaño, en años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones.

Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración, pues cada quien de acuerdo a su perfil sabrá lo que tiene que hacer dentro de la organización para lograr el desarrollo.

La reducción de tamaño implica que, una mejor organización ayuda a que el personal idóneo esté ubicado de acuerdo a su perfil y a las necesidades de la empresa, por tanto se produce una reducción de personal ya que existe una mejor estructura, mejor definición de funciones, ahorro de tiempo y recursos.

1.2.3.3. Beneficios del Diseño Organizacional

Desarrollar un proceso organizativo significa analizar el término organización desde el punto de vista dinámico, lo que implica la creación de condiciones para el desarrollo armónico de las acciones que permitan alcanzar los objetivos marcados por la gerencia.

La estructuración constituye una combinación de los objetos de trabajo, medios de trabajo y recursos humanos del proceso de producción o servicio que se ejecuta en la organización y que debe permitir el logro de los objetivos.

Para ello el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad pretende:

- Focalizar la empresa en su estrategia de negocios.
- Tener un buen desempeño de las funciones laborales.
- 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.

1.2.3.4. Modelos del Diseño Organizacional

El modelo organizacional hace referencia a la estructura, los puestos y funciones, los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los recursos humanos.

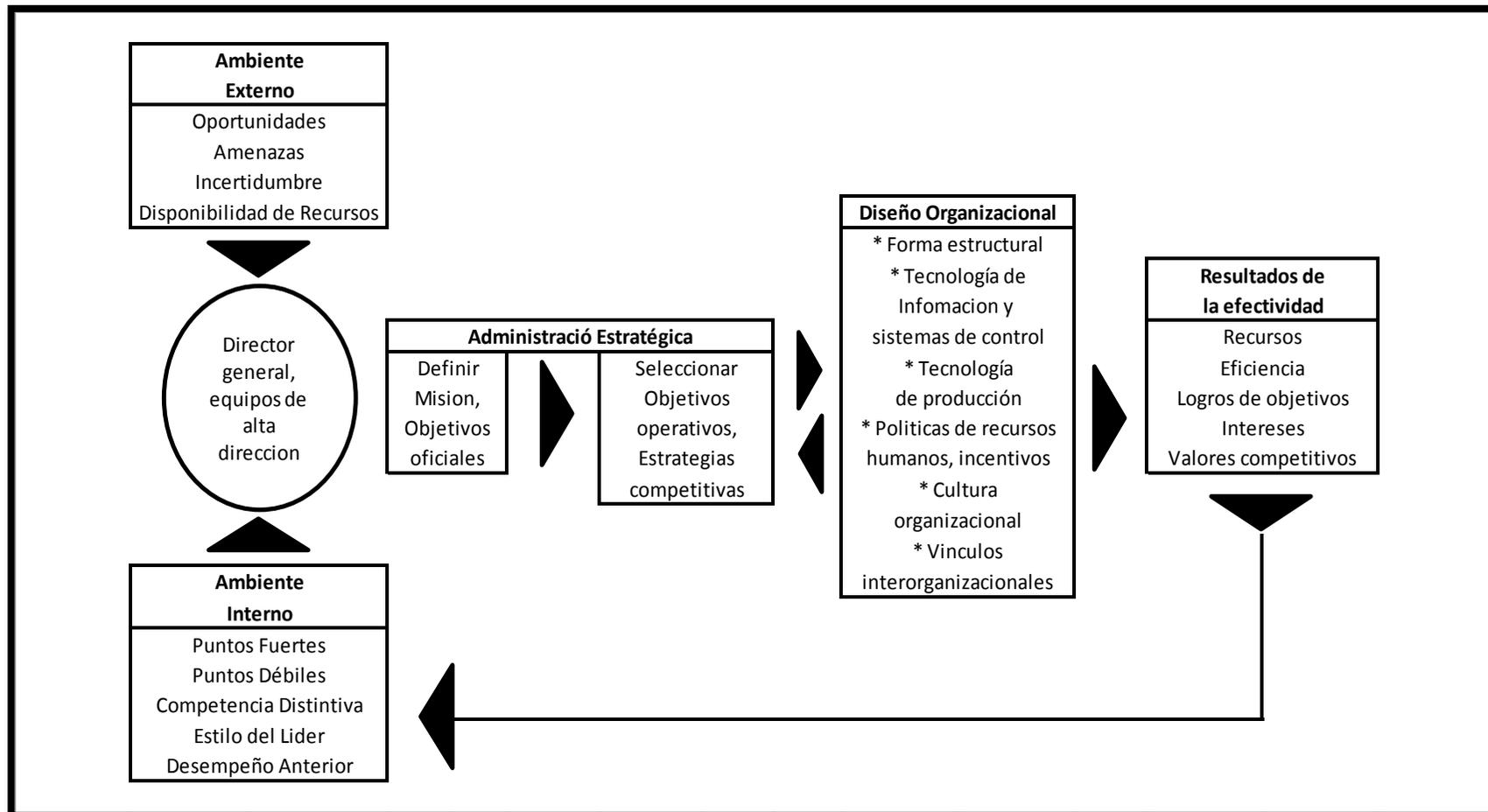
Estos modelos se basan ya sea en la teoría de la complejidad, pero debido a que hay varios modelos para elegir, juegan un papel más importantes las consideraciones sobre cuál es el más adecuado para una situación específica.

La elaboración del Diseño Organizacional se realizará analizando dos modelos de diseño organizacional basado en las teorías de Richard Daft (2007) y Labrada Ailed (2012).

1.2.3.4.1. Modelo de Richard L. Daft

En su libro Teoría y Diseño Organizacional (2007), Richard Daft explica de los ambientes externo e interno de la organización y los pasos a seguir para el buen desarrollo institucional, basa su análisis en estos factores y menciona también sobre la administración estratégica. En resumen, diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logro de objetivos y recursos.

GRÁFICO # 1 Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft



Fuente: DAFT Richard L. (2007) "Teoría y Diseño Organizacional", 9ª Edición.
 Elaborado por: Kléber Orrala Soriano.

1.2.3.4.2. Modelo de Ailed Labrada Sosa

El diseño organizacional ha ido evolucionando, transitando del enfoque funcional al enfoque integrado. El modelo de diseño organizacional que se muestra en la figura 2 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 las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

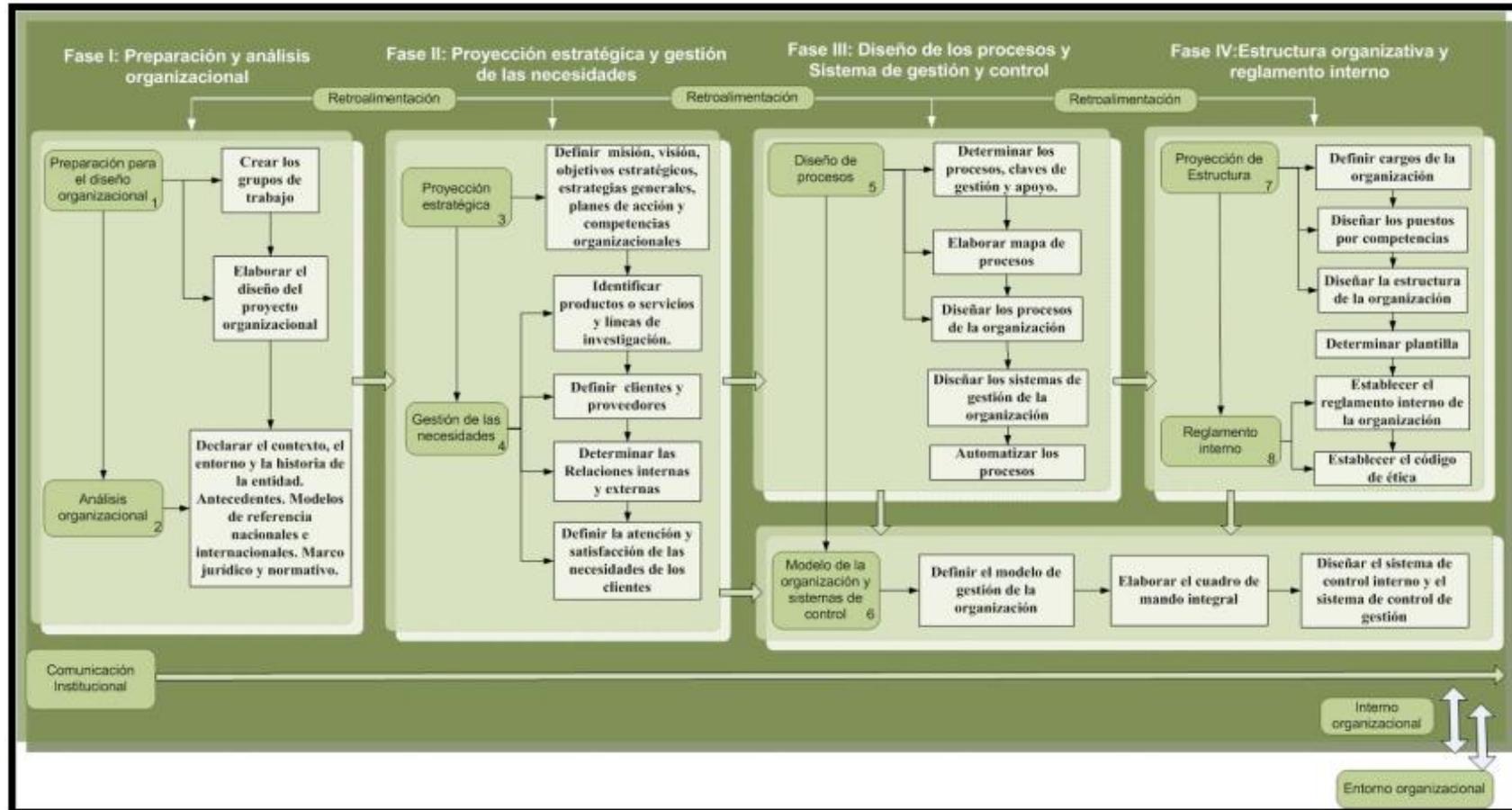
La figura muestra el modelo de diseño organizacional con sus cuatro fases: preparación y análisis organizacional; proyección estratégica y gestión de las necesidades; diseño de los procesos y sistemas de gestión y control; así como la estructura organizativa y el reglamento interno, las cuales a su vez están integradas por varias etapas que también se exponen:

- 1.- Preparación y análisis organizacional;
- 2.- Proyección estratégica y gestión de las necesidades;
- 3.- Diseño de los procesos y sistema de gestión y control; y,
- 4.- Estructura organizativa y el reglamento interno.

La primera fase del proyecto está dirigida a la preparación y el análisis organizacional es donde se concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales). Además se definen las líneas de investigación, proveedores, clientes, relaciones internas.

GRÁFICO # 2 Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa



Fuente: Labrada Sosa Ailed (2012) "Modelo de un diseño organizacional: Una aplicación práctica.
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano.

1.2.3.5. Definición Estructura Organizacional

Según Chiavenato la estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización, por ejemplo: su edad, tamaño, tipo de sistema de producción, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”

1.2.3.6. Tipos de Estructura Organizacional

Desarrollar un proceso organizativo significa analizar el término organización desde el punto de vista dinámico, lo que implica la creación de condiciones para el desarrollo armónico de las acciones que permitan alcanzar los objetivos marcados por la gerencia. Para ello debemos tener definido que tipo de estructura se debe aplicar dentro del Gremio de Carpinteros:

- Estructura Formal
- Estructura Informal

La estructura formal.- es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales.

Estructural informales

Los grupos informales, también denominados grupos de amistad, se van organizando por medio de adhesiones espontáneas de individuos que se identifican con ellos. Estos grupos informales se encuentran dentro de la organización formal y se componen.

Estructura informal o estructura social tiene que ver con las dinámicas relaciones entre los individuos que habitan la organización y sus interpelaciones, comprende cinco componentes:

- Las relaciones de poder y de autoridad como tal (en lo formal e informal).
- Las expectativas e intereses, conflictos, y fines mutuos de sus miembros.
- Las interrelaciones humanas y sus comportamientos.
- La cultura organizacional propiamente dicha.
- Los diferentes grupos informales con sus intereses.

Los diferentes conceptos y principales enfoques de organización, hacen parte necesaria para la comprensión global de la dinámica organizacional de éstas organizaciones. Facilita también el análisis y por ende un mejor entendimiento de la presentación de los datos de la investigación.

Características de la organización informal

- Son reconocidos y promovidos por la organización formal.
- Son un medio rápido de transmisión de información.

1.2.3.6.1. Objetivo de la Estructura Organizacional

Definir una metodología que permita elaborar la estructura organizacional adecuada al direccionamiento estratégico, determinando el organigrama, los

manuales de procesos, los diferentes roles con competencias, responsabilidades y los niveles de autoridad.

Objetivos Específicos

- Crear una metodología que permita establecer una estructura organizacional que garantice el cumplimiento de los objetivos.
- Establecer una metodología para la estructuración de manuales de procesos, roles de competencia, responsabilidades y niveles de autoridad.

1.2.3.6.2. Políticas Organizacionales

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

1.2.3.7. Proyección Estratégica

1.2.3.7.1. Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. Es decir, es la imagen actual que indica de manera concreta dónde radica el éxito de nuestra empresa.

1.2.3.7.2. Visión

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. Es realizar el proceso de formular el futuro.

1.2.3.7.3. Valores

Son aquellas características morales en los seres humanos, en este punto implica no solo personal docente y administrativo sino también alumnos y padres de familia.

Los valores caracterizan de la mejor manera a las personas, no solo dentro de la institución, sino fuera de ella, porque también deben ser valores inculcados a estudiantes y padres de familia que conforman la institución.

1.2.3.7.4. Objetivos

Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la institución pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Dentro del Gremio se busca el desarrollo planteando objetivos claros, y cumplirlos para mejorar continuamente, pues de esto depende el éxito educativo.

1.2.3.8. Organización

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

1.2.3.9. Comunicación en la Organización

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten y se reciben datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr una comprensión plena y una acción eficiente. Ésta es el acto por medio del cual un individuo establece un contacto que le permite transmitir una información a otro individuo.

Por tanto, es una actividad inherente a los individuos, que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, por medio de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás. La comunicación es un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de información.

La comunicación organizacional es el efecto de comunicar la información formal e informal que se genera para la adecuada relación y desempeño laboral de los integrantes de una organización, tanto grupal como interpersonal.

La comunicación organizacional se determina con relación a la creación, mantenimiento y renovación de:

- **Cultura (valores):** Principios, conceptos y creencias, explícitos, compartidos por todos los que forman parte de una organización.

- **Estructura:** Como está operativamente organizada la empresa; además determina las relaciones laborales entre las distintas áreas que conforman la estructura organizativa.
- **Estrategia:** Pasos que deben darse para alcanzar los objetivos de la empresa.
- **Recursos (habilidades):** Áreas, capacidades, conocimientos, fortalezas.
- **Procedimientos:** Rutinas, formas en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones.
- **Personal (potencial humano):** Factor que se define en función de perfiles, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, acorde al número necesario que requiere un área o actividad determinada.
- **Estilo de dirección:** Actitudes que adoptan los integrantes de los niveles directivos de la empresa.

1.2.3.10. Eficiencia Organizacional

La eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. Sin embargo, en la teoría clásica por el contrario, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas. Desglosando estos elementos:

- **Planeación:** involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.
- **Organización:** proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.
- **Dirección:** conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.

- **Coordinación:** armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.
- **Control:** consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

1.2.3.11. Departamentalización

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Los clásicos afirmaban que las actividades de la organización debían tener una especialización y agruparse en departamentos. La división del trabajo crea especialistas que necesitan coordinación. Para ello debemos conocer los tipos de departamentalización:

- **Departamentalización por funciones:** es la forma más popular para agrupar las actividades.
- **Departamentalización por productos:** el agrupamiento de actividades se realiza por línea de productos.
- **Departamentalización por clientela:** agrupa las actividades en base a las características comunes de los clientes.
- **Departamentalización por área geográfica:** agrupamiento de actividades con base en el territorio.
- **Departamentalización por proceso:** agrupamiento de actividades sobre la base de flujos de productos o clientes.

1.2.3.12. Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico es una herramienta básica para prever y adelantarse a acontecimientos futuros porque ayuda a identificar aspectos troncales, para que estos sean evaluados y valorados en su real dimensión en bien de la organización. El principal objetivo del Diagnóstico Situacional es la de proporcionar información específica y fidedigna para poder aplicar las medidas preventivas.

MILAN Kubr (2008) considera que, a veces el diagnóstico “es considerado como la simple tarea de reunir, clasificar y analizar una gran cantidad de datos, inclusive muchos de los cuales no tienen relación alguna con el objetivo perseguido”.

Su objetivo es exactamente el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema que influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema.

1.2.3.12.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI.

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Para ello, es necesario seguir estos procedimientos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

CUADRO # 2 Matriz MEFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			
1. Razón presente que subió a 2.52	.06	4	.24
2. Margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3. La moral de los empleados es alta	.18	4	.72
4. Sistema nuevo de informática	.08	3	.24
5. La participación del mercado ha subido a 24%	.12	3	.36
Debilidades			
1. Demandas legales sin resolver	.05	2	.10
2. Capacidad de la planta ha bajado a 74%	.15	2	.30
3. Falta de sistema para la administración estratégica	.06	1	.08
4. El gasto para I y D ha subido el 31%	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces	.06	1	.06
Total	1.00		2.80

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano.

Fuente: Matriz MEFI

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

En el caso que nos ocupa, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1.85 contra 0.80 de las debilidades.

1.2.3.12.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

La matriz de evaluación de los factores externos EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

1. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

2. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE. Nótese que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: "los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables"

CUADRO # 3 Matriz MEFE

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calif.	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento	.08	3	.24
2. Los valores de capital son saludables	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	.14	4	.56
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	.09	4	.36
Amenazas			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos	.10	2	.20
2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas	.12	4	.48
3. La República de Rusia no es políticamente estable	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo están subiendo	<u>.10</u>	1	<u>.10</u>
Total	1.00		2.64
<p>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.</p>			

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano.

Fuente: Matriz MEFE

1.2.3.12.3. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La matriz FODA es una herramienta o instrumento de mucha importancia que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

CUADRO # 4 Matriz FODA.

	Fortalezas (F) 1.- 2.- 3.-	Debilidades (D) 1.- 2.- 3.-
Oportunidades (O) 1.- 2.- 3.- 4.-	FO Estrategia “MAXI-MAXI” Estrategia que aprovecha las fortalezas para maximizar las oportunidades.	DO Estrategia “MINI-MAXI” Estrategia que minimiza las debilidades, maximizando las oportunidades.
Amenazas (A) 1.- 2.- 3.- 4.-	FA Estrategia “MAXI-MINI” Estrategia que utiliza las fortalezas para minimizar las amenazas.	DA Estrategia “MINI-MINI” Estrategia que minimiza las debilidades, y evita las amenazas.

Fuente: Fred R. David.

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano.

1.2.3.12.4. Cuadro de Mando Integral-BSC

La herramienta SIMULATED BALANCED SCORECARD es una simulación que representa el mercado en algunos sectores en particular compuestos por la competencia de varias empresas. Estas empresas tomarán ciertas decisiones y de acuerdo a ellas se establecerá su desempeño en el mercado medido en utilidades.

El Balanced Scorecard o Tablero de Mando Integral BSC constituye una herramienta revolucionaria para movilizar al capital humano hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos del capital humano en la organización de la ONG hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

El Balanced Scorecard usa medidas en cuatro categorías: -Desempeño financiero, -Conocimiento del cliente, -Procesos internos de operación -Aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales, trans-departamentales, trans-organizacionales e identificar procesos enteramente nuevos, para cumplir con objetivos del cliente y actores.

En síntesis se afirma que el Balanced Scorecard o Tableros de Mando Integrales BSC cambian la manera en que se mide y administra una organización de la ONG.

El Balanced Scorecard o Tablero de Mando Integral BSC es por lo tanto, un sistema de gestión estratégica de la organización alineada, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

1.2.4. Gestión Administrativa

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

También se la considera como el 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. Para ello es necesario conocer los propósitos de la Gestión Administrativa:

- Gestionar el sistema de información contable (financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

1.2.4.1. Definición de Gestión

La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Gestionar es trabajar y buscar el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa, además de posicionar a ésta como la mejor entre todas las del gremio, generar rentabilidad y ganancia tanto económica como en el servicio al cliente.

1.2.4.2. Recursos de Gestión Administrativa

La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, prolijamente para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

En la Gestión Administrativa existen cuatro elementos importantes que están relacionados, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación Organización, Ejecución y Control.

- **Planeación.-** Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas.
- **Organización.-** Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.
- **Ejecución.-** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.
- **Control.-** Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

La administración de recursos, por lo tanto, consiste en el manejo eficiente de estos medios, que pueden ser tanto tangibles como intangibles. El objetivo de la administración de recursos es que éstos permitan la satisfacción de los intereses.

La función de la administración de recursos humanos es motivar a los trabajadores para que rindan al máximo de sus capacidades y lograr que el conjunto de empleados funcione como un bloque en pos de los objetivos corporativos.

Es importante tener en cuenta que los recursos son finitos y tienen que servir para satisfacer necesidades virtualmente infinitas. La administración de recursos, por lo tanto, resulta clave para el éxito. De esta definición se desprende lo siguiente:

- En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.
- Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica).
- Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).
- Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).
- Este debería ser el procedimiento habitual, normalmente los procesos operativos deberían basarse en la estrategia y generar los cometidos logístico.

1.2.4.3. Importancia de la Gestión

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficiencia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

La administración se ha dado a la tarea de planear las funciones a realizar en las diferentes organizaciones, con el fin de ofrecer productos, bienes y servicios de calidad, que garanticen la satisfacción del cliente y el crecimiento interno de la misma.

1.2.4.4. Objetivo de la Gestión

La aplicación de un modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios.

Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos, gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

1.2.4.5. Proceso de Análisis de Gestión

Los procedimientos de análisis de gestión administrativa emplea un proceso dinámico donde conviven pasado, presente y futuro. Este proceso o herramienta combina cíclicamente análisis del pasado (gestión), posición y evaluación de alternativas futuras (planeamiento) y la instrumentación del plan presente.

El proceso de análisis de gestión es una poderosa herramienta de control, que permite analizar las decisiones tomadas, en un lapso de tiempo determinado, si fueron correctas o no, si los datos utilizados para caracterizar o dimensionar las actividades fueron las más acertadas.

Según RUIZ (1995) manifiesta que "Es indiscutible que para proceder a la preparación del Programa de Trabajo para realizar el Análisis de Gestión Administrativa, debemos tener en cuenta cuales son las preocupaciones de la Alta Administración de la empresa".

Lo que significa que es un proceso dinámico donde convergen: pasado, presente y futuro, además de poseer ciertas cualidades que le permitan desenvolverse como profesional en ésta área específica:

- Confianza y seguridad.
- Comunicación eficaz.
- Imagen positiva.
- Trabajo en equipo.
- Identificar la necesidad del potencial Sistema-Cliente.
- Lenguaje fluido y uso adecuado de la terminología técnica.
- Capacidad para transmitir las ideas que se desean expresar.
- Disposición para escuchar atentamente los planteamientos del Sistema.

1.2.4.6. Administración

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Esta definición se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación: Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:

- **Planificación:** Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.
- **Organización:** Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
- **Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes.

1.2.4.7. Los principios Generales de la Administración

Un principio del cual nunca debemos omitir es la COORDINACIÓN, se refiere a la forma armoniosa de llevar las acciones con las circunstancias. Fayol enumera 14 principios de administración que son:

- **La división del trabajo:** se hace con el objeto de producir más y mejor con el mismo objeto y esfuerzo, nos trae como consecuencia, especialización de funciones y separación de poderes.
- **La autoridad y responsabilidad:** Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, esta debe acompañarse de una recompensa o castigo conocida como responsabilidad
- **Disciplina:** Es la obediencia manifestada hacia la empresa de su parte social y esta se da gracias a:

- **Unidad de mando:** Solamente se recibirán órdenes de un solo jefe, pues las dualidades de mando crean conflictos.
- **Unidad de dirección:** La dirección de los programas solo debe estar a cargo y ser implantadas por un solo jefe.
- **Subordinación de los intereses particulares del interés general:** Un interés de tipo personal jamás debe anteponerse a los intereses de una empresa u organismo social.
- **Remuneración de personal:** El pago a los empleados o parte social debe y será justa para ambas partes, esta dependerá de la voluntad del patrón.
- **Centralización:** Aunque no se establece si es una buena o mala administración se hace por efecto natural, su objetivo es para la utilización del 100 % de las facultades de los empleados.
- **Jerarquía:** Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.
- **Orden:** el personal debe colocarse donde mejor se pueda aprovechar sus facultades como tal.
- **Equidad:** Utilizada en vez de la justicia, requiere de sensatez, bondad y mucha experiencia y se refiere a la igualdad del personal.
- **Estabilidad del personal:** Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel y después, si así se requiere, mudarlo de ahí. Nunca antes.
- **Unión de personal:** Entre mas armonía exista dentro del personal, mejor serán los resultados para el organismo social.

1.2.4.8. La Administración y sus Funciones

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, individual o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Es necesario ampliar esta definición básica. Las funciones básicas de la administración son cinco:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Coordinación.
- Control.

Planeación.- Es la fase en la cual se determina anticipadamente que es lo que se va a hacer, esto incluye el establecimiento de objetivos, programas, políticas y procedimientos.

Organización.- Es la etapa en la cual se fijan las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa.

Dirección.- Esta fase del proceso de administración, hace referencia a la forma como se imparten las órdenes o instrucciones a las personas de la empresa y se explica qué es lo que debe hacerse. Aunque son de mucha importancia las cualidades personales de quien va a ejecutar la actividad.

Coordinación.- En el proceso administrativo debe existir coordinación o sea que haya una estrecha armonía entre los funcionarios de la empresa y las operaciones que ejecutan para que el desenvolvimiento del trabajo no tenga ningún obstáculo. Coordinar es armonizar todos los actos y esfuerzos.

Esta coordinación se puede obtener a través de consultas de unas personas a otras, con participación democrática, caso de las cooperativas con las cuales pueden conformarse grupos de trabajo uniforme. Para lograr este fin los funcionarios jefes deben exponer a los empleados sus puntos de vista en cualquier caso particular.

Control.- Este proceso consiste en verificar si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los planes presentados, y permite básicamente avisar en forma oportuna si algo está fallando y además si resulta eficaz en el uso de los recursos.

1.2.4.9. El Proceso de la Administración

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 a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos.

CUADRO # 5 Proceso de Administración

Planeación	Organización	Dirección	Control
- ¿Qué es lo que se quiere hacer? - ¿Qué se va a hacer?	- ¿Cómo se va a hacer?	- Verificar que se haga	- ¿Cómo se ha hecho?

Fuente: Proceso de Administración.
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano.

1.3. MARCO REFERENCIAL

1.3.1. Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad.

1.3.1.1. Datos Históricos

El Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, fue fundado el 3 de diciembre de 1964. Tiene su domicilio legal en el Cantón La Libertad, Barrio Eloy Alfaro, son sus finalidades la unidad, la armonía y la ayuda mutua entre sus asociados.

El Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, recibirá a los artesanos en la rama de la madera, que habiendo solicitado por escrito su admisión manifestando su voluntad de pertenecer a él, sean legalmente aceptados por la Asamblea General de Socios.

1.3.1.2. Fines y Objetivos

El Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, de acuerdo a lo estipulado para lo que fue creado, tiene los siguientes fines:

- a. Buscar el adelanto social, cultural, capacitación técnica y moral de los artesanos en la rama y carpintería general;
- b. Solicitar a la Junta Nacional de Defensa del Artesano, el permiso para la titulación de los artesanos en la rama de la madera, para obtener su calificación;
- c. Solicitar cursos de capacitación, escuela técnica a las entidades de Gobierno, que permitan a la juventud adquirir vastos conocimientos en las distintas especialidades de carpintería;

- d. Solicitar a los Poderes Públicos, herramientas, materia prima y asignaciones económicas para el Gremio, para el mantenimiento y desarrollo de los futuros artesanos en la rama de la madera; y,
- e. Organizar conferencias, dar charlas culturales y realizar eventos deportivos para unificar al artesano.

1.3.1.3. Acuerdo Ministerial

Acuerdo No. 060-2001

MINISTERIO DE TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS EL SUBSECRETARIO DE TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS DEL LITORAL

CONSIDERANDO:

QUE en el Cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, se encuentra constituida la SOCIEDAD GREMIAL DE CARPINTEROS Y ANEXOS DE LA LIBERTAD;

QUE las reformas al estatuto de la SOCIEDAD GREMIAL DE CARPINTEROS Y ANEXOS DE LA LIBERTAD, cumple con los requisitos legales establecidos, conforme se desprende del Oficio No. 651-AJL-2001, de fecha Julio 16 del 2001.

QUE el Art. 9, literal 1 del Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos, las de delegar atribuciones y deberes a funcionarios de su portafolio, conforme a las leyes, decretos y reglamentos pertinentes;

QUE se ha dado cumplimiento a todas las exigencias y requisitos previstos en la ley y en el ejercicio de las atribuciones legales y de conformidad con el Acuerdo Ministerial No. 421 publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 37 del 30 de Septiembre de 1998 y 092 del 11 de Julio del 2000.

ACUERDA:

Art. 1.- Aprobar las reformas del Estatuto de la **SOCIEDAD GREMIAL DE CARPINTEROS Y ANEXOS DE LA LIBERTAD**, que en lo posterior se denominará **GREMIO DE CARPINTEROS Y ANEXOS DE LA LIBERTAD**, con domicilio en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena con las siguientes modificaciones:

- a. En el Art. 9, literal C, sustituir, “artesanal” por “general”
- b. Se suprime el Art. No 13
- c. En el Art. No. 23, literal D, sustituir, “segundo” por “cuarto” y “cuarto” por “segundo”

Art. 2.- Regístrese las reformas al estatuto del **GREMIO DE CARPINTEROS DE LA LIBERTAD**, con domicilio en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, con las modificaciones señaladas.

MARCO LEGAL

1.4. MARCO LEGAL

Constitución del Ecuador.

Capítulo Segundo.

DERECHOS DEL BUEN VIVIR.

Sección Quinta

Educación

Art. 26.-

La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado.

Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Art. 27.-

La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física.

Art. 28.-

La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos.

Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada. La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art. 29.-

El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

Las Instituciones educativas se rigen bajo los parámetros del Ministerio de Educación, los cuáles ayudarán al cumplimiento de objetivos al brindar educación de calidad tal como indica la Constitución, la Ley, Plan Nacional del Buen Vivir, Marco legal educativo, Plan decenal de Educación del Ecuador, Educación para la democracia y el buen vivir, y otras.

Sistema Nacional de Evaluación

Para dar cumplimiento a la política sexta del Plan Decenal de Educación, el Ministerio de Educación implanta, con Acuerdo Ministerial 025 del 26 de enero de 2009, el Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas que evalúa cuatro componentes:

- La gestión del Ministerio y sus dependencias;
- El desempeño de los docentes;
- El desempeño de los estudiantes; y,
- El currículo nacional.

Sus objetivos fundamentales son el monitoreo de la calidad de la educación que brinda el sistema educativo ecuatoriano y la definición de políticas que permitan mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Ley de Compañías

Sección 1

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.-

Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Art. 2.-

Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

La compañía en nombre colectivo;

La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

La compañía de responsabilidad limitada;

La compañía anónima; y,

La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

Art. 3.-

Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad.

Art. 4.-

El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma.

Si las compañías tuvieran sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio.

Art. 5.-

Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.

Art. 7.-

Si la compañía omitiere el deber puntualizado en el artículo anterior, las acciones correspondientes podrán proponerse contra las personas que ejecutaren los actos o tuvieren los bienes a los que la demanda se refiera, quienes serán personalmente responsables.

Art. 8.-

Las personas mencionadas en el artículo precedente podrán, una vez propuesta la demanda, pedir la suspensión del juicio hasta comprobar la existencia del apoderado o representante de que trata el Art. 6 de esta Ley. Si no produjeren esa prueba en el perentorio término de tres días, continuará con ellas el juicio.

Art. 16.-

La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituyen una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía.

Art. 29.-

Si en la formación de la compañía no se llenaren oportunamente las formalidades prescritas por esta Ley, y mientras no se cumplieren, cualquier socio podrá separarse de la compañía notificándolo a los demás.

Sección II
DE LA COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO

1. CONSTITUCIÓN Y RAZÓN SOCIAL

Art. 36.-

(Reformado por el Art. 2 de la Ley s/n, R.O. 591, 15-V-2009).- La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas naturales que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía".

Art. 37.-

El contrato de compañía en nombre colectivo se celebrará por escritura pública. Entre los socios no se puede admitir declaraciones de testigos para probar contra lo convenido, o más de lo convenido en la escritura de constitución de la compañía, ni para justificar lo que se hubiere dicho antes, al tiempo o después de su otorgamiento.

Art. 38.-

La escritura de formación de una compañía en nombre colectivo será aprobada por el juez de lo civil, el cual ordenará la publicación de un extracto de la misma, por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y su inscripción en el Registro Mercantil.

El extracto de la escritura de constitución de la compañía contendrá:

- 1.- El nombre, nacionalidad y domicilio de los socios que la forman;
- 2.- La razón social, objeto y domicilio de la compañía;

- 3.- El nombre de los socios autorizados para obrar, administrar y firmar por ella;
- 4.- La suma de los aportes entregados, o por entregarse, para la constitución de la compañía; y,
- 5.- El tiempo de duración de ésta.

Art. 40.-

Cuando se constituyere una compañía en nombre colectivo que tome a su cargo el activo y el pasivo de otra compañía en nombre colectivo que termine o deba terminar por cualquier causa, la nueva compañía podrá conservar la razón social anterior, siempre que en la escritura de la nueva así como en su registro y en el extracto que se publique, se haga constar:

- a) La razón social que se conserve, seguida de la palabra "sucesores";
- b) El negocio para el que se forma la nueva compañía;
- c) El nombre, nacionalidad y domicilio de cada uno de los socios colectivos de la nueva compañía; y,
- d) La declaración de que dichos socios son los únicos responsables de los negocios de la compañía.

Art. 44.-

A falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía y firmar por ella. Si en el acto constitutivo de la compañía sólo alguno o algunos de los socios hubieren sido autorizados para obrar, administrar y firmar por ella.

Art. 45.-

El administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales.

Ley de Defensa del Artesano
Congreso Nacional

Codificación de la Ley de Defensa del Artesano

Art. 1.-

Esta Ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieren posteriormente.

Art. 2.-

Para los efectos de esta Ley, se definen los siguientes términos:

a) Actividad Artesanal: La practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con o sin auxilio de máquinas, equipos o herramientas.

b) Artesano: Al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas.

c) Maestro de Taller: Es la persona mayor de edad que, a través de los colegios técnicos de enseñanza artesanal, establecimientos o centros de formación artesanal y organizaciones gremiales legalmente constituidas, ha obtenido tal título otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y refrendado por los Ministerios de Educación y Cultura.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo del proyecto se utilizara el método inductivo para llevar a cabo la investigación: Es el proceso de inferencia de leyes generales a partir de la consideración de un número suficiente de casos individuales u observaciones concretas. La inducción intenta obtener de los casos particulares observados una ley general válida también para los no observados (Mantilla y Vásquez, 1997:93). Citado por Martínez (2008)

En este capítulo se describe el diseño metodológico empleado, precisando el tipo de investigación, la muestra que se emplea y los instrumentos a utilizar. Por último, se expone el procedimiento a seguir para la ejecución de las actividades en la realización del estudio.

A través de la investigación realizada al Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, se pudo determinar que la misma se encuentra enmarcada dentro de la investigación de campo, puesto que los datos obtenidos fueron recabados directamente donde se presenta la problemática.

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo de la presente investigación se consideró el tipo de investigación cualitativa, debido a que es uno de los elementos que permitirá identificar y detectar inminencias, dentro de la Asociación, por lo que condescenderá a conseguir un diseño organizacional con mayor efectividad para el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad.

Según Hernández (2008), considera que el estudio cualitativo se caracteriza por profundizar los datos, difundirlos, dar una interpretación amplia, contextualizar el ambiente y dar detalles y experiencias únicas. Al mismo tiempo aporta un punto de vista natural y flexibilidad de los fenómenos a estudiar.

El diseño de esta investigación es Transeccional -Correlacional-causal por lo que consideró esta investigación de tipo evaluativa, siendo su objetivo principal valorar y enjuiciar el diseño, ejecución, efectos, utilidades y grado de logro de los objetivos de programas e instituciones; a fin de corregir las deficiencias e introducir los reajustes necesarios.

De manera que se medirá los efectos de la Asociación para la comparación de metas, objetivos o modelo ideal previamente establecido en cuanto a sus variables de correlación, a fin de contribuir en la toma de decisiones subsiguientes a cerca de la misma, buscando el mejoramiento u optimización de recursos en sus actuaciones futuras.

Para el desarrollo de la investigación cualitativa se empleó la técnica de la observación, de modo que para la realización de este estudio, se estima como técnica de recolección de datos más apropiada a la Observación directa, dado que es necesaria la observación de cómo se llevan a cabo las actividades y operaciones diarias, en donde se enmarca el trabajo. De igual forma permitirá el diagnóstico de la realidad que se presenta en cuanto al personal que trabaja en las instalaciones de la asociación.

En relación a la técnica, Eyssautier de la M. (2006) expresa que “La observación directa consiste en interrelaciones de manera directa con el medio y con la gente que lo forman para realizar los estudios de campo.

En torno a los instrumentos de recolección de datos o información Rojas de Narváez expresa lo siguiente:

“Por instrumento para recolectar datos o información para una investigación se entenderá todos aquellos medios, herramientas, recursos, métodos, modelos, técnicas o implementos, tales como: cuestionarios (encuestas, pruebas, entrevistas, test), con el fin de obtener los datos e información de acuerdo con el diseño de la investigación que se planteó”.

Para la investigación cuantitativa se maneja la recolección y el análisis de datos, que mediante el uso de estadísticas, permite establecer información confiable del comportamiento de una población específica.

Por lo cual en el desarrollo de la investigación se estudió el impacto que ocasionaría el implemento de un diseño organización en el Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, a través de la aplicación de un cuestionario a los miembros que conforma la mencionada institución.

Según Domínguez, (2008) hace referencia a la investigación cuantitativa donde dice: es aquella que se utiliza predominantemente información de tipo cuantitativo directo. La investigación cuantitativa recoge información empírica (de cosas o aspectos que se pueden contar, pesar o medir) objetiva y que por naturaleza siempre arroja números como resultados. Pág. # 5

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La modalidad de trabajo empleado para el desarrollo de la investigación es de proyecto factible o de intervención, debido a que se conseguirá que la propuesta a desarrollarse tenga efectividad y éxito, fundamentándonos en varios prototipos de investigación. El proyecto factible o de intervención se aplica analizando varias definiciones.

En este caso está dado de acuerdo a la definición dada por Yépez E. (2007), este autor expresa que proyecto factible es:

“La elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operable viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones sociales. Puede referirse a la formulación de políticas.

Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o un diseño que incluyan ambas modalidades”. De tal manera que mencionado indicador permita fortalecer las actividades administrativas de la mencionada Asociación.

Es por ello que con la implementación del diseño organizacional la institución, se mejorará el nivel de pertenencia por parte de los socios, se ampliará los canales de comunicación, se elaborará programas de capacitaciones, con la finalidad que este establecimiento tenga un buen direccionamiento en sus actividades comerciales.

A través de la investigación realizada al Gremio, se pudo determinar que la misma se encuentra enmarcada dentro de la investigación de campo, puesto que los datos obtenidos fueron recabados directamente donde se presenta la problemática.

2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo de la presente tesis, se emplearon varios tipos de investigación que según (Hernández, Fernández y Baptistas, 2006) permitirán analizar el entorno de la institución, por lo cual los tipos de investigación a utilizarse son:

2.3.1. Investigación descriptiva.

La investigación es de carácter descriptiva, debido a que se describen cada uno de los factores que determinan el nivel de desempeño en las funciones asignadas por los diferentes asociados, en las áreas establecidas por el Gremio de Carpinteros de La Libertad, de manera que permita describir situaciones o eventos desfavorables que impidan su correcto funcionamiento.

La investigación de carácter descriptivo, permite facilitar la obtención de los resultados, así como las características más relevantes de las personas que forman parte del medio ambiente de trabajo.

Por tal razón Hernández (2008) la investigación descriptiva “Busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, proceso, objetos o cualquiera otro fenómeno que se someta a un análisis”. Pág. #102

Cuando se trate de una investigación en la cual se quiere alcanzar un análisis e interpretación de los hechos reales que se dará a lo largo del estudio, se estará en presencia de un nivel descriptivo.

2.3.2. Investigación Exploratoria.

En base a la investigación exploratoria, este tipo de investigación permite analizar el objeto de estudio, de manera en el contexto actual, caracterizado por un alto nivel de complejidad y dinamicidad.

Los procesos de diseño organizativo constituyen una de las vías esenciales para lograr la subsistencia y el mejoramiento del desempeño de las organizaciones, a fin de incrementar su nivel de competitividad.

Según Hernández (2006) considera que investigación exploratoria “El objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o se ha abordado antes. Es decir cuando existen solo ideas vagamente relacionadas con el tema” Pág. #101

En correspondencia con lo anterior, el presente proyecto aborda el problema del rediseño organizativo con el objetivo de contribuir al desarrollo de una base conceptual que fundamente el sustento teórico de los instrumentos metodológicos que en este sentido se desarrollen, desde una perspectiva en que se integran los fundamentos de los enfoques, estratégico, sistémico y situacional; así como la participación de los implicados como rasgo distintivo.

Es en este sentido, a partir del resultado de investigaciones desarrollada dentro del Gremio de carpinteros y Anexos, se exponen un conjunto de variables a tomar en cuenta al desarrollar los procesos de diseño organizativo, sus fundamentos,

esencia e importancia y se potencia el análisis interno como un elemento de gran importancia con el fin no solo de constituir una importante fuente de reservas a los efectos del mejoramiento, sino también de lograr la coherencia en la organización.

Por lo tanto esta investigación nos servirá para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real.

2.3.3. Investigación Explicativa.

En base a la investigación explicativa en el desarrollo del problema de estudio, se estableció que el Gremio de Carpinteros y Anexos carece de un diseño organizativo que impide que las diferentes responsabilidades que se designen, tenga una grado de dificultad, debido al deficiente canal de comunicación que se emerge dentro de la institución.

Teniendo como grado de consecuencia la toma de decisiones mal planteada, que no permite que se fortalezca la actividad comercial en sus totalidad, así también el nivel de pertenencia con la Institución.

Por lo tanto se tiene un concepto específico:

Para Hernández (2006) considera que la investigación explicativa “Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relaciona dos o más variables. Pág. # 108

De manera que al formalizar el modelo de esta operación se producirá una sinergia basada en gran equipo interdisciplinario de alto rendimiento, asegurando que el crecimiento del Gremio de Carpinteros no se detenga por ninguna restricción interna, como nos pasa en la actualidad, sino por factores externos del mercado.

Aportando con un personal 100% capacitado, con una alta motivación al ver Institución trabajando de forma planeada y coordinada, fomentando así nuestros valores y logrando poner en práctica nuestra visión, ya que sabemos que lo más importante para brindar un excelente servicio es un personal motivado, disciplinado y capacitado.

2.3.4. Investigación Correlacional.

Esta investigación tiene como alcance Descriptiva-Correlacional, debido a que se manejarán datos históricos para el análisis de estadísticas de las deficiencias existente dentro del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, para hacer una descripción de diferentes situaciones con la finalidad de hacer un posterior estudio para contrarrestar mencionadas debilidades.

De acuerdo a la investigación Correlacional Hernández (2006) establece que “Tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías, o variables de un contexto en particular” Pág. # 105

De manera que con la implementación del órgano funcional se fortalecerá el nivel de compromiso de los socios con la institución, ya que mencionada variable depende de la otra, a medida que se esté estableciendo un alto compromiso, se mejorará el nivel de responsabilidades en las respectivas áreas.

2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Los métodos de investigación, son procedimientos o conjunto de procesos muy importantes para demostrar la verdad de la investigación, obtener más conocimientos; y demostrar la realidad de acuerdo al método a utilizar.

Así lo indica Méndez Álvarez Carlos E. (2006),

“El método científico se puede definir como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental”.

De acuerdo con lo anterior, “el método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad”; así, el método permite organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento, y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad.

Se trata de una investigación donde no hacemos variar de forma intencional las variables independientes. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlo. No se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionadamente por el investigador.

Por tal razón como indica Carlos Méndez, el tipo de método se aplica de acuerdo al objeto de estudio, entre varios métodos se realiza un análisis para llegar a la solución de la problemática existente, siguiendo un conjunto de procesos para la justificación de la realidad.

2.4.1. Método Inductivo.

En el desarrollo del método inductivo se empleó la técnica de la observación, de modo que para la realización de este estudio, se estima como técnica de recolección de datos más apropiada, ya que mostrará el levantamiento de información del objeto de estudio

Según Mantilla y Vásquez, (1997) el Método Inductivo “Es el proceso de inferencia de leyes generales a partir de la consideración de un número suficiente de casos individuales u observaciones concretas.

La inducción intenta obtener de los casos particulares observados una ley general válida también para los no observados”.

Partiendo de su definición: Es decir, la situación problemática como punto de partida, la formulación de una hipótesis, el proceso de verificación del supuesto

mediante la observación o la experiencia, aportarán a la conclusión general acerca de la implementación de la estructura organizacional.

Méndez Álvarez Carlos E. (2008) manifiesta:

“La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación.

Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objeto llegar a conclusiones que estén “en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes”.

Así, los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamentan observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada”. Pág. # 239 – 240.

Dando como referente que este método aportó a la toma de conclusiones, de que impacto ocasionaría la implementación del órgano funcional para el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad.

2.4.2. Método Deductivo – Analítico.

Estos métodos se complementan, de manera que permiten conocer la realidad del objeto de estudio, de tal manera que proporcione identificar las problemáticas dentro de la Asociación, para facilitar las explicaciones en el desarrollo del proyecto, mediante un diagnóstico situacional.

Por lo cual es un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad de esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

Lo mencionado anteriormente, está basado en lo que indica Méndez Álvarez Carlos E. (2006):

“Análisis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. Por otro lado, el conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como el resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con “los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo”. Pág. # 242.

El método analítico consiste en dividir un todo abstracto o concreto en sus elementos integrantes, para investigar su naturaleza y efectos. El análisis implica resolver, pues, el todo actual en las diferentes partes que lo integren.

Es por ello que este método se utilizó para llegar a conclusiones reales, analizando de manera minuciosa cada parte del objeto de estudio y proporcionando especificaciones a partir del centro de estudio que este caso se involucra “El Diseño Organizacional para el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad.

2.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Se consideran Fuentes de información a los materiales o productos, originales o elaborados, que aportan noticias o testimonios a través de los cuales se accede al conocimiento, cualquiera que éste sea.

Estos materiales o productos que constituyen las fuentes de información son huellas, testimonios o conocimientos aportados por el hombre en el discurrir del tiempo y pueden ser restos biológicos, monumentos, documentos, libros o productos de ordenador, todo aquello que suministre una noticia.

2.5.1. Fuente primaria.

Las fuentes primarias contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa.

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento.

Por tanto Méndez Álvarez Carlos E. (2006), indica

“Es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger directamente. Cuando esto sucede, se habla de la fuente primaria, e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada”. Pág. # 250

Por tal razón la fuente primaria para este objeto de estudio es el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad.

2.5.2. Fuentes secundaria.

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias. Algunos tipos de fuentes secundarias son: libros de texto, artículos de revistas, enciclopedias, biografías.

Se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable. La utilizamos para confirmar nuestros hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios.

Según María Silvestrini Ruiz, 2008 manifiesta las fuentes secundarias:

“Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias del objeto de investigación”. Pág. # 4

2.6. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

Las técnicas de recolección de datos son aquellas utilizadas para obtener la información necesaria con respecto al fenómeno de estudio y de esta manera lograr los objetivos propuestos.

Considerando lo mencionado por Hurtado. (2007)

“Se tiene que las técnicas de recolección de datos están directamente relacionadas con los instrumentos. A través de éstas se logra determinar el cómo se va a recabar la información necesaria para el logro de los objetivos y qué instrumentos son los más apropiados”. Pág. # 214

Para los efectos de este trabajo de investigación las principales técnicas que se utilizan son:

- Encuestas
- Entrevistas

2.6.1. Encuesta.

La encuesta es una técnica estructurada que permite la recogida rápida y abundante de información mediante una serie de preguntas orales o escritas que debe responder un entrevistado con respecto a una o más variables a medir.

Para ello, en el objeto de estudio se desarrollará un cuestionario a los socios del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, por ser una de las técnicas de mayor empleo en el levantamiento técnico de información.

De tal manera que permita medir el nivel organizativo que se mantiene dentro de la institución, con la finalidad de cimentar una estructura organizacional que permita al personal de trabajo desenvolverse de manera eficiente en sus respectivas áreas de trabajo.

2.6.2. Entrevista.

Considerando lo mencionado por Sabino. (2000).

Entrevista es “Aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad, para formular las preguntas y las respuestas, por lo tanto no se guía por un cuestionario o modelo rígido”. Pág. 157.

Por lo tanto se realizó una entrevista estructurada al personal asociado de la institución (Presidente) siendo éste la fuente de información directamente involucrada con las problemática existente dentro de la asociación, con el fin de conocer su criterio con respecto al desarrollo e implementación del diseño organizacional.

2.7. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Los instrumentos de medición son aquellos que registran los datos que representan a los conceptos o las variables que el investigador quiere saber. En torno a los instrumentos de recolección de datos o información expresa lo siguiente:

Por instrumento para recolectar datos o información para una investigación se entenderá todos aquellos medios, herramientas, recursos, métodos, modelos, técnicas o implementos, tales como: cuestionarios (encuestas, pruebas, entrevistas, test), utensilios (herramientas), aparatos, mecanismos, dispositivos, máquinas, equipos, materiales, modelos, sistemas, programas o paquetes de computación u otros objetos que el investigador elabora, selecciona, adapta, produce o crea para efecto de estudio; con el fin de obtener los datos e información de acuerdo con el diseño de la investigación que se planteó”.(Rojas de Narváez ;2006)

Por lo tanto para el presente estudio, los instrumentos utilizados para recabar la información pertinente en el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad son:

- Cuestionarios.
- Guías de entrevista.

2.7.1. Cuestionarios.

El cuestionario es la técnica de recogida de datos más empleada en investigación, porque es menos costosa, permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis, aunque también puede tener otras limitaciones que pueden restar valor a la investigación desarrollada.

Según Hernández Sampieri (2000) manifiesta:

“El cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar información de manera clara y precisa. Consiste en un conjunto de preguntas formuladas en base a una o más variables a medir, donde se utiliza un formulario impreso estandarizado de preguntas, en el cual el contestante llena por sí mismo”.

El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. La selección de los temas para la realización del cuestionario, depende de los objetivos que se haya planteado el investigador al inicio de la investigación, de los eventos de estudios y de los indicios identificados en el proceso de Operacionalización.

En el cuestionario deben incluirse solo las preguntas que estén directamente relacionadas con las preguntas de investigación o con el control de variables en caso de investigaciones confirmatorias. No deben añadirse preguntas cuyas respuestas puedan ser obtenidas con mayor precisión utilizando otro tipo de instrumentos.

2.7.2. Guías de entrevista.

La guía de entrevista, según Buendía, Colás y Hernández citado por González (2009):

Es “la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar planteadas por el entrevistador” Pág. # 83.

Una entrevista es simplemente una conversación con un propósito específico. Se entrevista cuando se quiere saber algo de alguien que no se puede obtener por vía numérica.

Esto es, que los datos con los que se cuenta no proporcionan la información que se requiere sobre una persona, su experiencia, su visión sobre ciertos temas, expectativas o su sentir sobre algún tema o problemática en particular. El objetivo de la entrevista es entrar al “mundo” de la persona y ver las cosas desde su perspectiva.

Se conduce una entrevista cuando se desea información específica, especialmente la información que no está contenida en eventos históricos, comportamiento en el pasado, conceptos, sentimientos, intenciones, pensamientos o logros organizacionales y/o en el trabajo que se han tenido en el pasado; y, cuando esta información resulta vital para analizar algún caso o tomar decisiones sobre la contratación o promoción de algún miembro de la organización.

2.8. POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.8.1. Población.

Conjunto de todos los individuos que porten información sobre el fenómeno que se estudia. Representa una colección completa de elementos (sujetos, objetos, fenómenos o datos) que poseen algunas características comunes. Valera Ibarra (1996) expresa que:

“la población es el conjunto completo de individuos, objetos o medidas que poseen alguna característica como observable”

De acuerdo a éste enfoque, para el proyecto de investigación, la población objeto de estudio estará constituida por todos los socios que conforman el Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad, proveedores de materia prima y clientes.

La población a investigar serán los socios de la institución que actualmente la conforman por 42 personas, de las cuales 7 corresponden a la junta directiva y las 35 personas restantes corresponden a los socios. Así mismo también se consideró a los proveedores que actualmente le aprovisionan de materia prima, las cuales corresponden a 10 distribuidores del mencionado suministro.

De igual manera dentro de su cartera de clientes se consideró a 220 clientes mayorista que actualmente adquieren sus productos, para el levantamiento de información pertinente.

La población para la presente investigación, sobre diseño organizacional para el Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad se descompone de la siguiente manera:

CUADRO # 6 Distribución de la población.

ELEMENTOS	#
Socios	35
Parte administrativa	7
Proveedores	10
Clientes	220
TOTAL	272

Fuente: Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad.

Elaborado por: Kléber Orrala S.

2.8.2. Muestra.

La muestra constituye una selección al azar de una porción de la población, es decir, un subconjunto que seleccionamos de la población. Salkind, Escalona y Valdés Salmerón (1998), mencionan que:

“Si no es posible someter a prueba a todos los miembros de la población, la única opción es seleccionar una muestra, un subconjunto de la población”.
 Pág. # 2

En este caso se considera como muestra de estudio al personal que trabaja en el Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad, que representan la cantidad de 42 personas, proveedores 10 y 220 clientes.

2.8.2.1. Cálculo del tamaño de la muestra.

Para la determinación de la muestra dentro del Gremio se empleó un 95% de nivel de confiabilidad y un 5% de margen de error. La fórmula empleada corresponde a una población finita, la misma que es la siguiente: Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad.

n = Tamaño de muestra	DATOS:
Z = Nivel de confiabilidad	n = ?
P = Probabilidad de éxito	Z = 95% = 1.96
Q = Probabilidad de fracaso	P = 0.50
N = Población	Q = 0.50
e = Margen de error	N = 220
	e = 5% = 0.05

Desarrollo de la fórmula para el cálculo de la población a encuestar:

$$n = \frac{Z^2 p.q.N}{e^2 (N-1) + Z^2 p.q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) 220}{(0,05)^2 (220-1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{211,288}{1,5079}$$

$$n = 140$$

2.8.2.2. Muestreo por Criterio.

En la presente investigación, se utilizó el Muestreo por Criterio por considerarlo el más apropiado para el desarrollo de estudio a efectuarse.

Este tipo de muestra son por conveniencia, pero la diferencia radica en que se escogen entre la población a aquellos miembros que cumplen con los criterios establecidos previamente que sean importantes para el objeto de estudio.

Por lo tanto, para el levantamiento de información del diseño organizacional para el Gremio de Carpinteros y Anexos, se realizó el tipo de muestreo no probabilístico, en este caso el Muestreo por criterio.

En nuestro estudio la población total es de 272 personas que pertenecen al Cantón Santa Elena, los cuales están clasificados por socios que conforman la Institución, los proveedores y clientes, con la finalidad de contar con más alternativas y opiniones de posibles interesados.

CUADRO # 7 Muestreo por criterio del trabajo de investigación.

PERSONAS	INSTRUMENTOS	ESTRATOS	N	Fh	N
	Encuesta	Socios	35	0,63691226	35
	Entrevista	Parte Administrativa	7		7
	Encuesta	Proveedores	10		10
	Encuesta	Clientes	220		140
		TOTAL	272		192

Fuente: Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano.

2.9. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.9.1. Procedimiento.

Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería 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. La presente investigación se desarrolló tomando en cuenta el siguiente procedimiento:

- Búsqueda de la Información.
- Elaboración de Problema.
- Formulación del Problema.
- Planteamiento de la Justificación.
- Elaboración del Marco Teórico.
- Formulación de la Metodología.
- Elaboración del Instrumento de Investigación.
- Gestión y apoyo Institucional.
- Aplicación de Instrumentos.
- Recolección de Datos.

Los procesos que se desarrollaron en la presente investigación, se ejecutó considerando un conjunto de estrategias, técnicas y análisis que lograron llevar a cabo la investigación, que estimula un fácil entendimiento, y permite comprender los datos determinando por sí mismo la validez y confiabilidad de las conclusiones y recomendaciones presentadas.

2.9.2. Procesamiento.

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés. Los procesos que se desarrollaron en la presente investigación son los siguientes:

- Ordenamiento de los Datos.
- Organización y Tabulación de Datos.
- Elaboración de tablas y gráficos estadísticos.
- Análisis e Interpretación de datos.
- Establecimiento de las conclusiones.
- Establecimiento de las Recomendaciones.
- Construcción de la propuesta.
- Entrega del Informe Final.
- Sustentación final del Proyecto.

La información se procesó en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en lo que se refiere a la tabulación, se empleó el programa de Microsoft Office Excel para graficar las tablas dinámicas, para las encuestas, ya que esto nos permitió elaborar las correspondientes tablas y cuadros estadísticos de manera sencilla y rápida, para realizar el análisis de los resultados de manera satisfactoria.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Es de vital importancia mencionar que el Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad, a largo de los años ha tenido un gran desarrollo debido a la calidad y precio que tienen sus productos, adquiriendo nuevas experiencias que le permiten enfrentar los constantes cambios que suelen presentarse en este mundo competitivo en el que vivimos.

Por tanto, en este capítulo se muestran los resultados del estudio de investigación que comprende el análisis e interpretación de los resultados. Para analizar e interpretar los resultados se contó con la colaboración de la parte administrativa de la institución, treinta y cinco socios, diez proveedores y ciento cuarenta clientes, que componen su cartera de compradores, a quienes se les aplicó un instrumento de medición estadístico como es el cuestionario.

De tal forma, que la información recolectada permitió ingresar de manera individual la investigación a la base de datos elaborada por el programa Microsoft Excel para su respectivo procesamiento e interpretación, con la elaboración de tablas dinámicas y gráficas con sus respectivos porcentajes de manera fácil y sencilla.

Es por ello que los cuestionarios y guías de entrevista darán un enfoque amplio de los que se quiere solucionar dentro de la institución, para regenerar de manera eficiente las gestiones administrativas, con la implementación del diseño organizacional para el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.

1. ¿Se siente satisfecho con las funciones asignadas por la Institución?

Los entrevistados manifestaron que están totalmente satisfechos con sus responsabilidades asignadas y que por eso en periodos posteriores son ratificados con autoridades, porque siempre están al tanto de las gestiones que realiza la institución.

El trabajo y esmero que aportan por la institución han permitido que sean reconocidos a nivel local, ya que son un grupo colaborativo en diferentes eventos que se formalizan.

De tal manera que el cumplimiento de funciones ha aportado a un crecimiento institucional e individual por parte de estos directivos.

2. ¿Considera que el ambiente de trabajo es adecuado para desarrollar sus labores?

Totalmente de acuerdo mencionaron los entrevistados, que el ambiente de trabajo es el adecuado, ya que su fuente de trabajo y sustento de vida es la madera. Y que su esfuerzo y dedicación que día a día dan por su trabajo es beneficio para ellos y su familia. Lo que también hacemos es satisfacer las necesidades de nuestros clientes para tener la acogida necesaria.

3. ¿Cómo es la comunicación entre socios y junta directiva?

Los entrevistados mencionaron que la comunicación que existe con los socios es totalmente excelente, porque son un grupo unido y que en su trayectoria de vida se conocen muy bien.

Es por ello que existe este grupo asociativo, porque todo hacemos lo mismo, lo que nos hace diferente a todos es nuestra manera de pensar.

4. ¿Existe el trabajo en equipo dentro de la Institución?

Por su puesto que existe el trabajo en equipo dentro de nuestra organización, ya que todos somos responsables en el cumplimiento de roles y tareas, lo que siempre anhelamos es contribuir para nuestra institución.

Con el tiempo hemos crecido como personas en cuestión de actitudes y aptitudes, porque queremos aportar para nuestra Provincia y mejorar en aspecto como el desarrollo socio-económico.

5. ¿Participa en la planificación de las actividades de la Institución? YCuál es su aporte.

Los entrevistados mencionaron que siempre participan en la planificación de las gestiones propuesta por la institución. Y que conocen de toda la información que contiene las mencionadas actividades por realizar para el cumplimiento de metas y objetivos.

Lo que les permite tener un enfoque amplio de lo que se va a realizar y ejecutar. De las cuales constan las actividades de actos cívicos, sociales y culturales que se realizan por fechas históricas a nivel interno de la institución y a nivel del Cantón La Libertad y La Provincia de Santa Elena.

6. ¿Cuáles son los objetivos que persigue el Gremio de Carpinteros?

Los informantes indicaron que el Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad, persistentemente persiguen muchos objetivos que les permita su crecimiento institucional como tal.

Constantemente están a la vanguardia de las nuevas tendencias que se presentan el mercado al cual están posicionados, con la finalidad de cumplir y satisfacer las exigencias de sus clientes.

Dentro de los principales objetivos están:

1. Brindar seguridad, credibilidad, garantía y calidad en los productos.
2. Mejorar la calidad en productos y en todos los procesos.

7. ¿De qué manera aportan los socios para el cumplimiento de los objetivos de la Institución?

Las personas entrevistadas manifestaron que los socios siempre aportan para el cumplimiento de los objetivos, los cuales les ha permitido crecer a nivel individual e Institucional.

Por tal razón el aporte de ello es pilar fundamental para el cumplimiento de actividades, de manera que sean productivas no solo para ellos, sino para la asociación.

8. ¿Los valores corporativos de la Institución contribuyen para el cumplimiento de objetivos?

Totalmente de acuerdo manifestaron los entrevistados, nuestro Lema es: Lealtad, Fraternidad y progreso y lo que siempre queremos como institución es la excelencia en diferentes actividades.

Ante todo nuestros principios, valores y objetivos son los principales pilares fundamentales para nuestra entidad, porque nos permiten crecer día a día como personas y como institución.

9. ¿Cuál es el proceso que se sigue para resolver algún inconveniente en la institución?

Los entrevistados manifestaron que siempre estudian los problemas que se presentan dentro de la institución, y que para su respectivo análisis y discusión se toman los debidos correctivos, que contribuyan al mejoramiento del problema como tal.

De tal manera que dichas iminencias no impida el crecimiento institucional, dentro de su ambiente de trabajo.

10. ¿Consideran que existe el sentido de pertenencia de los asociados con la institución?

Los informantes mencionaron que existe el sentido de pertenencia dentro de la Institución, pero no de todos los socios, ya que algunos socios no asisten a las asambleas establecidas por las autoridades, y que su ausencia ha pesado mucho para el desarrollo de actividades. Lo que se quiere es mejorar aquello, y que la institución sea un grupo unido para el logro de nuestros objetivos.

11. ¿Considera usted que es beneficioso la elaboración e implementación del diseño organizacional en la Institución para la mejorar las actividades y responsabilidades?

De manera unánime los entrevistados manifestaron que es beneficioso para la institución la implementación de un diseño organizacional, ya que les permitirá tener un eficiente enfoque y direccionamiento de sus actividades. Así mismo, el diseño organizacional como tal, accederá a que los socios cumplan con efectividad sus respectivos roles y cargos asignados. De tal forma que contribuirá a que la institución tome de manera correcta las decisiones para regularizar los recursos y se brinde un producto de óptima calidad.

3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

3.2.1. Encuesta dirigida a los socios.

Edad.

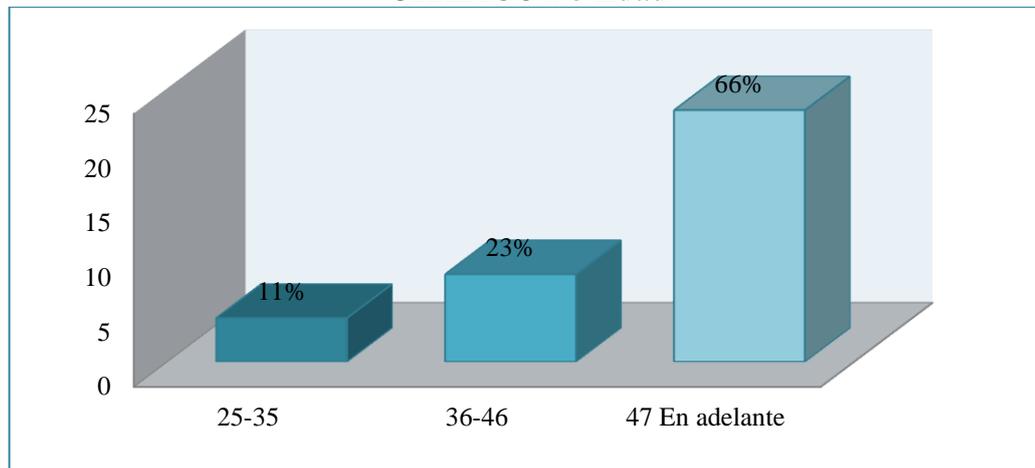
CUADRO # 8 Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum.
25-35	4	11%	11%
36-46	8	23%	34%
47 En adelante	23	66%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 3 Edad



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano.

Las edades de los integrantes del Gremio de Carpinteros se determinan:

De acuerdo a los datos obtenidos se ha determinado que el 11% de los encuestados se encuentran en la edad de 25 a 35 años equivalente a 4 socios, siendo el porcentaje minoritario; seguido del 23% en un rango de edad de 36 a 46 años que corresponde a 8 socios y por último las personas de 47 años en adelante con un 66%, equivalente a 23 socios siendo esta última.

La población mayormente encuestada corresponde a los socios que sus edades fluctúan entre 47 años en adelante.

Género.

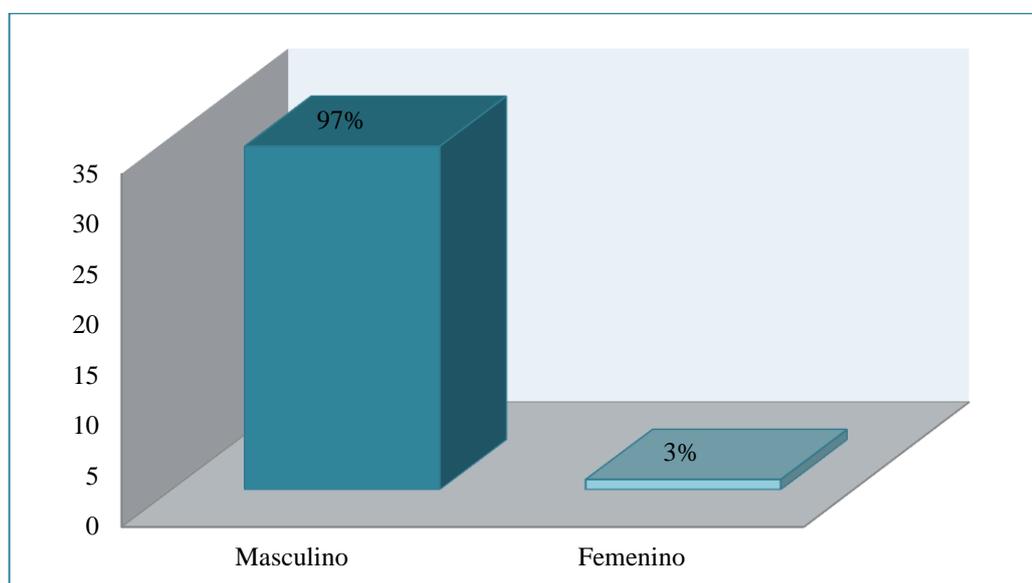
CUADRO # 9 Género

Genero	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acum
Masculino	34	97%	97%
Femenino	1	3%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 4 Género



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

El género que conforma el gremio corresponde:

En cuanto a los resultados obtenidos se demuestra que de 35 Socios encuestados el 97% pertenecen al género masculino equivalente a 34 socios, mientras que el 3% restante son de género femenino que corresponde a una 1 socia, siendo en este caso la población de hombres mayormente encuestados.

En el Gremio de Carpinteros y Anexos se aplica la equidad de Género de manera que todos tienen el mismo derecho para ejercer su labor.

Estado Civil.

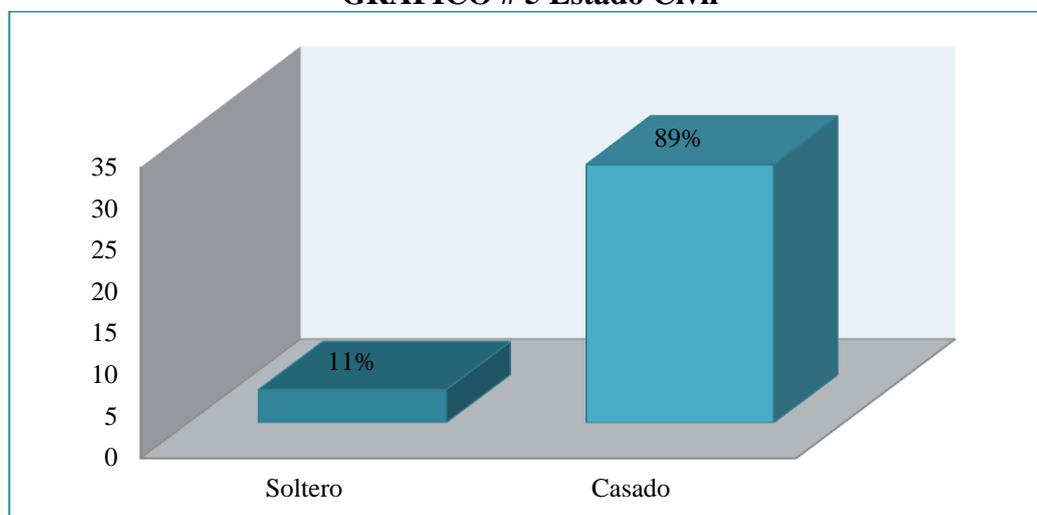
CUADRO # 10 Estado Civil

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acum
Soltero	4	11%	11%
Casado	31	89%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 5 Estado Civil



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

El estado civil de los integrantes del Gremio de Carpinteros esta dado de la siguiente manera:

Con respecto a la situación civil de las personas encuestadas se ha identificado que del 100%, el 11% que equivalen 4 personas pertenecen al estado civil soltero, mientras que el 89% que equivalen a 31 personas corresponde al estado civil de casados.

Por lo tanto, la población mayormente encuestada dentro del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad pertenece al estado civil Casado.

Residencia.

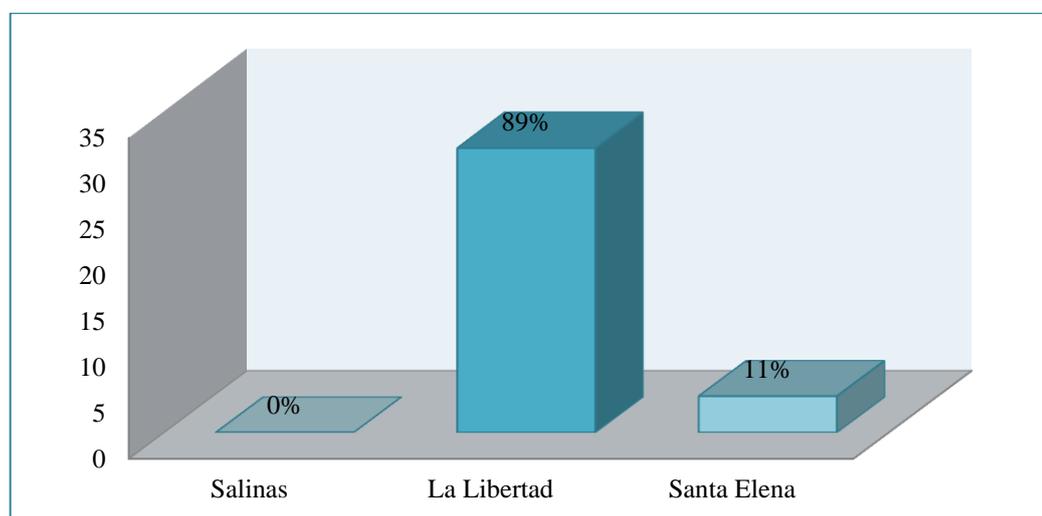
CUADRO # 11 Residencia

Residencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acum
Salinas	0	0%	0%
La Libertad	31	89%	89%
Santa Elena	4	11%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 6 Residencia



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala S.

El lugar de residencias de los integrantes de esta prestigiosa institución se da:

Del 100% de encuestados, en cuanto al lugar de residencia, el 89% que equivalen a 31 socios pertenecen al Cantón La Libertad, mientras que el 11% que corresponden a 4 socios pertenecen al Cantón Santa Elena, siendo el Cantón La Libertad el lugar de residencia de los socios mayormente encuestados.

Por lo que se determina que la mayoría de los socios que conforman el Gremio de carpinteros radican en el Cantón La Libertad.

1. ¿Su asociación en la actualidad cuenta con un diseño organizacional?

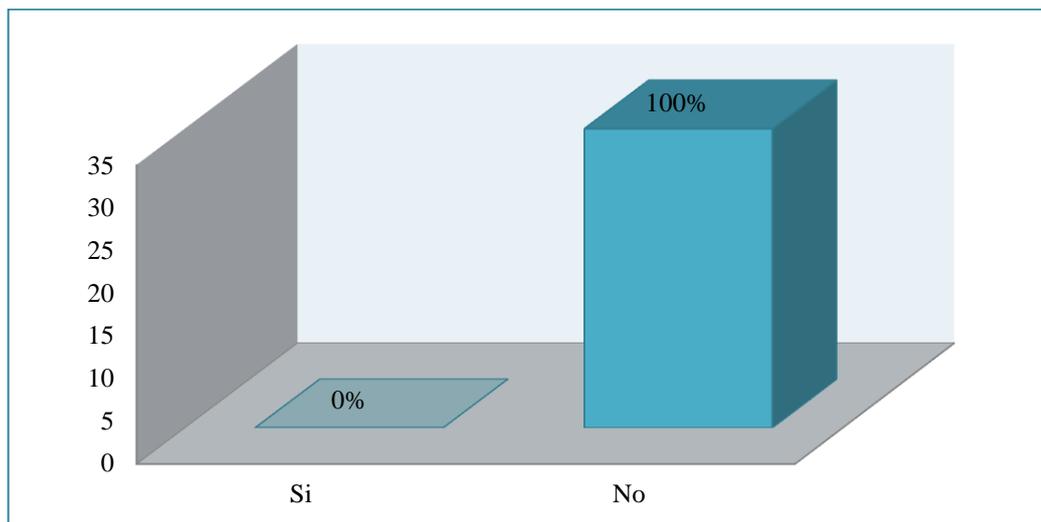
CUADRO # 12 Diseño Organizacional de la Institución.

Diseño organizacional de la Institución.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acum
Si	0	0%	0%
No	35	100%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 7 Diseño organizacional de la Institución.



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

El Gremio de Carpinteros no realiza sus actividades por la falta de un diseño organizacional.

De los 35 socios encuestados, se determinó que el 100%, menciona que la institución en la actualidad no cuenta con un diseño organizacional, demostrando de esta manera una gran debilidad en las gestiones administrativas.

El desconocimiento del diseño organizacional da apertura a que se den a conocer debilidades y que no se cumplan con efectivamente las funciones.

2. ¿Sabe usted cuáles son sus funciones dentro de la asociación?

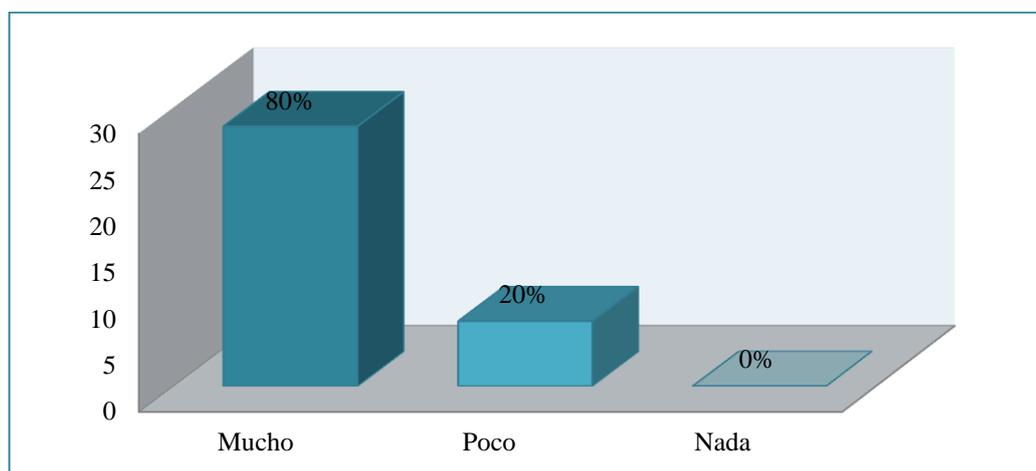
CUADRO # 13 Conocimiento de funciones.

Conocimiento de funciones.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acum
Mucho	28	80%	80%
Poco	7	20%	100%
Nada	0	0%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 8 Conocimiento de funciones.



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano.

Las funciones que se delegan dentro de la institución inciden de la siguiente manera.

De los 35 encuestados, el 80% que corresponde a 28 socios mencionaron que conocen mucho las funciones que les corresponden, mientras que el 20% equivalente a 7 trabajadores mencionaron que conocen poco sobre las funciones que debe realizar y cómo cumplirlas.

Aunque los trabajadores conocen perfectamente sus funciones, una parte minoritaria desconoce aquello.

3. ¿Cuándo le designan una tarea a realizar, la cumple totalmente y en el menor tiempo posible?

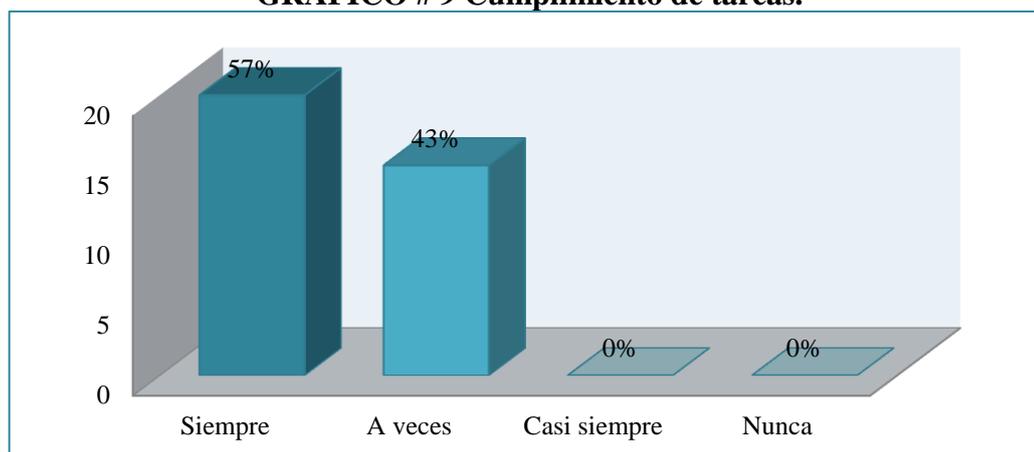
CUADRO # 14 Cumplimiento de tareas.

Cumplimiento de tareas.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acum
Siempre	20	57%	57%
A veces	15	43%	100%
Casi siempre	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 9 Cumplimiento de tareas.



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

El tiempo que se establece para la realización de actividades dentro del Gremio se da de la siguiente manera:

De acuerdo al cumplimiento de tareas, el 57% de los encuestados representado por 20 personas indican que siempre realizan actividades dentro de la institución, mientras el 43% perteneciente a 15 socios mencionaron que a veces las cumplen.

Determinando de esta manera, que la inexistencia del diseño organizacional afecta mucho en las gestiones administrativas.

4. ¿Se actualiza permanentemente en su campo laboral?

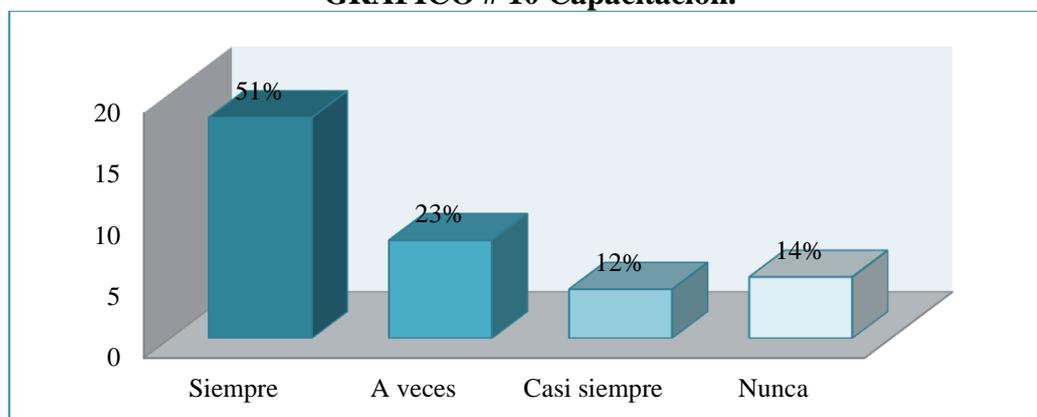
CUADRO # 15 Capacitación.

Capacitación.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acum
Siempre	18	51%	51%
A veces	8	23%	74%
Casi siempre	4	12%	86%
Nunca	5	14%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 10 Capacitación.



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

Las capacitaciones que reciben los integrantes del Gremio por parte de empresas privadas facilitan el trabajo para el proceso de sus productos.

De los 35 socios del Gremio, el 51% equivalente a 18 socios manifestaron que siempre se capacitan, sin embargo el 23% representado por 8 socios indicaron capacitarse a veces, de modo que un 12% de encuestados correspondiente a 4 socios señalaron que casi siempre se actualizan en su campo laboral, mientras el 14% equivalente a 5 socios manifestaron que nunca se actualizan en su campo laboral.

Los socios en su mayoría indican que las capacitaciones frecuentes aportan a mejorar su profesionalismo institucional.

5. ¿Considera usted que está capacitado para ejercer cualquier tipo de cargo dentro de la asociación?

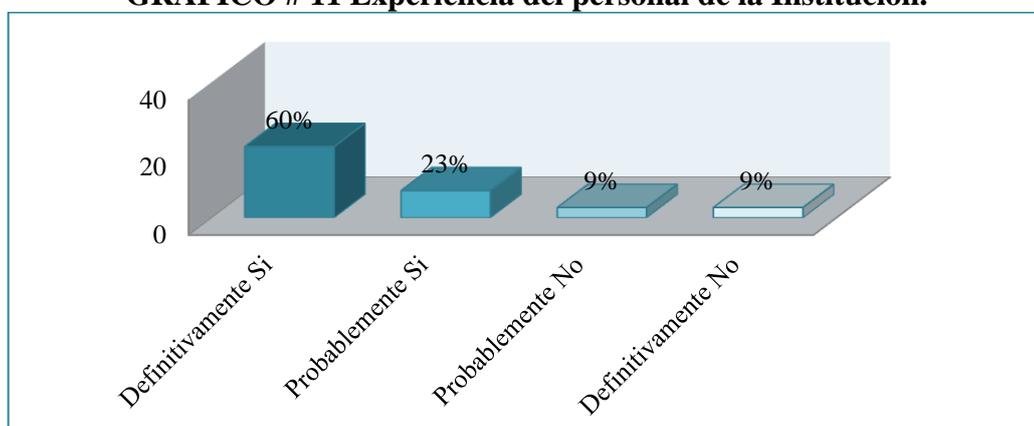
CUADRO # 16 Experiencia del personal de la Institución.

Experiencia del personal de la Institución.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acum
Definitivamente Si	21	60%	60%
Probablemente Si	8	23%	83%
Probablemente No	3	9%	91%
Definitivamente No	3	9%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 11 Experiencia del personal de la Institución.



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

El conocimiento que se tiene para cumplir actividades administrativas contribuye a un trabajo colectivo debido a la experiencia.

El 60% de los encuestados, que representan 21 socios, mencionan que definitivamente sí están capacitado y tienen experiencia, de igual manera el 23% de los socios, correspondiente a 8 personas, manifestaron que probablemente si pueden asumir un cargo, posterior a ello el 9% representados por 3 personas indicaron que probablemente no pueden asumir responsabilidades, mientras que el otro 9% equivalente a 3 socios mencionaron que definitivamente no se cuenta con la experiencia suficiente para el desempeño de cualquier tipo de cargo.

La experiencia del talento humano es beneficiosa para el cumplimiento de tareas

6. ¿Participa usted en las decisiones de la asociación para mejorar la calidad del servicio?

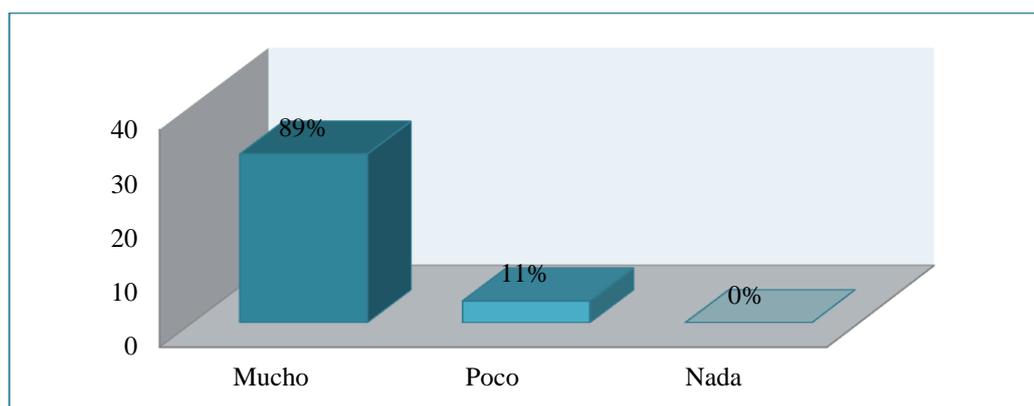
CUADRO # 17 Toma de decisiones del Gremio.

Toma de decisiones del Gremio.	Particip.	Porcentaje	Porcentaje Acum
Mucho	31	89%	89%
Poco	4	11%	100%
Nada	0	0%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 12 Toma de decisiones del Gremio.



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

La toma de decisiones para mejorar la calidad de los productos constantemente es un aporte para el logro de objetivo.

En la presente gráfica se demuestran que de las 35 personas encuestadas el 89% equivalente a 31 socios consideran que participan mucho en la toma de decisiones, mientras que el 11% equivalente a 4 personas, consideran que poca es su participación en la toma de decisiones.

Demostrando que si hay un alto compromiso y acuerdo para tomar los respectivos correctivos en la institución.

7. ¿De qué manera mide la asociación su desempeño en el trabajo?

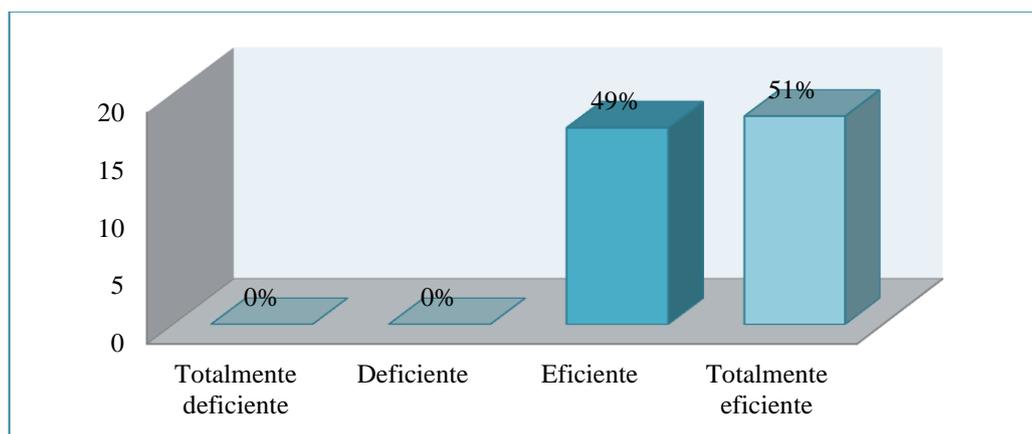
CUADRO # 18 Desempeño de los socios.

Desempeño de los socios.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acum
Totalmente deficiente	0	0%	0%
Deficiente	0	0%	0%
Eficiente	17	49%	49%
Totalmente eficiente	18	51%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 13 Desempeño de los socios.



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

El nivel de desempeño de los socios dentro del Gremio siempre contribuye al logro de objetivos y metas.

De las 35 personas encuestadas, podemos evidenciar que un 49%, equivalente a 17 socios, manifiestan que su desempeño es eficiente, mientras que el 51% correspondiente a 18 socios, consideran que su desempeño es totalmente eficiente en la institución y que su aporte contribuye de manera favorable para el desarrollo de las actividades administrativas.

Por lo tanto, en su mayoría el nivel de desempeño de los socios es favorable.

8. ¿Conoce usted la estructura organizacional del Gremio de Carpinteros?

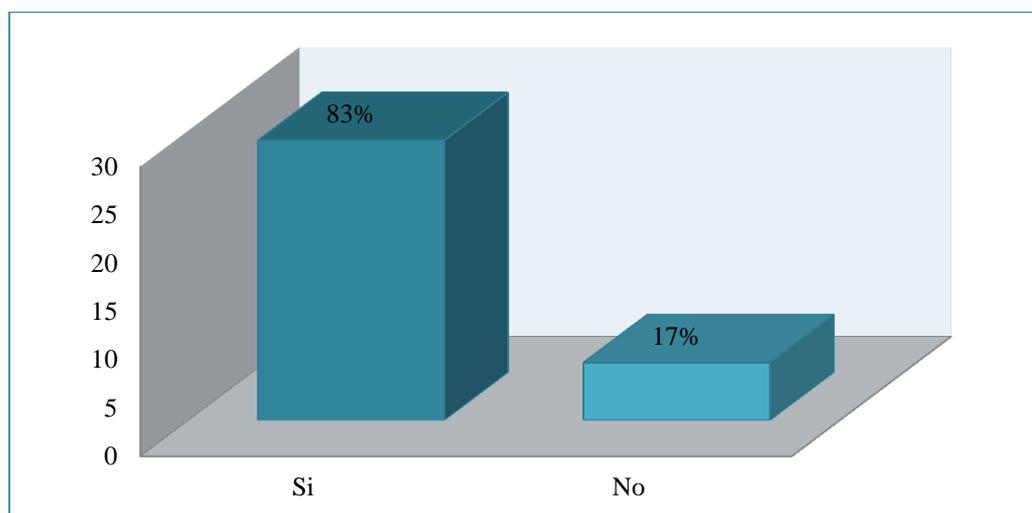
CUADRO # 19 Estructura orgánica de la Institución.

Estructura orgánica de la Institución.	Frecuencia.	Porcentaje	Porcentaje Acum
Si	29	83%	83%
No	6	17%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 14 Estructura orgánica de la Institución.



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

La estructura orgánica del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad en la actualidad no está bien estructurada.

De los 35 socios encuestados, la mayoría representada por el 83% equivalente a 29 personas, manifestaron que si conocen del órgano funcional, mientras que el 17% correspondiente a 6 socios desconocen de aquello.

La reestructuración de este órgano funcional fortalecerá el nivel de los departamentos para cumplir satisfactoriamente las funciones.

9. ¿Cómo calificaría usted el implemento de un diseño organizacional para mejorar las actividades que realiza la asociación?

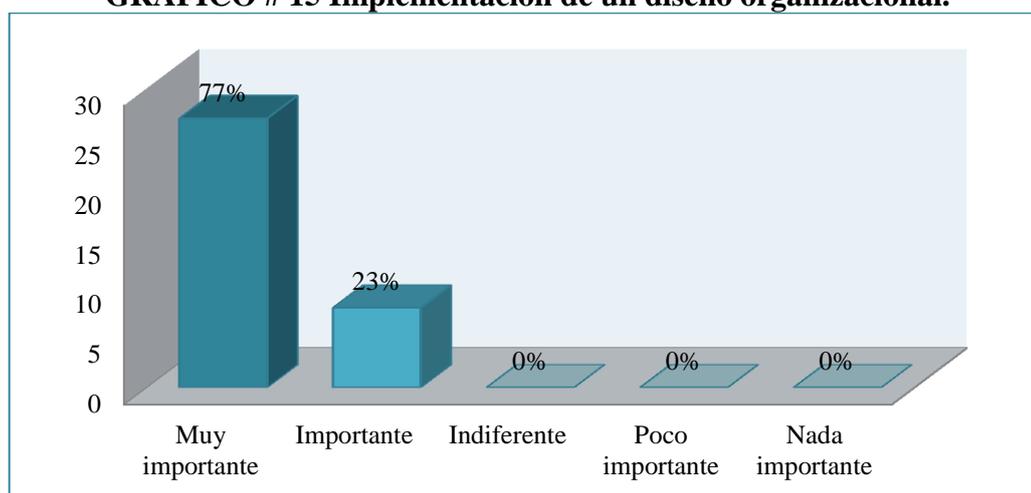
CUADRO # 20 Implementación de un diseño organizacional.

Implementación de un diseño organizacional.	Frecuencia.	Porcentaje	Porcentaje Acum
Muy importante	27	77%	73%
Importante	8	23%	100%
Indiferente	0	0%	100%
Poco importante	0	0%	100%
Nada importante	0	0%	100%
TOTAL	35	100%	

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 15 Implementación de un diseño organizacional.



Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

Mejorar las actividades administrativas es conveniente para cumplir con los objetivos planteados.

A esta pregunta el 77% correspondiente a 27 socios manifestaron que es muy importante implementar la mencionada propuesta, mientras que solo 8 socios representados por un 23% lo consideran importante.

La implementación del diseño organizacional potencializará el talento humano del Gremio de Carpinteros.

3.2.2. Encuesta dirigida a los Clientes.

Edad.

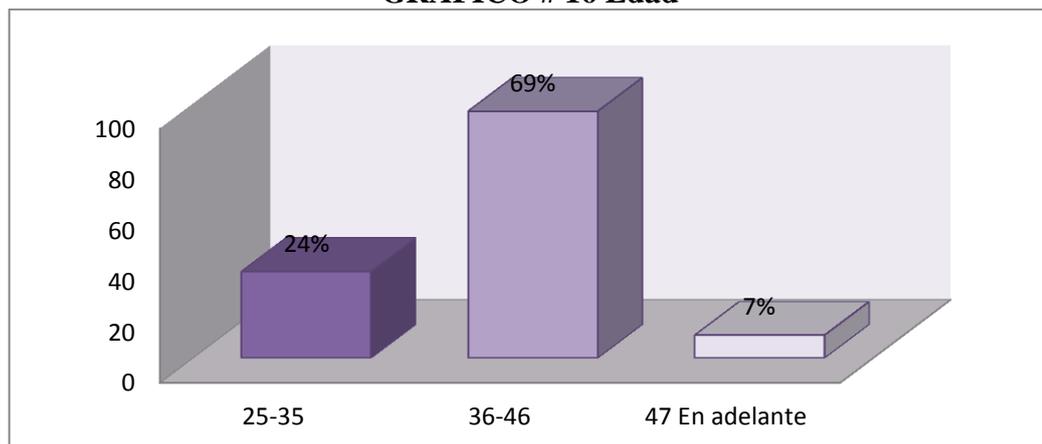
CUADRO # 21 Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum
25-35	34	24%	24%
36-46	97	69%	94%
47 En adelante	9	7%	100%
TOTAL	140	100%	

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 16 Edad



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

Las edades de los integrantes del Gremio de Carpinteros se determinan:

De acuerdo a los datos obtenidos se ha determinado que el 24% de los encuestados se encuentran en la edad de 25 a 35 años equivalente a 34 personas, seguido del 69% en un rango de edad de 36 a 46 años que corresponde a 97 personas siendo este rango intermedio el de más alto porcentaje y por último las personas de 47 años en adelante con un 7%, equivalente a 9.

La población encuestada mayormente corresponde a los clientes que fluctúan en un rango de edad de 36 a 46 años.

Género.

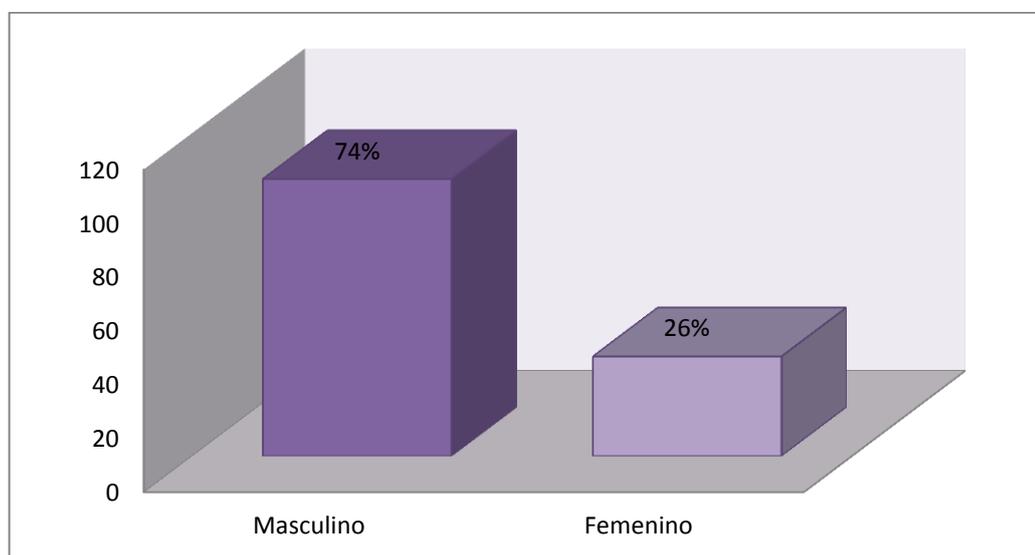
CUADRO # 22 Género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum
Masculino	103	74%	74%
Femenino	37	26%	100%
TOTAL	140	100%	

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 17 Género



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

El género de mayor afluencia para la recolección de información pertinente en este estudio se da:

Los resultados obtenidos de la encuesta demuestran que el 74% que equivalen a 103 personas pertenecen al género masculino, siendo este indicador el de mayor porcentaje, mientras que el 26% que corresponden a 37 personas conciernen al género femenino.

Por lo tanto, el género masculino fue la población mayormente encuestada para este estudio.

1. ¿Usted ha sido partícipe de los beneficios que el Gremio ofrece?

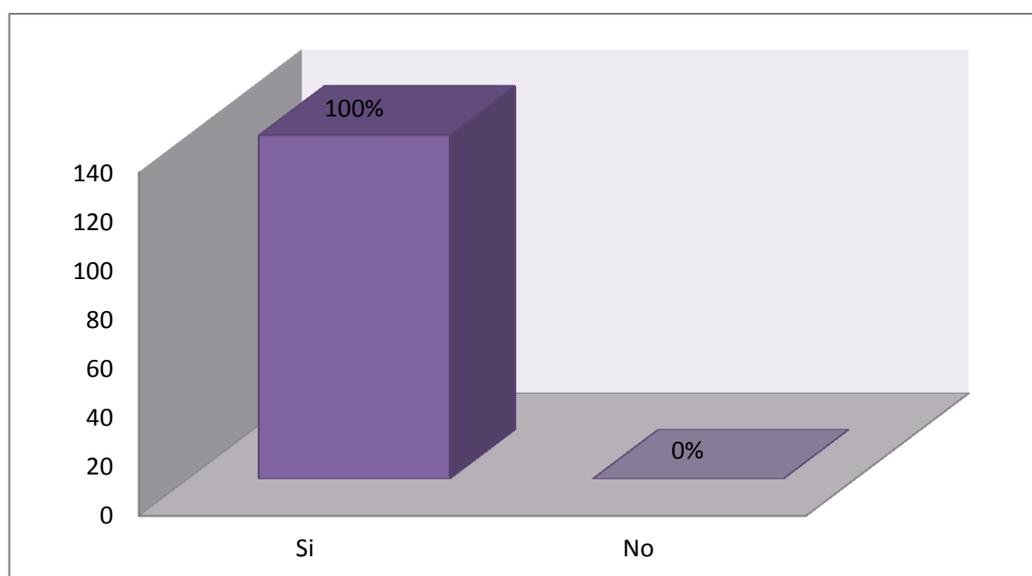
CUADRO # 23 Beneficios.

Beneficios	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum
Si	140	100%	100%
No	0	0%	100%
TOTAL	140	100%	

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 18 Beneficios



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

Los beneficios que ofrece el Gremio de Carpinteros en la venta de sus productos son favorables para esta cartera de clientes.

En cuanto a los resultados obtenidos se demuestra que de 140 personas encuestadas el 100% ha sido partícipe de los beneficios que ofrece el Gremio de Carpinteros, siendo este indicador de mayor valoración.

Por tal motivo, el 100% de esta población recibe beneficios al momento de adquirir un mencionado producto.

2. ¿Qué productos ha adquirido del Gremio de Carpinteros?

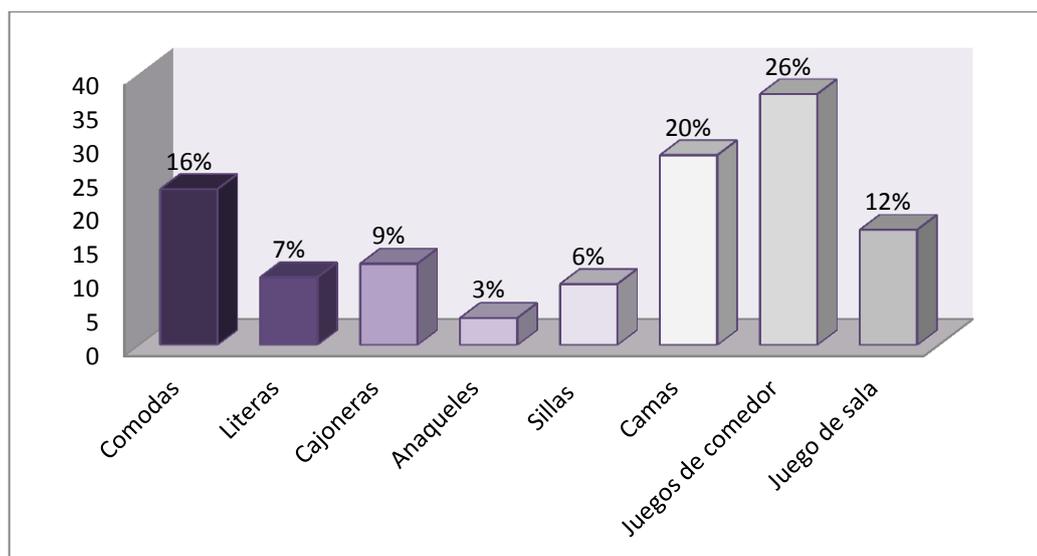
CUADRO # 24 Productos del Gremio.

Productos del Gremio	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum
Cómodas	23	16%	16%
Literas	10	7%	24%
Cajoneras	12	9%	32%
Anaqueles	4	3%	35%
Sillas	9	6%	41%
Camas	28	20%	61%
Juegos de comedor	37	26%	88%
Juego de sala	17	12%	100%
TOTAL	140	100%	

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 19 Productos del Gremio



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

Los productos que se ofrecen en el Gremio de Carpinteros están a la vanguardia de las nuevas tendencias que el mercado exige para sus clientes.

Por lo tanto el juego de comedor es el tipo de producto que el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad ha distribuido a sus clientes mayoristas.

3. ¿Con qué frecuencia visita usted el Gremio de Carpinteros y Anexos de La Libertad?

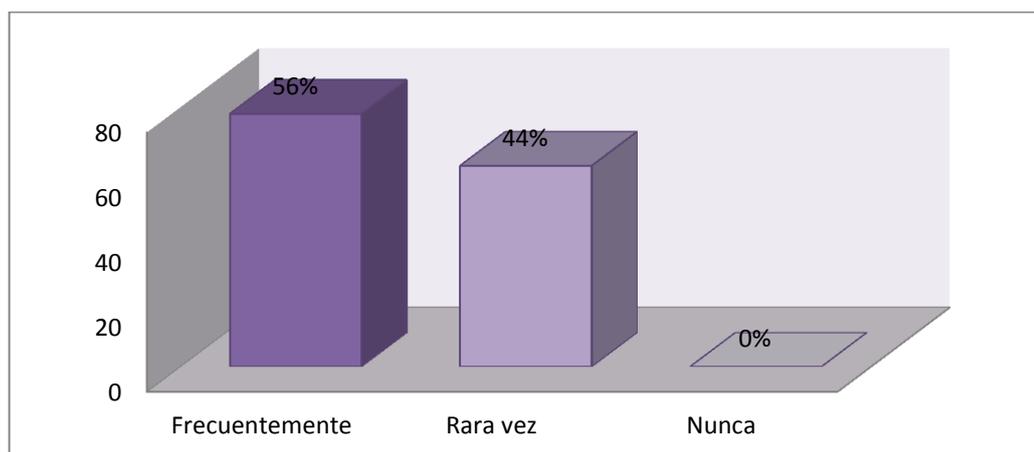
CUADRO # 25 Frecuencia de visita.

Frecuencia de visita	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum
Frecuentemente	78	56%	56%
Rara vez	62	44%	100%
Nunca	0	0%	100%
TOTAL	140	100%	

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 20 Frecuencia de visita



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

La cartera de clientes del Gremio de Carpinteros constantemente visita esta localidad, para satisfacer sus necesidades.

Del 100% de personas encuestados, el 56% que equivalen a 78, manifiestan que frecuentemente visitan la institución para adquirir un producto, mientras que el 44% que corresponden 62 personas mencionan que rara vez visitan esta institución.

Estableciendo que la población mayormente encuestada considera que frecuentemente visita esta mencionada institución.

4. ¿Cuáles son los atributos que desea al momento de adquirir un producto?

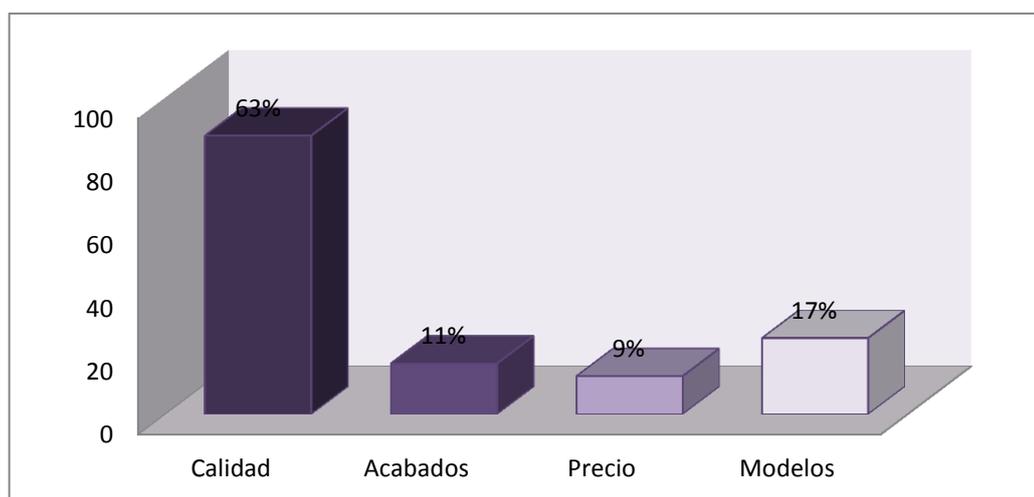
CUADRO # 26 Atributos del producto.

Atributos del producto.	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum
Calidad	88	63%	63%
Acabados	16	11%	74%
Precio	12	9%	83%
Modelos	24	17%	100%
TOTAL	140	100%	

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 21 Atributos del producto.



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

Del 100% de encuestados, el 63% que equivalen a 88 personas manifiestan que el atributo de mayor importancia al adquirir un producto es su calidad; seguido del 11% que corresponden a 16 personas que consideran que el atributo de su agrado es el acabado; así mismo el 9% que equivalen a 12 personas consideran que el precio es el atributo de su importancia; mientras que el 17% que corresponden a 24 personas menciona que el modelo es el atributo importante.

Por lo tanto se determina que la calidad es el atributo de mayor importancia para los clientes.

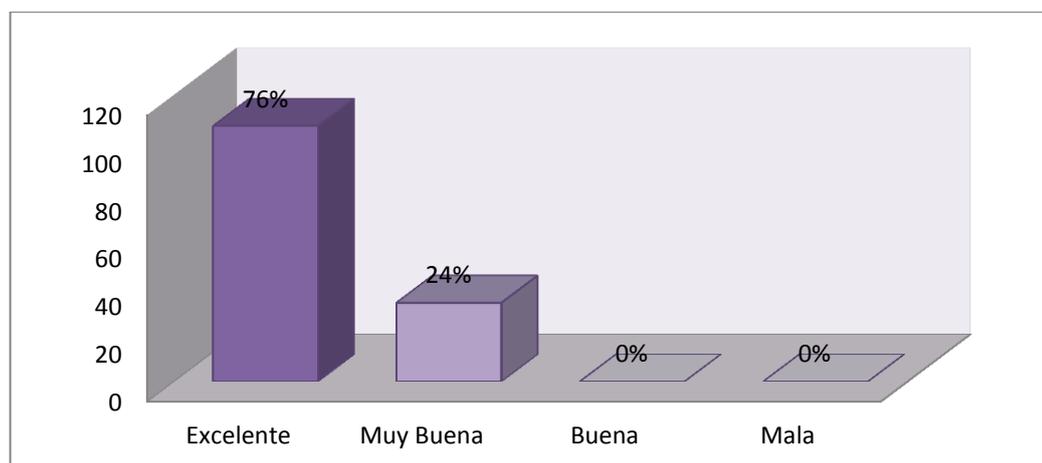
5. ¿Cómo considera usted la calidad del producto que ofrece el Gremio de Carpinteros?

CUADRO # 27 Calidad del producto.

Calidad del producto.	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum
Excelente	107	76%	76%
Muy Buena	33	24%	100%
Buena	0	0%	100%
Mala	0	0%	100%
TOTAL	140	100%	

Fuente: Clientes Encuestados
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 22 Calidad del producto.



Fuente: Clientes Encuestados
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

La calidad del producto del Gremio de Carpinteros cumple con altos estándares en sus productos, ya sea estos en el acabado del mismo.

Del 100% de los encuestados, el 76% que equivalen a 107 personas consideran que la calidad del producto que ofrece el Gremio de Carpinteros es excelente, mientras que el 24% que corresponden a 33 personas manifiestan que la calidad que se recibe del producto es muy buena.

Determinando de esta manera que la población mayormente encuestada considera que la calidad es excelente.

6. ¿Al momento de adquirir un producto del Gremio de Carpinteros, considera Ud. que la calidad es más importante?

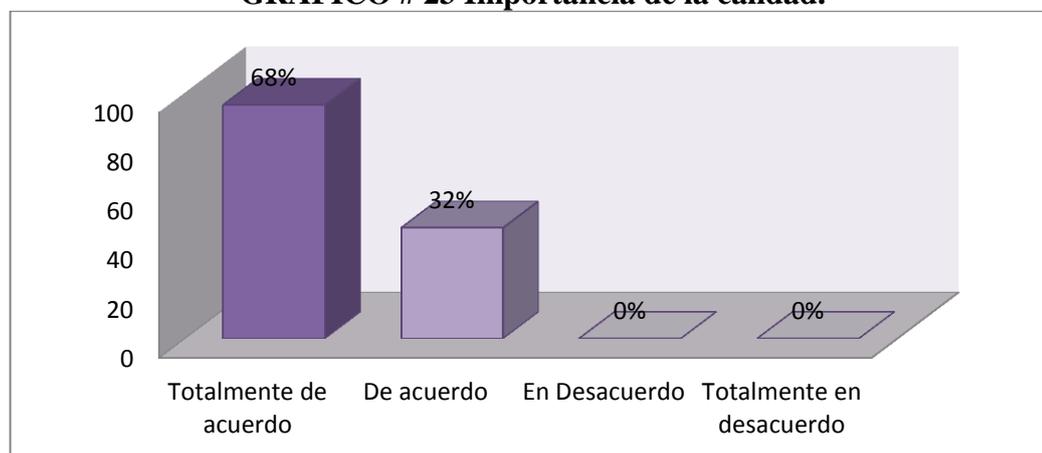
CUADRO # 28 Importancia de la calidad.

Importancia de la calidad.	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum
Totalmente de acuerdo	95	68%	68%
De acuerdo	45	32%	100%
En Desacuerdo	0	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	100%
TOTAL	140	100%	

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 23 Importancia de la calidad.



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

La calidad del producto tiene incidencia al momento de distribuir un producto al cliente final.

Del 100% de encuestados, el 68% que equivalen a 95 personas consideran que están totalmente de acuerdo que la calidad es importante al adquirir un producto, mientras que el 32% que corresponden a 45 personas manifiestan que están de acuerdo que la calidad del producto sea un atributo de importancia al momento de adquirir un producto.

Por lo tanto, la calidad del producto tiene gran importancia para los clientes al momento de adquirir un producto.

7. Los precios de los productos que ofrece el Gremio son:

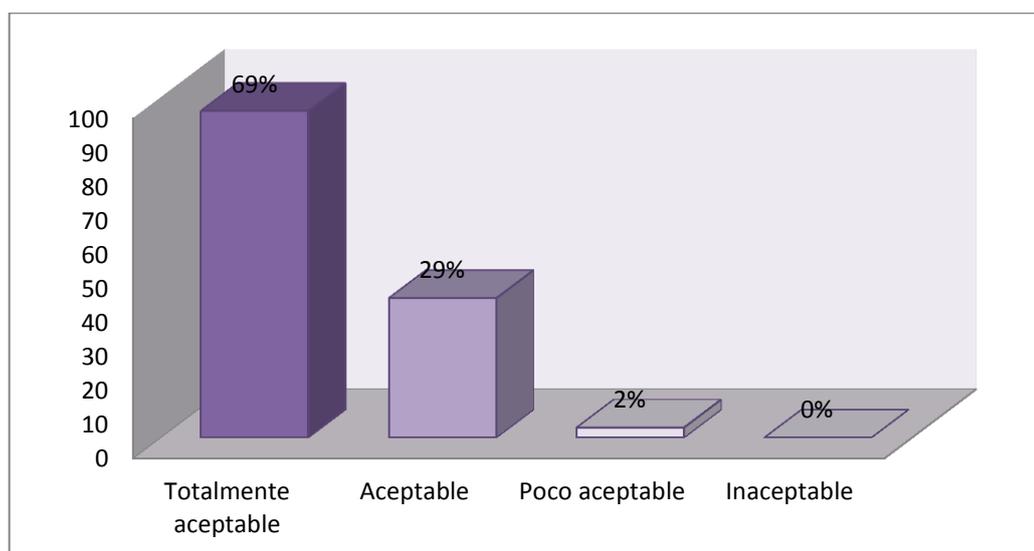
CUADRO # 29 Calificación del precio.

Calificación del precio.	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum
Totalmente aceptable	96	69%	69%
Aceptable	41	29%	98%
Poco aceptable	3	2%	100%
Inaceptable	0	0%	100%
TOTAL	140	100%	

Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 24 Calificación del precio.



Fuente: Clientes Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

De acuerdo al precio que se establece en los productos en el Gremio del 100% de encuestados, el 69% que equivalen a 96 personas consideran que el precio de los productos es totalmente aceptable, así mismo el 29% que corresponden a 41 personas mencionan que los precios de los productos son aceptables, mientras que el 2% que equivalen 3 personas consideran que los precios son poco aceptable.

El precio que se establece en los productos es totalmente aceptable para los clientes, logrando posicionar al mismo en la mente del consumidor.

3.2.3. Encuesta dirigida a los proveedores.

Edad.

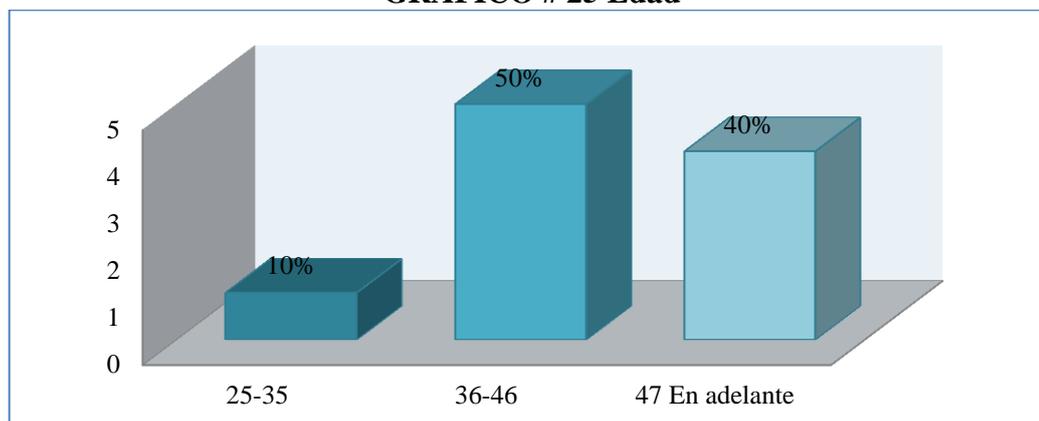
CUADRO # 30 Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum
25-35	1	10%	10%
36-46	5	50%	60%
47 En adelante	4	40%	100%
TOTAL	10	100%	

Fuente: Proveedores Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 25 Edad



Fuente: Proveedores Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

La edad de las personas que distribuyen la madera para esta institución es considerable, ya que llevan años ejerciendo esta ocupación

De acuerdo a los datos obtenidos se ha determinado que el 10% de los encuestados se encuentran en la edad de 25 a 35 años equivalente a 1 proveedor, siendo el porcentaje minoritario; seguido del 50% en un rango de edad de 36 a 46 años que corresponde a 5 proveedores, siendo este rango intermedio el de más alto porcentaje, y por último las personas de 47 años en adelante con un 40%, equivalente a 4 proveedores.

Existen proveedores con una edad aproximada de 36 a 46 años.

Género.

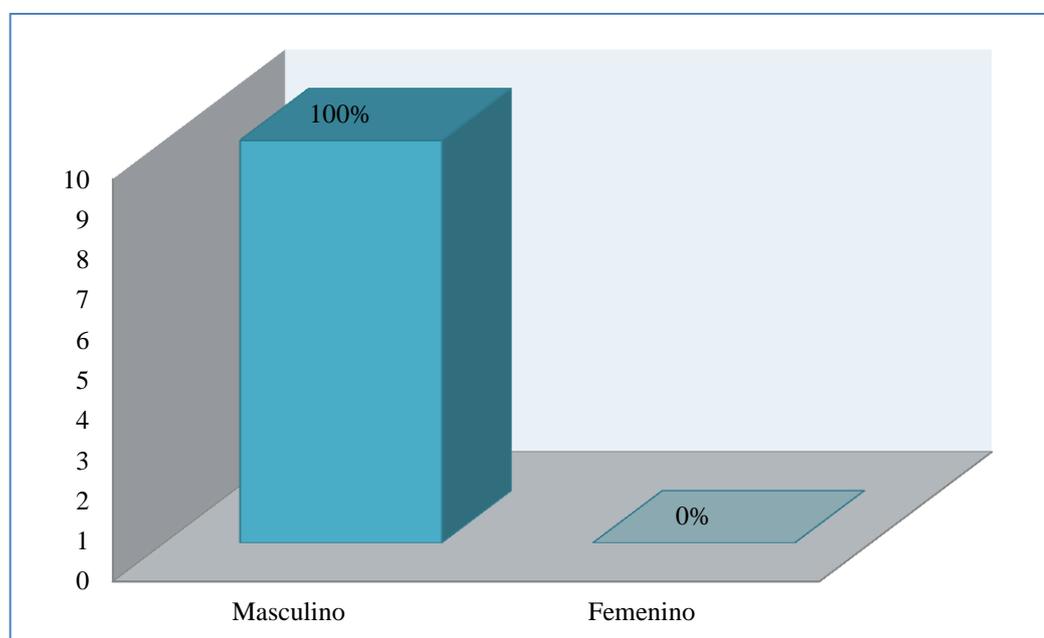
CUADRO # 31 Género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum
Masculino	10	100%	100%
Femenino	0	0%	100%
TOTAL	10	100%	

Fuente: Proveedores Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 26 Género



Fuente: Proveedores Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

De acuerdo al género de los encuestados se interpreta lo siguiente:

En cuanto a los resultados obtenidos se demuestra que de 10 proveedores encuestados el 100% pertenecen al género masculino, siendo este indicador de mayor peso.

Logrando de manera satisfactoria mantener un dialogo en base a las necesidades que satisface a sus clientes.

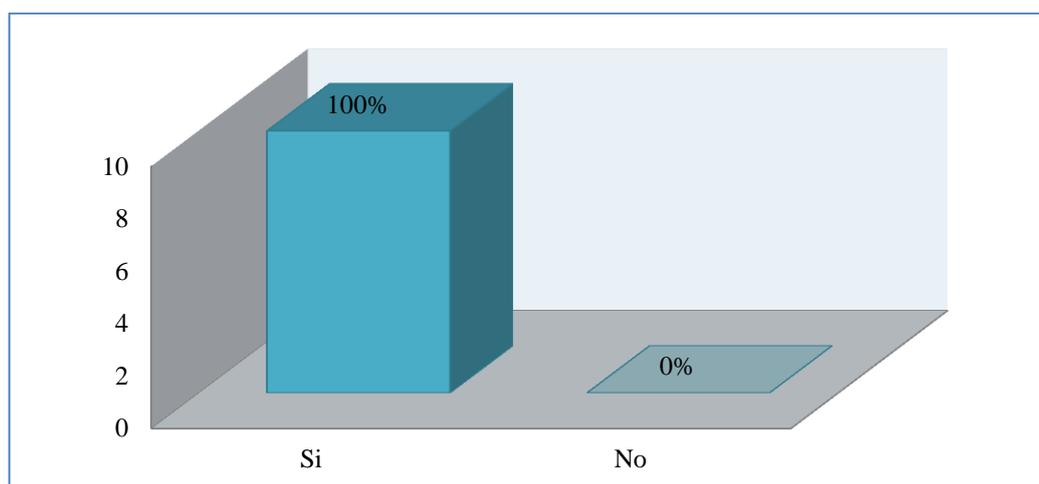
1. ¿Cuenta con el stock necesario para abastecer a las necesidades del Gremio?

CUADRO # 32 Abastecimiento de materia prima a clientes.

Abastecimiento de materia prima.	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum
Si	10	100%	100%
No	0	0%	100%
TOTAL	10	100%	

Fuente: Proveedores Encuestados
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 27 Abastecimiento de materia prima.



Fuente: Proveedores Encuestados
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

El stock de materia prima que poseen en sus inventarios, constantemente están abastecidos para aprovisionamiento del material a sus clientes.

Del 100% de los encuestados, todos manifiestan que tienen el stock necesario para abastecer de materia prima a sus clientes, logrando satisfacer sus necesidades requeridas.

Estos centros de aprovisionamiento tienen grandes capacidades de materia prima para distribuirlos a sus consumidores.

2. ¿Cuál es el tipo de madera de preferencia del Gremio de Carpinteros?

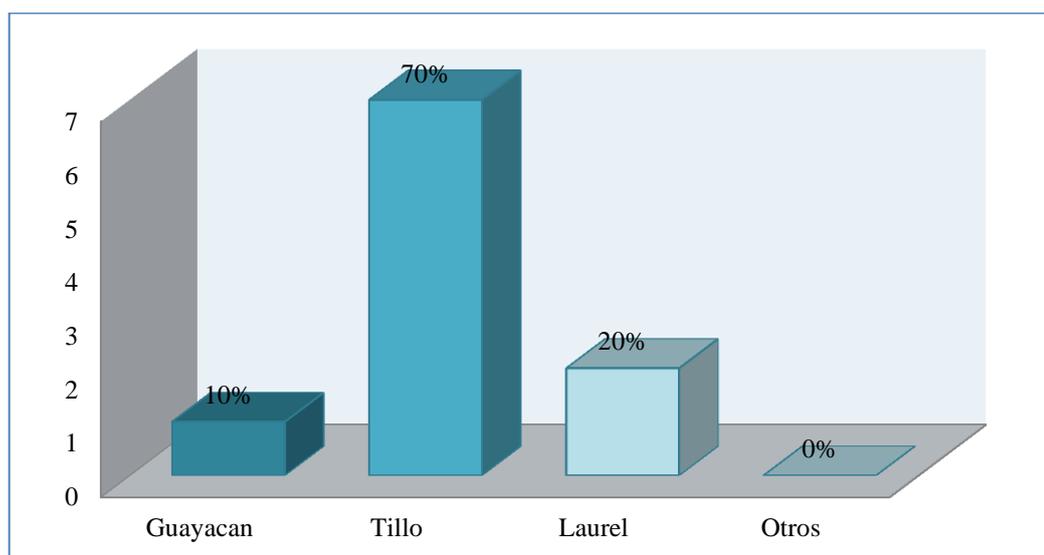
CUADRO # 33 Tipo de madera.

Tipo de madera.	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum
Guayacán	1	10%	10%
Tillo	7	70%	80%
Laurel	2	20%	100%
Otros	0	0%	100%
TOTAL	10	100%	

Fuente: Proveedores Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 28 Tipo de madera



Fuente: Proveedores Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

Del 100% de encuestados, el 10% de los proveedores, que equivale a 1, manifiesta que el tipo de madera de preferencia del cliente es el guayacán; el 70% de encuestados que corresponden a 7 proveedores menciona que el tillo es el tipo de madera de preferencia de sus clientes; mientras que el 20% restante considera que el laurel es la madera de preferencia de sus consumidores.

Por lo tanto el tillo es el tipo de madera de mayor afluencia para los clientes, ya que es una materia de alto estándar de calidad

3. ¿Cada qué tiempo provee la materia prima a sus clientes?

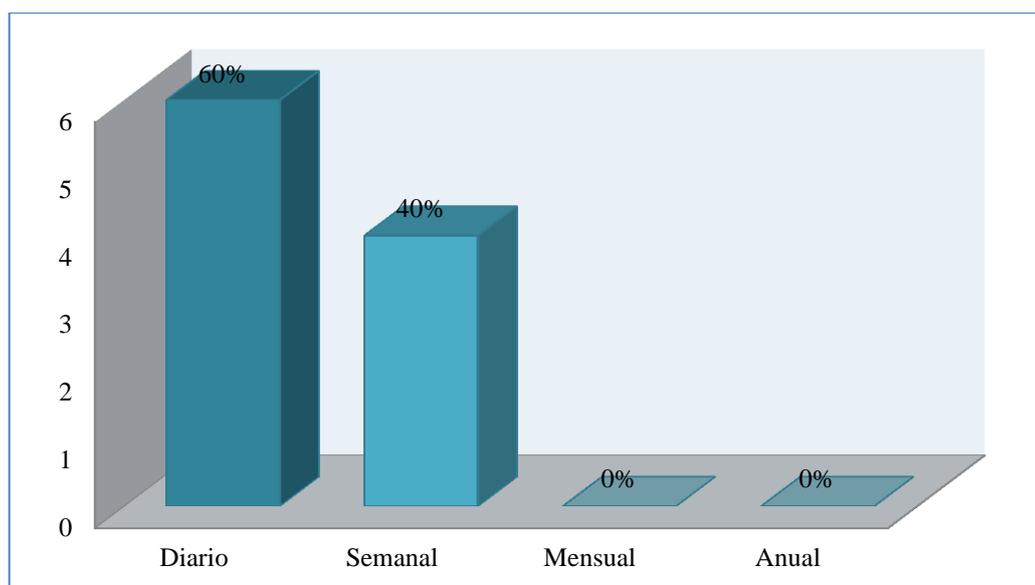
CUADRO # 34 Venta de materia prima.

Venta de materia prima.	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum
Diario	6	60%	60%
Semanal	4	40%	100%
Mensual	0	0%	100%
Anual	0	0%	100%
TOTAL	10	100%	

Fuente: Proveedores Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 29 Venta de materia prima.



Fuente: Proveedores Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

De acuerdo a cada qué tiempo provee de materia prima a sus clientes, del 100% de proveedores encuestados, el 60% que equivale a 6, manifiestan que a diario abastecen de materia prima a sus clientes, por lo que el otro 40% mencionan que semanalmente aprovisionan de materia prima a sus consumidores.

A diario los clientes adquieren materia prima dentro de los centros de aprovisionamiento de materia prima.

4. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus clientes?

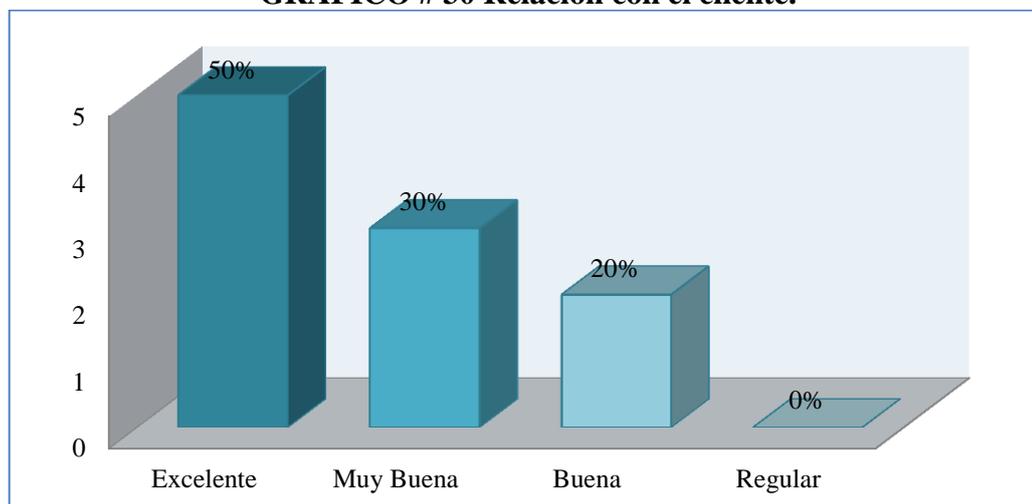
CUADRO # 35 Relación con el cliente.

Relación con el cliente.	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum
Excelente	5	50%	50%
Muy Buena	3	30%	80%
Buena	2	20%	100%
Regular	0	0%	100%
TOTAL	10	100%	

Fuente: Socios Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 30 Relación con el cliente.



Fuente: Proveedores Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

La relación que se mantiene con los clientes es excelente debido a la trayectoria.

Del 100% de encuestados, el 50% que equivale a 5 proveedores, manifiestan que la relación que mantienen con sus clientes es excelente, así mismo el 30% que equivale a 3 proveedores consideran que la relación que se mantiene es muy buena, mientras que el 20% que corresponde a 2 persona encuestada menciona que la relación que existe es buena.

Por lo tanto, la mayoría de los proveedores consideran que existe una excelente relación con el cliente.

5. Los precios de los productos que ofrece son:

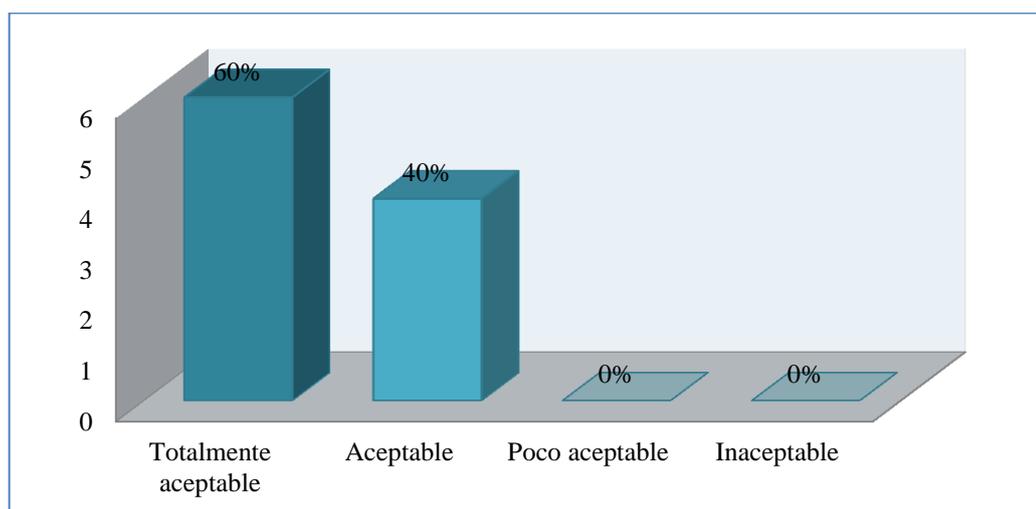
CUADRO # 36 Precio de los productos.

Precio de los productos.	Frecuencia	Porcentaje	Porcent. Acum
Totalmente aceptable	6	60%	60%
Aceptable	4	40%	100%
Poco aceptable	0	0%	100%
Inaceptable	0	0%	100%
TOTAL	10	100%	

Fuente: Proveedores Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 31 Precio de los productos.



Fuente: Proveedores Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

El precio de la materia prima que se oferta es asequible para sus clientes.

Del 100% de encuestados, el 60% que equivalen a 6 proveedores indican que el precio de la materia prima que ofrecen a sus clientes es totalmente aceptable, mientras que el 40% que corresponden a 4 proveedores manifiestan que el precio de la materia prima que se distribuye es aceptable.

Por lo que se determina que los precios de la materia prima son totalmente aceptables para los clientes.

6. El abastecimiento de materia prima la hace mediante:

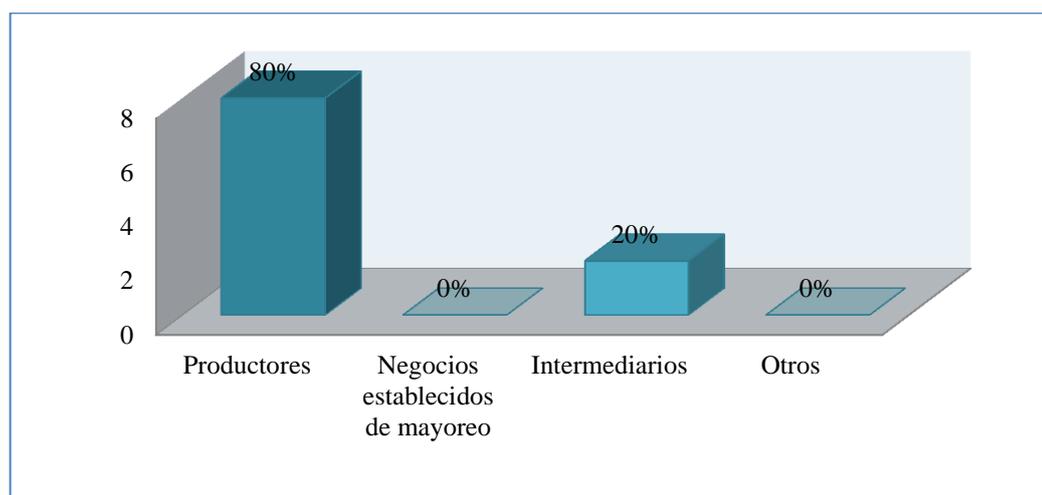
CUADRO # 37 Aproveccionamiento de materia prima.

Aproveccionamiento de materia prima.	Particip.	Porcentaje	Porcent. Acum
Productores	8	80%	80%
Negocios establecidos de mayoreo	0	0%	80%
Intermediarios	2	20%	100%
Otros	0	0%	100%
TOTAL	10	100%	

Fuente: Proveedores Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 32 Aproveccionamiento de materia prima.



Fuente: Proveedores Encuestados

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

El abastecimiento de materia prima constantemente la hace de manera directa.

Del 100% de encuestados, el 80% que equivalen a 8 proveedores, manifiestan que el abastecimiento de materia prima para sus negocio las hace mediante productores, mientras que el 20% que corresponde a 2 proveedor menciona que se abastece de materia prima mediante intermediarios.

Por este motivo la mayoría de encuestados considera que el aprovisionamiento de materia prima para ellos es mediante productores.

3.3. CONCLUSIONES

Una vez culminado este trabajo de investigación, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Realizadas las técnicas e instrumentos de investigación, se logró evidenciar que los socios del Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad no tienen gran sentido de pertenencia con la mencionada asociación, lo que minimiza la imagen institucional.
2. Dentro del Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad, se afirmó que actualmente no cuentan con un diseño organizacional, lo que les impide que se desarrollen de manera satisfactoria las gestiones administrativas.
3. Es importante reconocer que en su mayoría los socios están en la capacidad de asumir responsabilidades dentro de la institución, sin embargo un porcentaje minoritario definitivamente no está preparado para ejercer una función jerárquica en la institución.
4. En cuanto al nivel de capacitación que han recibido no todos los socios poseen los mismos conocimientos, ya que algunos de ellos de manera independiente se han preparado para mejorar sus conocimientos.
5. Durante la entrevista se manifestó que la implementación del diseño organizacional sería beneficioso para mejorar la eficiencia de las actividades de planificación, tanto del punto de vista del cumplimiento de las metas como en la satisfacción del cliente, en virtud de poder dar respuestas oportunas y efectivas.

3.4. RECOMENDACIONES

De acuerdo al desarrollo de la investigación a continuación se presenta una serie de recomendaciones, con la finalidad de lograr una culminación exitosa del desarrollo del Diseño Organizacional para el Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad, las cuales se mencionan a continuación:

1. Se propone realizar asambleas para socializar temas que conciernen con la institución para que los socios se comprometan con el Gremio, y de esa manera cumplir con los objetivos y metas de la institución.
2. Implementar el modelo organizacional, el cual contribuirá a mejorar la eficiencia en las diferentes áreas, tanto del punto de vista del cumplimiento de las metas como en la satisfacción del cliente, en virtud de poder dar respuestas oportunas y efectivas.
3. Mejorar el aprendizaje de los socios para el cumplimiento de roles y funciones dentro de la institución, para contribuir al perfeccionamiento de actividades, y de esta manera generar una ventaja competitiva en el adquisición de responsabilidades dentro del sistema jerárquico.
4. Realizar capacitaciones frecuentes a los socios y al personal de la parte administrativa para brindar un servicio de calidad y formación profesional respectivamente, con el fin de obtener un mejor desempeño en las funciones, que impulse a un excelente servicio al cliente, de tal manera que los clientes se sientan satisfecho en la venta del producto.
5. Crear un cambio de cultura liderada por la parte administrativa, dirigida hacia los asociados, la cual esté orientada hacia la búsqueda de la excelencia de gestión, con criterios de calidad y productividad.

CAPÍTULO IV

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO DE CARPINTEROS Y ANEXOS DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2.013”

4.1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL GREMIO DE CARPINTEROS Y ANEXOS DEL CANTÓN LA LIBERTAD

El Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, fue fundado el 3 de diciembre de 1964.

Su domicilio legal está ubicado en el Cantón La Libertad, Barrio Eloy Alfaro, tiene como finalidad la unidad, la armonía y la ayuda mutua entre sus asociados.

GREMIO DE CARPINTEROS Y ANEXOS DEL CANTÓN LA LIBERTAD

Representante Legal: Sr. Víctor Laínez

Presidente: Sr. Víctor Laínez

Ubicación: La Libertad, Barrio Eloy Alfaro.

GREMIO DE CARPINTEROS Y ANEXOS DE LA LIBERTAD



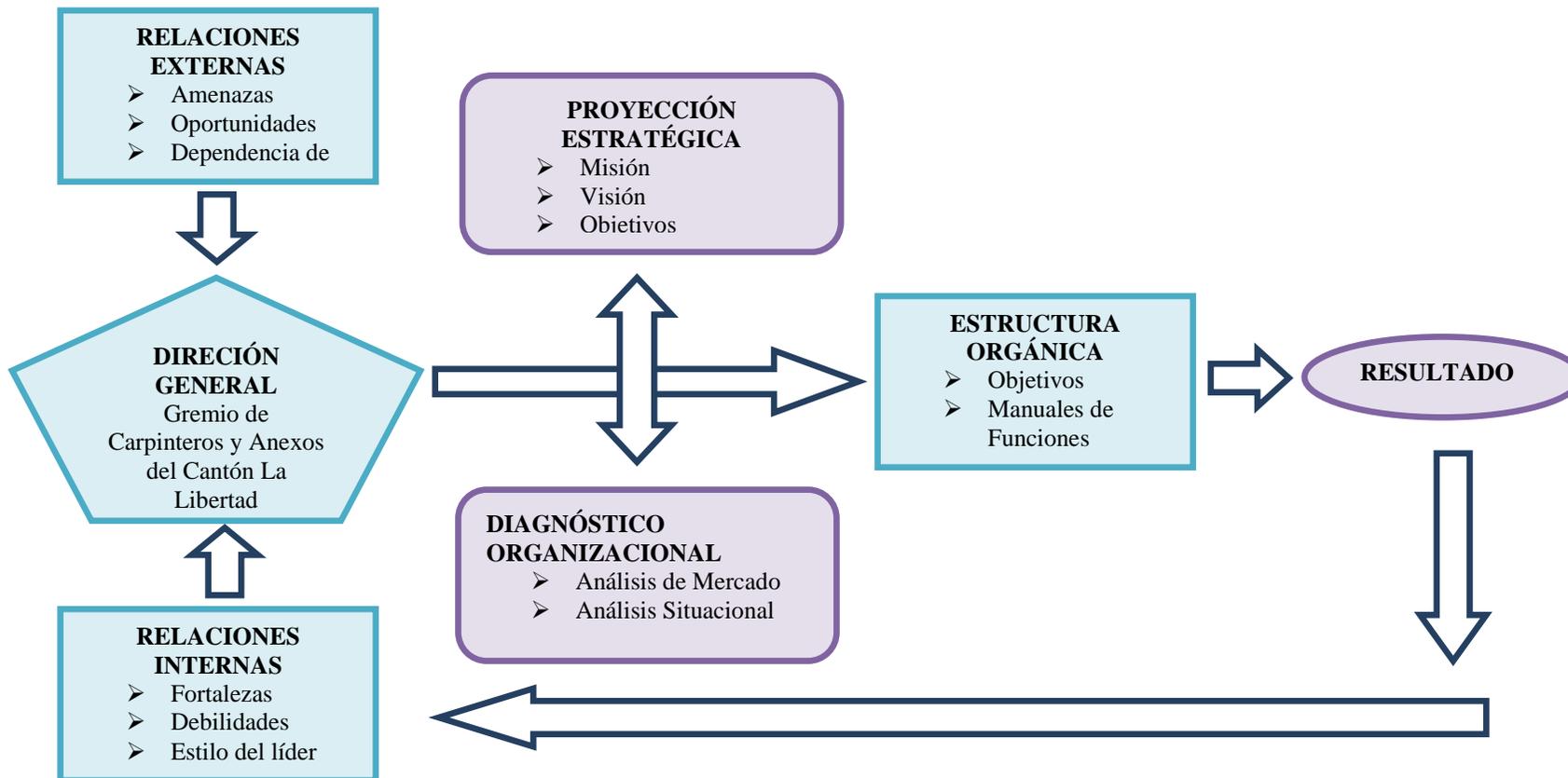
FUNDADO EL 3 DE DICIEMBRE DE 1964

ACUERDO MINISTERIAL No.060

LEMA: Lealtad, Fraternidad y Progreso

4.2. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO DE CARPINTEROS Y ANEXOS DEL CANTÓN LA LIBERTAD.

GRÁFICO # 33 Modelo de Diseño Organizacional



Fuente: Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad
 Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

4.3. PROYECCIÓN ESTATÉGICA

4.3.1. Misión.

Crear soluciones que generen satisfacción y confianza del cliente mediante el recurso humano competente, creativo e innovador, que elabora variedad de diseños exclusivos, mejorando la calidad de vida en el Cantón La Libertad y el desarrollo socio-económico de la Provincia de Santa Elena.

4.3.2. Visión.

Somos un grupo corporativo con diversidad de productos y servicios, que está a la vanguardia en el servicio al cliente, con el fin de lograr el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, manteniendo la exclusividad, originalidad e identidad de los productos.

4.3.3. Objetivos.

4.3.3.1. Objetivo Organizacional

Fortalecer las gestiones administrativas del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, mediante la implementación del Diseño Organizacional para lograr la coordinación efectiva, el desarrollo y buen desempeño de funciones.

4.3.3.2. Objetivos Específicos

1. Mejorar la calidad en productos y en todos los procesos.
2. Establecer las situaciones que dificulten el buen funcionamiento de las actividades que realiza la asociación en el transcurso de 5 días.
3. Tomar correctivos en base al limitado trabajo en equipo que existe dentro de este grupo de artesanos.

4. Brindar seguridad, credibilidad, garantía y calidad en los productos.
5. Comprometer al asociado a seguir por la senda de la tecnología y nuevos métodos de trabajo para brindar un producto de calidad.

4.3.4. Cultura organizacional

El Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, a través de sus valores ha acaparado una demanda significativa de clientes, que día a día sus colaboradores la aplican y la fomentan, lo que conlleva al éxito empresarial.

Entre los valores que se aplican dentro del Gremio podemos mencionar:

1. Integridad y cumplimiento de nuestros compromisos adquiridos;
2. Confiabilidad y satisfacción del cliente;
3. Respeto a las personas, medioambiente y comunidad;
4. Seguridad en nuestro actuar;
5. Comunicación abierta y honesta;
6. Búsqueda de excelencia; y,
7. Trabajo en equipo.

Meta del Gremio de Carpinteros y Anexos

Dentro de las aspiraciones que se pretende alcanzar en el Gremio podemos mencionar las siguientes:

1. Innovar la planta industrial con maquinaria actual y tecnificar el trabajo;
2. Fortalecernos en el mercado nacional;
3. Exportar nuestros productos a mercados internacionales; y,
4. Proponer talleres para la capacitación de los socios, a fin de mejorar los procesos productivos de sus actividades.

4.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, ANÁLISIS DE MERCADO, DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

El diagnóstico es un instrumento de vital importancia que toda organización debe emplear para evaluar e identificar variables que permita a la organización a mantener un correcto funcionamiento y direccionamiento de sus actividades.

En el desarrollo de este capítulo se expone la situación actual que presenta la estructura organizacional de la asociación, los equipos, el área en estudio, y demás.

El Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad no cuenta con una estructura organizacional definida, es decir, falta concretar la asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa, para poder reflejar así la estructura organizativa, sus características gráficas y actualizaciones.

Dentro de este análisis situacional del Gremio en su evaluación e identificación de variables se detectaron las virtudes e insolvencias que posee la mencionada organización, de tal forma que dan a conocer los factores tanto internos como externos a considerar.

Fortalezas.- Son aquellos factores que benefician a las organizaciones.

- **Capacidad instalada para producir distintos tipos de muebles.-** Los socios que conforman el Gremio de Carpinteros poseen un alto conocimiento para producir ciertas cantidades de artículos derivados de la madera.
- **Experiencia en la producción.-** En cuanto a la experiencia, llevan años ejerciendo esta actividad por lo que poseen un alto conocimiento en cuanto a la práctica para producir cualquier tipo de muebles.

- **Mano de obra calificada.-** Poseen un alto índice de experiencia, por lo que esta fortaleza los induce a trabajar cada día más para entregar un producto de óptima calidad.
- **Productos de alta calidad.-** La implementación de la mano de obra y la experiencia hace que sus productos tengan un alto estándar de calidad debido a la innovación que mantienen.

Debilidades.- Son aquellas insolvencias que impiden el desarrollo de las actividades de la institución.

- **Escasez de financiamiento.-** La falta de financiamiento en ciertas ocasiones genera que no produzcan grandes pedidos.
- **No disponen de transporte para la entrega inmediata del producto.-** La falta de transporte es otra dificultad que poseen para la entrega final del producto.
- **Bajo poder de negociación con proveedores y clientes.-** El bajo poder de negociación da apertura a que los miembros de la asociación reduzcan sus ingresos.

Oportunidades.- Son situaciones que se visualizan a la organización a tener un enfoque en el corto, mediano y largo plazo.

- **Apertura comercial e integración a nivel regional.-** Posicionar bien sus productos dentro de un mercado competitivo para generar fuentes de ingresos.
- **Alianzas con otras empresas.-** Las alianzas es otra de las oportunidades que se desea gestionar para dar a conocer sus productos.

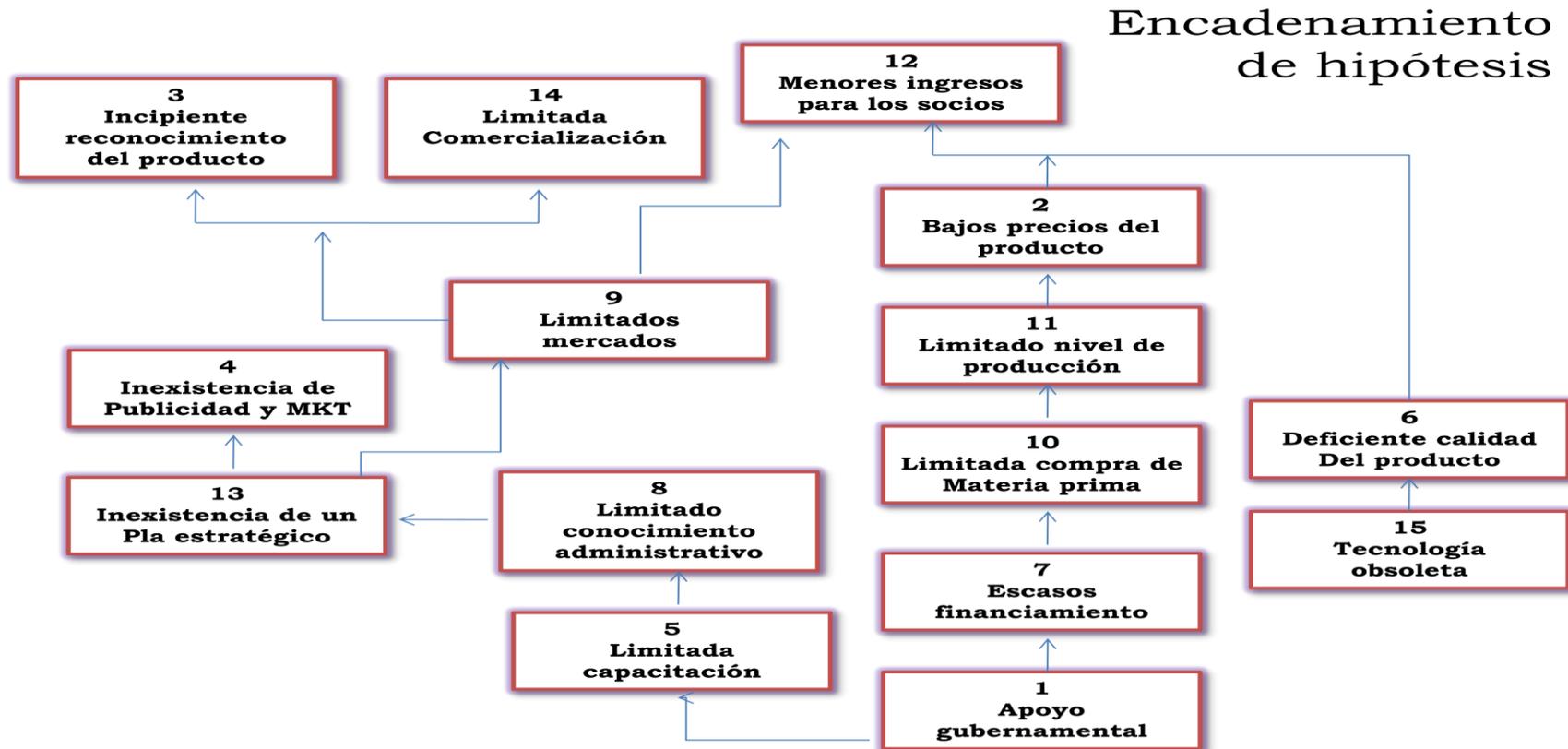
- **Exportación de productos de derivados de la madera.-** Es la meta de mayor importancia, debido a que se busca que el producto sea reconocido en el exterior por su alto estándar de calidad.

Amenazas.- Son aquellas iminencias que afectan de manera externa al Gremio.

- **Incremento de precios en la materia prima por parte de los proveedores.-** El incremento de los costos de la materia prima es un factor incontrolable para la asociación, puesto a que en ciertas condiciones no están dispuestos a adquirir la materia prima.
- **Incremento de grupos de protección del medio ambiente.-** Debido a la responsabilidad ambiental que se tiene con la biodiversidad y el entorno.
- **Reglamentación gubernamental (leyes y regulaciones).-** Que el estado imponga la prohibición de la tala de árboles en su totalidad y se tenga que pagar más impuesto por la compra de la madera.

4.4.1. MML (El Planteamiento del Problema, Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos, Diagnóstico Participativo, Análisis de los Involucrados).

GRÁFICO # 34 Árbol de Problemas



Fuente: Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad
 Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

GRÁFICO # 35 Análisis de los Involucrados.



Fuente: Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

CUADRO # 38 Matriz de jerarquización de problemas

	MAGNITUD ¿Cuántos miembros son afectados por el problema?	GRAVEDAD ¿Cuánto daño ocasiona?	CAPACIDAD ¿Qué posibilidades de solución tenemos?	BENEFICIO ¿Cuánto nos beneficia sus soluciones?	PUNTAJE
CRITERIOS	TIENE QUE VER CON LA CANTIDAD DE PERSONAS AFECTADAS POR EL PROBLEMA	REGISTRA LA INTENSIDAD DEL DAÑO QUE OCASIONA EL PROBLEMA	CAPACIDAD DE INTERVENCIÓN INDICA LA POSIBILIDAD DE DAR LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA	INDICA EL NIVEL DE PROVECHO O UTILIDAD QUE APORTA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	
Problema 1 Limitado nivel organizacional	80% 3	Grave 3	Medio 2	Medio 3	11
Problema 2 Escaso conocimiento administrativo	60% 2	Medianamente grave 2	Alta 3	Alta 3	10
Problema 3 Tecnología Obsoleta	80% 3	Medianamente grave 2	Medio 2	Alta 3	10

Fuente: Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

CUADRO # 39 Definición de objetivos en base a problemas jerarquizados.

	PROBLEMAS (Negativo)	OBJETIVO (Positivo)
1	Limitado nivel organizacional	Alcanzar un mayor nivel organizacional en un 80% hasta el año 2015
3	Escaso conocimiento administrativo	Capacitar a los Artesanos del Gremio de Carpinteros”, para que adquieran mayor conocimiento.
4	Tecnología Obsoleta	Implementar nueva tecnología para un mayor proceso en la fabricación de muebles.

Fuente: Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

CUADRO # 40 Matriz de propuestas de actividades

PROBLEMA	OBJETIVO	INDICADOR	ACTIVIDADES	VERIFICADOR
Limitado nivel organizacional	Alcanzar un mayor nivel organizacional en un 80% hasta el año 2014	En el primer año del proyecto (2013) se habrá alcanzado el 40% de nivel organizacional. En el segundo año del proyecto (2014) se habrá alcanzado 40% de nivel organizacional respecto al año 2012.	<p>Se fomentará el trabajo en equipo.</p> <p>Se distribuirán áreas y funciones de trabajo.</p> <p>Se llevará un mayor control de las actividades de los socios del Gremio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Control de trabajo llegada y salida. - Control de desempeño laboral. - Control de desempeño gerencial.
Escaso conocimiento administrativo	Capacitar a los Artesanos del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, para que adquieran mayor conocimiento.	Cada capacitación a implementarse servirá de refuerzo para los conocimientos administrativos de los artesanos	Se realizarán capacitaciones en temas como: Liderazgo y comunicación, técnicas de comunicación, introducción al coaching, Desarrollo en creatividad e innovación de Prod.	Registro de asistencia a las capacitaciones, test de habilidades y conocimientos adquiridos.
Tecnología Obsoleta	Implementar nueva tecnología para un mayor proceso en la fabricación de productos elaborados de maderas, en el año 2014	Se adquirirán equipos tecnológicos como computadoras en el año 2013, el año 2014, se adquirirán nuevas maquinarias.	Se capacitará al Gremio de Carpinteros a utilizar la nueva tecnología.	Se realizará inspecciones y seguimientos del manejo de equipos tecnológicos y maquinarias.

Fuente: Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

CUADRO # 41 Matriz de jerarquización de objetivos.

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Alcanzar un mayor nivel organizacional en un 80% hasta el año 2014	4	3	3	2	3	15	ALTA
Capacitar a los Artesanos del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, para que adquieran mayor conocimiento.	4	3	2	3	3	15	ALTA
Implementar nueva tecnología para un mayor proceso en la fabricación de muebles, en el año 2014	3	2	3	2	3	13	ALTA

Fuente: Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

4.4.2. MEFI (Análisis Interno de la Organización).

En el presente esquema procedemos a identificar los factores internos del Gremio de Carpinteros del Cantón La libertad.

CUADRO # 42 Factores Internos de la Institución.

FORTALEZAS	PESO	CALF	PONDERACIÓN
▪ Capacidad instalada para producir distintos tipos de muebles	0,10	4	0,40
▪ Experiencia en la producción	0,15	4	0,60
▪ Mano de obra calificada	0,15	3	0,45
▪ Productos de alta calidad	0,10	3	0,30
DEBILIDADES			
▪ Recursos limitados para producir pedidos grandes	0,15	4	0,60
▪ No disponen de transporte para la entrega inmediata del producto	0,15	3	0,45
▪ Desconocimientos de mecanismos para exportar	0,10	2	0,20
▪ Bajo poder de negociación con proveedores y clientes	0,10	2	0,20
INDICADORES	1	25	3,20

Fuente: Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

De acuerdo a los defectos podemos destacar que una debilidad, que influye dentro de las actividades del Gremio de Carpinteros, es la dificultad de producir pedidos a grandes escalas, con una ponderación del 0,60% debido al recurso limitado que poseen, dando como resultado el no reconocimiento de la institución frente a nuestros clientes potenciales.

Sin embargo, como grandes fortalezas dentro de la asociación podemos destacar que la alta experiencia en la producción, la mano de obra calificada de los artesanos han dado apertura a que la asociación continúe trabajando en su campo laboral, diseñando una diversificación de artesanías en base a las nuevas tendencias del mercado.

4.4.3. MEFE (Análisis Externos de la Organización).

En relación a la matriz de factores externos podemos considerar que el Gremio de Carpinteros, tiene la posibilidad de emplear programas de exportación, mediante correos del Ecuador para contrarrestar a un factor incontrolable como la intermediación, logrando de esa manera acceder de forma directa a mercados internacionales.

Por tal razón una de las inminencias que puede afectar a las actividades de la asociación son las leyes y regulaciones por parte del Estado Ecuatoriano en base a nuevas normativas en el cuidado del medio ambiente y sus Biodiversidad, de tal forma que impediría al desarrollo comercial de la institución.

CUADRO # 43 Factores Externos de la Institución.

OPORTUNIDADES	PESO %	CALI F.	PONDERACIÓN
▪ Apertura comercial e integración a nivel regional	0,15	3	0,45
▪ Ventajas competitivas por poseer líneas de diversificadas y calidad en la materia prima	0,10	2	0,20
▪ Alianzas con otras empresas	0,05	2	0,10
▪ Exportación de productos de derivados de la madera	0,15	4	0,60
AMENAZAS			
▪ Incremento de precios en la materia prima por parte de los proveedores	0,10	4	0,40
▪ Debido a la deforestación la materia prima se vuelve escasa	0,15	3	0,45
▪ Incremento de grupos de protección del medio ambiente	0,05	3	0,15
▪ Productos importados con bajos costos de producción	0,10	3	0,30
▪ Reglamentación gubernamental (leyes y regulaciones)	0,15	4	0,60
INDICADORES	1	28	3,25

Fuente: Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

4.4.4. Matriz F.O.D.A.

CUADRO # 44 Matriz F.O.D.A.

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Capacidad instalada para producir distintos tipos de muebles</p> <p>F2. Experiencia en la producción</p> <p>F3. Mano de obra calificada</p> <p>F4. Productos de alta calidad</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Recursos limitados para producir pedidos grandes</p> <p>D2. No disponen de transporte para la entrega inmediata del producto</p> <p>D3. Desconocimientos de mecanismos para exportar</p> <p>D4. Bajo poder de negociación con proveedores y clientes</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Apertura comercial e integración a nivel regional</p> <p>O2. Ventajas competitivas por poseer líneas de diversificadas y calidad en la materia prima</p> <p>O3. Alianzas con otras empresas</p> <p>O4. Exportación de productos de derivados de la madera</p>	<p>FO (MAXI-MAXI)</p> <p>Mantener capacitaciones constantemente para adquirir conocimientos tecnificados que den una eficiente presentación del producto.</p> <p>Implementar un plan estratégico para promocionar los productos a nivel local y nacional.</p>	<p>DO (MINI-MAXI)</p> <p>Abastecimiento de materia prima para producir los bienes y cubrir las necesidades del mercado.</p> <p>Acceder a financiamiento para la compra de materia prima e insumos necesarios para la producción.</p> <p>Ejecutar programas de exportación establecidos por el Estado para obtener carteras de clientes en el exterior</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Incremento de precios en la materia prima por parte de los proveedores</p> <p>A2. Debido a la deforestación la materia prima se vuelve escasa</p> <p>A3. Incremento de grupos de protección del medio ambiente</p> <p>A4. Productos importados con bajos costos de producción</p> <p>A5. Reglamentación gubernamental (leyes y regulaciones)</p>	<p>FA (MAXI-MINI)</p> <p>Implementar relaciones comerciales, convenios con proveedores para la adquisición de materia prima</p> <p>Ofrecer los productos mediante páginas web, redes sociales para su mejor posicionamiento.</p>	<p>DA (MINI-MINI)</p> <p>Estructurar de forma eficiente el diseño organizacional de la Asociación.</p> <p>Estandarizar los precios de los productos</p>

Elaborado por: Kléber Orrala S.

Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

4.4.5. Matriz de Competitividad

En el siguiente cuadro se da a conocer la diferenciación de factores internos como externos en relación a sus máximos competidores dentro del entorno a la que está dirigida esta actividad.

CUADRO # 45 Perfil Competitivo.

FODA	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	GREMIO DE CARPINTEROS		MUEBLES TOLEDO		CREDITOS ITALIA	
			CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
F	Mano de obra calificada	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80
F	Productos de alta calidad	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
A	Incremento de precios en la materia prima	0,25	4	1,00	4	1,00	3	0,75
A	Reglamentación gubernamental (leyes y regulaciones)	0,25	4	1,00	4	1,00	4	1,00
O	Exportación de productos de derivados de la madera	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45
	INDICADORES	1		3,35		3,70		3,45
					35%		25%	

Fuente: Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

Mediante la matriz de competencia se han evaluado varios factores claves, tanto internos como externos, como son la fortalezas y amenazas-oportunidades respectivamente, la que nos lleva a la conclusión que el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad posee significativas fortalezas las mismas que se deberían sacarles mayor provecho con el pasar del tiempo.

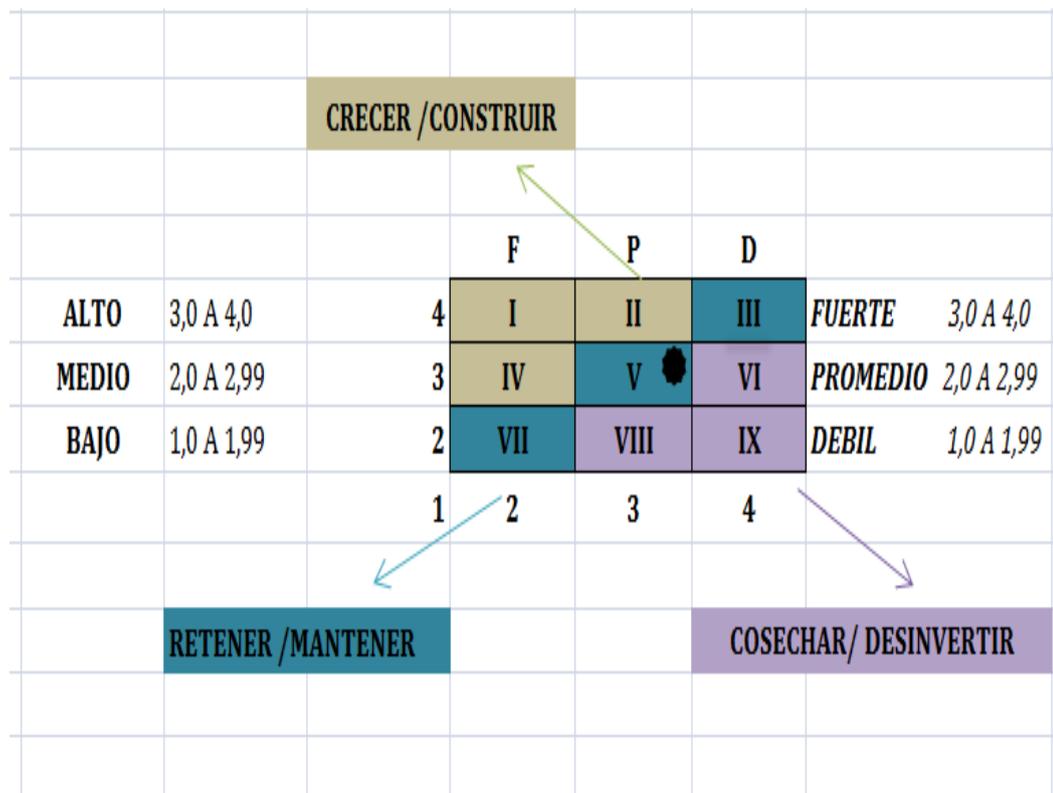
De tal forma que sus similares competidores en esta área productiva poseen mayores virtudes. La mueblería Toledo nos supera con 35% de diferencia, así

mismo con un alto porcentaje de diferencia la distribuidora Créditos Italia nos supera con un 25%.

Sin embargo, con la implantación de una diseño organizacional de la mencionada organización, se podrá establecer nuevas tácticas y estrategias para un buen direccionamiento en la venta del producto final, y de esta forma lograr un buen posicionamiento en la mente del consumidor.

Representación Gráfica

GRÁFICO # 36 Matriz de competitividad.



Fuente: Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

4.4.6. Matriz BCG (BOSTON CONSULTING GROUP).

La matriz BCG es utilizada para realizar el análisis de la posición de un producto o negocio dentro del mercado. En el presente trabajo se optó por realizar el proceso, de tal modo que se verifique en que cuadrante se encuentra la institución estudiada ante su competencia.

GRÁFICO # 37 Matriz Boston Consulting Group



Fuente: Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

En el presente gráfico podemos observar que el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, empleando la matriz BCG (Boston Consulting Group), recayó en el cuadrante del signo de INTERROGACIÓN, que se encuentra en la primera sección de dicha matriz, puesto que mantiene una reducida participación en el mercado pero un alto crecimiento de la demanda, indicando que no abarca muchos nichos de mercado.

Sin embargo, la industria de la madera es amplia donde existe una gran demanda para satisfacer tanto a nivel local, nacional e internacional. Por lo tanto, con estrategias mercadológicas idóneas a ejecutarse es posible captar nuevos segmentos de mercado, de modo que estos productos se conviertan en un producto estrella.

4.4.7. Estrategias

Las estrategias para este estudio de investigación deben formularse para explotar las oportunidades; evitar las amenazas; impulsar las fortalezas; eliminar las debilidades; y contribuir al logro de los fines, objetivos y metas.

Por lo tanto las estrategias que se implementarán dentro del Gremio de Carpinteros permitirán concretar y ejecutar los objetivos de manera eficiente, el cual aportará a cómo hacer realidad cada objetivo y cada proyecto. Para ello, se van a aplicar dos tipos de estrategias, tales como:

1. Estrategias de desarrollo.
2. Estrategias de Marketing.

1. Estrategias de desarrollo: las estrategias de desarrollo como tal, ayudarán al crecimiento institucional del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, para satisfacer las exigencias y necesidades del mercado actual. Por tal razón las estrategias de desarrollo para este estudio son:

a. Capacitaciones

- Fundamentos gerenciales, Fundamentos de liderazgo.
- Funciones gerenciales, Comunicación.
- Gerencia del cambio.

2. Estrategia de Marketing.- Para este estudio se analizarán tres tipos de estrategias, con la finalidad de posicionar el producto en la mente del consumidor, tales como:

- **Promociones.-** Realizar promociones a nuevos compradores con la intención de garantizar y convertirnos en seguros proveedores.
- **Ferías.-** Realizar ferias y liquidaciones aprovechando días feriados y cívicos con el fin de exhibir mejor a nuestros productos.
- **Beneficios.-** Dar a conocer los beneficios que se logra en la utilización de nuestro producto, ya que es una manera de contribuir el medio que lo rodea, con propagandas difundidas periódico, volantes, afiches, radio y televisión.

4.4.8. Programas.

1. Programa de Recursos Humanos

El programa de recursos humanos consiste en el mejoramiento continuo del talento humano, brindando un mejor estilo de vida laboral a los integrantes del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, por tal motivo dicho programa consiste en la implementación de trabajo en equipo, comunicación y las prácticas de buenas relaciones laborales.

De tal manera, que este programa consista en dar un mayor confort a los trabajadores, por el cual ellos se van a sentir más motivados, reduciendo tiempos, optimizando recursos, y en el cual se van a llevar a cabo todas las actividades de manera más organizada y controlada.

2. Programa de Marketing.

El programa de marketing hace referencia a las estrategias mercadológicas que se van a adaptar dentro de la institución para difundir el producto, buscando medios para dar a conocer la línea de muebles y otros productos elaborados a base de madera.

Por tal motivo lo que se desea lograr con este programa, es una mayor participación en el mercado, y la fidelidad del cliente hacia el producto del Gremio de Carpinteros y Anexos.

4.4.9. Proyectos.

Recursos Humanos.- Este tipo de proyecto se basa en la implementación de capacitaciones para los socios, se desea alcanzar un mayor nivel de conocimiento, mejorando los sistemas de trabajo dentro de la asociación.

Las capacitaciones serán una gran herramienta que permitirá a los socios desarrollar los conocimientos adquiridos durante el programa. A través del proceso los participantes aprenderán:

- Potencializar el conocimiento del talento humano para mejorar los procesos productivos originados dentro de la institución.
- Predisposición de las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación del consenso para la toma de decisiones.
- Mayor organización de los socios en la realización de actividades propuestas por la institución y regenerar los niveles de comunicación.

1. FUNDAMENTOS GERENCIALES

1.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los diferentes enfoques y teorías gerenciales y su relación con el liderazgo y la comunicación.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar la evolución del pensamiento gerencial.
- ✓ Caracterizar el proceso de gerencia en el ámbito organizacional.
- ✓ Conocer los diversos enfoques y teorías gerenciales.
- ✓ Identificar los errores gerenciales más comunes.

1.3. CONTENIDO

- Evolución del pensamiento gerencial.
- La gerencia en las organizaciones.
- Enfoque y teorías gerenciales.
- Errores gerenciales.

1.4 ESTRATEGIA DE INSTRUCCIÓN

- Intervención del líder de la asociación.
- Discusión y trabajo grupal.
- Talleres de trabajo.
- Análisis de instrumentos de evaluación y desarrollo del perfil gerencial.

1.5 DURACIÓN

8 horas

1.6 ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN

- ✓ Caracterización de la gerencia en las organizaciones.
- ✓ Enfoques y teorías gerenciales.

2. FUNDAMENTOS DE LIDERAZGO

2.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer las diversas teorías y modelos de liderazgo y su relación con la gerencia y la comunicación.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Caracterizar los diferentes tipos de líderes en el ambiente organizacional
- ✓ Desarrollar las destrezas y habilidades necesarias en el uso del modelo de liderazgos situacional
- ✓ Determinar el perfil de liderazgo en el modelo de liderazgo situacional

2.3. CONTENIDO

- Teorías y modelos de liderazgo
- Tipos de líderes en el ámbito organizacional
- Modelos de liderazgo situacional
- Perfil de liderazgo

2.4 ESTRATEGIA DE INSTRUCCIÓN

- Intervención de los socios
- Discusión y trabajo grupal
- Estudio de casos

2.5 DURACIÓN

8 horas

2.6 ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN

- Perfil de liderazgo
- Nivel de madurez
- Determinación de estilos de liderazgo

3. FUNCIONES GERENCIALES

3.1 OBJETIVO GENERAL

Caracterizar las funciones gerenciales básicas para un liderazgo efectivo en las organizaciones.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la importancia de las funciones gerenciales básicas en el ámbito organizacional
- Relacionar el proceso de toma de decisiones con la función de liderazgo en las organizaciones
- Conocer las habilidades y destrezas necesarias para el proceso de toma de decisiones

3.3. CONTENIDO

- Toma de decisiones y liderazgo
- Habilidades y destrezas en la toma de decisiones del gerente
- La organización sana y la enferma

3.4 ESTRATEGIA DE INSTRUCCIÓN

- Talleres de trabajo
- Instrumento de toma de decisiones
- Discusión y trabajo grupal

3.5 DURACIÓN

8 horas

3.6 ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN

- ✓ Funciones gerenciales
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ La organización sana y la enferma

4. COMUNICACIÓN

4.1 OBJETIVO GENERAL

Caracterizar el proceso de comunicación y su relación con la gerencia y el liderazgo en las organizaciones.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Determinar las características básicas y los elementos del proceso de comunicación
- ✓ Relacionar los procesos de comunicación con la gerencia y el liderazgo
- ✓ Determinar las competencias y habilidades básicas para un buen proceso de comunicación
- ✓ Determinar el perfil de manejo de conflictos

4.3. CONTENIDO

- Comunicación, características y elementos básicos
- Comunicación, gerencia y liderazgo en las organizaciones
- Competencias y habilidades básicas en el proceso comunicacional
- Comunicación, conflictos y liderazgo

4.4 ESTRATEGIA DE INSTRUCCIÓN

- Intervención de los socios
- Discusión y trabajo grupal
- Talleres de trabajo

4.5 DURACIÓN

8 horas

4.6 ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN

- Perfil comunicacional y de manejo de conflictos
- Análisis de textos seleccionados

5. GERENCIA DEL CAMBIO

5.1 OBJETIVO GENERAL

Relacionar los diferentes enfoques gerenciales modernos con el proceso de cambio organizacional.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las características básicas del proceso de cambio en las organizaciones
- Relacionar los modernos enfoques gerenciales con el proceso de cambio en las organizaciones
- Caracterizar los factores que obstaculizan el proceso de cambio en las organizaciones

5.3. CONTENIDO

- Proceso de cambio
- Enfoques gerenciales y proceso de cambio
- Factores que obstaculizan el proceso de cambio en las organizaciones

5.4 ESTRATEGIA DE INSTRUCCIÓN

- Intervención de los socios
- Discusión y trabajo grupal
- Talleres de trabajo

5.5 DURACIÓN

8 horas

5.6 ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN

- ❖ Foro de discusión gerencial, liderazgo y comunicación
- ❖ Cambio en las organizaciones del nuevo milenio

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y DE EVALUACIONES

PRIMERA ESTRATEGIA: Presentación del facilitador y de los participantes. Distribución de los contenidos programáticos. Estrategias metodológicas y de evaluación. Introducción a la Gerencia, al Liderazgo y a la Comunicación. Habilidades y destrezas de un gerente. Reunión con equipos y distribución de actividades.

SEGUNDA ESTRATEGIA: Teorías y modelos de liderazgo. Modelo de liderazgo situacional. Perfil de liderazgo. Escala de madurez y determinación de estilos de liderazgo. Ejercicios y Estudio de casos.

TERCERA ESTRATEGIA: Funciones gerenciales básicas. Toma de Decisiones. Perfil de toma de decisiones.

CUARTA ESTRATEGIA: Funciones Gerenciales. Comunicación y Conflicto. Perfiles gerenciales.

QUINTA ESTRATEGIA: Foro-Discusión sobre la Gerencia, el Liderazgo, la Comunicación y el Cambio en la Gerencia del nuevo milenio.

CUADRO # 46 Cronograma de capacitaciones

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES																				
TEMAS	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fundamentos Gerenciales	■	■	■	■																
Fundamentos de Liderazgo					■	■	■	■												
Funciones Gerenciales									■	■	■	■								
Comunicación													■	■	■	■				
Gerencia del cambio																	■	■	■	■

Elaborado por: Kléber Orrala S.
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

Proyecto de Marketing.- Dicho proyecto de difusión del producto consiste en realizar estrategias mercadológicas, para dar mayor reconocimiento en el mercado local, por tal motivo se implementarán tácticas para difundir el producto, posicionándolo en el mercado, buscando la fidelidad del cliente.

CUADRO # 47 Presupuesto proyecto de Difusión del Producto.

Descripción	Cantidad	Valor del gasto		
			2013	
Volantes	1		\$ 180,00	
Catálogos	1		\$ 240,00	
Página Web	1		\$ 250,00	
Publicidad por correo electrónico	1		\$ 20,00	
Cuñas Radiales	1		\$ 180,00	
Eventos y Ferias Artesanales	1		\$ 450,00	
TOTAL			\$ 1320,00	

Fuente: Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

CUADRO # 48 Cronograma proyecto de Difusión del Producto

Descripción	Año												
	Mensual	2013			2014			2015			2016		2017
Volantes													
Catálogos													
Página Web													
Publicidad por e-mail													
Cuñas Radiales													
Eventos y Ferias Art.													

Fuente: Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

4.4.10. BSC (Cuadro de Mando Integral).

CUADRO # 49 Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVA	Indicador	Unidad	Responsable	BASE 2012		2013										Notas	Semáforo
				Meta Anual	Logro Anual	Meta Anual	Punto Chequeo						Logro periodo	Logro en %			
							Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun					
FINANCIERA	Perspectiva financiera																
	Margen de Ventas	%	Dpto. Contabilidad	16%	14%	20%	15%	17%	15%	18%	15%	16%	16%	125%	###		
	Solvencia	%	Dpto. Contabilidad	10%	30%	25%	20%	20%	22%	19%	22%	19%	21%	121%	###		
	Liquidez	%	Dpto. Contabilidad	10%	10%	30%	20%	22%	24%	25%	28%	27%	24%	126%	###		
CLIENTES	Perspectiva del cliente																
	Calidad del servicio	%	Dpto. Marketing	30%	25%	50%	44%	46%	47%	43%	46%	48%	46%	109%	###		
	Satisfacción del cliente	%	Dpto. Marketing	30%	24%	40%	32%	34%	35%	35%	34%	36%	34%	117%	###		
INTERNA	Perspectiva procesos internos																
	Reconocimiento del produc	%	Dpto. Marketing	45%	30%	75%	57%	60%	67%	73%	73%	74%	67%	111%	###		
	Nivel de Organización	%	Junta de socios	40%	30%	85%	60%	66%	70%	76%	80%	83%	73%	117%	###		
	Trabajo en equipo	%	Junta de socios	45%	36%	70%	57%	63%	65%	64%	66%	67%	64%	110%	###		
	Calidad del producto	%	Dpto. Producción	20%	17%	30%	20%	22%	25%	26%	26%	28%	25%	122%	###		
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Perspectiva del aprendizaje y crecimiento																
	Comercialización	%	Dpto. Marketing	40%	32%	80%	73%	75%	74%	75%	77%	77%	75%	106%	###		
	Nivel de producción	%	Dpto. Producción	35%	20%	80%	70%	74%	76%	76%	77%	78%	75%	106%	###		
	Clima organizacional	%	Junta de socios	30%	20%	85%	73%	75%	77%	80%	83%	83%	79%	92%	###		
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Innovación del producto	%	Dpto. Marketing	60%	55%	75%	70%	70%	75%	75%	77%	78%	74%	101%	###		
	Capacitación	%	Recursos Humanos	20%	10%	70%	60%	62%	65%	67%	67%	68%	65%	93%	###		

Color	Logro	Interpret.	Color	Interpret.	Color	Logro	Interpret.	Color	Logro	Interpret.
Verde	80% en adelante	Alto	Amarillo	Satisfactorio	Rojo	20%-50%	Alerta	Negro	41-80	Critico

BALANCED SCORECARD

Fuente: Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad
 Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

4.5. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad no cuenta con una estructura organizacional definida, es decir, falta concretar la asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa, para poder reflejar así la estructura organizativa, sus características gráficas y actualizaciones.

4.5.1. Objetivo de la Estructura Organizacional

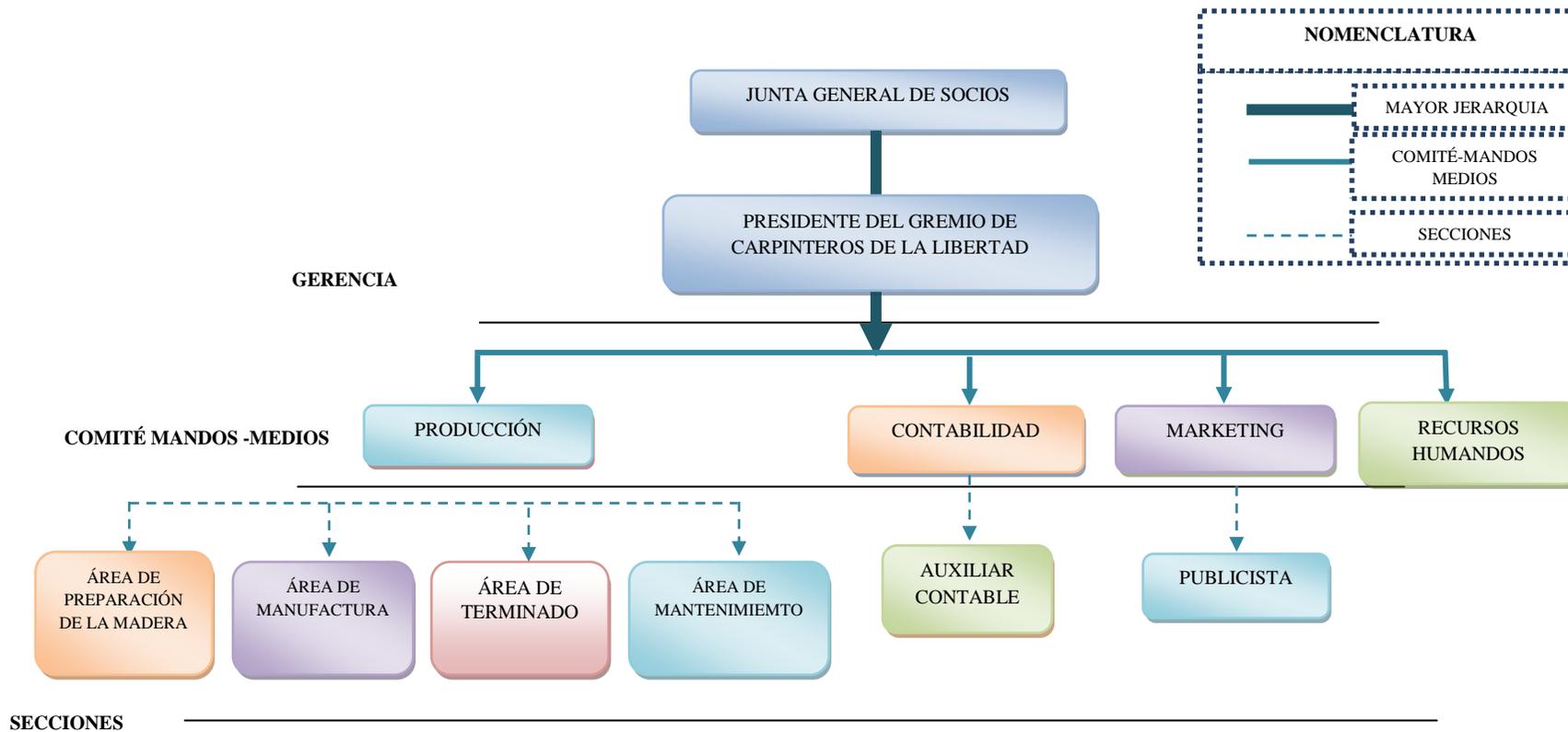
Definir una metodología que permita elaborar la estructura organizacional adecuada al direccionamiento estratégico, determinando el organigrama, los manuales de procesos, los diferentes roles con competencias, responsabilidades y los niveles de autoridad.

Objetivos Específicos

- Realizar el análisis interno de la estructura organizacional actual.
- Crear una metodología que permita establecer una estructura organizacional que garantice el cumplimiento de los objetivos.
- Establecer una metodología para la estructuración de manuales de procesos, roles de competencia, responsabilidades y niveles de autoridad.

4.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

GRÁFICO # 38 Estructura Organizacional.



Fuente: Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

En la siguiente estructura organizacional se detallan funciones operativas y de administración, las mismas que permitirán llevar de manera más óptima el sistema de trabajo, destacando las habilidades y destrezas de los integrantes del Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad, segmentado por áreas administrativas para llevar un óptimo control y desarrollo de las actividades empresariales.

Es por ello que las áreas de trabajo establecidos son las de producción, contabilidad y marketing, mediante esta estructuración se evitará problemas de cargos y cada persona conocerá acerca de las funciones que le corresponde desempeñar.

4.6.1. Órgano Funcional

Nombre del Puesto: Junta General de Socios

Nivel: Directivo

Subordinado(s) Inmediatos(s): Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Síndico.

En esta etapa se plantea el diseño del perfil de la Directiva del Gremio de Carpinteros, determinando que están de escasos conocimientos y capacitaciones del plan que se va a introducir en la asociación.

El Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad coloca a disposición los siguientes perfiles para establecer su directiva:

- Trabajo en Equipo.
- Liderazgo y Toma de Decisiones.
- Relaciones comunicacionales y laborales.
- Cumplimiento de las políticas que impone la Asociación.
- Valores éticos.

Nombre del Puesto: Presidente.

Nivel: Directivo.

Subordinado(s) Inmediatos(s): Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Síndico.

NATURALEZA DEL PUESTO

El presidente es la principal autoridad y el representante legal de la institución, el mismo que está encargado de formalizar todas las gestiones que se realicen para sus posteriores análisis y ejecución.

PERFIL

Para definir el perfil del presidente es necesario cumplir con las siguientes competencias:

- Capacidad de dirección.
- Flexibilidad mental de criterios.
- Saber trabajar en equipo.
- Capacidad de comunicación.
- Excelentes relaciones humanas.
- Ser auto motivador.

FUNCIONES

- Presidir las reuniones de la Junta Directiva y de la Asamblea General.
- Convocar a las reuniones de la Junta Directiva.
- Actuar como representante legal de la Asociación.
- Rendir informe a la Asamblea General de las actividades realizadas durante su periodo.
- Cumplir y hacer cumplir los objetivos y reglamentos interno de la institución.

Nombre del Puesto: Vicepresidente.

Nivel: Directivo.

Subordinado(s) Inmediatos(s): Secretario, Tesorero, Síndico.

NATURALEZA DEL PUESTO

El vicepresidente es la segunda autoridad de la Institución, es de libre nombramiento y responsable ante la ausencia del Presidente.

PERFILES

- Trabajo en Equipo
- Liderazgo y Toma de Decisiones
- Relaciones comunicacionales
- Relaciones laborales
- Cumplimiento de las políticas que impone la asociación
- Valores éticos

FUNCIONES

- Reemplazar al Presidente cuando fuere necesario, sea temporal o definitivamente, cuando por cualquier razón el Presidente se ausente o renuncie a su cargo.
- Cumplir las labores y responsabilidades que le delegue el Presidente o la Junta Directiva.
- Planificar tareas y responsabilidades con los responsables de las diferentes áreas de la institución.
- Asistir a cursos de capacitación, socializarlas y facilitar talleres para optimizar la calidad del proceso de tratado de la madera.

Nombre del Puesto: Secretario.

Nivel: Directivo.

Subordinado(s) Inmediatos(s): Tesorero, Síndico.

NATURALEZA DEL PUESTO.

La Secretaria estará desempeñada por un elemento con altos conocimientos y manejos de programas de informática, para el buen manejo de recursos.

PERFILES

- Trabajo en Equipo
- Liderazgo y Toma de Decisiones
- Relaciones comunicacionales
- Relaciones laborales
- Cumplimiento de las políticas que impone el Gremio.
- Valores éticos

FUNCIONES.

- Convocar a reuniones y asambleas por solicitud del Presidente.
- Verificar el quórum en las asambleas.
- Elaborar y firmar las actas de las reuniones celebradas.
- Llevar y mantener actualizado el registro de socios.
- Dar curso a la correspondencia que se presente y mantener el archivo debidamente organizado y actualizado.
- Las demás funciones que le asigne la Asamblea General o la Junta Directiva.
- Desempeñar sus funciones con oportunidad, cortesía, responsabilidad y ética profesional.

Nombre del Puesto: Tesorero.

Nivel: Directivo.

Subordinado(s) Inmediatos(s): Síndico.

NATURALEZA DEL PUESTO.

Dirigir las actividades de carácter financiero de la institución, para el manejo y distribución de recursos.

PERFILES.

- Tener capacidad de liderazgo.
- Saber trabajar en equipo.
- Capacidad de comunicación.
- Excelentes relaciones humanas.

FUNCIONES.

- Recibir, manejar y custodiar los fondos del Gremio.
- Determinar conjuntamente con el Presidente los gastos que con cargo al presupuesto vigente sean necesarios, que no excedan un salario mínimo legal.
- Presentar al Contador oportunamente todas las cuentas debidamente justificadas.
- Presentar el informe financiero a la Asamblea General, al final de cada periodo o cuando lo soliciten los socios.
- Informar mensualmente a la Junta Directiva los estados de cuentas.
- Firmar los cheques conjuntamente con el Presidente.
- Elaborar el inventario de bienes de la Asociación.

Nombre del Puesto: Síndico.

Nivel: Directivo.

Subordinado(s) Inmediatos(s): Vocales Principales.

NATURALEZA DEL PUESTO.

Conducir a la institución, velar por el cumplimiento de reglamentos, funciones, roles y tareas asignadas a los agremiados.

PERFILES.

- Edad entre 28 a 48 años.
- Tener capacidad de liderazgo.
- Saber trabajar en equipo.
- Capacidad de comunicación.
- Excelentes relaciones humanas.

FUNCIONES.

- Velar por el estricto cumplimiento de los estatutos y reglamentos del Gremio por parte de los socios.
- Velar porque la Junta Directiva cumpla las funciones que le fueron asignadas.
- Revisar la contabilidad, firmar el balance y emitir concepto sobre el estado de cuentas presentado por el Tesorero a la Asamblea General.
- Informar a la Asamblea General de cualquier irregularidad que se observe en la Asociación.
- Las demás funciones que le correspondan de acuerdo con los estatutos o que le asigne la Asamblea General.

Nombre del Puesto: Vocales Principales.

Nivel: Directivos

Subordinado(s) Inmediatos(s): Vocales Suplentes.

NATURALEZA DEL PUESTO

Cumplir con actividades y responsabilidades otorgadas por el directorio de la institución, establecidas en su presupuesto y programación anual.

PERFILES.

- Trabajo en Equipo
- Liderazgo y Toma de Decisiones
- Relaciones comunicacionales
- Relaciones laborales
- Cumplimiento de las políticas que impone la Asociación.
- Valores éticos

FUNCIONES

- Coordinar los mecanismos de difusión e información que establezca el Gremio.
- Asistir a todas las reuniones de la Junta Directiva.
- Asumir responsabilidades antes la ausencia de cualquier miembro del directorio de la institución.
- Planificar actividades en fechas importantes para la institución.
- Las demás funciones que le asigne la Junta Directiva.

Nombre del Puesto: Producción.

Nivel: Directivo.

Subordinado(s) Inmediatos(s): Área de Preparación de la madera.

NATURALEZA DEL PUESTO

Este departamento está a cargo del jefe de producción quien es la persona encargada de realizar los programas establecidos del proceso de producción y la emisión de las hojas de ruta, que contienen las especificaciones de los procesos y herramientas, que son utilizadas para la transformación de materia prima en productos terminados.

PERFILES

- Trabajo en Equipo
- Personal capacitado con experiencia en manejo de maquinarias.
- Edad entre 25 en 45 años.
- Sexo masculino.

FUNCIONES

- Planificar y controlar cada proceso para la elaboración de muebles, de manera que se pueda optimizar la productividad del talento humano y la calidad de los productos.
- Verificar diariamente que los procesos de fabricación se efectúen de acuerdo a procedimientos y técnicas establecidos tanto dentro como fuera de esta área productiva.
- Aprovisionar y manejar el inventario de materia prima, para el proceso y elaboración de muebles.
- Solucionar todos los problemas que se presenten durante la fabricación del producto y cuando se requiere.

Nombre del Puesto: Área de Preparación de la Madera.

Nivel: Operativo.

Subordinado(s) Inmediatos(s): Área de Manufactura, Productos terminados, Mantenimiento.

NATURALEZA DEL PUESTO

Esta área estará al tanto de todas las actividades, en cuanto a cortes de la madera para su respectivo procesamiento.

PERFILES.

- Trabajo en Equipo
- Personal capacitado con experiencia en manejo de maquinarias.
- Edad entre 25 en 45 años.
- Sexo masculino.

FUNCIONES.

- Estará pendiente de las nuevas herramientas de diseños para el proceso de elaboración de los productos.
- Cumplir con los requerimientos del departamento de manufactura.
- Corte de la madera, de acuerdo a las necesidades del pedido a procesar.
- Se encargará de crear, hacer y elaborar una diversidad de productos fabricados a base de madera, para mejorar la actividad comercial de la asociación.
- Creatividad e innovación de nuevos productos.

Nombre del Puesto: Área de Manufactura.

Nivel: Operativo.

Subordinado(s) Inmediatos(s): Productos terminado, Mantenimiento.

NATURALEZA DEL PUESTO

Sección que se encargará de dar forma a la materia prima para su procesamiento y transformación, mediante el uso de maquinarias.

PERFILES

- Trabajo en Equipo
- Personal capacitado con experiencia en manejo de maquinarias.
- Edad entre 25 a 45 años.
- Sexo masculino.

FUNCIONES

- Creatividad e innovación de nuevos productos.
- Dar formas a la madera en base al requerimiento que se desea cumplir.
- Pulir la madera para estar en un buen estado para el uso del producto que se va a realizar.
- Tornear y moldear las piezas de madera.
- Pegar partes de la madera para convertirlo en un producto intermedio.
- Transformar la madera en un producto terminado.

Nombre del Puesto: Área de Productos terminados.

Nivel: Operativo.

Subordinado(s) Inmediatos(s): Mantenimiento.

NATURALEZA DEL PUESTO

Sección que estará al mando del producto terminado de la materia prima, para su respectivo acabado.

PERFILES

- Trabajo en Equipo
- Personal capacitado con experiencia en manejo de maquinarias.
- Edad entre 25 a 45 años.
- Sexo masculino.

FUNCIONES

- Tinturado y Barnizado del producto final.
- Decorado del producto en base al requerimiento del cliente.
- Tapizado del producto final.
- Entregar el producto con alto estándar de calidad.
- Garantizar al cliente la venta y entrega del producto final.

Nombre del Puesto: Área de Mantenimiento.

Nivel: Operativo.

Jefe Superior: Producción.

NATURALEZA DEL PUESTO

Definido como el conjunto de operaciones para que un equipamiento reúna las condiciones para el propósito para el que fue construido.

PERFILES

- Trabajo en Equipo
- Edad entre 25 a 45 años.
- Sexo masculino.
- Manejo de maquinarias.

FUNCIONES

- Planear y programar en forma conveniente la labor de mantenimiento.
- Disminuir la gravedad de las fallas que no se lleguen a evitar.
- Evitar incidentes y aumentar la seguridad para las personas.
- Conservar los bienes productivos en condiciones seguras y preestablecidas de operación
- Conservar en buen estado los dispositivos de seguridad y cuidar de que se observen las normas de seguridad para calderas, hornos y similares.
- Solicitar herramientas, accesorios, piezas especiales de repuesto para máquinas y, en fin, todo el equipo necesario para efectuar con éxito la función de mantenimiento.

Nombre del Puesto: Contabilidad.

Nivel: Directivo.

Subordinado(s) Inmediatos(s): Auxiliar contable.

NATURALEZA DEL PUESTO.

El área de contabilidad es el departamento encargado de llevar los análisis y registros de los estados financieros de las distintas transacciones que se realizan dentro de la institución, para garantizar el buen manejo de los recursos.

PERFILES

- Edad de 23 a 30 años.
- Haber obtenido título de Ingeniero Comercial.
- Especializado en Finanzas.
- Sexo indistinto.

FUNCIONES

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).
- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general.

Nombre del Puesto: Auxiliar contable.

Nivel: Auxiliar.

Jefe Superior: Contabilidad.

NATURALEZA DEL PUESTO

Estará encargado de colaborar con los estados financieros del Gremio de Carpinteros y estará al tanto de las transacciones comerciales.

PERFILES.

- Edad de 23 a 30 años.
- Haber obtenido título de Ingeniero Comercial.
- Especializado en finanzas.
- Sexo indistinto.

FUNCIONES

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Participa en la elaboración de inventarios.
- Reporta cualquier anomalía financiera.
- Paga sueldos, salarios, jornadas y otros conceptos.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

Nombre del Puesto: Marketing.

Nivel: Directivo

Subordinado(s) Inmediatos(s): Publicista.

NATURALEZA DEL PUESTO.

Departamento en el cual se da a conocer actividades y estrategias de mercadotecnia, con el objetivo de difundir los productos hacia los clientes reales y potenciales, a fin de posicionar el producto en la mente del consumidor.

PERFILES

- Trabajo en Equipo
- Liderazgo y toma de Decisiones
- Relaciones comunicacionales
- Valores éticos

FUNCIONES.

- Orientar las decisiones estratégicas de la dirección, detectando las tendencias, evolución, oportunidades y riesgos de mercado.
- Reforzar la imagen y el posicionamiento de la organización y favorecer la implementación de los objetivos, apoyando la gestión de venta.
- Establecer previsiones a mediano plazo para la elaboración del Plan Estratégico.
- Elaborar y gestionar el Plan de Marketing.
- Procurar los recursos necesarios para alcanzarlos.
- Cuidar del mantenimiento y disponibilidad de sus recursos y procurar su óptimo aprovechamiento.

Nombre del Puesto: Publicista.

Nivel: Auxiliar.

Jefe Superior: Marketing.

NATURALEZA DEL PUESTO

Será el delegado de aplicar estrategias mercadológicas adecuadas en la institución, promocionando el producto a ofrecer, para posicionarse en el mercado obteniendo la fidelidad del cliente.

PERFILES

- Trabajo en Equipo
- Liderazgo y toma de Decisiones
- Relaciones comunicacionales
- Valores éticos

FUNCIONES.

- Estar al tanto de los cambios mercadológicos y sugerencias de los clientes.
- Realizar mensajes publicitarios.
- Ejecutar gestiones mercadológicas y publicitarias.
- Detectar oportunidades de mercado.
- Valorar el potencial de venta de los diferentes productos que se planteen.

Nombre del Puesto: Recursos Humanos.

Nivel: Directivo.

Jefe inmediato: Presidente.

NATURALEZA DEL PUESTO

Supervisa de manera directa a los jefes de los departamentos de Reclutamiento y Selección, Contratación, Capacitación, Nóminas e Higiene y Seguridad. Tiene relación de manera importante con los Gerentes de Producción, Contabilidad; Marketing.

PERFILES.

- Trabajo en Equipo
- Liderazgo y Toma de Decisiones
- Relaciones comunicacionales
- Valores éticos

FUNCIONES.

- Tratar de manera personal los problemas resultantes de la necesidad de proporcionar el personal que se requiera.
- Preparar y mejorar las técnicas de selección de los nuevos empleados.
- Reclutar el personal idóneo para los puestos de trabajo.
- Estar al pendiente del trabajo de sus subordinados para evitar cualquier problema relacionado con los empleados.
- Estar al tanto de los avances y mejoras en las técnicas de selección de personal.

4.7. PLAN DE ACCIÓN DE LOS PROYECTOS A EJECUTAR.

CUADRO # 50 Plan de Acción

PROBLEMA PRINCIPAL: Influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de las actividades administrativas, en el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.		
FIN DEL PROYECTO:	INDICADOR:	
Implementación de un diseño organizacional para el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad.	Encuesta realizada a la parte administrativa, socios, clientes y proveedores del Gremio de Carpinteros.	
PROPÓSITO DEL PROYECTO:	INDICADOR:	
Mejorar el desempeño de Funciones Administrativas en el Gremio de Carpinteros y Anexos	Autoridades, socios, clientes y proveedores del Gremio de Carpinteros.	
COORDINACIÓN DEL PROYECTO		
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Orientar el comportamiento de los miembros de la organización, comportamientos que están alineados con los objetivos de la organización.	Implementación de una cultura organizacional.	Valores Corporativos:
		Misión.
		Visión.
		Objetivos Institucionales.
		Políticas Institucionales.
Elaborar la propuesta de un diseño organizacional considerando los enfoques que permita eficientemente el desarrollo de funciones.	Mayor efectividad en el área Administrativa, con la aplicación del organigrama.	Capacitaciones al personal de la Institución.
		Cumplimiento del manual de funciones.
Identificar las capacidades y competencias que requieren los socios de la Institución, para el cumplimiento efectivo de funciones y responsabilidades.	Dividir las tareas de especialización de acuerdo al perfil profesional y la experiencia.	Descripción de puesto y perfil.
		Medir cumplimiento de funciones.
		Estructurar el área asignando al personal de acuerdo a su perfil.
		Evaluación de desempeño.

Fuente: Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

4.8. PRESUPUESTO FINANCIERO.

CUADRO # 51 Presupuesto Financiero de estrategias y proyectos

GREMIO DE CARPINTEROS Y ANEXOS DEL CANTÓN LA LIBERTAD			
ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Costos	Cronograma	
		F. Inicio	F. Final
DIFUSIÓN DEL PRODUCTO			
Volantes	180,00	30 de Mayo del 2014	En adelante (2017)
Catálogo	240,00	30 de Mayo del 2014	En adelante (2017)
Página web	250,00	30 de Mayo del 2014	En adelante (2017)
Publicidad por correo	20,00	30 de Mayo del 2014	En adelante (2017)
Cuñas radiales	180,00	30 de Mayo del 2014	En adelante (2017)
Eventos y ferias	450,00	30 de Mayo del 2014	En adelante (2017)
CAPACITACIONES DE FORMACIÓN A LOS SOCIOS.			
Fundamentos Gerenciales	600,00	1 de Junio del 2014	30 de Junio del 2014
Fundamentos de Liderazgo	600,00	1 de Julio del 2014	31 de Julio del 2014
Funciones Gerenciales	600,00	1 de Agosto del 2014	31 de Agosto del 2014
Comunicación	600,00	1 de Septiembre del 2014	30 de Septiembre del 2014
Gerencia del cambio	600,00	1 de Octubre del 2014	31 de Octubre del 2014
TOTAL GENERAL DE PRESUPUESTO	4.320,00		

Fuente: Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

CONCLUSIONES.

De acuerdo a los resultados del estudio realizado, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El diseño organizacional se define como el conjunto de medios que maneja la organización, cuyo objeto es dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, siendo su propósito el de proporcionar una perspectiva socio-cultural de la administración a través de la creación del Diseño Organizacional para el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena. El bajo nivel de cultura organizacional dentro del Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad, conlleva a que no se enfoquen en sus principios, puesto que no existen valores, misión, visión y objetivos como asociación lo que genera el bajo de sentido de pertenencia, provocando una falencia en su direccionamiento.
- El presente trabajo de investigación aportó como guía para dar una propuesta de cambio, para perfeccionar el entorno laboral que en la actualidad afecta al Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad. Se debe destacar que los principales problemas a los que ésta organización se enfrentan, debido a dicha situación, están relacionados con la delegación y control de actividades, lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades y que en algunas ocasiones se quede mal con los clientes al no poder cumplir con los pedidos, debido a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas del gremio.
- Es importante efectuar programas de capacitación que permitan el buen desempeño y direccionamiento en su actividad ya que son herramientas que accederán a potencializar el conocimiento del talento humano para mejorar los procesos productivos, el trabajo en equipo, la creación del consenso para

la toma de decisiones, la organización de los socios y regeneración de los niveles de comunicación originados dentro de la institución.

- Por tal razón, la finalidad del siguiente trabajo de investigación, es proponer la estructuración de nuevos departamentos dentro del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón la Libertad, a fin de contender las deficiencias en el ámbito administrativos, para mejorar el nivel de compromiso y trabajo en equipo, para la toma de decisiones y obtención de objetivos de la institución.

RECOMENDACIONES.

En base a los resultados del estudio realizado, se recomienda:

- Mejorar los niveles de compromiso para mantener una buena organización y por ende al excelente trabajo en equipo para la toma de decisiones, de tal manera que se convierta en una valiosa herramienta que le permita al Gremio fortalecerse como organización.
- Corregir la delegación y control de actividades, para que los trabajadores sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades, de tal manera que se potencialice el talento humano y se mejoren los niveles de comunicación y coordinación entre las áreas de la institución.
- Los programas de capacitación que se empleen dentro de la institución aporten y contribuyan al buen desempeño y direccionamiento de la actividad administrativas y accedan a potencializar el conocimiento del talento humano para mejorar los procesos productivos, el trabajo en equipo y la toma de decisiones originados dentro de la institución.
- La implementación del Diseño Organizacional propondrá la estructuración de nuevos departamentos dentro del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón la Libertad, a fin de combatir las deficiencias en el ámbito administrativo, para mejorar el nivel de compromiso y trabajo en equipo, para la toma de decisiones y obtención de objetivos de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Munguía E., Ocegueda Melgoza V. (2006). Teoría de las Organizaciones. Editores: Umbral Editorial S.A. México.
- Albert Gómez, María José. (2007). La investigación educativa. Editores: McGraw-Hill. Interamericana de España.
- Ander Egg, Ezequiel. (2004). Métodos y Técnicas de Investigación Social II. Editores: México. Editorial Lumen.
- Arias, Fidias. (2006). El Proyecto de Investigación. Editores: Caracas Editorial Episteme.
- Bernal Torres, César A. (2006). Metodología de la Investigación. Editora: Leticia Gaona. Segunda Edición. México.
- Daft, Richard L. (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Editores: Cengage Learning. Novena Edición (02/01/2007). México.
- Eyssautier De La Mora Maurice. (2006). Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia. Editores: Cengage Learning. Quinta Edición (15/04/2006). México.
- Galán Zazo Ignacio. (2006). Diseño organizativo. Editores: José Paraninfo.
- Gibson, James. (2006). Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. Editores: México: McGraw-Hill. Juan Antonio.

- Gilli Juan José, (2007). Diseño Organizativo Estructura y Procesos. Ediciones Granica S.A., (30/08/2007). Buenos Aires.
- Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio. Editores: Cengage Learning.
- Hernández, Fernández y Bastidas. (2004) Metodología de la Investigación. Editores: McGraw-Hill. México.
- Hernández Sampiere Roberto. (1991). Metodología de la Investigación. Editores: McGraw-Hill. México.
- Labrada Sosa Ailed. (2012). Modelo de Diseño Organizacional: Una aplicación práctica. Editores: Acad MIA Espa Ola. (21/04/2012).
- Méndez, Carlos. (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Editores: McGraw-Hill. Tercera edición.
- Sanduvete, Chaves Susana. (2008). Innovaciones metodológicas en la evaluación de la formación continua. Editores: Universidad de Sevilla – España.
- Soto Eduardo, Sauquet Alfons. (2007). Gestión y Conocimiento en las Organizaciones. Editores: Cengage Learning (30/07/2007). México.

PÁGINAS DE INTERNET

- <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=24810>
- http://books.google.com.ec/books/about/La_investigaci%C3%B3n_educativa.html?id=8ARmGQAACAAJ&redir_esc=y
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/93.htm>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Las-Cuatro-Caracteristicas-Del-Dise%C3%B1o-Organizacional/2216713.html>
- http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf

ANEXOS

ANEXO # 1 Entrevista Dirigida al Directorio



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



ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTORIO DE LA INSTITUCIÓN.

OBJETIVO.-

Proporcionar datos fundamentales para la elaboración de una Estructura Organizacional dentro del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, con la finalidad de regenerar la gestión administrativa en la Institución.

DATOS DE INFORMACIÓN.

1. ¿Se siente satisfecho con las funciones asignadas por la Institución?

2. ¿Considera que el ambiente de trabajo es adecuado para desarrollar sus labores?

3. ¿Existen problemas de comunicación interna?

4. ¿Cómo es la comunicación entre socios y Junta Directiva?

5. ¿Cómo considera usted el nivel de comunicación en la asociación?

6. ¿Existe el trabajo en equipo dentro de la institución?

7. ¿Participa en la planificación de las actividades de la institución? y ¿Cuál es su aporte?

8. ¿Cuáles son los objetivos que persigue el Gremio de Carpinteros?

9. ¿De qué manera aportan los socios para el cumplimiento de los objetivos de la institución?

10. ¿Los valores corporativos de la institución contribuyen para el cumplimiento de objetivos?

11. ¿La insatisfacción laboral afecta al clima organizacional?

12. ¿Cuál es el proceso que se sigue para resolver algún inconveniente en la institución?

13. ¿Consideran que existe el sentido de pertenencia de los asociados con la institución?

14. ¿Conoce Ud., lo que es un diseño organizacional?

15. ¿Existe una estructura organizacional en la institución?

16. ¿Considera usted que es beneficioso la elaboración e implementación del diseño organizacional en la institución para mejorar las actividades y responsabilidades?

ANEXO # 2 Encuesta Dirigida al Personal de la Institución



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



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

OBJETIVO DE LA ENCUESTA.-

Establecer la definición de áreas de responsabilidad y funciones de los diferentes órganos de la estructura para la elaboración del Diseño Organizacional del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

DATOS GENERALES.

Edad: 25-35 36-46 47 en adelante
Sexo: Masculino Femenino
Estado civil: Soltero Casado
Cantón de residencia:
Salinas La Libertad Santa. Elena

DATOS DE INFORMACION

1. ¿Su asociación en la actualidad cuenta con un diseño organizacional?

a. Si
b. No

2. ¿Sabe usted cuáles son sus funciones dentro de la asociación?

a. Mucho
b. Poco
c. Nada

3. ¿Cuándo le designan una tarea a realizar, la cumple totalmente y en el menor tiempo posible?

a. Siempre
b. A veces
c. Casi siempre
d. Nunca

4. **¿Se actualiza permanentemente en su campo laboral?**

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Casi siempre
- d. Nunca

5. **¿Considera usted que está capacitado para ejercer cualquier tipo de cargo dentro de la asociación?**

- a. Definitivamente Si
- b. Probablemente Si
- c. Probablemente No
- d. Definitivamente No

6. **¿Participa usted en las decisiones de la asociación para mejorar la calidad del servicio?**

- a. Mucho
- b. Poco
- c. Nada

7. **¿De qué manera mide la asociación su desempeño en el trabajo?**

- a. Totalmente deficiente
- b. Deficiente
- c. Eficiente
- d. Totalmente eficiente

8. **¿Conoce usted, la estructura organizacional del Gremio de Carpinteros?**

- a. Si
- b. No

9. **¿Cómo calificaría usted el implemento de un diseño organizacional para mejorar las actividades que realiza la asociación?**

- a. Muy Importante
- b. Importante
- c. Indiferente
- d. Poco Importante
- e. Nada Importante

SE LES AGRADECE SU ATENCIÓN....

ANEXO # 3 Encuesta Dirigida a los Clientes



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



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL GREMIO DE CARPINTEROS

OBJETIVO DE LA ENCUESTA.-

Determinar el nivel de aceptación de los productos y servicios del Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad, mediante la recopilación de información cuantitativa y cualitativa, para su posterior interpretación.

DATOS GENERALES.

Edad: 25-35 36-46 47 en adelante
Sexo: Masculino Femenino

DATOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Usted ha sido partícipe de los beneficios que el Gremio ofrece?

a. Si
b. No

Nota: Si su respuesta es NO, conclusión de la encuesta

2. ¿Qué productos ha adquirido del Gremio de Carpinteros?

a. Cómodas	<input type="checkbox"/>	e. Sillas	<input type="checkbox"/>
b. Literas	<input type="checkbox"/>	f. Camas	<input type="checkbox"/>
c. Cajoneras	<input type="checkbox"/>	g. Juegos de comedor	<input type="checkbox"/>
d. Anaqueles	<input type="checkbox"/>	h. Juegos de sala	<input type="checkbox"/>

3. ¿Con qué frecuencia visita usted el Gremio de Carpinteros y Anexos de La Libertad?

a. Frecuentemente
b. Rara vez
c. Nunca

4. ¿Cuáles son los atributos que desea al momento de adquirir un producto?

- a. Calidad
- b. Acabado
- c. Precio
- d. Modelo

5. ¿Cómo considera usted la calidad del producto que ofrece el Gremio de Carpinteros?

- a. Excelente
- b. Muy Buena
- c. Buena
- d. Mala

6. ¿Al momento de adquirir un producto del Gremio de Carpinteros, considera Ud. que la calidad es más importante?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

7. Los precios de los productos que ofrece el Gremio son:

- a. Totalmente aceptable
- b. Aceptable
- c. Poco aceptable
- d. Inaceptable

SE LES AGRADECE SU ATENCIÓN...

ANEXO # 4 Encuesta Dirigida a Proveedores



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



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES DEL GREMIO DE CARPINTEROS

OBJETIVO DE LA ENCUESTA.-

Determinar el nivel de aceptación de los productos y servicios de los proveedores de materia prima, mediante la recopilación de información cuantitativa y cualitativa, para su posterior interpretación.

DATOS GENERALES.

Edad: 25-35 36-46 47 en adelante
Sexo: Masculino Femenino

DATOS DE INFORMACIÓN

1. ¿Cuenta con el stock necesario para abastecer las necesidades del Gremio?

- a. Si
b. No

2. ¿Cuál es el tipo de madera de preferencia del Gremio de carpinteros?

- a. Guayacán
b. Tillo
a. Laurel
b. Otros Especifique_____

3. ¿Cada qué tiempo provee la materia prima a sus clientes?

- a. Diario
b. Semanal
c. Mensual
d. Anual

4. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus clientes?

- a. Excelente
- b. Muy Buena
- c. Buena
- d. Regular

5. ¿Los precios de los productos y servicios que ofrece son:

- a. Totalmente aceptable
- b. Aceptable
- c. Poco aceptable
- d. Inaceptable

6. El abastecimiento de materia prima la hace mediante:

- a. Productores
- b. Negocios establecidos de mayoreo
- c. Intermediarios
- d. Otro

SE LES AGRADECE SU ATENCIÓN...

ANEXO # 5 Monitoreo del Ambiente Laboral
ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA MONITOREO DEL
AMBIENTE LABORAL

13. El gerente efectivo se concentra en lo que espera lograr, en el out-put, en la producción. Más que en lo que debe hacer, en el in-put, en el esfuerzo.		
14. Se puede ser 100% eficiente y 0% efectivo.		
15. Esa afirmación es falsa. Para ser efectivos debemos ser previamente eficientes.		
16. El eficiente trabaja en secuencia. De allí que planifique antes de organizar y de proveer el factor humano.		
17. El gerente será tanto más efectivo cuanto mejor planifique.		
18. La organización más eficaz es la que se diseña alrededor de las personas que la integran.		
19. Busca al hombre para el cargo, no diseñes el cargo para el hombre.		
20. El estilo de dirección más eficaz es el que se adopta al dirigido y a la circunstancia que lo rodea.		
21. El gerente reactivo no puede ser eficaz.		
22. Las decisiones claves de una empresa son las del largo plazo.		
23. La mejor medida de la efectividad gerencial es la conducta del gerente.		
24. Para medir la efectividad de un gerente, aprecie si llega a tiempo, si responde prontamente, si toma rápidas decisiones, si es bueno en relaciones públicas y si es un claro expositor.		

	IND	CON
1. Gerencialmente hablando, eficiencia y efectividad es lo mismo.		
2. En cambio, efectividad y eficacia no es lo mismo.		
3. Eficiencia es esfuerzo sin logro.		
4. Deficiencia es carencia de esfuerzo.		
5. Eficiencia es esfuerzo con logro.		
6. Efectividad es esfuerzo con logro, al menor costo y con el menor grado de daño humano, organizacional y social.		
7. Al fin y al cabo la discusión anterior es superflua, ya que todo esfuerzo conduce al logro del objetivo previsto.		
8. La investigación ha demostrado que el continuo trabajo es distinto y, con frecuencia, paralelo al continuo logro.		
9. La investigación también demostró que el resultado se conquista concentrando la atención gerencial hacia adentro de la organización.		
10. Para ser eficaz se debe pensar primero en lo que se debe hacer y luego buscar los medios que permitan la acción.		
11. La efectividad es una medida, de lo contrario impediría el control.		
12. Sólo es posible ser eficaz en los niveles de comando.		

Fuente: Monitoreo del Ambiente Laboral
 Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

ANEXO # 6 Monitoreo del Ambiente

INSTRUMENTOS PARA MONITOREO DEL AMBIENTE LABORAL

INSTRUCCIONES: Responda V (Verdadero) o F (Falso) en la Columna IND (Individual). En la Columna CONS (Consenso) Incluya la respuesta de equipo

	IND	CONS
1. El proceso administrativo tiene las siguientes etapas: Organización – Control – Planificación – Personal – Dirección – Comunicaciones y Toma de Decisiones.		
2. En la práctica, la secuencia de las etapas del proceso de gerencia no es relevante. Se puede alterar a juicio del gerente o supervisor.		
3. La primera etapa del proceso es la planificación. Si no sabemos adónde vamos, ni cómo llegar ahí, estaremos a la deriva.		
4. La primera etapa del proceso es la organización. Sin una clara división del trabajo y una estructura funcional que evite los entramientos y los cuellos de botella no se podrían alcanzar adecuadamente las metas organizacionales.		
5. Todo lo anterior es errado. El primer paso debe ser siempre proveer al personal. El factor humano es el único recurso dinámico de la organización.		
6. En verdad el primer paso es la conformación de los equipos humanos de trabajo. Sin su cohesión y sinergia no se obtendrá jamás la multiplicación del rendimiento.		
7. Es conveniente hacer cálculos irreales de tiempo (pedir las cosas para ayer, por ejemplo) porque así se dinamiza al personal y se les sacude de su habitual indiferencia.		
8. Conviene hacer varias cosas simultáneamente, es la mejor manera de optimizar el tiempo.		

9. El gerente reactivo, el que eficazmente "apaga los fuegos", es de alta contribución para la empresa.		
10. El gerente proactivo, el que anticipa eventos y mueve hoy el recurso hacia el futuro, es importante; pero menos que el gerente reactivo.		
11. La administración por crisis no se puede menguar. El ser humano no lo puede prever todo.		
12. Los procedimientos normalmente se pueden omitir. Las personas siempre encontrarán la mejor vía para alcanzar lo que persiguen. Además, hay que desburocratizar los trámites.		
13. Todo cargo debe ser descrito en términos de lo que deben producir y hacer.		
14. Cada posición debe tener asignada su propia responsabilidad.		
15. Una mala organización genera duplicación y pérdidas de esfuerzos.		
16. La presencia de dos jefes es una condición óptima. Lo que se le escapa a uno es recogido por el otro.		
17. La desorganización personal en nada afecta el aprovechamiento del tiempo.		
18. La persona con el escritorio repleto de papeles es generalmente efectiva.		
19. Es mejor una mala secretaria que ninguna.		

Fuente: Monitoreo del Ambiente Laboral
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

ANEXO # 7 Monitoreo de la Actividad Gerencial.

INSTRUMENTOS PARA EL MONITOREO DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL

										Esta personaen el desarrollo de este objetivo ALTA MODERADA BAJA 8 7 6 5 4 3 2 1 M4 M3 M2 M1
DIMENSIONES DE MADUREZ EN EL TRABAJO	1									1. Experiencia Pasada en el Trabajo Tiene una experiencia importante para el trabajo 8 7 6 5 No tiene experiencia importante 4 3 2 1
	2									2. Conocimiento del Trabajo. Posee conocimientos necesarios para el trabajo 8 7 6 5 No tiene los conocimientos necesarios para el trabajo 4 3 2 1
	3									3. Habilidad de Solución de Problemas. Puede resolver problemas en forma independiente 8 7 6 5 Incapaz para resolver problema en forma independiente 4 3 2 1
	4									4. Habilidad para Tomar Responsabilidades Puede ser dejado solo 8 7 6 5 Necesita supervisión estrecha 4 3 2 1
	5									5. Cumplimiento de Metas en el Trabajo. Siempre cumple con las metas de tiempo 8 7 6 5 Nunca termina un trabajo a tiempo 4 3 2 1
										ESCALA DE MADUREZ TOTAL EN EL TRABAJO
DIMENSIONES DE MADUREZ PSICOLÓGICA	1									1. Deseo de Tomar Responsabilidad Está muy deseoso 8 7 6 5 Es muy reacio 4 3 2 1
	2									2. Motivación al Logro Tiene alto deseo de logro 8 7 6 5 Tiene poco deseo de logro 4 3 2 1
	3									3. Resistencia No desiste hasta hacerlo 8 7 6 5 Se rinde fácilmente 4 3 2 1
	4									4. Actitud Hacia el Trabajo Ve el trabajo como un actividad placentera 8 7 6 5 Tiene una actitud "gracias a Dios que es viernes" 4 3 2 1
	5									5. Independencia Está deseoso de trabajar por su cuenta 8 7 6 5 No está deseoso de trabajar por su cuenta 4 3 2 1

Fuente: Monitoreo de la Actividad Gerencial.
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

ANEXO # 8 Determinación de Nuevas Competencias
INSTRUMENTOS PARA DETERMINACIÓN DE NUEVAS
COMPETENCIAS

TEST DE CREENCIA CORPORATIVA

INSTRUCCIONES: Lea las preguntas que se le formulan en cada sección y con relación al conocimiento aprehendido en estas páginas, responda lo más concretamente posible, y sírvase de su análisis y reflexión para determinar su campo de fortaleza y debilidades, según los propósitos que orienten su crecimiento individual y profesional en el ámbito de la Gerencia. Recuerde que el medidor de su test serán sus propias expectativas, metas y necesidades.

Sección A

Las preguntas correspondientes a esta área son un indicador de su actitud ante el trabajo y el ejercicio de sus funciones actuales. Medite acerca de su nivel de satisfacción y compromisos, en relación con este aspecto de vital importancia para la vida del individuo.

	SI	NO
1. Si gana millones en la lotería, ¿Piensa seguir trabajando?		
2. ¿Llega cansado a su casa después de la jornada laboral?		
3. ¿Habla frecuentemente sobre su trabajo con familia y amigos?		
4. ¿Trabaja más de 40 horas por semana?		
5. ¿Trabaja más de 50 horas por semana?		
6. ¿Trabaja más de 60 horas por semana?		
7. ¿Le agrada que en las reuniones sociales le pregunten cuál es su ocupación?		
8. ¿Si se lo preguntan, responde de forma detallada?		
9. ¿Se aburre a la segunda semana de unas vacaciones de quince días?		
10. ¿Sueña a veces en torno a aspectos de su trabajo?		

Fuente: Determinación de Nuevas Competencias
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

Sección B.- El siguiente conjunto de preguntas aborda su nivel de sociabilidad en el entorno laboral y su actitud ante el trabajo en equipo. Valore su conclusión en función de las características estudiadas en el gerente líder, que constituye una especie de motor integrador y comunicativo a partir del cual se dinamiza el clima de trabajo

	SI	NO
1. ¿Si jugará tenis preferiría jugar individual o doble?		
2. ¿Le gusta caminar sólo?		
3. ¿Suele cerrar la puerta de su despacho?		
4. ¿Le gusta manejar carros convertibles?		
5. Si le piden que apoye a alguien, ¿lo hará con quien tiene menos posibilidad de éxito?		
6. ¿Prefiere evitar charlas en su oficina e ir directamente a su trabajo?		
7. ¿Evita comer con sus compañeros de trabajo?		
8. ¿Prefiere mantener vida privada y trabajo totalmente separados?		
9. ¿Prefiere ir directamente a su casa después del trabajo, en lugar de tomar unas copas con sus compañeros?		
10. ¿Trata de evitar las reuniones donde hay mucha gente que no conoce?		

Fuente: Determinación de Nuevas Competencias
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

Sección C.- En esta sección se plantean cuestionamientos relativos a distintos niveles de optimismo y confianza en la posibilidad de que se establezcan cambios positivos en el entorno. Estos cambios pueden devenir por vía del azar, de "algo que está más allá de lo que podemos ver" o de una actitud de hacerse responsable por aquello que nos rodea ¿Cuál piensa usted que es la visión de un gerente líder a este respecto?

	SI	NO
1. ¿Realiza algún trabajo como voluntario?		
2. ¿Pertenece a algún tipo de club social?		
3. ¿Prefiere dar reuniones en su casa, antes de ir a la de los demás?		
4. ¿A veces es poco realista?		
5. ¿Cree en algo que sabe que es irracional?		
6. ¿Lee el horóscopo?		
7. ¿Va a la iglesia al menos una vez al mes?		
8. ¿Tienes un número de la suerte?		
9. ¿Cree que hay vida inteligente en otros planetas?		
10. ¿Opina que generalmente las personas construyen su propio éxito?		

Fuente: Determinación de Nuevas Competencias
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

Sección D.- Siguiendo la misma dirección, aunque en sentido contrario al de la sección anterior, las preguntas de esta área sondean la actitud del individuo pesimista, que se siente inconforme con el medio pero no hace nada para cambiarlo, porque no se considera responsable o con la suficiente injerencia como para transformar aquello que lo rodea ¿Piensa usted que el liderazgo se puede ejercer manteniéndose al margen de la situación?

	SI	NO
1. ¿Es usted escéptico?		
2. ¿Es a veces muy crítico con su empresa cuando habla con gente que no pertenece a la misma?		
3. ¿Se queja a veces de la vida?		
4. un gran político dijo en una ocasión: "la sociedad como tal no existe", significando que sencillamente sólo existen individuos y familias. ¿Comparte esa afirmación?		
5. ¿Cree en el pecado original? (O sea que la mayoría de la gente adolece de defectos e imperfecciones congénitas)		
6. ¿Ha aprendido a no enfrentarse a su jefe aunque sepa que está equivocado?		
7. ¿Ha hecho alguna vez una broma pesada a sus compañeros, o a alguno de ellos?		
8. ¿Es usted en el fondo un rebelde? (con o sin causa)		
9. En su ritmo de trabajo, ¿tiene más de liebre que de tortuga?		
10. En su trabajo, ¿permanece en su propia área antes que pasar (o perder) tiempo en el entorno general de la empresa?		

Fuente Determinación de Nuevas Competencias
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

Sección E.- Las preguntas contenidas en esta área, se orientan a medir la presencia de componentes esenciales de la actitud del gerente líder, como lo son el interés del individuo por los demás y el entorno, así como la creencia en la posibilidad de evolucionar grupalmente, mediante el trabajo conjunto y participativo.

	SI	NO
1. ¿Se entusiasma a veces con su trabajo?		
2. ¿Le gusta elogiar a su empresa cuando hay razón para ello?		
3. ¿Cree en el progreso?		
4. Si tiene una vida familiar y de ocio excelente, un buen trabajo bien remunerado, ¿se preocupa de lo que pasa en la empresa fuera de su área?		
5. ¿Tiene algunas creencias sólidas?		
6. ¿Le interesa lo que hacen otros empleados de la compañía, aunque ello sea irrelevante para su propio trabajo?		
7. ¿Acostumbra dar limosna o hacer obras de caridad?		
8. ¿Cree que las compañías han de tener una meta u objetivo que todos en la misma comprendan y apoyen?		
9. ¿Lee con interés el boletín de la empresa?		
10. ¿Considera que a veces pierde el tiempo en su jornada de trabajo?		

Fuente: Determinación de Nuevas Competencias
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

Sección F.- Esta última sección expone interrogantes que le permitirán evaluar el modo en que estima el vínculo Organización – Empleado, desde el punto de vista de la relación y oportunidad de crecimiento mutuo e integral, en función de la reciprocidad y bidireccionalidad que en este sentido debe existir entre ambos, según las concepciones de la gerencia y liderazgo actual. También se explora su visión acerca del desarrollo personal como individuo, dentro del colectivo que representa el entorno organizacional.

	SI	NO
1. ¿Suele perder el tiempo pensando en cómo puede ser promocionado y/o ganar más dinero?		
2. ¿Cree honestamente que esencialmente es usted superior a muchos otros empleados de la empresa?		
3. ¿Es más importante para usted ganar individualmente que cómo integrante de un equipo ganador?		
4. ¿Piensa que su vida fuera del trabajo es más importante que su vida laboral?		
5. ¿Es más realista que optimista?		
6. ¿Cree que es conveniente que haya mucha gente con distintos valores fundamentales coexistiendo en la misma organización?		
7. ¿Opina que no es realista pretender que la alta dirección gaste mucho tiempo estando en contacto y comunicándose con la masa de empleados?		
8. ¿Le es indiferente si no comprende los propósitos generales de su empresa?		
9. ¿Generalmente su mente domina su corazón?		
10. ¿Le extraña a veces que otros se entreguen emocionalmente a su trabajo?		

Fuente: Determinación de Nuevas Competencias
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano

ANEXO # 9 Carta Aval de la Organización

**GREMIO DE CARPINTEROS Y ANEXOS DE LA
LIBERTAD**



FUNDADO EL 3 DE DICIEMBRE DE 1964

ACUERDO MINISTERIAL N° 060

LEMA: Lealtad, Fraternidad y Progreso

La Libertad, Septiembre 11 del 2012

Señora Ingeniera

MERCEDES FREIRE RENDÓN, DECANA

Facultad de Ciencias Administrativas

Universidad Estatal Península de Santa Elena

En su despacho.

De mi consideración:

Yo, **Víctor Laínez** en calidad de Presidente del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, me dirijo a Ud., con la finalidad de darle a conocer lo siguiente:

Me comprometo a brindar toda la información necesaria y oportuna para que el Sr. Orrala Soriano Kléber Stalin, con C.I. 092708683-5, del paralelo 5/2 de la Carrera que usted dignamente preside, pueda realizar su tesis con el tema: **Diseño Organizacional para el Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad.**

Aprovecho la oportunidad para reiterarle el testimonio de mi más distinguida consideración y estima.

Por su amable atención, me suscribo.

Víctor Laínez
C.I. 090634141-7
Presidente del Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad

**ANEXO # 10 Actas de sesión de trabajo con el personal de la organización
para determinar la situación.**

**ACTA DE SESIÓN DE TRABAJO
GREMIO DE CARPINTEROS Y ANEXOS DEL CANTÓN LA LIBERTAD**

En el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, el 10 de Julio del dos mil doce, siendo las 16H00 se celebra la primera sesión de trabajo entre los directivos del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad y el Sr. Kléber Orrala Soriano de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE), en calidad de estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, del paralelo 5/2.

Determinación de problemáticas.

1. Limitado apoyo gubernamental;
2. Bajos precios del producto;
3. Incipiente reconocimiento del producto;
4. Inexistencia de publicidad y marketing;
5. Limitada capacitación;
6. Deficiente calidad del producto;
7. Escasez de financiamiento;
8. Limitado conocimiento administrativo;
9. Limitados mercados;
10. Limitada compra de materia prima;
11. Limitado nivel de producción;
12. Menores ingresos para los socios;

13. Inexistencia de un plan estratégico;
14. Limitada comercialización; y,
15. Tecnología obsoleta.

Se acordó con la directiva del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, que se realizarán visitas periódicamente a la asociación antes mencionada, para proceder a determinar cuáles son los avances que se ha realizado, con el levantamiento de información.

Para las venideras reuniones, se estableció que todos los socios estén presentes para informarles qué se ha logrado hasta la presente fecha.

Se mencionó los futuros planes que se tiene con el Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad para mejorar las gestiones administrativas, aumentar su producción y comercialización.

SR. VÍCTOR LAÍNEZ
PRESIDENTE DEL GREMIO DE
CARPINTEROS

KLEBER ORRALA SORIANO
ESTUDIANTE

**ANEXO # 11 Actas de aprobación de Misión, Visión, Filosofía, Valores,
Estructura Orgánica, Estrategias, y Objetivos de la Organización.**

**ACTAS DE APROBACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS,
FILOSOFÍA, VALORES, ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ESTRATEGIAS
PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.**

Siendo las..... horas del día..... de..... de..... y estando reunidos en las instalaciones del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, se reúnen los directivos e integrantes de la Asociación antes mencionada, así como también el estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial; que responde al nombre de: **ORRALA SORIANO KLÉBER STALIN.**

Bajo este acto los integrantes del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, aprueban la Misión, Visión. Objetivos, Filosofía, Valores, Estructura, Orgánica y Estrategias para el proyecto denominado **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO DE CARPINTEROS Y ANEXOS DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA”**, los mismos que van a ser desarrollados y ejecutados por los integrantes de la Asociación en mejora de los procesos administrativos y comerciales, alcanzando una ventaja competitiva y un nivel alto de desarrollo organizacional.

Para constancia de lo establecido, firman directivos y miembros del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad.

SR. VÍCTOR LAÍNEZ
PRESIDENTE DEL GREMIO DE
CARPINTEROS

KLEBER ORRALA SORIANO
ESTUDIANTE

**ANEXO # 12 Actas de Compromiso tanto con los miembros de la
Organización y Estudiantes asesores administrativos para la ejecución de
cada proyecto y seguimiento.**

**ACTA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE “DISEÑO
ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO DE CARPINTEROS Y
ANEXOS DE LA LIBERTAD”.**

Con fecha....., y estando reunidos en las instalaciones del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, el estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, que responde al nombre de: **Kléber Orrala Soriano**, realiza la entrega formal del proyecto de estudio denominado **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL GREMIO DE CARPINTEROS Y ANEXOS DE LA LIBERTAD”, DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA**, perteneciente a la Facultad de Ciencias Administrativas, presidida por la **Ing. Mercedes Freire Rendón**, después de haber llevado a cabo los estudios y análisis de resultados.

De esta manera los integrantes del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad, receptan dicho proyecto, indicando a su vez que cada uno de ellos son los encargados de llevar a cabo dicho plan, si así lo desearan, puesto que son las personas directas en la toma de decisiones dentro de la asociación.

Por tal motivo el estudiante antes mencionado que trabajó en la elaboración de dicho proyecto, habiendo cumplido con su deber de aportar con sus conocimientos y brindar asesoría; se eximen de responsabilidad u obligación.

Es así, que sólo los integrantes del Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad son las personas comprometidas en la ejecución de dicho Diseño Organizacional, y el estudiante realizará el seguimiento del mismo por el lapso de tres meses.

SR. VÍCTOR LAÍNEZ
PRESIDENTE DEL GREMIO DE
CARPINTEROS

KLEBER ORRALA SORIANO
ESTUDIANTE

ANEXO # 13 Fotos de la encuesta realizada al Gremio de Carpinteros y Anexos del Cantón La Libertad.



Fuente: Gremio de Carpinteros del Cantón La Libertad
Elaborado por: Kléber Orrala Soriano