



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE  
PRODUCCIÓN PESQUERA ARTESANAL “LAS BALSAS”  
DEL CANTÓN GENERAL VILLAMIL PLAYAS,  
PROVINCIA DEL GUAYAS”.  
AÑO 2015.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: FERNANDA DOLORES BOHÓRQUEZ BOHÓRQUEZ**

**TUTOR: ING. WASHINGTON PERERO VERA, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2014**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE  
PRODUCCIÓN PESQUERA ARTESANAL “LAS BALSAS”  
DEL CANTÓN GENERAL VILLAMIL PLAYAS,  
PROVINCIA DEL GUAYAS”.**  
AÑO 2015.

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA:** FERNANDA DOLORES BOHÓRQUEZ BOHÓRQUEZ

**TUTOR:** ING. WASHINGTON PERERO VERA, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

La Libertad, Agosto del 2014

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA ARTESANAL “LAS BALSAS” DEL CANTÓN GENERAL VILLAMIL PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS**”. AÑO 2015, elaborado por la Srta. **FERNANDA DOLORES BOHÓRQUEZ BOHÓRQUEZ**, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, lo apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....  
Ing. Washington Perero Vera, MSc.  
**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

A DIOS, por darme la fortaleza para seguir adelante con mis metas, a mi familia por motivarme en mi carrera y en el desarrollo de la tesis. A mis padres que han sido los que me inculcaron la importancia del estudio durante toda la vida.

**Fernanda**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a DIOS, por permitirme hacer realidad uno de mis grandes sueños de ser una profesional.

A mis padres por su dedicación, por haberme guiado, por su apoyo incondicional y por estar a mi lado en todo momento de mi vida.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena en cuyas aulas adquirí los conocimientos que hoy hacen de mí una profesional. A mis profesores quienes han compartido sus conocimientos conmigo y gracias a ellos poder culminar mi carrera. En especial a mi tutor de tesis Ing. Washington Perero Vera, MSc.

**Fernanda**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

Econ. Félix Tigrero González, MSc.  
DIRECTOR DE LA CARRERA  
DE DESARROLLO EMPRESARIAL

---

Ing. Washington Perero Vera, MSc.  
PROFESOR-TUTOR

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Joe Espinoza Ayala.  
SECRETARIO GENERAL

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE  
PRODUCCIÓN PESQUERA ARTESANAL “LAS BALSAS”  
DEL CANTÓN GENERAL VILLAMIL PLAYAS,  
PROVINCIA DEL GUAYAS.  
AÑO 2015.**

**Autora:** Srta. Fernanda Bohórquez Bohórquez.

**Tutor:** Ing. Washington Perero Vera, MSc.

**RESUMEN**

El desarrollo y la finalidad del estudio organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” es establecer y mantener un diseño organizacional idóneo, lo cual permita definir una línea de mando a las diferentes áreas fortaleciendo sus funciones con el fin de facilitar y solucionar las necesidades de los socios pescadores direccionándolos hacia el logro de sus objetivos en busca de una mejor Gestión Administrativa. Para la implementación de un diseño organizacional se llevó a cabo el marco referencial, en el que se detalló los componentes del diseño organizacional desde el punto de vista teórico y práctico para de esta manera garantizar el desarrollo eficiente y eficaz de cada proceso, brindando a los socios pescadores la manera más fácil y óptima de ejecutar cualquier tipo de actividad, por tal motivo se empleó métodos y técnicas que permitan el acceso a la información requerida y de esta manera obtener cambios mediante las entrevistas y encuestas con el propósito de mejorar la calidad de vida de cada uno de los socios. Los objetivos propuestos ayudarán hacer realidad este proyecto proporcionando los lineamientos necesarios para fortalecer sus actividades mejorando el desempeño de los demás socios, por lo tanto se realizó la debida investigación para darle realce a la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, todo con el propósito de transformar totalmente el manejo de la administración mediante el diseño organizacional. Una vez diagnosticada la problemática se determinó la información que conlleva este proceso dando a conocer lo que genera la implementación de este modelo, que inició del análisis FODA, (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) con sus respectivos objetivos, estrategias y su plan de acción, la formulación de una proyección estratégica, gestión de procesos; el diseño organizacional determina la proyección de la estructura organizacional, y finalmente los resultados de efectividad.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN. ....	1
MARCO CONTEXTUAL .....	3
Tema. ....	3
Problema de investigación. ....	3
Planteamiento del problema. ....	3
Formulación del problema. ....	6
Sistematización del problema. ....	6
Evaluación del problema.....	7
Justificación.....	9
Justificación teórica.....	10
Justificación metodológica.....	11
Justificación práctica. ....	12
Objetivos de la investigación. ....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos. ....	13
Hipótesis.....	14
Operacionalización de las variables. ....	14
Variable independiente: .....	14
Variable dependiente:.....	14
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>17</b>
<b>MARCO TEÓRICO.</b> ....	<b>17</b>
1.1. ANTECEDENTES.....	17
1.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL. ....	19

1.2.1	Concepto de diseño organizacional. ....	19
1.2.2	Importancia del diseño organizacional. ....	20
1.2.3	Características del Diseño Organizacional. ....	21
1.2.4	Ventajas del Diseño Organizacional. ....	24
1.2.5	Enfoques del Diseño Organizacional. ....	25
1.2.6	Modelos de diseño organizacional. ....	28
1.2.6.1	Modelo del diseño organizacional de Richard Daft. ....	28
1.2.6.2	Modelo del diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa. ....	30
1.2.7	Componentes del diseño organizacional. ....	32
1.2.7.1	Análisis organizacional. ....	32
1.2.7.2	Proyección estratégica. ....	33
1.2.7.3	Gestión de procesos. ....	36
1.2.7.4	Proyección del diseño organizacional. ....	38
1.2.7.5	Resultados de efectividad. ....	42
1.3	GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	43
1.3.1	Definición e importancia. ....	43
1.3.2	Aspectos constitutivos. ....	44
1.3.3	Recursos. ....	45
1.3.3.1	Tecnológicos. ....	45
1.3.3.2	Materiales. ....	45
1.3.3.3	Humanos. ....	46
1.3.3.4	Financieros. ....	47
1.3.4	Proceso administrativo. ....	47
1.3.4.1	Planeación. ....	48
1.3.4.2	Organización. ....	48
1.3.4.3	Dirección. ....	49
1.3.4.4	Control. ....	50
1.4	MARCO LEGAL. ....	51
1.4.1	Constitución del Ecuador. ....	51
1.4.2	Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. ....	51
1.4.3	Ley de Pesca. ....	52

1.4.4	Ministerio de Inclusión Económica y Social.....	53
1.4.5	Estatutos de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.....	55
	<b>CAPÍTULO II</b> .....	56
	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.</b> .....	56
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
2.2	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	58
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	59
2.3.1	Por el propósito. ....	59
2.3.2	Por el lugar. ....	59
2.4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN. ....	61
2.4.1	Método Inductivo. ....	61
2.4.2	Método analítico.....	62
2.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. ....	63
2.5.1	Entrevista.....	63
2.5.2	Encuesta.....	64
2.6	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	65
2.6.1	Guía de entrevista. ....	65
2.6.2	El Cuestionario.....	65
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA. ....	67
2.7.1	Población:.....	67
2.7.2	Muestra.....	68
2.8	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS. ....	69
2.8.1	Procedimiento.....	69
2.8.2	Procesamiento. ....	69
	<b>CAPÍTULO III</b> .....	70
	<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.</b> .....	70
3.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTA. .	70
3.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS....	77
3.3	CONCLUSIONES.....	98
3.4	RECOMENDACIONES. ....	99

<b>CAPÍTULO IV</b> .....	100
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA ARTESANAL “LAS BALSAS” DEL CANTÓN PLAYAS.</b> .....	100
4.1 PRESENTACIÓN. ....	100
4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA. ....	101
4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA. ....	102
4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA ARTESANAL “LAS BALSAS” .....	103
4.5 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL. ....	104
4.5.1 Análisis situacional. ....	104
4.5.1.1 Análisis interno. ....	104
4.5.1.2 Análisis externo. ....	105
4.5.1.3 Matriz FODA .....	106
4.5.1.4 Análisis competitivo. ....	108
4.5.1.5 Análisis de Michael Porter. ....	109
4.5.2 Proyección Estratégica. ....	111
4.5.2.1 Misión. ....	111
4.5.2.2 Visión. ....	111
4.5.2.3 Objetivos. ....	111
4.5.2.4 Valores. ....	112
4.5.2.5 Estrategias. ....	113
4.5.2.6 Cursos de acción. ....	114
4.5.3 Gestión de procesos. ....	116
4.5.4 Proyección de la Estructura Organizacional. ....	120
4.5.4.1 Diseño de la estructura. ....	120
4.5.4.2 Orgánico funcional. ....	122
4.5.4.3 Políticas organizacionales. ....	133
4.5.4.4 Sistemas de información. ....	135
4.5.4.5 Tecnología. ....	136

4.5.4.6	Cultura organizacional. ....	137
4.5.4.7	Vínculos Interorganizacionales. ....	138
4.5.5	Resultados de efectividad. ....	140
4.5.5.1	Recursos. ....	140
4.5.5.2	Eficacia. ....	142
4.5.5.3	Eficiencia. ....	143
4.5.5.4	Evaluación. ....	143
4.5.5.5	Presupuesto. ....	144
	CONCLUSIONES. ....	146
	RECOMENDACIONES. ....	147
	BIBLIOGRAFÍA. ....	148
	PÁGINAS WEB. ....	151
	ABREVIATURAS. ....	167

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Variable independiente .....	15
TABLA 2. Variable dependiente .....	16
TABLA 3. Población .....	67
TABLA 4. Muestra .....	68
TABLA 5. Fortalezas de la cooperativa.....	78
TABLA 6. Solución de imprevistos.....	79
TABLA 7. Comunicación entre directivos y socios .....	80
TABLA 8. Misión y visión de la cooperativa “Las Balsas” .....	81
TABLA 9. Objetivos previstos en la organización .....	82
TABLA 10. Reglamentos y políticas .....	83
TABLA 11. Estructura organizacional .....	84
TABLA 12. Toma de decisiones.....	85
TABLA 13. Participación en decisiones.....	86
TABLA 14. Nivel de conocimiento .....	87
TABLA 15. Programas de capacitación de talento humano .....	88
TABLA 16. Temas de capacitación .....	89
TABLA 17. Tiempo en recibir capacitaciones .....	90
TABLA 18. Días en recibir capacitaciones.....	91
TABLA 19. Jornada de capacitaciones .....	92
TABLA 20. Deberes y obligaciones .....	93
TABLA 21. Disponibilidad de recursos materiales, técnicos y tecnológicos. .....	94
TABLA 22. Procesos administrativos.....	95
TABLA 23. Actividades que mejoran la productividad .....	96
TABLA 24. Implementación de un diseño organizacional.....	97
TABLA 25. Miembros de la directiva de la Cooperativa “Las Balsas” ....	101
TABLA 26. Foda - Dafo .....	106
TABLA 27. Capacitación de relaciones humanas .....	118
TABLA 28. Capacitación de liderazgo.....	118

TABLA 29. Capacitación de mecánica.....	118
TABLA 30. Presupuesto de los recursos tecnológicos .....	140
TABLA 31. Presupuesto de los recursos materiales .....	141
TABLA 32. Presupuesto de los recursos humanos .....	141
TABLA 33. Presupuesto de los recursos financieros .....	142
TABLA 34. Presupuesto total .....	144
TABLA 35. Plan de acción .....	145

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Modelo de diseño organizacional de Richard Daft. ....	29
GRÁFICO 2. Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa.....	31
GRÁFICO 3. Fortalezas de la cooperativa .....	78
GRÁFICO 4. Solución de imprevistos .....	79
GRÁFICO 5. Comunicación entre directivos y socios .....	80
GRÁFICO 6. Misión y visión de la cooperativa “las balsas” .....	81
GRÁFICO 7. Objetivos previstos en la cooperativa.....	82
GRÁFICO 8. Reglamentos y políticas.....	83
GRÁFICO 9. Estructura organizacional .....	84
GRÁFICO 10. Toma de decisiones .....	85
GRÁFICO 11. Participación en decisiones.....	86
GRÁFICO 12. Nivel de conocimiento.....	87
GRÁFICO 13. Programas de capacitación de talento humano.....	88
GRÁFICO 14. Temas de capacitación.....	89
GRÁFICO 15. Tiempo en recibir capacitaciones .....	90
GRÁFICO 16. Días en recibir capacitaciones .....	91
GRÁFICO 17. Jornada de capacitaciones.....	92
GRÁFICO 18. Deberes y obligaciones.....	93
GRÁFICO 19. Disponibilidad de recursos materiales, técnicos y tecnológicos.....	94
GRÁFICO 20. Procesos administrativos .....	95
GRÁFICO 21. Actividades que mejoran la productividad .....	96
GRÁFICO 22. Implementación de un diseño organizacional .....	97
GRÁFICO 23. Modelo de diseño organizacional para la Cooperativa “Las Balsas”.....	103
GRÁFICO 24. Proceso de la comercialización de camarón .....	119
GRÁFICO 25. Diseño de la estructura organizacional para la Cooperativa “Las Balsas” .....	121

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Carta aval de la cooperativa.....	152
ANEXO 2. Matriz de consistencia.....	153
ANEXO 3. Guía de entrevista.....	154
ANEXO 4. Modelo de encuesta.....	156
ANEXO 5. Ubicación .....	159
ANEXO 6. Control de capacitaciones. ....	160
ANEXO 7. Sistema de información y control .....	161
ANEXO 8. Acta de reuniones o sesiones de trabajo del directorio .....	162
ANEXO 9. Registro de entrega de convocatorias.....	163
ANEXO 10. Programa de capacitación .....	164
ANEXO 11. Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” .....	165

## **INTRODUCCIÓN.**

La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” muestra una serie de problemas, como la poca comunicación, carece de un diseño organizacional lo que permite una escasa delimitación de trabajo y responsabilidades de los socios al desarrollar sus funciones de manera más ineficiente, lo que genera una desorganización en sus actividades por ende una inadecuada toma de decisiones. Otro de los factores negativos es la carencia de misión y visión que les permite establecer sus objetivos propuestos.

En base a esta problemática se dio como solución, la elaboración de un diseño organizacional, el cual permite la interrelación y coordinación de todas las actividades y acciones realizadas por los socios pescadores, con el propósito de obtener excelente beneficios en sus recursos para que los objetivos sean cumplidos efectivamente, utilizando conceptos teóricos de autores que tengan relación con este trabajo investigativo, por lo tanto fue importante constituir un apropiado diseño organizacional, controlando y delegando funciones a fin de promover la colaboración de los miembros de la cooperativa. El diseño organizacional es de gran utilidad para el fortalecimiento de la gestión administrativa que actualmente posee la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, por lo tanto, para la implementación de un diseño organizacional se puntualiza el marco referencial en el cual se detalla los antecedentes que originan el proyecto investigativo, el planteamiento del problema, la justificación, objetivos y operacionalización de las variables sujeto de estudio.

El presente trabajo de investigación está compuesto por cuatro capítulos que ayudan a obtener resultados efectivos y eficaces para el desarrollo de la organización, lo cual se lo especifica a continuación:

En el primer capítulo, se muestra el marco teórico, es decir lo que contiene un diseño organizacional, los mismos que se llevan a cabo para la elaboración de la propuesta, este capítulo es todo lo relacionado con las bases teóricas de la investigación, lo cual indica lo siguiente: conceptualizaciones, importancia, características del diseño organizacional, modelos organizacionales que sirven de guía para la propuesta, los componentes del diseño organizacional y el marco legal, todo aquello proporciona un análisis teórico de la investigación.

En el segundo capítulo, se establece la metodología de la investigación, puntualizando los métodos e instrumentos, procedimientos para la recolección de información, lo cual se ve reflejado en las entrevistas y encuestas, no sin antes definiendo la población a la cual se le realizó las encuestas.

En el tercer capítulo, se detalla los análisis de las entrevistas y encuestas, también se ejecuta la tabulación de datos de las encuestas que se realizó a los socios y trabajadores que pertenecen a la cooperativa “Las Balsas” mostrándose las encuestas mediante gráficos estadísticos que manifiestan con exactitud los resultados obtenidos para luego detallar los diferentes análisis de información, y por último están las conclusiones y recomendaciones.

En el cuarto capítulo, encierra todo lo propuesto acerca del diseño organizacional que implica: el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), también la Proyección Estratégica que constituye la misión y visión, Gestión de procesos que compone el diseño de procesos y mapa de procesos, La Proyección de la Estructura Organizacional y finalmente los Resultados de Efectividad, los cuales son sustanciales para un buen desempeño administrativo por lo que finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones direccionadas a la cooperativa “Las Balsas”. Se concluye con las referencias bibliográficas que ayudaron a terminar el proceso de investigación junto con los anexos que se tiene como evidencia del trabajo de investigación.

## MARCO CONTEXTUAL

### **Tema.**

“IMPACTO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA “LAS BALSAS” EN EL CANTÓN PLAYAS. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA ARTESANAL “LAS BALSAS” DEL CANTÓN PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2015.

### **Problema de investigación.**

### **Planteamiento del problema.**

El cantón Playas tiene una población de 41.935 habitantes, y se dedican en su mayoría a la pesca, comercio, trabajos en plantas procesadoras de pescado, en camaroneras y turismo, la pesca es una de las principales actividades del cantón. El mar ecuatoriano brinda a Playas una extensa producción de peces y mariscos, el comercio es la actividad complementaria para atender al turista así como para cubrir las necesidades internas.

La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “LAS BALSAS” ubicada en el malecón del cantón Playas, a lado del Retén Naval de marinos, actualmente cuenta con 69 socios dedicado a la pesca con motores fuera de borda, existen en sus alrededores 3 cooperativas que son: Hijos del Mar conformada por 60 socios, Punta Chopoya con 61 socios y San Pedro con 52 socios pescadores. Las 4 cooperativas conforman la Unión de Cooperativas Pesqueras Artesanales del cantón (UCOPAC), esta unión es encargada de representarlas para cualquier actividad de financiamientos en instituciones que servirán de gran ayuda para las cooperativas. Cada socio realiza sus propias ventas en diferentes lugares como Guayaquil, Chongón y Posorja obteniendo beneficios individuales.

Todas estas cooperativas se dedican a la pesca artesanal, por lo tanto se identifica que mediante estructuras organizacionales se podrían diseñar mejoras continuas en el área administrativa para que exista una buena administración de parte de la directiva contando con el aporte de todos los socios, todo esto se verá beneficioso para los pescadores, ya que les permite ser reconocidos por el servicio que ellos brindan al traer de alta mar un producto de calidad para luego ser consumido por los pobladores del cantón o por personas que comúnmente visitan nuestras playas.

La Cooperativa “Las Balsas”, recibió la ayuda del Ministerio de Inclusión Económica y Social. Sus rústicas embarcaciones fueron cambiadas por unas de fibra de vidrio, las lanchas fueron entregadas por las autoridades del MIES, se entregaron 16 embarcaciones que sustituyeron a las barcas artesanales con que contaban las cooperativas pesqueras de Playas cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de los socios y trabajadores que integran esta cooperativa de producción artesanal, por lo tanto esto les permite al pescador navegar mar adentro, entre cinco a seis millas, en cambio con las balsas solo avanzaban dos millas.

Mediante un diseño organizacional que será aplicado a la cooperativa, se ayudaría a mejorar el fortalecimiento en la administración, y así mismo se seguirá contando con la ayuda de la FENACOPEC (Federación Nacional de pescadores del Cantón). Ésta institución brindaría toda la ayuda necesaria para que se siga desarrollando el comercio, no solo nacionalmente, también internacionalmente y al mismo tiempo serán conocedores de todos los cambios buenos que se han desarrollado, por lo tanto a medida que se vaya avanzando de la misma manera se pueda destacar todo lo fructífero para bien de los pescadores, trabajando de una manera empírica al momento de tomar sus propias decisiones con responsabilidad y eficacia logrando mejorar la calidad de vida de cada persona. La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” presenta carencias en las actividades administrativas por lo que se ha detectado una escasa comunicación, de información al entorno del mercado y la desconfianza que existe entre los socios pescadores, éstos no les permite responder las expectativas para formar negocios.

Por lo tanto se hace necesario implementar estructuras organizacionales que conlleven a una administración efectiva para llevar a cabo el logro de los objetivos propuestos. La finalidad del estudio organizacional en la cooperativa “Las Balsas” es establecer y mantener un diseño organizacional idóneo que le permita definir la línea de mando de los diferentes niveles para los socios. Formular y establecer una proyección estratégica que concierne a la misión y visión, Gestión de Procesos que corresponde al diseño y mapa de procesos, y la proyección de la estructura organizacional que constituye la descripción de cargos, orgánico funcional, políticas de RRHH, sistemas de información, tecnología, cultura organizacional, vínculos interorganizacionales y una propuesta organizacional acorde a sus actividades, que garantice el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos, brindándoles a todos los miembros de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “las Balsas” la manera más fácil y óptima de ejecutar sus actividades.

Así mismo mediante un diseño organizacional se logre mejorar la Gestión Administrativa en la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, ya que toda organización diseña una estructura organizacional para el logro de sus objetivos y metas planteadas, pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la cooperativa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad sea administrativa u operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de las estructuras organizacionales para el fortalecimiento de la gestión administrativa, es importante el compromiso de todas las partes de la cooperativa, es decir, los socios y trabajadores, esto implica realizar un trabajo en equipo para conocer la situación del ambiente competitivo externo y el ambiente interno de las asociaciones. La Cooperativa “Las Balsas” debe tener políticas de calidad, las mismas que promuevan la mejor gestión de la organización en su búsqueda de la excelencia. Los directivos, dirigentes y líderes de la organización deben tener perfectamente bien en claro donde debe llegar y cómo hacer para lograrlo.

### **Formulación del problema.**

¿Qué impacto tiene la implementación de un diseño organizacional en la gestión administrativa de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, en el cantón Playas, provincia del Guayas?

### **Sistematización del problema.**

- ¿Cuál es el modelo teórico del diseño organizacional que se utilizará para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”?
- ¿Cuáles serían las estrategias metodológicas adecuadas que permitan realizar un diseño organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”?
- ¿De qué manera el diseño organizacional permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa que facilite la identificación de las fortalezas de la institución?
- ¿Cuál serían los métodos adecuados para analizar la correcta interpretación de la información mediante los resultados de las entrevistas y encuestas aplicadas a los miembros de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”?
- ¿Qué acogida tendrá la propuesta de elaboración de un diseño organizacional en base al estudio de campo que fortalezca la gestión administrativa en la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” del cantón Playas en la provincia del Guayas?

## **Evaluación del problema.**

Según el análisis de la problemática de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, se evalúan los aspectos que se mencionan a continuación:

**Evidente:** El problema a investigar da la pauta de que existe una escasa gestión administrativa en la cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, lo que muestra claramente la necesidad que presenta dicha organización, por lo tanto se requiere de una estructura organizacional que acceda al fortalecimiento de la administración enfocada a una mejora continua.

**Relevante:** Permite conocer la realidad de la problemática que existe en la cooperativa “Las Balsas”, esto se da debido a la necesidad en la que se encuentra, es por eso que deben contar con directrices que ayuden a manejar un cambio fructífero y de esa manera cumplir con las expectativas que se encuentran en su entorno motivando a los demás socios, a fin de mejorar las condiciones efectivas logrando obtener datos que beneficien a la cooperativa.

**Claro:** Se manifiesta en términos precisos y contundentes ya que existe una cooperativa actualmente legalizada y las motivaciones de emprendimientos que se puede realizar en la cooperativa “Las Balsas” son de gran importancia para ellos, por lo tanto se refleja de forma transparente las necesidades que poseen los socios, por tal motivo se brindaría la ayuda necesaria para que se puedan desenvolver en el campo laboral al cual ellos se manejan a través de sus conocimientos.

**Delimitado:** Comprende al segmento de la población al cual está dirigido, es decir los socios y trabajadores que conforman la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” logrando desenvolverse, demostrando sus destrezas y habilidades mediante capacitaciones de ayuda empresarial lo cual les permita determinar sus tareas mediante sus propios conocimientos emprendiendo nuevos mecanismos para el desarrollo productivo de la organización.

**Original:** Los resultados que se obtendrían al aplicar un diseño organizacional que comprende las estructuras organizacionales, permitirá distinguir los cambios que serán efectuados en la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, ya que está actualmente legalizada, por lo tanto les será de gran ayuda darle una proyección futura en su campo laboral como lo es la pesca artesanal, produciendo cada socio ideas nuevas que demuestre su originalidad en todos los aspectos estructurales que conlleve este proceso administrativo.

**Factible:** El diseño organizacional será factible ya que permitirá realizar cambios en el área administrativa, lo cual tendrá acceso a realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, demostrando que se puede realizar todo tipo de procedimiento y brindar propuestas claras y precisas para el desarrollo de la misma, por lo tanto esto ocasionará resultados positivos que conllevará a tener mayor control en las actividades administrativas.

**Concreto:** Se identifica al segmento de la cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” en la cual sustentará el desarrollo en la administración efectiva que se va a realizar y de esa manera se pueda plasmar paralelamente el resultado que se obtendría mediante diseños organizacionales que permitan realizar estructuras organizativas, considerando su total realidad en la que se encuentra la cooperativa.

**Contextual:** Permite realizar un diagnóstico de las circunstancias que condicionan un hecho y mediante este resultado se logre darle un realce a la pesca artesanal obteniendo una mejor calidad de vida a todos los pescadores artesanales del Cantón, en este caso la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, teniendo un sustento económico mayor al que actualmente poseen dando un aporte a su desarrollo.

## **Justificación.**

La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” posee en sus asociados un alto deseo de alcanzar éxitos en sus labores, presididos por sus dirigentes, sin embargo carecen de conocimientos básicos en la administración de cooperativas. La elaboración de un diseño organizacional busca tener una mejor organización de los puestos de trabajo, es decir, lograr visualizarse de una manera clara y ordenada las funciones de los cargos y de las unidades de trabajo. De esta manera ayuda a optimizar el recurso humano de forma eficaz y eficiente, para el efectivo desarrollo de los procesos productivos.

En un Manual de Organización se exhibe con detalle la estructura de la empresa, sumado a esto se puntúan los puestos de trabajo y la relación que existe entre ellos para el provecho de sus objetivos, por ende se presenta la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, por tal motivo, contribuye a formular y crear la organización, así como el análisis de éste, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales que servirán para el desarrollo administrativo de una entidad.

El Manual de funciones es un conjunto que comprende las funciones y responsabilidades que implica la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de procesos administrativos en la cooperativa. El manual encierra además los puestos o unidades que interceden precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la cooperativa.

Es de gran importancia realizar este estudio debido a que le proporcionará una Estructura Organizacional, un Manual de Organización idóneo para la Cooperativa “Las Balsas”, por tal motivo se garantizará el cumplimiento efectivo y eficaz de las actividades que se desarrollan en la institución.

## **Justificación teórica.**

Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas. La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia.

Según Conti C. (2009), “La estructura organizacional es la suma total de las formas en que está dividido el trabajo en las distintas áreas coordinadas. Sus elementos se seleccionan con el fin de lograr la armonía interna y la consistencia básica con la situación de la organización, es decir con su ambiente.” Pág. # 6

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 trabajando de una forma coordinada, por lo que hay que reflejar la situación actual de la cooperativa, por eso, es necesario alcanzar los objetivos propuestos con la ayuda de los dirigentes de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.

También es necesaria la construcción de un esquema organizativo que permita estar pendientes de todos los procesos que se van a realizar y conjunto con eso, permita la interrelación de todos sus elementos, logrando una determinada disposición de sus recursos.

De esta manera se facilitarían la realización de las actividades y la coordinación de su funcionamiento junto con los directivos, dirigentes y líderes que están pendientes de todo acontecimiento que se da en la cooperativa, todo esto con el propósito de manejar una buena organización y un ambiente de trabajo acorde a todas las necesidades de los individuos, dependiendo de todo el trabajo realizado se va obteniendo resultados que han sido coordinado por todos los socios que la integran.

### **Justificación metodológica.**

El proceso para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” es realizar un diseño organizacional dirigido a los 69 socios, incluidos los dos consejos de la organización:

Consejo de Administración y el de vigilancia que conforman esta cooperativa donde permitirá dinamizar un diseño organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa mejorando las condiciones de vida, esto dará mayor impulso al sector turístico, potenciando el valor cualitativo del territorio y asegurando la conservación de sus recursos culturales y naturales.

Se realiza la investigación aplicada, bibliográfica y la de campo, dándole enfoque a la estructura organizacional al cual va a dirigir, es lo que le da valor al trabajo investigativo. La importancia de la investigación de campo que se lleva a cabo en este proyecto de investigación se basa en permitir al investigador tomar contacto en forma directa con los socios para obtener datos directos mediante la observación y que pueda complementar la información, recurriendo a fuentes secundarias.

Hacia este fin han de dirigir sus esfuerzos a las administraciones y entidades que promueven el desarrollo integral del territorio y de su cooperativa. Los Métodos Inductivo y analítico son fundamentales para el desarrollo del trabajo, la utilización de las Técnicas de Encuestas y entrevistas, que permitirá obtener el criterio, opinión o punto de vista de los socios en el desarrollo de la investigación para la recolección de información que se requiera en el diseño organizacional.

Con la utilización de datos recolectados de manera directa y con la ayuda de sus respectivos instrumentos que se aplicarán a los potenciales beneficiarios del proyecto se notará la gran importancia de un diseño organizacional que requiere la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.

### **Justificación práctica.**

Se considera que una investigación tiene una justificación práctica, cuando su desarrollo ayuda a solucionar un problema o, por lo menos propone estrategias que al aplicarse aportarían a resolverlo. Cuando en un trabajo de grado se realiza un análisis económico de un sector de la producción, su justificación es práctica porque genera información que podría utilizarse para tomar medidas destinadas a mejorar este sector productivo.

Lo que pretende esta investigación es analizar un diagnóstico para la elaboración de un diseño organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” del cantón Playas, enfocada específicamente, con la finalidad de fortalecer la administración a través de un diseño organizacional para que tengan una buena imagen de coordinación y especificidad como organización productiva. Si bien es cierto se requiere la motivación para que todos colaboren con el proceso que tiene bastante complejidad para obtener nuevos mecanismos de coordinación utilizando técnicas de mejoramiento evaluando la conducta de los socios, ya que mientras haya aún más normas y reglamentos será más formal su estructura y ayudará a la formalización de la cooperativa y con la toma de decisiones se logre centralizar todo lo que hace falta en dicha organización.

Por lo tanto, se establecería una proyección de una estructura organizacional idónea mediante el diseño de la estructura para la cooperativa, descripción de cargos, políticas, cultura organizacional y la propuesta organizacional acorde a las actividades de cada miembro de la cooperativa, brindándoles conocimientos para que ejecuten las actividades que se deben de realizar, mejorando la gestión integral de la misma, implantado los objetivos y metas propuestas se determinará la ejecución de una buena gestión administrativa efectiva, por eso, es de mucha importancia la colaboración de todos los socios que lo conforman para que haya la suficiente confianza y así se siga emprendiendo e impulsando el turismo en el cantón Playas.

## **Objetivos de la investigación.**

### **Objetivo general.**

Proponer un diseño organizacional a través de un trabajo técnico administrativo para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, del cantón Playas, año 2015.

### **Objetivos específicos.**

- Fundamentar los elementos del diseño organizacional considerando los criterios de autores y expertos que permitan la sustentación consecuente del estudio realizado.
- Establecer estrategias metodológicas en base a las técnicas de investigación que faciliten el desarrollo del diseño organizacional.
- Analizar los resultados de las entrevistas y encuestas a través de tablas y gráficos estadísticos para la correcta interpretación de la información.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.
- Establecer los elementos del diseño organizacional adecuados a la entidad en base al trabajo de campo para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.

### **Hipótesis.**

La aplicación de un Diseño Organizacional adecuado fortalecerá la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” en el cantón Playas, Año 2015.

### **Operacionalización de las variables.**

Es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores. Este procedimiento exige realizar la búsqueda de las dimensiones de las variables con sus respectivas definiciones conceptuales entendiendo el concepto difuso que ésta engloba, haciendo más comprensible la terminología dándole sentido concreto a la investigación a fin de elaborar los indicadores y que estos estén relacionados con las dimensiones.

La variable independiente es aquella característica que se supone ser la causa del fenómeno estudiado, es decir variable que se estudia para ver los efectos de otra variable, por eso es la que manipula la investigación.

La variable dependiente es aquella característica que se trata de cambiar por causa de la variable independiente, es decir es el factor que es medido para determinar el efecto de la variable independiente.

### **Variable independiente:**

Diseño organizacional

### **Variable dependiente:**

Gestión Administrativa

TABLA 1. Variable independiente

Hipótesis	VARIABLES	Definiciones	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos
La Aplicación de una Estructura Organizacional adecuada fortalecerá la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” en el cantón Playas Año 2015.	Diseño organizacional	Es una estructura organizacional que desarrollan las organizaciones mediante un sistema de análisis Foda basado en una gestión de procesos con el fin de lograr una excelente proyección estratégica.	Análisis Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis Interno</li> <li>Análisis Externo</li> <li>Matriz FODA</li> <li>Análisis Competitivo</li> </ul>	¿Conoce usted cuáles son las fortalezas que posee la cooperativa? ¿Cuáles son las oportunidades que usted cree que posee la cooperativa?	Entrevista
			Proyección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión</li> <li>Visión</li> <li>Objetivos</li> <li>Valores</li> <li>Estrategias</li> </ul>	¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa de Producción Pesquera Artesanal Las Balsas? ¿Los socios de la Cooperativa apoyan al alcance de los objetivos?	
			Gestión de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de procesos</li> <li>Mapa de procesos</li> </ul>	¿Le gustaría que se implementen procesos administrativos en la cooperativa?	
			Proyección de la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de la estructura</li> <li>Diseño de cargos y puestos</li> <li>Orgánico funcional</li> <li>Políticas de RRHH</li> <li>Sistemas de información</li> <li>Tecnología</li> <li>Cultura organizacional</li> <li>Vínculos interorganizacionales</li> </ul>	¿Cumple usted con los reglamentos y políticas internas establecidas por la Cooperativa las Balsas?  ¿Está de acuerdo con la estructura organizacional que tiene la cooperativa?	Encuesta
Resultados de efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia</li> <li>Eficacia</li> <li>Evaluación</li> </ul>	¿Cuáles son las actividades que le han permitido mejorar la productividad en la cooperativa? ¿El nivel de conocimiento de los directivos y socios sobre principios fundamentales de administración para cumplir con sus objetivos es?				

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez.

TABLA 2. Variable dependiente

Hipótesis	Variables	Definiciones	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos
La Aplicación de una Estructura Organizacional adecuada fortalecerá la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” en el cantón Playas Año 2015.	Gestión administrativa	Es un conjunto de acciones orientadas a definir, alcanzar y evaluar los aspectos constitutivos de la organización, utilizando todos los recursos mediante un proceso administrativo para obtener resultados de efectividad.	Aspectos constitutivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos históricos</li> <li>Actividades</li> </ul>	¿Qué tanto conoce sobre sus deberes y obligaciones como socio? ¿Podría mencionar los proyectos que tiene la cooperativa? ¿Qué les motivo a constituirse como cooperativa?	Entrevista
			Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humanos</li> <li>Técnicos</li> <li>Financieros</li> <li>Materiales</li> </ul>	¿Dispone de todos los recursos materiales, técnicos tecnológica para desempeñarse en sus actividades la Cooperativa de producción pesquera artesanal Las Balsas?	
			Procesos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación</li> <li>Organización</li> <li>Coordinación</li> <li>Dirección</li> </ul>	¿Qué medidas estratégicas aplican en las actividades de la cooperativa? ¿Existen acuerdos en las resoluciones tomadas en la Asamblea General? ¿Cuáles son las actividades o gestiones que Usted realiza para el desarrollo de la cooperativa?	Encuesta

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO.**

#### **1.1. ANTECEDENTES.**

Hasta aproximadamente la década de los 70, la pesca fue uno de los baluartes económicos del cantón Playas, pero a partir de esa fecha ha ido decayendo esta actividad debido a factores externos, como la competencia de las grandes compañías que utilizan tecnología avanzada, la disminución de peces en el mar, etc. Hoy en día son pocos los que continúan fieles a esta tradición, pues a pesar de que están organizados en cooperativas, el poco rendimiento no paga los grandes esfuerzos que esta profesión demanda. Cuando solamente existían Las Balsas, la pesca era abundante, se capturaban langostas, langostinos, pulpos, tortugas, etc. Pero lo más abundante era la sardina. Las balsas empezaron a ver mermada su economía por el año 1950, cuando aparecieron los barcos camaroneros y chinchorreros que barrían con la sardina y toda la pesca artesanal, hasta el punto de quedar solamente cuatro sobrevivientes pescadores en balsas, ya que los demás se habían embarcado en dichos barcos y otros habían buscado diferentes trabajos.

Con la competencia de naves más eficientes y la consiguiente disminución del número en balsas, Carlos Jordán Cruz, al ver cómo iba desapareciendo el sustento de muchas familias y recordando las duras faenas de pesca con su padre Don Medardo Jordán, decide conversar con cada uno de los balseros y mediante continuas reuniones, el 7 de Febrero de 1986, con 22 compañeros funda la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, dándole vida jurídica. Antes solo existían las balsas, poco después las personas optaron por mandar a construcción de los llamados botes, esto hizo que su pesca sea a través de trasmallos, que se utiliza para la pesca en alta mar, los implementos para hacer un trasmallo, son las mallas que son hechas de nylon y piola.

Los de piola es para capturar camarones de los cuales salen pequeños, medianos y grandes, también utilizan cabos de color amarillo, verde o rojo, plomos o bollas, que son cortadas en círculo, se lo realiza con un cabo en la parte superior e inferior del trasmallo, después de estar realizado, está listo para pescar, el proceso de pesca es que salen desde la orilla de la playa, con su bote y su motor fuera de borda, con banderas y GPS para ubicar hacia donde se dirigen, estando en el lugar de pesca, tiran el trasmallo en el agua y esperan 15 minutos para alzar el trasmallo, y sacar los peces que se han capturado.

Los pescadores artesanales de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal Las Balsas, tienen un alto grado de motivación para fortalecer sus objetivos que tienen propuestos a futuro en su cooperativa, por eso es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, por lo que hay que reflejar la situación de la cooperativa para manejar un plan de mejora.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas, también se llama a la estructura organizacional como una estructura deliberada de roles, donde cada persona asume un papel que se espera que cumpla con la mayor utilidad posible y hacer de todo éstos, beneficios mutuos.

Mediante una estructura organizativa se va facilitando una buena toma de decisiones tomando en cuenta el cooperativismo que existe entre ellos, practicándolos con respeto, igualdad, responsabilidad y ayuda mutua existiendo una coordinación de todas y cada una de las actividades que se han o se vienen realizando y se demuestre autenticidad en todo, con el único propósito de seguirse constituyendo como cooperativa y aprovechando su gran talento humano que poseen cada uno de los socios.

## **1.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

### **1.2.1 Concepto de diseño organizacional.**

Esta investigación sirve de guía para saber cuáles son los pasos que se debe de seguir para implementar un diseño organizacional en la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” que se encuentra ubicado en el cantón Playas permitiendo hacer un buen uso de la información recolectada.

Según Daft R. (2007), manifiesta que:

“El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización” Pág. # 34

El diseño organizacional es una acción a seguir, se refiere a la conformación y a la constitución de los componentes que produce una estructura organizada, con individuos que tienen el encargo de cumplir con metas, estos se llaman gerentes. Los gerentes son los encargados de visualizar todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta resolverlo, poniendo en práctica la alternativa necesaria que se realizó mediante la toma de decisiones, y de esa solución de problemas se encuentre varias alternativas. Los gerentes son parte fundamental en una organización puesto que ayudan a las empresas a adaptarse mejor, aprovechando las oportunidades y resistiendo las amenazas de su entorno.

El enfoque hacia el interior de la organización tiene una larga trayectoria en el proceso administrativo donde los gerentes buscan una serie de elementos para crear una estructura organizacional que de hecho funcione bien en una empresa, por lo que creían que eran más eficientes y eficaces teniendo una estructura jerárquica, lo cual permitía que los miembros sean obligados a cumplir con las reglas y procedimientos de una organización.

Mientras que el enfoque hacia el exterior de la organización ha ido captando la atención de los gerentes que son los encargados de poner en práctica estrategias para saber qué y cómo se lo va a hacer mediante planes o actividades que generen valor y que aporten soluciones necesarias para el desarrollo efectivo, manejando técnicas de aprendizaje que generen productividad en la empresa.

### **1.2.2 Importancia del diseño organizacional.**

Gareth R. Jones (2008), indica que:

“El diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes de la administración. Hoy en día, como nunca antes, los gerentes buscan nuevas y mejores maneras de coordinar y motivar a sus empleados para aumentar el valor que sus organizaciones puedan crear”  
Pág. # 11

Es fundamental la importancia del diseño organizacional porque forma parte de construir las pequeñas, medianas y grandes empresas a través del creciente uso de las tecnologías de la información por tal motivo se lo considera importante en la administración.

Es necesario establecer en la estructura organizativa ventajas competitivas para que los gerentes sean capaces de aplicar sus destrezas y habilidades debido a la continua evolución administrativa cumpliendo con la misión, visión y objetivos de la empresa. También es necesario hacer notar la eficiencia y eficacia en la coordinación de las actividades que se realizan alineadas a los objetivos de la organización y de esta manera los empleados contribuyan al cambio que se ha llevado a cabo con el fin de obtener los resultados esperados.

La clave para tener una buena organización es el control, por medio de esta adaptación se logra la coordinación mutua para tener una comunicación formal, permitiendo desempeñar las actividades eficientemente.

### **1.2.3 Características del Diseño Organizacional.**

Según Chiavenato I. (2001), manifiesta que:

“El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración. En las diversas empresas, cada una de estas características varía enormemente originando diseños organizacionales heterogéneos, razón por la cual no existen dos empresas con diseños iguales” Pág. # 209

El diseño organizacional presenta características importantes que permiten analizar los desafíos para crear un alto desempeño en una estructura organizativa encajándolos a un ambiente de organización logrando identificar las diferentes maneras de cómo diseñar una institución distinta a la otra, es por eso que cada organización cumple sus actividades de acuerdo al rol que desempeñan a fin de aumentar la eficiencia y eficacia obteniendo un mejor desempeño en las labores de la organización.

Se considera características importantes dentro de los medios organizativos, a las siguientes:

#### **1.2.3.1 Diferenciación.**

Chiavenato. I (2001), define que la diferenciación

“Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser:

Horizontal: En departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.

Vertical: En niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad” Pág. # 209

Consiste en la división de tareas de la organización, es decir cada individuo tiene asignada una actividad, por tal motivo está especializado en su trabajo, pero esto también se debe a la escala de jerarquía que tiene cada empleado ya que la especialización desarrolla competencias con el único propósito de contribuir a las metas organizacionales.

### **1.2.3.2 Centralización.**

Daft R. (2007), indica que la centralización:

“Es decir se tiene muy centralizado cualquier aspecto en los niveles superiores de la gerencia, fluyendo los problemas hasta los altos ejecutivos que deciden lo que debe hacerse, se maneja al mismo tiempo que descentralizar, es en ocasiones lo más conveniente en cuanto a los niveles bajos de la gerencia” Pág. # 38

Se considera una organización centralizada cuando toman decisiones los que forman parte de los niveles superiores de la gerencia ya que son ellos los encargados de visualizar y analizar y supervisar los problemas que a menudo suelen producirse en una institución obteniendo un mayor control en sus actividades.

Por lo tanto, es una dimensión considerada relevante por la capacidad de toma de decisiones que puedan tener una o varias personas seleccionando la acción apropiada tomando el control y la coordinación de sus actividades implicando responsabilidad, formando de esta manera un alto grado de autoridad dando una información de mayor rapidez hacia los altos ejecutivos a fin de hallar el límite favorable de la empresa.

### **1.2.3.3 Descentralización.**

El autor Fernández E. (2010), indica que descentralización es:

“El proceso de otorgar más autoridad y, por tanto, conceder mayor autonomía en la toma de decisiones a empleados o departamentos de los niveles inferiores” Pág. # 372

Se llama descentralización a los diversos cambios que se dan en diferentes ocasiones, se podría decir que las personas que tienen un nivel inferior al de los superiores toman decisiones que no les debería de competir a ellos, pero esto se da cuando los gerentes son los encargados de darle el nivel de autoridad a las personas que se encuentran en niveles inferiores para que busquen solución a los problemas y que logren mejorar el rendimiento de la organización.

#### **1.2.3.4 Formalización.**

Según Daft R. (2007), manifiesta que la formalización:

“Se conoce como el grado en que una organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados” Pág. # 32

Una formalización consiste en la estandarización de los trabajos que se realizan con el fin de guiar el comportamiento de los empleados y estos cumplan con todas las tareas establecidas que se dan mediante reglas y procedimientos para que los empleados manejen el mismo insumo exactamente de la misma forma como está establecido, que mientras haya muchas más, será más formal su estructura, lo que va a generar una producción uniforme y consistente.

Por lo tanto la formalización es un proceso que existe en las diversas organizaciones, siendo una técnica organizacional de prescribir como, cuando y quien debe realizar las tareas en forma coordinada y controlada para de esta manera entender el funcionamiento de cada una de ellas, dependiendo del grado de formalización que emplean

#### **1.2.3.5 Integración.**

El autor Gareth R. Jones (2008), indica que:

“La integración es el proceso de coordinar varias tareas, funciones y divisiones para que trabajen juntas, y no con propósitos distintos” Pág. # 96

Es la acción de ordenar las tareas asignadas que se le establecen para que se cumpla con los objetivos de la empresa y de esta manera se lleve una gestión administrativa eficiente y eficaz, el propósito de esta característica es trabajar de forma unida demostrando capacidad, satisfacción y cooperación donde se lleven a cabo propósitos necesarios y beneficiosos para el adecuado funcionamiento de la organización.

#### **1.2.4 Ventajas del Diseño Organizacional.**

Para el autor García R. Miguel (2003), manifiesta las ventajas del diseño organizacional de la siguiente manera:

“Si el diseño organizacional está correctamente planeado, ofrecen una serie de ventajas:

- Definen con claridad las funciones y las tareas de los distintos titulares de los puestos, además delimitan claramente las tareas y las áreas de intervención de cada persona y de cada unidad organizativa.
- Obligan a aquellos que crean estos organigramas a entender la propia estructura organizativa de la empresa, favoreciendo así la búsqueda de nuevas y mejores soluciones.
- Salen a reducir los defectos, desequilibrio e imperfecciones que existen en los distintos sectores de la empresa o de la organización.
- Facilitan la orientación a los que recién se integran a la empresa, permitiendo un adiestramiento más eficaz y un mejor entendimiento de cómo su trabajo contribuye al funcionamiento de la empresa.
- Permite programar la línea de promoción y asegurar la continuidad de los puestos fundamentales” Pág. # 406

Los beneficios que tiene la estructura organizacional son de gran importancia porque permite buscar nuevos logros. De una u otra manera el diseño organizacional permite especificar las tareas que le son asignadas dependiendo de cada función que desempeña cada una de ellas, para que cada uno se responsabilice de la actividad que según su profesionalismo lo requiera concretándoles de una forma notoria las labores que deberían realizar y de esta manera medir la capacidad de cada empleado.

Evaden cualquier anomalía que afecten el crecimiento productivo de la organización para que las personas que son parte de ellas no tengan ningún perjuicio en aclarar sus ideas cuando se presentare algún tipo de problema y vean y ejecuten la solución necesaria que les va a ayudar a continuar su proceso administrativo. Cabe recalcar que también exigen a los individuos trabajar de una forma organizada creando su propia estructura organizada para de esta manera buscar medios que faciliten la búsqueda más rápida de estrategia para la solución de los problemas sin necesidad de vivir contratiempos.

## **1.2.5 Enfoques del Diseño Organizacional.**

### **a) Enfoque clásico.**

Los autores Stephen P. Robbins & Coulter M. (2010), manifiestan que:

“Taylor, conocido como el “padre” de la administración científica, estudió el trabajo manual utilizando principios científicos; es decir, parámetros para mejorar la eficiencia en la producción, para descubrir “la mejor forma” de realizar esos trabajos. La contribución principal de los Gilbreth fue encontrar movimientos manuales y corporales eficientes y diseñar herramientas y equipo adecuados para optimizar el desempeño laboral. Fayol creía que las funciones de la administración eran comunes en todos los negocios, pero también eran distintas de otras funciones del negocio. Desarrolló 14 principios de administración, a partir de los cuales muchos conceptos gerenciales de hoy en día han evolucionado. Weber describió un tipo ideal de organización al que llamó burocracia, el cual aún utilizan muchas organizaciones actuales importantes. Los gerentes de hoy aplican los conceptos de administración científica cuando analizan las tareas laborales básicas por realizar, utilizan un estudio de tiempos y movimientos para eliminar movimientos inútiles, contratan a los trabajadores más calificados para un trabajo y diseñan sistemas de incentivos basados en resultados” Pág. # 39

Taylor es uno de los autores más conocidos por buscar la manera de contribuir al desarrollo de una organización, mejorando su actividad administrativa demostrando la eficiencia que se puede obtener de cada trabajo realizado y de hacer saber a los gerentes que se puede buscar la solución de todo problema que se obstaculice en los proyectos que se tienen planteados. Hay diversos autores como Gilbreth, Fayol, Weber, que manifiestan la importancia que tiene la administración científica, es por eso que se han visto en la necesidad de seguir contribuyendo con sus ideas, las cuales son beneficiosas para medir el desempeño laboral de cada uno de los empleados, y a la simulación que tienen unos que otros negocios al hacer pensar que son todos iguales cuando cada negocio tiene distintas particularidades en su forma de organizarse, por otro lado manifiestan que en muchas de las organizaciones importantes han puesto en práctica sus principios de mejora para una institución que por ende les ha permitido desenvolverse en el ámbito competitivo desarrollando nuevas estrategias de mejoramiento.

**b) Enfoque cuantitativo.**

Los autores Stephen P. Robbins & Coulter M. (2010), mencionan que en el enfoque cuantitativo:

“Los gerentes actuales utilizan el enfoque cuantitativo en especial cuando toman decisiones relacionadas con la planeación y el control de actividades de trabajo tales como asignación de recursos, mejoramiento de la calidad, programación del trabajo o de la determinación de los niveles óptimos de inventario” Pág. # 39

Un enfoque cuantitativo es aquel que plantea un problema concreto que se lo comprueba mediante la recolección de datos, es decir, permite tener información de todo lo que involucre en la organización sea el nivel interno o externo que forme parte de la institución y que permita ver lo que sucede a los alrededores de la empresa tomando en cuenta las necesidades que tiene el mercado competitivo y cumplir con las expectativas que este requiera logrando satisfacer esas necesidades que servirán para el desarrollo fructífero de la organización.

Se utiliza el enfoque cuantitativo cuando los gerentes están dispuestos a cumplir con los objetivos que se tienen planteados ya sea a corto, mediano o largo plazo asignando recursos que ayudarán a establecer nuevas técnicas de trabajo para que la empresa tenga mayor producción y brinde un buen servicio de calidad basándose en sus proyectos y actividades que desee ejecutar, siendo de una forma coordinada y ordenada para el buen funcionamiento de la empresa, dando resultados positivos y productivos.

**c) Enfoque conductual.**

Stephen P. Robbins & Coulter M. (2010), indican que:

“El enfoque conductual ha moldeado notoriamente cómo se manejan las organizaciones actuales. Muchas de las teorías de hoy en día de motivación, liderazgo, comportamiento grupal y desarrollo, así como otras cuestiones conductuales, tienen sus orígenes en las propuestas de los primeros partidarios del CO y en las conclusiones de los estudios de Hawthorne” Pág. # 39

Según autores manifiestan que los ejes principales en la administración eran las personas, por lo que son los que tienen la capacidad de decidir y son los encargados de solucionar cualquier anomalía que se presentare en la organización, luego, mediante otros estudios se dio a conocer el comportamiento humano que existe en las empresas y que forma parte de la administración, el cual comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

Por tal motivo, es importante el aprendizaje y el interés de cada ser humano en tener la motivación y el don de liderar a un grupo de personas que su único objetivo es desarrollar nuevas estrategias que beneficien a la empresa, teniendo el espíritu de motivación innovadora para desarrollar planes que ayudarían a la empresa a desarrollarse en el mercado competitivo.

**d) Enfoque contemporáneo.**

Stephen P. Robbins & Coulter M. (2010), manifiestan que:

“El enfoque sistémico plantea que una organización toma elementos (recursos) de su entorno y los transforma o procesa como productos que se distribuyen nuevamente en el entorno. Esto ayuda a comprender la administración debido a que los gerentes deben garantizar que todas las unidades interdependientes funcionen juntas para lograr los objetivos de la empresa, ayuda a los gerentes a darse cuenta de que las decisiones y acciones realizadas en un área de la organización afectará a otras y los ayuda a reconocer que las organizaciones no están aisladas, sino que dependen del entorno para obtener sus recursos esenciales y para que absorba sus productos” Pág. # 39

El enfoque contemporáneo es un medio para lograr la eficiencia en las organizaciones y a la contribuye a las administraciones mediante planteamientos que utilizan las organizaciones tratándose de los recursos que son utilizados de diferentes maneras, esto brinda la oportunidad de centralizarse y dirigir la vista en diferentes lados, por un lado están los gerentes acoplándose a la estructura de la empresa y al rol que debe cumplir a fin de determinar los objetivos.

## **1.2.6 Modelos de diseño organizacional.**

### **1.2.6.1 Modelo del diseño organizacional de Richard Daft.**

El diseño organizacional según la perspectiva del autor Richard Daft está comprendido en cinco ejes principales que se detallan a continuación:

- Análisis del entorno (Oportunidades, amenazas, incertidumbre, disponibilidad de recursos): Este primer paso consiste en detallar los factores externos, también considerados aspectos positivos y negativos beneficiando o afectando a la empresa.
- Situación interna (Fortalezas, debilidades, competencia distintiva, estilo de liderazgo, desempeño pasado): Este segundo paso consiste en detallar los factores internos (fortalezas y debilidades) considerados como aspectos positivos y negativos para la organización.
- Dirección estratégica (Definir misión, metas oficiales, elegir metas operacionales, estrategias competitivas): El tercer paso de este diseño organizacional establece el poder definir la misión, visión, metas y estrategias que serán utilizadas para un direccionamiento de la organización, tomando en cuenta la capacidad de mejora que se quiera dar en la empresa.
- Diseño organizacional (Forma estructural – aprendizaje o eficiencia, sistema de información y control, tecnología de producción, políticas de recursos humanos-incentivos, cultura organizacional, vínculos interorganizacionales): El cuarto paso comprende la elaboración de la estructura organizacional, el sistema de información y control y las políticas de los recursos humanos acorde a la cultura organizacional.
- Resultados de efectividad (Recursos, eficiencia, logro de metas, valores competitivos), Este último paso permite la medición de los resultados, tomando en cuenta varios aspectos como: eficiencia, logro de metas y los valores competitivos durante la aplicación del diseño organizacional. como lo muestra en el Gráfico # 1.

GRÁFICO 1. Modelo de diseño organizacional de Richard Daft.



Fuente: Daft R. Teoría y diseño organizacional.  
 Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

### **1.2.6.2 Modelo del diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa.**

Según la autora Ailed Labrada Sosa el diseño organizacional para su elaboración, debe contener de cuatro factores importantes demostrado en el Gráfico # 2.

a) Preparación y análisis organizacional: Este primer factor está dirigida a la preparación y el análisis organizacional más conocido como el FODA que permite determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.

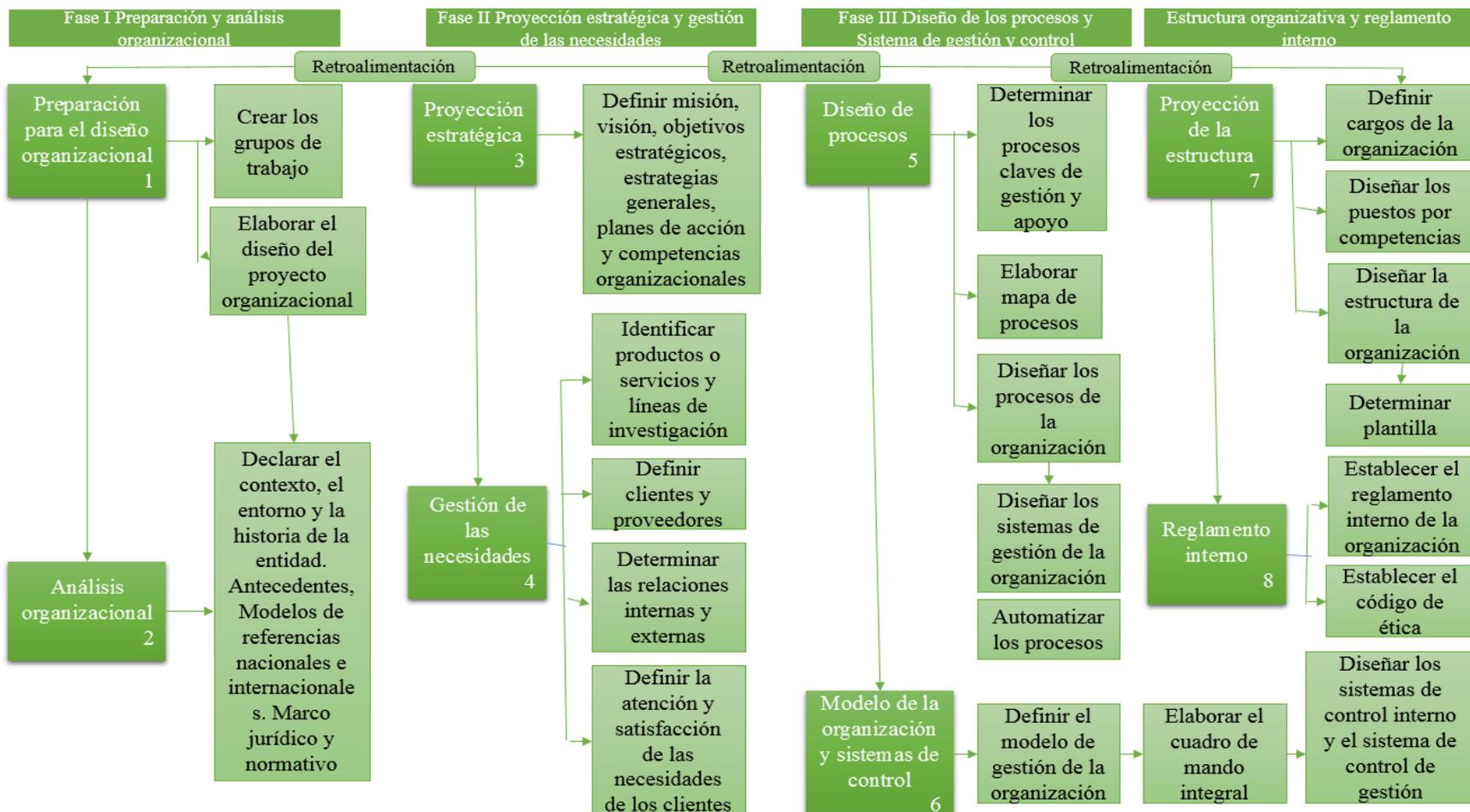
b) Proyección estrategia y gestión de las necesidades: Este segundo factor se enfoca en la realización de la planeación estratégica y la gestión de las necesidades, realizándolo el diagnóstico y la elaboración del proyecto de la organización determinando la misión, visión, objetivos y planes de acción.

Con referente a las necesidades se determina los productos o servicios que ofrece, estableciendo clientes y proveedores que tiene la organización y de esta manera se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

c) Diseño de los procesos y sistema de gestión y control: Este tercer factor permite lograr el diseño de procesos y el sistema de gestión, este factor es utilizado en las empresas de producción para definir y diseñar procesos clave mediante la elaboración de mapa de procesos y también deben de quedar diseñados con un sistema de gestión de la organización

d) Estructura organizativa y Reglamento Interno: Este último factor comprende la definición de los cargos, diseño de puestos, elaboración de una estructura organizacional dejando como resultado la ética en los trabajadores contribuyendo a la realización de los reglamentos internos. Todo esto describe en su modelo la autora Ailed Labrada Sosa.

GRÁFICO 2. Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa.



Fuente: Modelo Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.  
 Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez.

## **1.2.7 Componentes del diseño organizacional.**

### **1.2.7.1 Análisis organizacional.**

Para los autores Metzger & Donaire (2007) el análisis FODA sirve para:

“Identificar los factores internos más pertinentes (fortalezas y debilidades de la empresa) así como los externos (oportunidades y amenazas), descubiertos a partir del análisis de situación, y que obligan a la empresa a concentrarse en los asuntos que tendrán el máximo impacto sobre su estrategia y tácticas”  
Pág. # 25

- a. **Fortalezas:** Son las capacidades positivas, recursos y ventajas competitivas que tiene la empresa lo cual les permite crecer a nivel competitivo con cualquier otra organización que no les amerite formarse profesionalmente, a fin de explotar las oportunidades.
- b. **Oportunidades:** Son factores positivos que les brinda la oportunidad de descubrir el entorno en que se encuentran para explotar una competencia débil o una inexistencia de competitividad logrando encontrar ventajas competitivas para la organización.
- c. **Debilidades:** Son aquellos factores negativos que les impide el crecimiento empresarial demostrando incapacidad para ver errores y no mostrar sus destrezas y habilidades que la organización pueda tener, siendo estas las causas de no desarrollarse positivamente.
- d. **Amenazas:** Son aquellas que atentan contra la permanencia de la organización de aspectos negativos al no saber cómo reaccionaría el mercado al implementar nuevas estrategias para cubrir con tendencias desfavorables que existe en el mercado evitándoles ejecutar muchas otras actividades en la organización.

### **1.2.7.2 Proyección estratégica.**

Es útil para la empresa porque permite establecer un futuro destinado a alcanzar con todo el potencial que se requiera para el desarrollo de sus actividades, a través de sus objetivos proyectados a un mundo no tan lejano.

#### **a) Misión.**

El autor Chiavenato I. (2001), indica que:

“La misión representa esta finalidad o propósito. En otras palabras, la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad” Pág. # 49

Para saber definir una misión es necesario tomar en cuenta varias características:

- ¿Quiénes son?
- ¿Qué buscan?
- ¿Qué hacen?
- ¿Dónde lo hacen?
- ¿Por qué lo hacen?
- ¿Para quién trabajan?

Es la razón de ser que se realiza con la finalidad de los recursos para alcanzar los objetivos propuestos, permitiendo a la organización conocer su identidad y respetar las políticas organizacionales que este debe de tener para ver qué papel desempeña durante su administración.

La misión es una forma fácil de comunicarse con las demás personas con respecto a lo que hace y cómo lo está haciendo a fin de definir qué es la organización y a lo que aspira ser, por lo tanto debe ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo adecuadamente amplia para permitir el crecimiento y desarrollo creativo de la organización distinguiéndolos de todas las demás y que sirva como marco para evaluar las actividades presentes y futuras en la empresa.

## **b) Visión.**

Según Chiavenato I. (2001), define que:

“La visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que se pretende ser” Pág. # 50

Para formular una mejor visión que pueda ser estructurada adecuadamente y proyecte la imagen de la empresa se debe de tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- ¿Qué tratan de conseguir?
- ¿Cuáles son sus valores?
- ¿Cómo producir resultados?
- ¿Cómo enfrentar al cambio?
- ¿Cómo conseguir ser competitivos?

La visión sirve para tener una proyección de la organización en donde quiere estar a largo plazo, como expectante y que les permita acoplarse estar adecuada a las necesidades de la empresa, ya que es esencial lo que se proyecta y se pretende lograr en un futuro mediano o a largo plazo con el fin de cumplir con todo lo establecido en la organización para que aporte al mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa.

La visión es saber qué es lo que quiere la organización, cómo desea ser reconocida por sus clientes, trabajadores y la sociedad en general y obteniendo resultados de cómo mejorarían la calidad de vida mediante los productos o servicios que ofrecen la organización.

En consecuencia, una visión debe ser lo suficientemente clara, medible, motivadora, posible, estratégica, inspiradora e integradora que provoque un efecto positivo y que tenga una dimensión de tiempo establecido oportunamente para trabajar en su cumplimiento programado en el diseño formulado en su ámbito organizacional.

### **c) Objetivos.**

Según Chiavenato I. (2001), indica que:

“Las empresas se pueden estudiar desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales son la base de la relación entre la empresa y su ambiente. La empresa no busca un objetivo único, pues necesita satisfacer una gran cantidad de requisitos y exigencias impuestos no solo por el ambiente externo, sino también por sus miembros” Pág. # 51

Los objetivos de una empresa son indicadores que direccionan a la organización hacia un futuro proyectado, los cuales hacen relación con las metas que tienen planteadas y listas a ejecutarlas, entonces desde ya está indicando que quiere hacer y como lo va a hacer, esto no quiere decir que solo baste un solo objetivo, si el propósito de ellos, es satisfacer varias o múltiples necesidades que beneficien a la entidad y a los miembros de la entidad para que se trabaje de una manera eficiente. Los objetivos son metas que tiene la empresa proyectada a futuro y espera poder cumplirlas ya que es primordial que toda organización tenga establecidos sus objetivos para alcanzar el éxito, permitiendo ir en una misma dirección, formulando estrategias que contribuyan a los logros de la organización.

Se considera que para proponer un buen objetivo, debe de tener las siguientes características:

- Claro.- Entendibles y precisos.
- Realista.- Sensato y acorde a los recursos de la empresa
- Coherente.- Relación con la misión, visión.
- Alcanzables.- Posible a alcanzar acorde a los recursos de la empresa.

### **d) Valores.**

Según Robbins S. (2004), manifiesta que:

“Los valores son convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado o de estado final de existencia” Pág. # 63

Son aquellos convencimientos propios que tienen los seres humanos mostrándolos mediante costumbres y actitudes que permitan orientar el comportamiento del individuo mostrando respeto, responsabilidad y puntualidad, capaz de ser un mejor ser humano. Se los considera también un conjunto de normas y principios tomadas por sus creencias que ayuden a preferir y elegir comportamientos o cosas en lugar de otras.

#### **e) Estrategias.**

El autor Soriano C, (2004), manifiesta que:

“La estrategia se la puede definir como un conjunto acciones que a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre sus competidores, la atracción de los compradores y la explotación óptima de los recursos disponibles” Pág. # 5

Son actos que se muestran mediante técnicas competitivas o conocido también como plan de acción que describe las actividades o los recursos disponibles a fin de mejorar cada una de las estructuras con las que cuenta la organización, y así alcanzar los objetivos propuestos, estos objetivos son la sumatoria de las metas que se han propuesto para cumplirlas mediante estrategias que busquen el desarrollo eficiente y eficaz de la organización.

#### **1.2.7.3 Gestión de procesos.**

Bravo C. Juan. (2008), Manifiesta

“La gestión de procesos es una forma sistemática de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia de negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes” Pág. # 22

Se dice que la gestión de procesos con base en la perspectiva sistemática apoya al crecimiento de la productividad ya que es necesario producir de una forma más rápida para poder combatir en un mercado, esto se lo realiza mediante la obtención de información de calidad para de esta manera mejorar el tiempo la calidad, lo cual va a permitir abrir un abanico de medios de acción y de esta manera representar, perfeccionar comparar o retocar un producto o servicio,

La gestión de procesos conocida como la administración de procesos a la metodología colectiva cuyo propósito es mejorar el trabajo de la organización los cuales se deben diseñar, organizar, documentar y perfeccionar de forma continua lo que tiene planteado en su organización.

**a) Diseño de procesos.**

Se asemejaran y establecerán los procesos por los cuales se forman los servicios que satisfacen las necesidades de los individuos. El diseño de los procesos será determinado en el manual de procedimientos, por lo tanto, se procederá al diseño de procesos en carácter general o de las actividades, de acuerdo con las exigencias de la organización. Los procesos definidos en forma general, seguirán las etapas determinadas que se establecen en la organización administrativa para llevar a cabo un diseño de procesos eficiente.

**b) Mapa de procesos.**

Según Bravo C Juan. (2008) el mapa de procesos es:

“Es una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones”  
Pág. # 37

La gestión de procesos implica la aproximación a la organización mientras que el mapa de procesos induce a la organización a poseer una perspectiva más allá de sus metas geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes, proveedores y grupos de interés, estos mapas dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves de la institución, de la misma manera dan la oportunidad de distinguir entre técnicas claves, estratégicos y de soporte. El mapa de procesos une las técnicas de cadenas de mando que se utilizan en una organización, manteniendo organigramas que sirva de guía para la empresa, tomado como ejemplo para el desarrollo de las escalas que deben seguir para el funcionamiento de sus actividades.

#### **1.2.7.4 Proyección del diseño organizacional**

##### **a) Estructura organizacional.**

El autor Mintzberg H. (2004), manifiesta que estructura organizacional:

“Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas” Pág. # 16

Es aquella estructura que describe las unidades y actividades específicas y las define dependiendo de la forma en que se va a desempeñar la actividad y de esta manera exista una distribución formal, con el propósito de cumplir con los niveles jerárquicos de una organización realizando la debida división de trabajo. Cabe mencionar que la estructura organizacional especifica los procedimientos y procesamientos de la empresa diferenciando cada área de trabajo para luego integrarlas de una forma coordinada logrando alcanzar sus determinados objetivos.

##### **b) Organigrama.**

Según Hamilton Wilson & Paredes Alfredo (2005), definen el organigrama como

“La representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o de una de sus áreas. En este se muestran niveles de jerarquía, comunicación formal, principales funciones que desarrollan y relaciones que guardan entre si los órganos que lo comprenden” Pág. # 101

Es una representación gráfica de lo que es una estructura organizacional lo que permite visualizar las relaciones formales de una organización, es decir, respetar un orden jerárquico, lo cual permite tener que identificar las líneas de autoridad y responsabilidad, los puestos de una empresa, los niveles de mando y las funciones principales que tiene cada miembro de la organización, permitiéndoles tener una mejor comunicación entre ellos y entre los diferentes departamentos de la empresa.

- **Orgánico funcional.**

Es aquella estructura explícita que sigue una secuencia ordenada, donde se detalla las funciones o actividades principales de la empresa, ésta define las divisiones de trabajo y las tareas asignadas a cada uno de los individuos que forman parte de la organización.

#### **c) Políticas organizacionales.**

El autor Ongallo (2007), indica que política es:

“Conjunto de acciones y decisiones de la dirección general que implican la determinación de lo que es y debe ser la utilidad, la organización y los recursos humanos y materiales de la empresa y a donde se la quiere llevar”  
Pág. # 94

Son aquellas conductas que involucran positivamente un alto desempeño en una organización generando provecho mediante las alineaciones que implican estas políticas a través de las normas o reglas respectivas y se logren conseguir metas propuestas. Desde otro punto de vista, se puede decir que son definidas mediante su cultura y costumbres que permita el cumplimiento de los individuos, siendo éstas, una forma motivadora para extender el esfuerzo que han realizado las personas de una empresa.

#### **d) Sistemas de información.**

Es un conjunto de elementos orientados a personas, datos e información que interactúan entre sí y tienen como objetivo principal mostrar una visión general de la empresa con el fin de apoyar las actividades de la organización y de esta manera los directivos puedan controlar, organizar, planear y dirigir el desarrollo, uso y administración de la infraestructura de la tecnología de información. Los sistemas de información realizan cuatro actividades básicas en una organización, entre ellas están: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

Entrada de la información: Es aquel proceso que toma los datos que se requiere para procesar la información, es decir las entrada que pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan de forma directa por el individuo, mientras que las automáticas son datos que provienen de sistemas brinda información rápida.

Almacenamiento de la información: Son actividades que tiene una computadora, es decir, las entradas de datos que se ingresan a una maquina electrónica, lo cual permite que se guarden datos y de esta manera se vaya almacenando cualquier tipo de información.

Procesamiento de la información: Es aquel sistema de información que se utiliza para efectuar cálculos mediante datos introducidos o datos que ya estén almacenados, este característica permite transformar datos de información que puede ser utilizada para la toma de decisiones de la organización, es decir permite tener registrado los estados de resultados de la empresa para luego realizar proyecciones financieras

Salida de información: Es aquella información que luego de estar almacenada se los imprime de una forma rápida y sencilla y hacer uso de la información que se ha registrado durante el proceso de una actividad.

#### **e) Tecnología.**

Es un conjunto de conocimientos y técnicas que permite diseñar y crear bienes o servicios de forma lógica y ordenada permitiéndole al ser humano satisfacer las necesidades o resolver problemas y de esta manera transformar el medio para cubrir anhelos o deseos, es decir, la tecnología es un proceso combinado de pensamientos y acción con la finalidad de generar soluciones que sean útiles para la sociedad.

#### **f) Cultura organizacional.**

Según Daft R. (2011), manifiesta que:

“La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimiento que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse” Pág. # 374

Son aspectos básicos de actitudes y aptitudes que comprende las experiencias tanto personales como culturales de una organización, también sirven de guía para los individuos que pertenecen a la organización, es por eso que se considera sustancial para ser enseñada a las demás personas que van a formar parte de aquella empresa, con el fin de que sea practicada y sea demostrada a través de su comportamiento y principalmente a la empresa que pertenece.

La cultura organizacional es la clave para entender qué es y una forma estratégica y eficiente de actuar para administrarla aclarando comportamientos aparentemente inteligibles que permiten una planeación efectiva acorde a la realidad organizacional considerada también un pilar fundamental para apoyar a sus empleados a hacer la organización más competitiva, por lo tanto es aplicada por cualquier tipo de organización sea pública o privada a fin de lograr un comportamiento efectivo en la empresa

#### **g) Vínculos interorganizacionales.**

Son transacciones de recursos, flujos y vinculaciones que ocurren entre dos organizaciones, es decir, las alianzas estratégicas que se puede realizar con otra organización a fin de que se realicen ejes estratégicos que permitan tener vinculaciones y se logre desarrollar nuevas técnicas de emprendimientos o actividades aprovechando los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros que posee la organización

### **1.2.7.5 Resultados de efectividad.**

#### **a) Eficiencia.**

Los autores Stephen Robbins & Mary Coulter (2010), manifiestan que:

“La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos.” Pág. # 7

La estructura organizativa es eficiente si ésta facilita la obtención de los objetivos deseados para el mejoramiento de la organización teniendo la facilidad de los recursos en un mínimo coste, ya que hay veces que la empresa atraviesa momentos difíciles en recursos, es por eso que los gerentes tratan de minimizar gastos que no involucren actividades o mejoras de personal necesarias para la empresa.

#### **b) Eficacia.**

Stephen R. & Mary Coulter (2010), indican que:

“La eficacia se suele describir como “hacer las cosas correctas”; es decir realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas.” Pág. # 7

La eficacia es hacer las cosas bien para obtener una excelente estructura organizativa si ésta le permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa para el desarrollo productivo y el alcance de los objetivos que proporcionen y favorezcan al logro de sus actividades.

#### **c) Evaluación.**

Es fundamental para conocer la situación real de la empresa, siendo éste un proceso dinámico que se utiliza con el fin de medir las mejoras de la organización sirviendo de apoyo para lograr los objetivos planteados para luego medir los resultados obtenidos durante todo el proceso que llevo a cabo la empresa.

### **1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

#### **1.3.1 Definición e importancia.**

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que “La administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”. La administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones, siendo una labor para todos (as) aquellas personas que cumplen el rol de administradores lo cual hace que cumplan objetivos para la empresa, haciendo de ella, una representación competitiva.

El autor Michael A. Hitt (2006), manifiesta que la administración es importante porque es:

“Un proceso de estructurar y utilizar conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”  
Pág. # 8

Según Terry indica que el rol del director o presidente administrativo debe tener una base que lo lleve al éxito de la institución es aquí donde deben mencionar algunos aspectos relevantes en su labor como la planeación, la organización, la dirección y el control. Por lo tanto el rol que manejan el presidente o la directiva administrativa es un conjunto de acciones que logra llevar al éxito por lo que el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo identificado para medir la viabilidad de la organización y alcanzar de forma eficiente y eficaz los objetivos propuestos de la organización.

Es importante la gestión administrativa en una organización porque facilita las diferentes maneras de cómo administrar una entidad de buscar las posibilidades de llevarla al éxito rotundo en las actividades que desempeña y para que todo lo que se quiere realizar en la institución se pretende tener el apoyo de todos los miembros que la componen para que exista una mejor toma de decisiones superando obstáculos para ejecutar una gestión administrativa exitosa.

### **1.3.2 Aspectos constitutivos.**

#### **1.3.2.1 Datos históricos.**

La pesca es uno de los baluartes económicos del cantón Playas, la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” se fundó el 7 de Febrero de 1988 con 22 pescadores, aprobada con Acuerdo Ministerial N° 00609, inscrita en la Dirección Nacional de cooperativa con el N° de orden 4479 del 2 de Abril de 1988, filial a la FENACOPEC (Federación Nacional de Cooperativas del Ecuador), esta entidad ha apoyado a desenvolverse en el campo artesanal, mediante gestiones que ayuden a desarrollarse como cooperativa. Antes solo existían las balsas poco a poco las personas optaron por mandar a construir los botes de madera, actualmente la mayoría de los pescadores tienen embarcaciones de fibra lo cual le permite tener más durabilidad, lo que evita deteriorarse en poco tiempo. Actualmente cuenta con 69 socios pescadores.

#### **1.3.2.2 Actividades.**

La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” se dedica a la pesca artesanal, su pesca lo realizan a través de trasmallos hechas con mallas corvineras y camarónicas que son de hechas de nylon y piola que la utilizan cuando realizan la pesca en alta mar, es decir los de nylon son para capturar peces y los de piola son para capturar camarones de los cuales salen pequeños, medianos y grandes, utilizan cabos de color amarillo, verde o rojo, plomos o bollas. Los pescadores de la cooperativa salen a realizar sus faenas de pesca desde la orilla de la playa con su bote sea de madera o de fibra junto con su motor fuera de borda a partir de las 7 de la mañana, hasta la 5 de la tarde, al momento de llegar de sus faenas de pesca realizan la venta de las especies marinas a los distintos comerciantes, los cuales son encargados de distribuirlos en los diferentes mercados.

### **1.3.3 Recursos.**

Son los medios que se requiere para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es decir los recursos establecen la capacidad de una empresa.

#### **1.3.3.1 Tecnológicos.**

Según Galindo Lourdes M. (2006), define que:

“El análisis y el aprovechamiento de la tecnología necesaria para optimizar todos los recursos son indispensables para la producción de artículos y servicios realmente competitivos.” Pág. # 29

Son indispensables los recursos técnicos en una organización porque son herramientas o instrumentos auxiliares en la influencia del comportamiento y utilización de otros recursos de producción, es decir es un conjunto de técnicas, procesos y métodos que manejan las actividades relacionadas con la producción de bienes y servicios cuyos recursos sirvan para cumplir con las expectativas de los individuos, abriendo más posibilidades de obtener beneficios tecnológicos.

#### **1.3.3.2 Materiales.**

Galindo Lourdes M. (2006), indica que los materiales constituyen:

“La materia prima.- La ubicación cerca de los proveedores es un factor claramente deseable porque asegura una buena disponibilidad de materias primas. El abastecimiento de éstas, con la calidad y el precio óptimo, asegura una operación adecuada de cualquier empresa.

Planta y oficina.- el éxito o el fracaso de la empresa puede provenir de este factor. Es determinante para el futuro empresario considerar lo siguiente:

- Construir, comprar o rentar un edificio.
- Tipo de producto o servicio.
- Proximidad de la materia prima, de los proveedores y clientes.
- Servicios públicos, tales como electricidad, agua, teléfono.
- Maquinaria, equipos y herramienta.
- Disponibilidad de servicios adecuados de transporte.
- Posibilidad de una expansión física.

Distribución de la planta.- para determinar la distribución de las instalaciones, se debe tomar en cuenta el tipo de sistema de producción, que incluye la organización de las maquinas, los hombres, las herramientas, la materia prima, el tipo de trabajo y producto, así como los recursos disponibles.” Pág. # 29

Los recursos materiales son los bienes tangibles que pertenecen a la empresa tales como: instalaciones, equipos, materia prima y de esta manera se podría especificar lo que complementa cada uno de ellos.

- ✓ Instalaciones: Edificios, terrenos.
- ✓ Equipo: Maquinaria, herramientas, vehículos.
- ✓ Materia prima: Productos en proceso y productos terminados.

Es decir son los medios físicos y precisos que ayudan a conseguir algún objetivo específico para beneficio de la organización mediante materia prima que se necesite para cualquier implantación que se requiera, siendo el hombre el principal involucrado para desempeñar estas actividades.

### **1.3.3.3 Humanos.**

Según Galindo Lourdes M. (2006), manifiesta que:

“El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe ser seleccionado con base en las cualidades y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente.” Pág. # 29

El factor humano es el elemento clave para lograr objetivos de cualquier organización porque estos son los encargados de tomar decisiones que no perjudiquen, más bien brinden el éxito administrativo y productivo, ellos son los capaces de buscar la perfección de la entidad a la que pertenecen siendo los principales involucrados que miden el desempeño y los conocimientos de cada individuo para el fortalecimiento institucional, porque crear y fortalecer el valor de la organización depende de la inteligencia de su personal, por lo tanto el recurso humano es una de las áreas más importantes en la gestión administrativa.

#### **1.3.3.4 Financieros.**

Según Galindo Lourdes M. (2006), manifiesta que:

“La función financiera es indispensable ya que a través de ella se maneja el dinero de la compañía, además de que se realizan las otras funciones de la organización, como: inversiones, distribución, pagos de obligaciones, disponibilidad de los recursos necesarios para casos de emergencia y todas aquellas funciones tendientes a obtener los máximos rendimientos.” Pág. # 30

El recurso financiero es imprescindible porque se maneja el peculio de la compañía el capital porque es el inicio de un negocio el funcionamiento las mejoras y las inversiones que van a ser requeridas para el funcionamiento de la misma, donde todo esta inversión proviene del propietario del negocio ya que toda empresa espera sus primera ventas y beneficios que le contribuyen por utilizar un capital suficiente en su negocio. También es representado por valores monetarios propios o ajenos, como son: El dinero en efectivo, aportaciones y los ajenos que corresponde a los préstamos de acreedores y créditos bancarios o privados para el desarrollo de sus actividades.

#### **1.3.4 Proceso administrativo.**

Según Hurtado D. (2007), indica: “Que el proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de la organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas: por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes y administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que se cumplan con el proceso administrativo.” Pág. # 47

Es un conjunto de actividades o etapas necesarias que el administrador tiene que llevar a cabo para darle solución a cualquier problema administrativo en la empresa, para que se lleve a cabo todo este proceso se debe de tomar en cuenta estrategias y los objetivos que se tienen proyectados a futuro. El proceso administrativo está formado por: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

#### **1.3.4.1 Planeación.**

El autor Hurtado Darío (2008), indica en su cita bibliográfica que:

“La planeación determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos.” Pág. # 48

Es el primer paso del proceso administrativo donde establece y determina los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas y estrategias en los cursos de acción que van a seguirse, esto implica que los administradores piensen y definan estrategias para el cumplimiento de sus metas y se emprendan nuevos retos en la organización y prever un escenario futuro tomando en cuenta los riesgos y las oportunidades y que ésta requerirá de los recursos y alternativas óptimas para lograr dichos resultados.

Es importante la planeación porque:

- Aclara, desarrolla y establece objetivos.
- Establece las condiciones y suposiciones.
- Selecciona y declara las tareas para lograr objetivos.
- Establece políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipa los posibles problemas futuros.

#### **1.3.4.2 Organización.**

El autor Daft. Richard L. (2007), considera que:

“Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas con el entorno” Pág. # 42

Organización son entidades sociales dirigidas a sus metas, es decir agrupa y ordena las actividades que sean necesarias para lograr objetivos asignando funciones, niveles y responsabilidades estableciendo relaciones de coordinación, logrando una máxima eficiencia dentro de las metas establecidas.

Es por eso que los gerentes de las empresas deben adaptar la estructura de la empresa a sus metas y recursos ya que este proceso también es conocido como diseño organizacional, en caso de tomarse estas medidas necesarias se vendrán beneficiados a futuro, lo cual les permitirá tener un buen desarrollo productivo. Es importante la organización por ser constituida por aspectos teóricos porque recoge completamente la información hasta llegar a los últimos detalles para luego ser aplicada tal y como está escrita científicamente para subdividir el trabajo, agrupar las obligaciones, aclaración de requisitos de puestos, seleccionar y colocar a los individuos en su puesto de trabajo.

#### **1.3.4.3 Dirección.**

Según Hurtado D. (2008), considera que:

“La Dirección consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano; es el que debe ser liderado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto”. Pág. # 48.

Se considera importante el recurso humano en el proceso administrativo de dirección porque cabe recalcar que el ser humano es la clave principal para direccionar al personal que tiene a su cargo, es él capaz de liderar todo un personal dirigiéndolos hacia un solo objetivo que se haya propuesto en la organización, por ende es la aquella persona encargada de hacer cumplir cada uno de los objetivos.

Por lo tanto es un elemento que forma parte esencial y central de la administración para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados mediante la toma de decisiones, la motivación, comunicación y la coordinación, esto trata de obtener los resultados que se tienen previstos y planeados. Lo importante de la dirección es que permite dirigir, mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen todas las actividades necesarias que se requiera para lograr el futuro de la empresa mediante la planificación y la organización de la misma.

#### **1.3.4.4 Control.**

Según el autor Hurtado D. (2008), menciona que:

“El control permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios”  
Pág. # 48

Accede a comparar resultados porque los mide con el fin de asegurar los objetivos planteados cumpliendo con las normas de desempeño para tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas establecidas, tomándose decisiones claras que se comprometan a variar los cambios que se han realizado en la organización. El control es un conjunto netamente técnico de seguimiento donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales y sirve para evaluar el desempeño que tiene una organización, es decir saber si la empresa se enfrenta a los cambios, si produce ciclos rápidos agregando valor a la institución mediante el trabajo en equipo que realizan los individuos de la empresa.

Se puede aplicar el control en las organizaciones productivas en los siguientes campos de acción:

- Control de ventas.
- Control de finanzas.
- Control presupuestal.
- Control contable.
- Control de recursos humanos.
- Control de producción.
- Control de calidad.
- Control de compras.
- Control de mercadotecnia.
- Costos.
- Auditorias.

## **1.4 MARCO LEGAL.**

### **1.4.1 Constitución del Ecuador.**

En el **Art. 66** de la Constitución de la República del Ecuador se establece “el derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios”. Por ello, mejorar la calidad de vida de la población es un proceso multidimensional y complejo.

Manifestando de ésta manera en el **Art. 33** de la Constitución de la República del Ecuador establece que el trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo, en sus diferentes formas, es fundamental para el desarrollo saludable de una economía, es fuente de realización personal y es una condición necesaria para la consecución de una vida plena. Por ende muestra en el **Art. 276** que se establece la construcción de un “sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo”.

### **1.4.2 Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.**

Este plan del buen vivir fue liderado por la SENPLADES, en su condición de Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, conforme el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y presentado por el Presidente Rafael Correa para conocimiento y aprobación en el Consejo Nacional de Planificación. El Plan Nacional de Desarrollo, denominado para este período de gobierno “Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017” fue aprobado en sesión de 24 de junio de 2013, mediante Resolución No. CNP-002-2013.

El buen vivir se planifica, no se improvisa, el buen vivir es la forma de vida que permite la felicidad y la personalidad de la diversidad cultural y ambiental, es armonía, igualdad, equidad y solidaridad. No es buscar la opulencia ni el crecimiento económico infinito. Dentro del plan del buen vivir manifiesta que toda entidad tiene que tomar en cuenta los siguientes objetivos que les representen la igualdad de géneros y el derecho a tener una mejor calidad de vida.

En el objetivo # 3, manifiesta que se debería de mejorar la calidad de vida de la población, siendo éste un reto amplio que demanda la consolidación de los logros alcanzados en los últimos seis años y medio, mediante el fortalecimiento de políticas intersectoriales y la consolidación del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social, en este caso la calidad de vida de los socios pescadores.

El objetivo # 9, indica que el Plan el Buen Vivir permite garantizar el trabajo digno en todas sus formas, reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable, ya que de esta manera se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de la producción, sino como un elemento mismo del buen vivir y como base de despliegue de los talentos de las personas. También muestra en el objetivo # 10 el Impulsar la transformación de la matriz productiva para buscar la distribución igualitaria de los beneficios de desarrollo en el que ayude a incentivar la productividad y la competitividad, y de esta manera se consolide el sistema económico social y solidario de forma sostenible priorizando la igualdad en las personas.

### **1.4.3 Ley de Pesca.**

En el título II del Sector Pesquero, Capítulo 1 del Sector Pesquero en general menciona en el **Art. 9.-** conforman el Sector Pesquero, los organismos del sector Estatal que administran o participan en la actividad pesquera y las personas naturales o jurídicas autorizadas para dicha actividad conforme a lo dispuesto en la presente ley y sus reglamentos.

Manifestando también el Art. 10.- Corresponde al Ministerio que determine el Presidente de la República de conformidad con el Artículo 86 de la Constitución Política, al Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, más organismos y dependencias de sector público pesquero, planificar, organizar, dirigir y controlar la actividad pesquera.

#### **1.4.4 Ministerio de Inclusión Económica y Social.**

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es una entidad técnica de supervisión y control de organizaciones de la economía popular y solidaria con personería jurídica de derecho público e independencia administrativa que indaga la mejora, permanencia y el correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

La ley de Cooperativas del Ecuador, Señala Que.- “Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar, coordinar, organizar y direccionar. Las actividades o trabajos de beneficio social y colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Se manifiesta en el Artículo 105, el literal e) señala lo siguiente: e) Planificar y coordinar sus actividades financieras y económicas. Mientras que en el Art. 108 expresa que la Confederación Nacional de Cooperativas tendrá los siguientes fines: a) Orientar el movimiento cooperativo nacional hacia una política de unificación. b) Organizar departamentos especializados para el estudio y planificación de las actividades educativas, económicas y financieras y de sus afiliadas. f) Asesorar a las Federaciones Nacionales de Cooperativas sobre asuntos relacionados con su organización. j) Organizar el Congreso Nacional de Cooperativas.

En el Art. 120, manifiesta que son atribuciones del Consejo Cooperativo Nacional: c) Establecer la política y líneas de acción que deberán seguir el movimiento cooperativo, para que sea ejecutado por los organismos respectivos. d) Coordinar los programas de las distintas entidades nacionales y extranjeras que promueven el desarrollo del movimiento cooperativo. e) Formular el plan nacional de fomento cooperativo.

### **Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.**

La cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, en los años de 1985 asesorados por el Abg. Luis Yagual logró obtener la vida jurídica de la organización. Fundada en el mes de Febrero de 1986 aprobada con acuerdo Ministerial 00609, inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativa con el N° de orden 4479 del 12 de Abril de 1988. Filial a FENACOPEC (Federación Nacional de Cooperativas del Ecuador),

Actualmente se rige bajo las normas y leyes de la SEPS (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria), por lo tanto se encuentra afiliada a la FENACOPEC, (Federación Nacional de Cooperativas del Ecuador), con el propósito de adquirir mayor poder logrando determinar nuevas formas de ser abarcados en la toma de decisiones políticas que afecten el desempeño de la actividad pesquera.

Cabe recalcar que todo sector pesquero de distintas ciudades está regulado por el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca) a través de SRP (Subsecretaria de Recursos Pesqueros) del Ecuador, las mismas que son entidades gubernamentales delegadas a exponer disposiciones, normas y reglamentos para la pesca artesanal.

#### **1.4.5 Estatutos de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.**

En el Título Primero de Aspectos Generales manifestando en el **Art. 1** fundamentado en el estatuto de la cooperativa, adecuado a la ley orgánica de la Economía Popular y Solidaria, la asamblea general de socios de la Cooperativa de Producción Pesquera “Las Balsas”, aprueba el siguiente reglamento interno, el que se emite para complementariamente normar el funcionamiento institucional, es de uso obligatorio para los socios. Directivos, Gerente, Administradores y además personas que tengan relación con las actividades de la cooperativa. Manifiestan en el Título Octavo del Régimen de las Sanciones en el **Art. 61.-** Además de las sanciones establecidas por la ley y su reglamento o el estatuto. Las faltas cometidas por los socios, con relación a la cooperativa y que no corresponden a la sanción por exclusión, serán sancionadas por el consejo de Administración, de acuerdo a lo siguiente: 1.- Con amonestación escrita dirigida al socio: a) El incumplimiento de una labor asignada por el consejo de administración o la asamblea a través de un encaro directo o a través de una comisión designada para el efecto; b) Por no guardar las normas morales, buenas costumbres y respeto en los actos públicos, culturales y sociales de la cooperativa o en los actos que participe por delegación de la organización

En los casos de que algún socio haya sido sancionado con una amonestación por escrito; y continuara con su incumplimiento, podrá ser sancionado, con cualquiera de las sanciones previstas en este reglamento. 2.- Con sanción pecuniaria equivalente al 1% de un salario básico unificado, en los siguientes casos: a) cuando quien dirija la Asamblea hubiera llamado la atención al socio por mal comportamiento y luego de ello el socio continuare con su irrespeto. No obstante, quien presida la Asamblea, de creerlo conveniente podrá obligar al socio a retirarse de la Asamblea; b) Al socio que hubiera abandonado la Asamblea, sin previa autorización de quien la presida; c) Cuando algún socio, asista a la Asamblea o sesión del consejo de Administración, en estado etílico; o no en sus cabales.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para el autor Jesús Galindo Cáceres, el asunto de la metodología de investigación responde a la pregunta de por qué se hacen las cosas así y no de otra manera, por lo tanto manifiesta que:

Se entiende que aquí se configura la guía de operaciones, muchas de las cuales pueden intercambiarse sin modificar sustantivamente el resultado, tal vez sólo un poco, es decir, la metodología decide el camino general en el que las operaciones específicas representan las gestiones particulares, donde se agrupan estas gestiones y se los integra con una estrategia general para la toma de decisiones situándose a través de un lenguaje claro y sencillo siendo de una forma entendible para los individuos.

Todo este proceso se lo puede denominar un juego metodológico por lo que hay mucho camino por recorrer y es donde poco a poco se va a ir regulando el uso adecuado de las técnicas y procedimientos con el propósito de corresponder a los objetivos propuestos de una manera eficaz para el desarrollo de la organización y de esta manera también se contribuya con la comunidad plasmando nuevas técnicas de aprendizaje de calidad.

Cabe recalcar que estas técnicas de calidad ayudarán a obtener un levantamiento de información mediante las fuentes primarias y secundarias como son las entrevistas y encuestas los cuales son los instrumentos de investigación que van a ser utilizados y realizadas a todos los socios y trabajadores que forman parte de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.

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

Según Hernández S., Fernández C. & Baptista L. (2006), manifiestan que el enfoque cuantitativo puede definirse como:

“Un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y lo convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos” Pág. # 9

Este diseño de investigación interpreta las tácticas explicativas que hace referencia a todo el proceso que se va a llevar a cabo para obtener información, es decir permitirá realizar recolección y análisis de datos que se han empleado en las entrevistas y encuestas. Toda esta información se lo utiliza para tener respuestas de todas las interrogantes que se posee y de ésta manera utilizar estrategias para que se genere una información interpretativa mediante la participación de todos los individuos que forman parte de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” y que será requerida en este proceso de investigación.

El enfoque cualitativo es aquel que se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica que permite medir el objeto de estudio, en este caso la población que son los individuos que conforman la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” con la finalidad de obtener información, precisa y concisa, con datos descriptivos que saquen provecho de la información, consiguiendo como resultado una comprensión dilatada de todos los componentes que influyen de una manera negativa en la organización y así darle las posibles soluciones.

El diseño cualitativo dispone de una recopilación de datos de fuentes primarias y secundarias que dejan constancia del trabajo realizado, por lo tanto permite dar facilidad al análisis interpretativo de las cualidades que se han detectado y se determine una correcta conclusión para que la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” pueda enfrentar en forma autónoma los desafíos de su desarrollo administrativo y productivo.

## **2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.**

Existen diferentes tipos de proyectos de los cuales cada uno es acoplado a las necesidades y éstas sean solucionadas. La modalidad que se aplicó en este trabajo de investigación es el proyecto factible o de intervención.

Según Carabobo. (2009), manifiesta que el proyecto factible es:

“Una propuesta o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupos social” Pág. # 620

Un proyecto factible es la elaboración y desarrollo de un supuesto que sea viable a una solución posible de una conflicto a través de diferentes acciones para satisfacer una necesidad, aunque se dice que algunos proyectos de investigación de modalidad factible no son ejecutados solo son diseñados y plasmados en un plan de acción, quedando como finalidad en esta modalidad.

El modelo que se desarrollará para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, es un diseño organizacional, denominado proyecto factible o de intervención, siendo éste un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener dicha cooperativa en un momento determinado.

Esto quiere decir que la finalidad del proyecto factible radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio de la cooperativa lo que permitirá darle un modelo de viabilidad administrativa mediante un diagnóstico de la situación y de esta manera los socios puedan realizar cambios de manera efectiva y se logre satisfacer necesidades para todos los socios que la conforman, brindando capacitaciones, planes, manuales de organización que permitan desarrollarse como Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal.

## **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.3.1 Por el propósito.**

Investigación aplicada.

Según Guerra López, (2007), la investigación aplicada consiste en:

“El objetivo de estudio es resolver los problemas organizacionales reales en vez de lograr un puro avance de la teoría del conocimiento” Pág. # 19

El propósito de la investigación aplicada es solucionar los inconvenientes que se tiene en la organización, centrándose en los temas específicos que requieran de soluciones viables. Se utilizará el tipo de Investigación aplicada, la cual resuelve problemas prácticos, también conocida como investigación empírica que exige una estructura metodológica y documental, por lo que se ajusta en una situación problemática para luego solucionarla, dando conocimiento de todo lo suscitado y al mismo tiempo da a conocer la situación actual de la cooperativa para darle la solución a través del diseño organizacional y tener una mejor expectativa de lo que se puede implementar en el área administrativa dependiendo de las necesidades que la cooperativa posea para el desarrollo de sus actividades que lo llevarán a un buen manejo de sus actividades administrativas y productivas del sector pesquero.

### **2.3.2 Por el lugar.**

Investigación bibliográfica.

El autor Arias, (2006), manifiesta que:

“La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales; impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte a nuevos conocimientos” Pág. # 27

Son acciones que toma el investigador para saber los antecedentes de una organización y hacia donde está dirigida y que es lo que pretende hacer, todo esto se lo hace mediante búsqueda de información para luego ser analizadas e interpretados y estar al tanto de los inconvenientes, lo cual permitirá buscar la manera de solucionarlos y permita tener nuevas ilustraciones de todo lo que asemeje a la institución. Es importante aplicar este tipo de investigación al trabajo investigativo para la Cooperativa “las Balsas” porque accede a mostrar datos bibliográficos de diferentes criterios, el cual se muestra en el manejo de documentos e internet que permiten conocer, comparar y deducir los diferentes criterios, análisis, conclusiones, recomendaciones, con el propósito de aumentar el conocimiento de cómo va a estar diseñado la estructura organizacional.

Investigación de campo.

Según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2006), manifiestan que:

“Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyente, explicar su causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo” Pág. # 18

Es un estudio metódico de las dificultades que se presentan en cualquier tipo de institución, con el único objetivo de interpretar diferentes tipos de anomalías que se lo realizará mediante la recolección de datos directamente de las personas investigadas o de los hechos reales sin cambiar absolutamente nada de lo que ellos han expuestos, por lo tanto no debe, ni se debería de alterar ninguna información que actualmente exista, caso contrario podría alterar toda la información lo cual no permitirá realizar un trabajo adecuado. La utilización de la investigación de campo en el diseño organizacional para la cooperativa “Las Balsas” es obtener información del grupo de personas indicadas que conforman esta organización y ésta a la vez recogerá la información que sea necesaria para medir las carencias que existen en el área administrativa para luego aplicar estrategias que sean comedidas con lo que se va a necesitar.

## **2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.4.1 Método Inductivo.**

Según Mill C. (2007), indica que:

“Consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene” Pág. # 9

Es un método de conocimiento que permite constituir una información verídica de toda la información que se ha recolectado, por lo tanto se puede establecer que este método se caracteriza por diversas cosas, una de ellas es el de razonar lo que se hace, quien lo utiliza, es decir, de lo particular a lo general o bien de una parte concreta al todo del que forma parte, es por eso que se considera aspectos importantes para esta secuencia metodológica, por ejemplo: La observación y registro de los hechos, análisis de lo observado, establecimiento de definiciones claras de cada concepto obtenido, clasificación de la información obtenida, formulación de los enunciados del proceso de investigación que se ha realizado para su respectiva ejecución.

Para realizar un diseño organizacional a la cooperativa “Las Balsas” es necesario un estudio individual de la estructura organizacional, lo que ayudará a obtener una idea clara de la situación y del segmento de la población dirigida, para luego de haberlas analizado formular conclusiones que van a servir como fundamentos para implementar un adecuado proyecto, en este caso un buen diseño organizacional que sea totalmente viable para la mejora continua, estableciendo dimensiones que ayudarán a investigar los hechos que suceden y buscar las estrategias necesarias para mejorar los casos innecesarios en la cooperativa, siempre y cuando aporten con la variable independiente y dependiente que se tiene establecida, para luego aplicar las debidas soluciones que requiera la cooperativa y ésta esté acorde a la propuesta que se realizará.

## **2.4.2 Método analítico.**

El autor Fernández Jorge (2006), manifiesta que:

“El método analítico sintético consiste en dividir un todo abstracto o concreto en sus elementos integrales para investigar su naturaleza y efectos (análisis), y luego se va de lo simple a lo compuesto o de lo conocido a lo desconocido (síntesis)” Pág. # 26.

Este método analítico no es más que la descomposición de una entidad en sus principios constitutivos para luego analizarlas, es una técnica que va de lo que ya se conoce a lo ignorado, lo cual permite distinguir los elementos de un fenómeno y estos sean analizados por separado, con el fin de estudiar estas relaciones que las unen haciendo sinopsis de todo lo que se va a realizar en aquel proceso.

Por lo tanto es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia, es decir conocer el objeto de estudio pudiendo explicar y comprenderlo de una mejor manera logrando identificar una problemática que se investigue desde inicio a fin con datos relevantes que permitan la ejecución de un excelente trabajo investigativo identificando los factores importantes que influyen en el trabajo.

En este caso la aplicación de este método ayudará a descubrir los distintos elementos que componen la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, permitiendo distinguir las causas y los efectos que produce una mala e inadecuada organización y de esto depende la viabilidad del diseño organizacional que se darán mediante las estrategias que serán utilizadas para el mejoramiento de la administración y analizados con el fin de establecer parámetros, saber que se debe de hacer y hasta donde se puede llegar en términos de organización, capacitación, eficiencia, eficacia entre otros, luego integrar esta información y definir políticas de cooperativa, que deberán cumplirse de manera en que se vaya llevando a cabo el objetivo de la propuesta.

## **2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.5.1 Entrevista.**

Según Paredes Gonzalo & Paredes Nataly (2011), indican que:

“La entrevista es una técnica de investigación donde se puede definir como una situación construida o creada con el fin específico de que un individuo pueda expresar, al menos en una conversación, ciertas partes esenciales sobre sus referencias pasadas y/o presentes, así como sus anticipaciones e intenciones futuras” Pág. # 43.

Es la relación directa que tiene un entrevistador y el objeto de estudio a través de una o grupos de personas a fin de tener información real, cabe recalcar que las encuestas tienen similitud con la entrevista o que ambas son un conjunto de procedimientos que permiten formular preguntas y escuchar respuestas, lo cual hace que se cree un contexto concreto alrededor de la vida institucional de los centros de investigación, en el que se propicia un desarrollo de interacción, autor y captador de significados que contribuyen elementos valiosos para la relación con la estructura organizacional, por lo tanto, las entrevistas se hacen cara a cara, lo cual facilita el aclaramiento de la investigación, aunque casi todas las entrevistas tienen como finalidad obtener algún tipo de información.

Es necesario conocer de manera clara y concisa la información difundida por los socios de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, por lo tanto la investigación aplicada en el presente diseño organizacional requiere de las fuentes primarias hacia los miembros de la cooperativa, los cuales son los que tienen mayores conocimientos acerca de lo acontece en su organización, los entrevistados para este proceso investigativo son los que conforman el área administrativa, es decir el consejo de administración y el consejo de vigilancia ya que son aquellos que poseen experiencia necesaria y están aptos para brindar cualquier tipo de información dando a conocer su noción respecto al desarrollo del presente proyecto.

## 2.5.2 Encuesta.

Según los autores Paredes Gonzalo & Paredes Nataly (2011), indican que:

“Es una técnica de recopilación de datos a través de preguntas formuladas sobre las variables de nuestra investigación; dicha recopilación puede obtenerse por medio de un cuestionario escrito o por medio de una guía de entrevista, en este último caso las preguntas son las mismas que el cuestionario, pero las responde por escrito el investigador y no el encuestado, además de que hay más libertad para aclarar dudas sobre las preguntas formuladas, ya que la entrevista se da cara a cara” Pág. # 37

Es un conjunto de procedimientos destinada a alcanzar datos de varios individuos que son de interés para el investigador y que no tiene necesidad de manifestar su personalidad u originalidad, también se lo conoce como técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo de manera mucho más económica que mediante entrevistas. Para lograr conseguir una encuesta efectiva, se necesita realizar un listado de preguntas escritas que se entregan a las personas que forman parte de la organización a fin de que las contesten por escrito, este listado es denominado cuestionario.

Esta encuesta se empleará a través de preguntas bien estructuradas, que servirá para recolectar datos referentes a las preferencias y costumbres, también sirve para reunir información acerca de las opiniones, conocimientos y actitudes de los sujetos lo cual permite aclarar un asunto de interés para el encuestador que serán recogidos con la ayuda de los involucrados de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” del cantón Playas.

Es por eso que la encuesta es una práctica anónima que garantiza la credibilidad de la investigación, siendo ésta una técnica de información cualitativa que brinda información de las fuentes primarias para estar al tanto de lo que está atravesando la organización, es por eso que la encuesta que se llevará a cabo para los socios de la cooperativa se lo realizará cara a cara, permitiendo recolectar datos de manera eficiente.

## **2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.6.1 Guía de entrevista.**

Miles & Huberman citados por Soria (2002), manifiestan que:

“En los casos de estudio las guías de entrevistas suelen ser generadas particularmente para cada caso dependiendo de las características situacionales de cada uno. Las preguntas planteadas en este instrumento deben estar relacionadas directa o indirectamente con los objetivos y propuestas de la investigación” Pág. # 77

La guía de entrevista se da dependiendo del tipo de situación que tiene cada organización porque se debe conocer el entorno para luego formular las preguntas, estas preguntas son de carácter preciso para obtener información necesaria de lo que se tiene planeado realizar y que sirva de guía para lo que se requiere formar en la propuesta. Para efectuar las respectivas entrevistas se manejará preguntas cerradas y preguntas abiertas que se lo utilizó en ocasiones para tener un enfoque mucho más claro de las respuestas por si existía algún tipo de duda, haciendo una conversación con un propósito específico que es la recolección de información. Para la realización del guion de entrevista que se realizará, se basa en el conocimiento de cada socio de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” que desde su punto de vista saben cómo realmente suceden los problemas, es por eso que no debe ni se debería alterar ningún tipo de información para analizar las funciones y actividades que realizan a menudo en la institución, para esto también se haría uso de fotos o grabaciones que fundamenten datos específicos.

### **2.6.2 El Cuestionario.**

Para los autores Grande Esteban & Abascal Fernández, (2011), manifiesta que para el cuestionario es:

“Un conjunto articulado y coherente de preguntas para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere” Pág. # 191

El cuestionario es una técnica de recolección de información que presume un interrogatorio en el que las preguntas establecidas se plantean en el mismo orden y se formulan con los mismos términos para tener información que servirá para despejar expectativas que están inconclusas.

Los cuestionarios hacen ahorrar tiempo porque permiten a las personas que llenen las preguntas con respuestas sin ayuda del investigador. En su mayoría las preguntas para cuestionario son preguntas cerradas, pero también se toma en cuenta las preguntas abiertas que por ende facilitan más información de los individuos.

El cuestionario que se realizará en el diseño organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, es la recolección de datos que se hará para la comparación de datos que serán acumulados desde distintos puntos de vista de los socios que la conforman, por lo tanto se utilizará un instrumento con preguntas abiertas y cerradas, utilizando escalas ordinales y escala de liker.

Ejemplo de escala de liker.

- Muy de acuerdo \_\_\_\_\_
- De acuerdo \_\_\_\_\_
- Indiferente \_\_\_\_\_
- Desacuerdo \_\_\_\_\_
- Muy en desacuerdo \_\_\_\_\_
  
- Siempre \_\_\_\_\_
- Casi siempre \_\_\_\_\_
- A menudo \_\_\_\_\_
- A veces \_\_\_\_\_
- Nunca \_\_\_\_\_

## 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.

### 2.7.1 Población:

El autor Paredes G. Wilson. (2009), Indica que:

“La población o universo es la totalidad de unidades de análisis a investigar que por su similitud de características son miembros de un grupo particular, no siempre es posible recoger datos a todos los elementos del universo o población, en este caso debemos acudir a una parte de él, la misma que debe ser representativa, es decir que en lo posible reúna todas las características de la población a esta fracción se le conoce como muestra” Pág. # 53

Es el conjunto de personas que forman parte de una organización, los cuales serán sometidos a un análisis de investigación, ésta se lo realizará mediante una cantidad representativa que da mucha información para el trabajo que se va a realizar, lo importante es tener un grupo significativo de individuos.

La población a la que se sitúa este proceso, concierne a los socios y trabajadores que formen parte directa o indirectamente de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, los cuales son partícipes de aportar a la investigación que se lleva en curso con opiniones, expectativas, proposiciones y críticas fructuosas, para descubrir las falencias y necesidades que posee esta institución, por lo tanto hacen un total de 95 individuos, los mismos que serán beneficiados de todo proceso que se va a realizar en el diseño organizacional para analizar y hacer cambios necesarios que ayuden a mejorar la estructura administrativa.

TABLA 3. Población

PERSONAS	CANTIDAD	INSTRUMENTO
Consejo de Administración	5	ENTREVISTA
Consejo de Vigilancia	3	ENTREVISTA
Socios y Trabajadores	87	ENCUESTA
TOTAL	95	

Fuente: Población.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

## 2.7.2 Muestra.

Es la acción en la que se considera una parte de la población. Existen dos tipos de muestreo: “Muestreo probabilístico” y el “Muestreo no probabilístico”. El muestreo que se lleva a cabo en este proyecto se denomina “Muestreo no probabilístico”, este muestreo es empírico, es decir que en sus procesos intervienen opiniones y criterios personales que se está investigando y ha notado un grupo de interés que se puede tratar de una manera cuidadosa y controlada. El muestreo no probabilístico se clasifica en: muestreo por conveniencia, por criterio y por cuotas, por lo tanto se utilizará el muestreo por criterio.

Muestreo por criterio.

Según Méndez C. (2003), considera que:

“El muestreo por criterio, son seleccionados los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la población” Pág. # 184

El muestreo por criterio permite escoger a las personas que están dispuestos a brindar información ya que éstas son el eje fundamental de la organización. Todo este trabajo de investigación se lo realizará mediante la utilización de las fuentes primarias y secundarias que serán utilizadas para este procedimiento. La población por ser pequeña se considerará a todos como muestra, es decir a las 95 personas conformadas por el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Socios y Trabajadores de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, por ser los conocedores de toda problemática que tienen en su organización.

TABLA 4. Muestra

PERSONAS	CANTIDAD	INSTRUMENTO
Consejo de Administración	5	ENTREVISTA
Consejo de Vigilancia	3	ENTREVISTA
Socios y Trabajadores	87	ENCUESTA
TOTAL	95	

Fuente: Muestra.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

## **2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS.**

### **2.8.1 Procedimiento.**

Los procedimientos son el conjunto de detalles precisos para desarrollar una acción relacionada a una causa y que cambia de acuerdo al paradigma de resultado esperado que significa actuar de una forma determinada con métodos apropiados para alcanzar un propósito, siguiendo una serie de pasos que rigen la ejecución del proyecto y que sirven también para establecer resultados sin omitir los instrumentos de investigación que han sido utilizados.

- Planteamiento y formulación del problema.
- Sistematización del problema
- Justificación del problema.
- Objetivos.
- Hipótesis y operacionalización de las variables.
- Metodología y cálculo de población y muestra.
- Recolección de datos.

### **2.8.2 Procesamiento.**

El procesamiento se define como un conjunto de actividades debidamente sistematizadas que se va a realizar en el diseño organizacional lo que permitirá tener aún más especificado la información y se lo plantea de la siguiente manera:

- Ordenamiento de la información.
- Tabulación de datos.
- Elaboración de gráficos estadísticos.
- Interpretación de la información.
- Formulación de conclusiones y recomendaciones.
- Aplicación de la información en el proyecto.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

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

En la entrevista que se realizó a los directivos de la cooperativa, se formularon 12 preguntas a los dirigentes de la organización, siendo estas divididas en dos consejos como son:

Consejo de Administración

Consejo de Vigilancia.

El consejo de Administración cuenta con 5 personas y está conformada por el Sr. Presidente y el segundo, tercero, cuarto y quinto vocal.

El Consejo de Vigilancia cuenta con 3 personas que lo conforman el primer, segundo y tercer vocal, lo que da un total de 8 personas que forman parte de la directiva.

Toda la información recopilada de las entrevistas realizadas a los directivos de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal "Las Balsas", servirá de mucho para que ellos logren tener una excelente administración, cumpliendo con todas las políticas que les asigne la Ley de Cooperativas por los reglamentos y estatutos que manejan dentro de la misma y de esta manera se prevenga cualquier anomalía aplicando medidas correctivas para el buen desempeño de sus labores y fomente el desarrollo de la cooperativa.

## **1. ¿Conoce usted cuáles son las fortalezas de la Cooperativa?**

Una de las fortalezas que se considera importante en ésta cooperativa es el estar unidos, piensan que la unión hace la fuerza, más otros manifiestan que, mientras están unidos logran estar más organizados, dando sus estimaciones que son una de las cuatro cooperativas un poco mejor organizadas, siendo conscientes que carecen de conocimiento en muchas otras cosas referentes a la administración de su institución.

Otra de las fortalezas que mencionan es el tener propuestas ya finalizadas con un resultado favorable dando virtud de que todo lo que se han propuesto lo han conseguido, considerando como eje principal la Ley de la Constitución y la de Cooperativas, todo esto les ha permitido que al transcurrir el tiempo han logrado realizar algunas actividades y proyectos a beneficio de la organización.

## **2. ¿Cuáles son las oportunidades que usted cree que posee la cooperativa?**

Los miembros de la junta directiva de la Cooperativa “Las Balsas” manifiestan que una de las oportunidades son, la comercialización de la compra y venta de camarón, el cual no lo supieron mantener por la mala organización que hubo en la anterior administración. Otra de ellas fue el programa de chatarrización, donde se hizo la entrega de 16 motores fuera de borda a los socios que anteriormente tenían sus balsas mientras que los otros socios ya tenían su bote de madera, el cual el Gobierno los ayudó con el 60% en financiamiento y el socio se encargaba de cancelar el 40% restante, depositando mensualmente en el BNF (Banco Nacional de Fomento), dándoles refinanciamiento de 3 a 2 años, junto con la entrega de implementos de pesca, también hubo crédito de préstamos a los socios pero no se siguió con ese proceso por la baja solvencia y por la escasa producción que tuvo la cooperativa. Y por último indican como oportunidad a las capacitaciones dadas por el MIES y MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca).

### **3. ¿Los socios de la cooperativa apoyan al alcance de los objetivos?**

Consideran que todos los socios apoyan a cualquier actividad que deseen desempeñar en su organización ya que les otorga obtener beneficios mediante cualquier objetivo alcanzado, siendo considerada de esta manera: Los dos consejos tanto el de administración como el de vigilancia realizan sus reuniones internas para hablar sobre cualquier proyecto ó problema que se les presente, por lo tanto buscan las respectivas soluciones para luego dárselas a conocer a los demás socios sobre algunas resoluciones que ellos deberían de decidir si están o no de acuerdo, por lo tanto la resolución se acepta si éste tiene mayoría de votos mientras que el resto son encargados de dar a conocer sus motivos por los cuales no los aceptan.

### **4. ¿Existe aceptación de las políticas aplicadas en la cooperativa. Podría mencionarlas?**

Indican que todas las políticas son aceptadas por los socios, ya que poseen de reglamentos y estatutos impuestos por la Ley de la cual los socios tienen que cumplirlos de manera obligatoria. Otra de las políticas consideran importante es la que manejan de esta manera cuando tienen sus reuniones:

Socio que llega tarde a alguna reunión que ha sido convocada de manera obligatoria por la directiva para tratar asuntos importantes de la organización, no se los dejará pasar a que forme parte de la asamblea, es decir tiene falta, por lo tanto está obligado a cancelar \$20,00 de multa y dos días a no varar su embarcación en su lugar de destino, viéndose en la necesidad de buscar otro lugar para desembarcar sus implementos de pesca hasta los días que termine su sanción.

Por otro lado también les cobran sanción a los socios que no prestan ayuda a sus demás compañeros cuando se quedan en alta mar por motivo de que el motor se les ha dañado.

## **5. ¿Existen acuerdos en las resoluciones tomadas en la asamblea general?**

Los socios pescadores de la directiva manifestaron que la mayoría de las ocasiones en las que se reúnen a hablar sobre sus diferentes actividades existen problemas, discrepancias en unos que otros asuntos y dependiendo de todo, se llega al diálogo lo que hace resolver cualquier mal entendido lográndose llegar a un 60% de aceptación, dentro de ellos también comentan que un 80% llega a un mutuo acuerdo para resolver todo tipo de inconveniente, ya que los directivos de la organización están pendientes de todo lo que acontece dentro y fuera de ella, dando una buena solución y ésta a la vez sea aprobada por la asamblea general lo cual hace obtener un buen grado de efectividad. Otro de los problemas que se les presentan es la piratería por los robos de motores fuera de borda, esto se da por la ausencia de resguardo de los marinos, por lo tanto buscan la manera de resolverlos realizando autogestiones que estén al alcance de ellos.

## **6. ¿Cuál ha sido el impacto de las capacitaciones recibidas por los socios de la cooperativa?**

Una de las razones que consideran importante en aceptar capacitaciones de entidades públicas o privadas es porque les permite mejorar la calidad de vida de las personas que pertenecen a la cooperativa, haciéndolos mejores negociantes en comercio, permitiéndose sintetizar nuevas técnicas de aprendizaje en el manejo de sus actividades y sobre todo le es de mucha ayuda a personas analfabetas que no culminaron sus estudios académicos y que forman parte de la organización, por lo tanto todo esto accedería a tener un bien común para el progreso y desarrollo de la misma. De esta manera se pretenderá que los socios pescadores sean aún más motivados de darles un mejor porvenir a sus familias, por ende, a sus hijos demostrándoles la importancia que tienen las capacitaciones y mejor aun cuando engloba diferentes áreas al cual se maneja diariamente en la sociedad ya que es el acceso a mucha más información que se obtiene día a día llenando espacios que aún se ignora.

**7. ¿Cuáles son las actividades o gestiones que usted realiza para el desarrollo de la cooperativa?**

Miembros que conforman la junta directiva indican buscar mejoras para tener una visión y afrontar problemas que se suscitasen mediante autogestiones que les permita avanzar y no quedarse estancados, más bien producir siendo ésta la mejor alternativa para llegar a ser una cooperativa líder en el mercado de pesca artesanal.

Más otros manifiestan que asisten a reuniones que les convoca la FENACOPEC o la UCOPAC para tratar asuntos relacionadas con su organización, y por último las autogestiones que se realizan en el área social cultural y deportivo en las reconocidas festividades de San Pedro y San Pablo, todos los 29 de Junio de cada año.

**8. ¿Cree usted que se debería implementar un diseño organizacional en la cooperativa para mejorar la Gestión Administrativa?**

Los entrevistados dan como resultado positivo a la implementación del diseño organizacional en la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” para mejorar la administración, ya que manifiestan que sería muy necesario para que su organización funcione correctamente, siendo ésta una excelente idea porque les permite tener mejores planificaciones en el ámbito de cooperativismo.

Consideran de esta manera brindar un buen desempeño con ayuda de capacitaciones y éstas a la vez sean la causante de dar efecto en la puntualidad de asistir a reuniones a los miembros de la organización, permitiéndoles tener una buena comunicación llevándose a cabo directrices de mando para que se note la importancia que obtiene, el estar organizados.

## **9. ¿Podría mencionar los proyectos que tiene la cooperativa?**

Manifiestan no querer adelantarse a los hechos, tienen muchos proyectos que poco a poco irán ejecutándose. Está proyectado reabrir el comercio de camarón, el reemplazo de embarcaciones de madera a unas de fibra, ya que muchos de ellos no los tienen, siendo notoria la necesidad que se tiene en este aspecto, ya que las actuales embarcaciones permiten tener un poco más de durabilidad y menos deterioro y por consiguiente la compra y motores fuera de borda.

Uno de los mejores y potenciales proyectos que piensan realizar es la creación de la ferretería marina, para que los socios adquieran sus implementos de pesca a menor costo, manifiestan que todo esto se daría mediante autogestiones y con el apoyo de las demás instituciones que les faciliten un préstamo.

## **10. ¿Qué les motivó a constituirse como cooperativa?**

A medida que se va avanzando en la sociedad en la que se vive, vieron la necesidad de organizarse como cooperativa por los beneficios que ésta les brinda. Una de las razones por la que les motivó a constituirse fue:

La fuente de trabajo que realiza un pescador al salir a sus faenas de pesca durante el día, tarde y noche para llevar el sustento a sus familias, por tal motivo tuvieron que registrarse a lo que disponía:

La constitución, Ley de cooperativas, Plan del buen vivir, demostrando que el ciudadano tiene derecho a gozar y tener una mejor calidad de vida brindándoles un mejor desarrollo a nivel de cooperativas, destacando a las tres cooperativas como organizaciones competitivas que indican estar mejor organizadas que la cooperativa “Las Balsas”, cuando manifiestan que la realidad es otra.

## **11. ¿Qué medidas estratégicas aplican en las actividades de la cooperativa?**

Los dirigentes de la Cooperativa “Las Balsas” muestran desconocimiento de los procesos necesarios que se deberían de implementar, por lo que responde de esta manera:

Poner mano dura a cualquier actividad que se desee realizar, incentivando a la gente de una manera adecuada para que entiendan que de una u otra manera se necesita estar bien organizados para que las cosas funcionen bien, otros prefieren la idea del comercio de pescado o camarón fuera de la localidad, teniendo contactos con personas profesionales para que les asesoren en el desarrollo turístico y productivo de la sociedad, logrando implementar un hotel para los turistas que visiten las playas del cantón y concluyen indicando que se seguirán cobrando multas a aquellas personas que no son responsables de las actividades que conlleva la cooperativa

## **12. ¿Cuáles son las principales necesidades que tiene la cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”?**

Manifiestan que la cooperativa ha gozado de muchas oportunidades que les ha brindado el gobierno, por lo que indican que carecen de conocimientos administrativos para llegar a ser una cooperativa líder en el mercado, por lo que consideran que si se trabaja conjuntamente se lograría obtener muchas más oportunidades, mostrando de esta manera sus siguientes necesidades:

Carecen de una correcta toma de decisiones al no mantener una buena relación con los directivos, ya que cada año se cambia de directiva para que todos los demás socios sean partícipes de estas responsabilidades, la Ferretería marina para adquirir implementos a bajo precio para vender a socios, sin necesidad de que viajen en busca de ellos, los créditos para que se hagan autogestiones y se obtenga financiamientos y lograr cambiar sus embarcaciones.

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

Los datos estadísticos que se vieron reflejados en las encuestas realizadas a los socios pescadores y trabajadores, muestran que la mayoría de los socios que pertenecen a la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal Las Balsas, están de acuerdo con la estructura organizacional que tiene actualmente la organización, habiendo unas que otras personas integrantes de la misma que muestran contrariedad en unos que otros aspectos que se dan en la misma.

Cabe recalcar que muchos de los colaboradores están de acuerdo con los beneficios que brinda, aunque se puede llegar a conseguir muchos más, manifestando también la ausencia de procesos administrativos necesarios mediante la implementación de estrategias para el progreso no solo de la cooperativa sino también de la comunidad.

Muchos de los socios muestran un desconocimiento total de lo que es un diseño, estrategias, misión, y políticas. Es por tal motivo que se han visto en la necesidad de mejorar la capacidad intelectual de los miembros de la junta directiva, para que mediante información precisa y concisa noten cambios positivos, mostrando cumplimiento de la Ley sin ocultar ningún tipo de información, transmitiendo confianza para que los socios demuestren su interés en ayudar a cumplir con todos los compromisos que se tienen establecidos, haciendo un trabajo de calidad, eficiencia y eficacia determinando estrategias, políticas y objetivos que poco a poco se realicen con la finalidad de ver nuevos cambios y ejecuten los proyectos que se les presenten a futuro.

Cabe resaltar que se podrá realizar gestiones en proyectos de capacitación para que los socios pescadores noten nuevas técnicas de emprender negocios siendo esto un obstáculo que no les permite desarrollarse y mejorar sus necesidades. Las preguntas que se consideraron son:

1.- Podría mencionar cuales son las fortalezas que posee la Cooperativa.

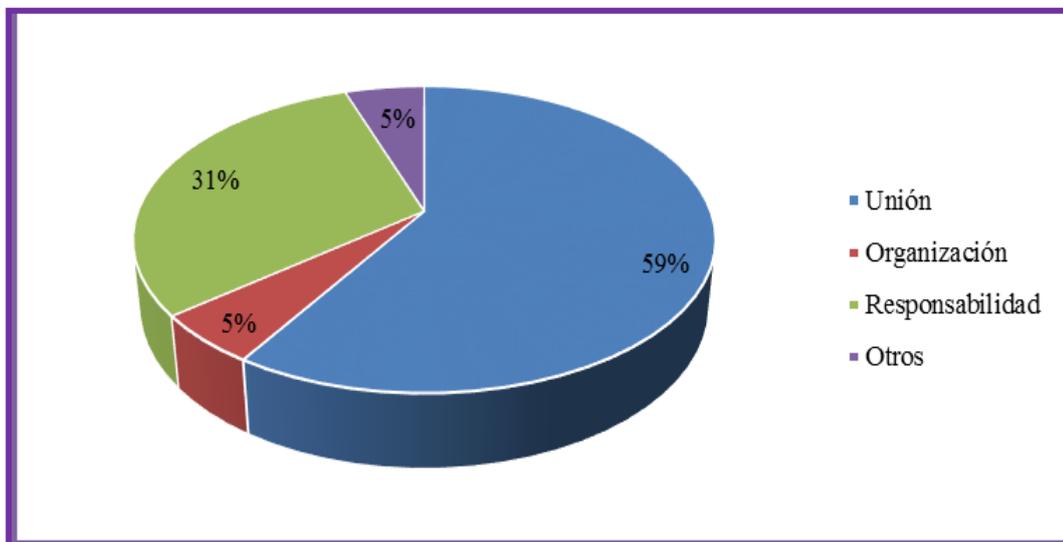
TABLA 5. Fortalezas de la cooperativa

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>1</b>	Unión	56	59%
	Organización	5	5%
	Responsabilidad	29	31%
	Otros	5	5%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Fortalezas de la cooperativa

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 3. Fortalezas de la cooperativa



Fuente: Fortalezas de la cooperativa

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

Esta pregunta determina las fortalezas que tiene la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, por lo que los socios y trabajadores indican que la “unión” y la “responsabilidad son factores importantes que posee la organización.

2.- ¿La junta directiva promueve la cooperación entre los socios en la solución de imprevistos?

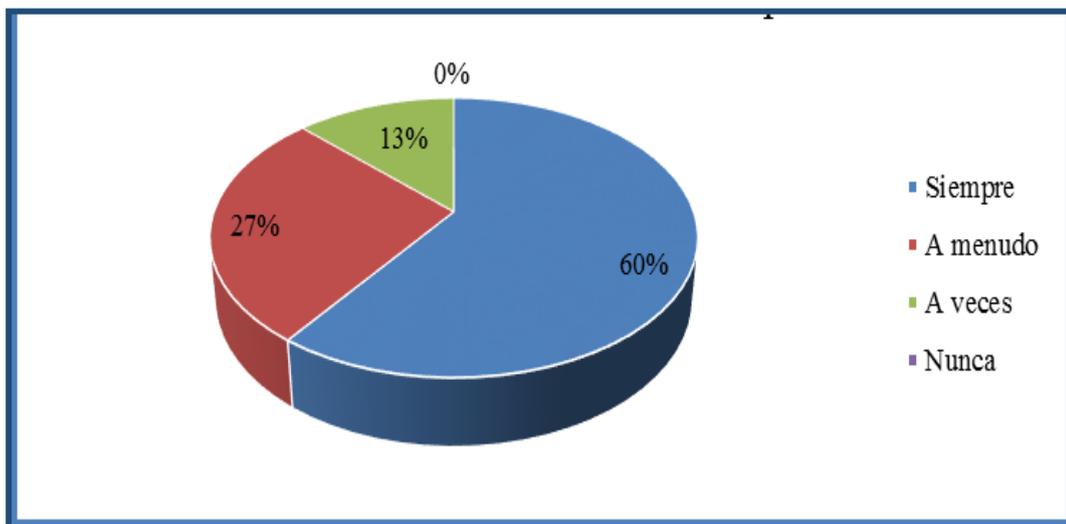
TABLA 6. Solución de imprevistos

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>2</b>	Siempre	57	60%
	A menudo	26	27%
	A veces	12	13%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Solución de imprevistos.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 4. Solución de imprevistos



Fuente: Solución de imprevistos.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

La siguiente pregunta determina que “siempre” y “a menudo” la junta directiva promueve la cooperación entre los socios y trabajadores para la solución de imprevistos enfrentando los obstáculos que se les presente.

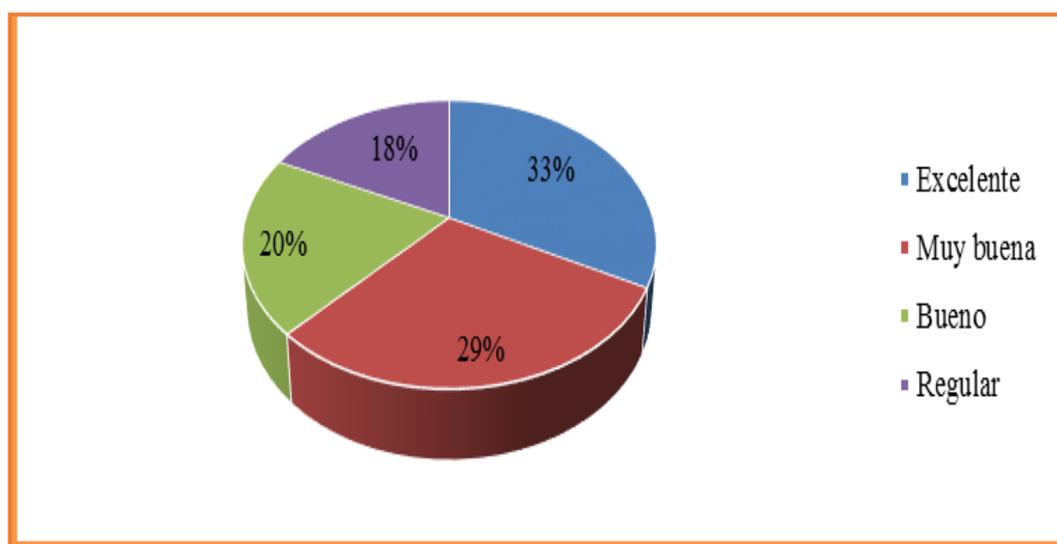
### 3.- ¿Cómo es la comunicación entre los directivos y socios pescadores?

TABLA 7. Comunicación entre directivos y socios

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>3</b>	Excelente	31	33%
	Muy buena	28	29%
	Bueno	19	20%
	Regular	17	18%
	<b>TOTAL</b>		<b>95</b>

Fuente Comunicación entre directivos y socios.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 5. Comunicación entre directivos y socios



Fuente: Comunicación entre directivos y socios.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

Los resultados estadísticos indican que el nivel de comunicación es “excelente” y “muy buena” entre los directivos y socios trabajadores que pertenecen a la Cooperativa “Las Balsas”.

4.- ¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”?

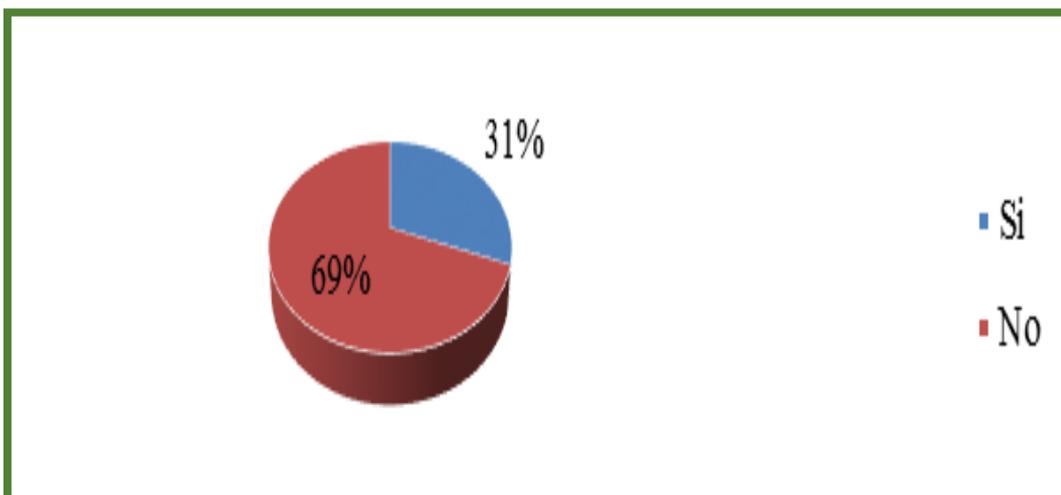
TABLA 8. Misión y visión de la cooperativa “Las Balsas”

ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>4</b>	Si	29	31%
	No	66	69%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Misión y visión de la cooperativa “Las Balsas”

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 6. Misión y visión de la cooperativa “las balsas”



Fuente: Misión y visión de la cooperativa “Las Balsas”

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

Los datos estadísticos muestran que la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” “no” cuenta con misión y visión que les permita identificarse como organización, por lo que desconocen que son y hasta donde quieren llegar.

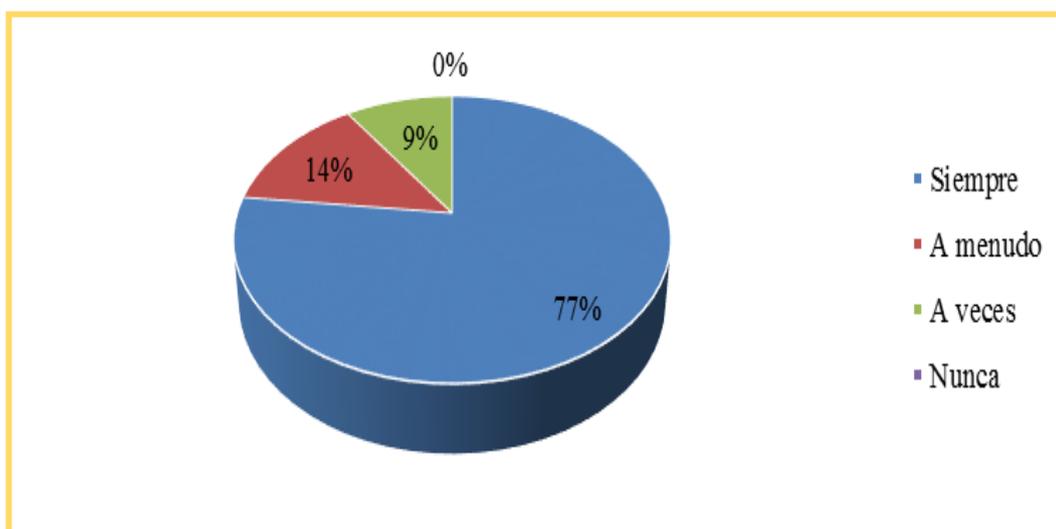
5.- ¿Se cumplen a cabalidad los objetivos que se tienen previstos en la cooperativa?

TABLA 9. Objetivos previstos en la organización

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>5</b>	Siempre	73	77%
	A menudo	13	14%
	A veces	9	9%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Objetivos previstos en la organización.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 7. Objetivos previstos en la cooperativa



Fuente: Objetivos previstos en la organización.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

La siguiente pregunta indica que “siempre” y “a menudo” los directivos, socios y trabajadores cumplen a cabalidad los objetivos que se tienen previstos en la organización.

6.- ¿Cumple usted con los reglamentos y políticas internas establecidas por la cooperativa “Las Balsas”?

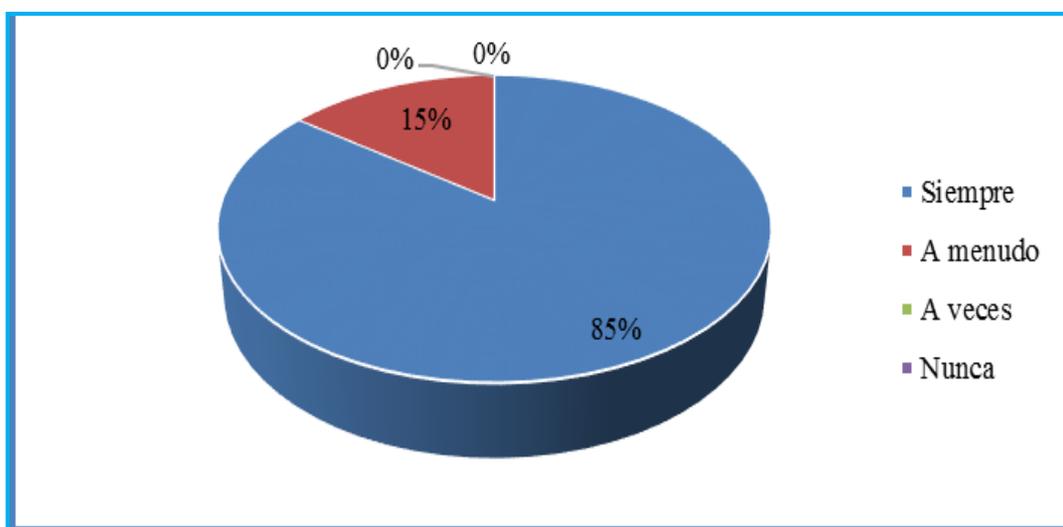
TABLA 10. Reglamentos y políticas

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>6</b>	Siempre	81	85%
	A menudo	14	15%
	A veces	0	0%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Reglamentos y políticas.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 8. Reglamentos y políticas



Fuente: Reglamentos y políticas.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

En el presente ítem se demuestran que “siempre” y “a menudo” los miembros de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” cumplen con los reglamentos y políticas establecidas por la organización.

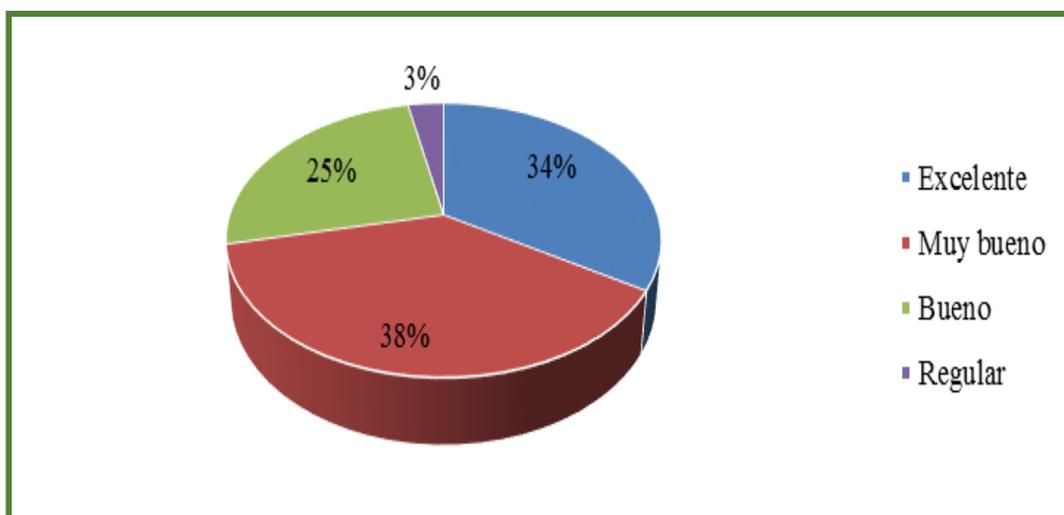
7.- ¿Cómo califica la estructura organizacional que tiene la cooperativa?

TABLA 11. Estructura organizacional

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>7</b>	Excelente	32	34%
	Muy bueno	36	38%
	Bueno	24	25%
	Regular	3	3%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estructura organizacional.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 9. Estructura organizacional



Fuente: Estructura organizacional.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

La pregunta determina que los socios y trabajadores de la cooperativa califican “excelente” y “muy bueno” la estructura organizacional que actualmente posee la organización.

8.- ¿Considera usted que la Cooperativa “Las Balsas” toma decisiones adecuadas para implementar nuevas herramientas de trabajo?

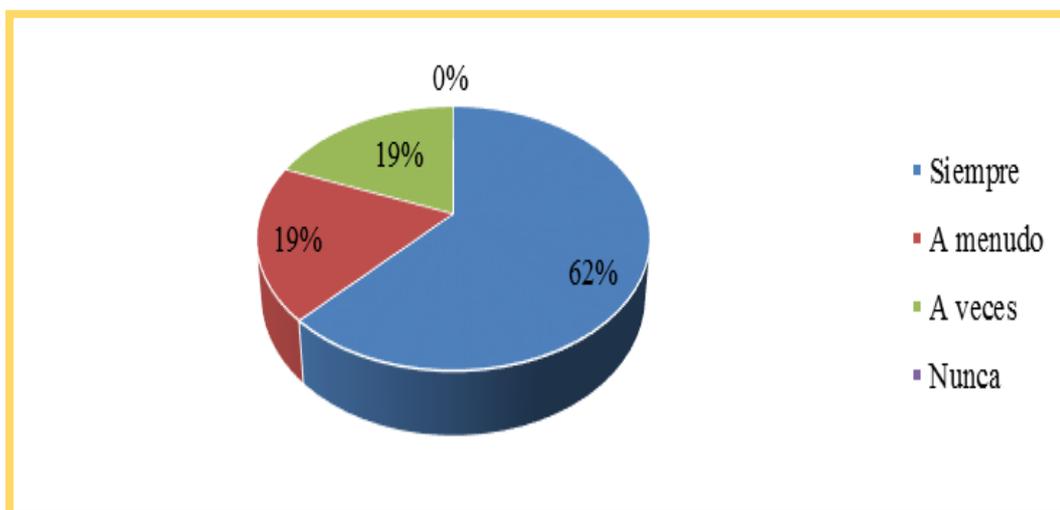
TABLA 12. Toma de decisiones

Ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>8</b>	Siempre	59	62%
	A menudo	18	19%
	A veces	18	19%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Toma de decisiones.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 10. Toma de decisiones



Fuente: Toma de decisiones.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

En esta pregunta se refleja que la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” “siempre” y “a menudo” toman decisiones adecuadas con el fin de implementar nuevas herramientas de trabajo a beneficio de la organización.

9.- ¿Con qué frecuencia participa en las decisiones que se toman en la Cooperativa?

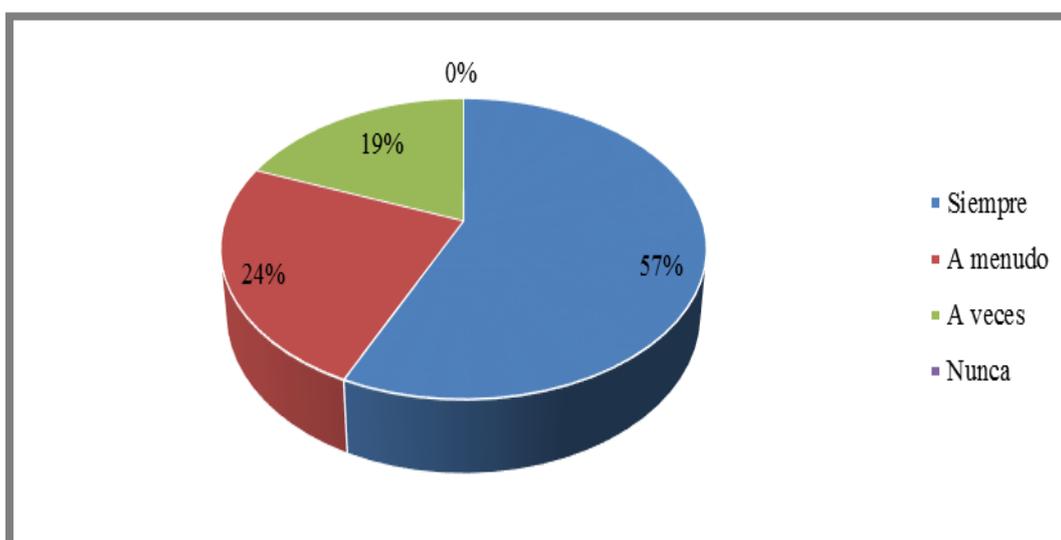
TABLA 13. Participación en decisiones

ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
9	Siempre	54	57%
	A menudo	23	24%
	A veces	18	19%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Participación en decisiones.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 11. Participación en decisiones



Fuente: Participación en decisiones.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

En relación a esta pregunta se interpreta que “siempre” y “a menudo” los socios y trabajadores de la cooperativa “Las Balsas” participan en la toma de decisiones a fin de contribuir con nuevas ideas de trabajo.

10.- ¿El nivel de conocimiento de los directivos y socios sobre principios fundamentales de Administración para cumplir con sus objetivos es?

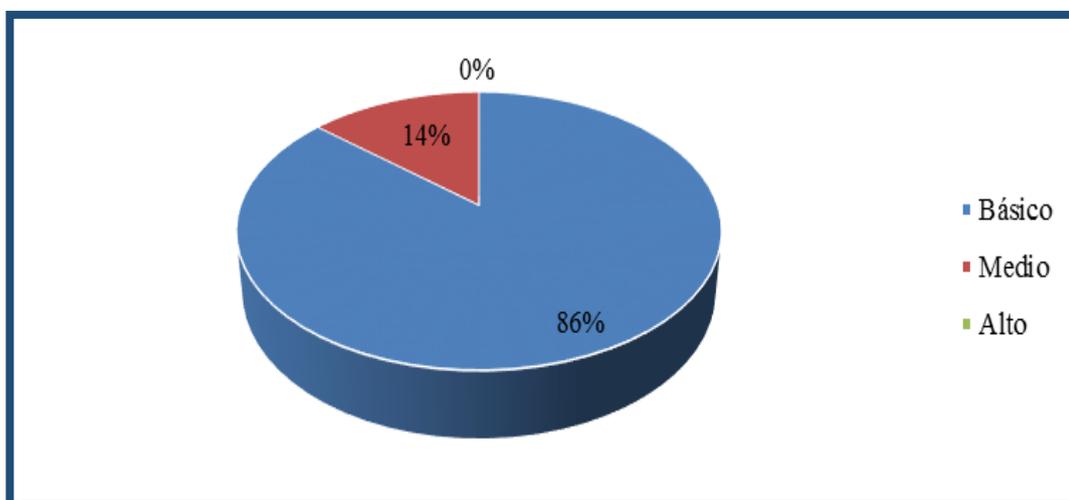
TABLA 14. Nivel de conocimiento

ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>10</b>	Básico	82	86%
	Medio	13	14%
	Alto	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nivel de conocimiento.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 12. Nivel de conocimiento



Fuente: Nivel de conocimiento.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez.

Con relación a esta pregunta los resultados obtenidos indican que el nivel de conocimiento acerca de los principios fundamentales para cumplir con los objetivos de los socios y trabajadores de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” es “Básico”.

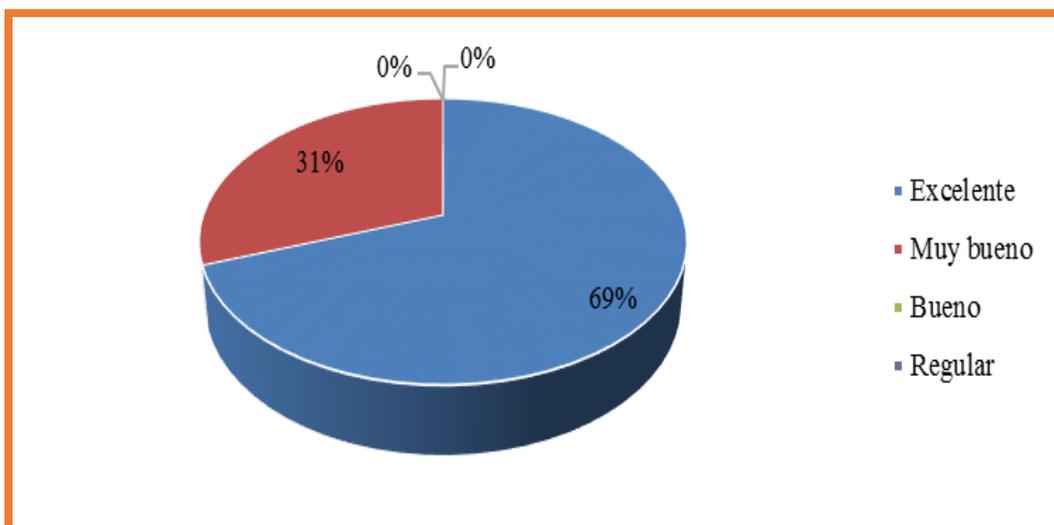
11.- ¿Cómo considera los programas de capacitación de Talento Humano?

TABLA 15. Programas de capacitación de talento humano

ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>11</b>	Excelente	66	69%
	Muy bueno	29	31%
	Bueno	0	0%
	Regular	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Programas de capacitación de talento humano.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 13. Programas de capacitación de talento humano



Fuente: Programas de capacitación de talento humano.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

De las encuestas realizadas, en esta pregunta se demuestra que los socios y trabajadores de la cooperativa “Las Balsas” consideran “excelente” y “muy bueno” los programas de capacitación de talento humano lo cual les permita demostrar las capacidades de cada individuo.

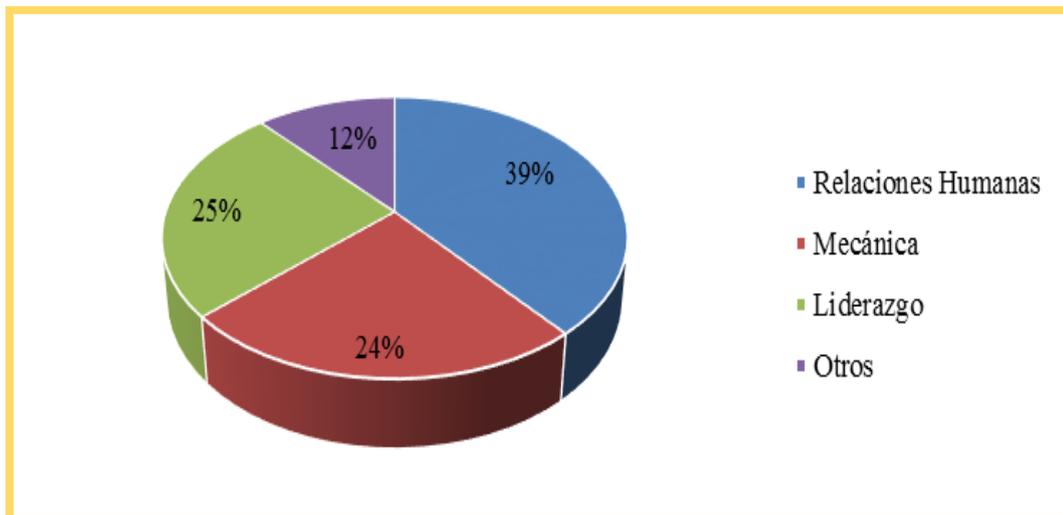
12.- ¿Podría mencionar tres temas en los que usted desearía capacitarse?

TABLA 16. Temas de capacitación

ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>12</b>	Relaciones Humanas	37	39%
	Mecánica	23	24%
	Liderazgo	24	25%
	Otros	11	12%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Temas de capacitación.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 14. Temas de capacitación



Fuente: Temas de capacitación.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

Los siguientes datos estadísticos muestran que los socios y trabajadores de la Cooperativa “Las Balsas” desean capacitarse en temas como “relaciones humanas” y “liderazgo” para que puedan desempeñarse en el cumplimiento de sus actividades.

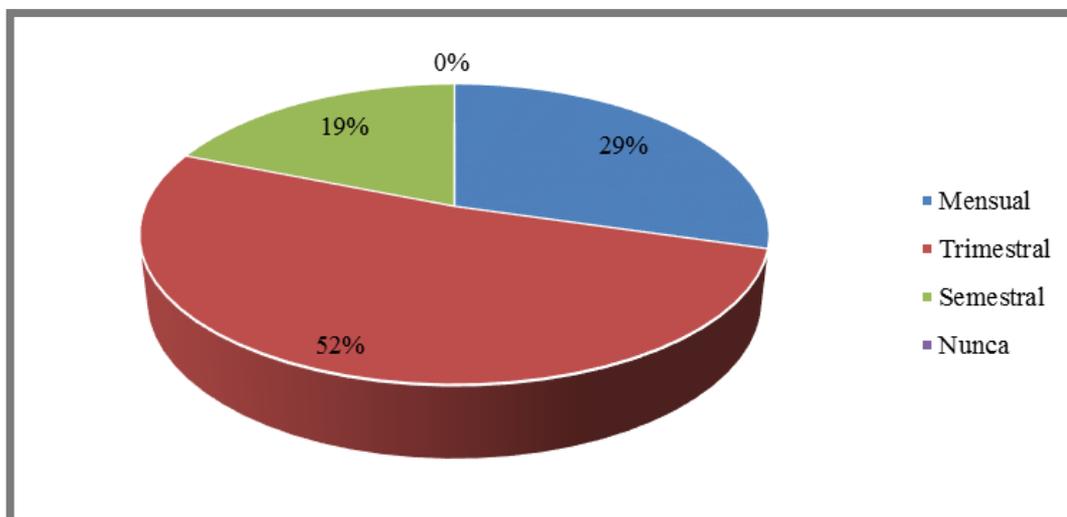
13.- ¿Cada que tiempo le gustaría recibir capacitaciones?

TABLA 17. Tiempo en recibir capacitaciones

ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>13</b>	Mensual	28	29%
	Trimestral	49	52%
	Semestral	18	19%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tiempo en recibir capacitaciones.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 15. Tiempo en recibir capacitaciones



Fuente: Tiempo en recibir capacitaciones.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

La siguiente pregunta determina que tanto socios y trabajadores les gustaría recibir capacitaciones “trimestral” y “mensual” por lo que tienen mayor disponibilidad de tiempo a fin de cumplir a cabalidad con la presencia de cada individuo obteniendo mayor aprendizaje.

14.- ¿Qué días le gustaría recibir capacitaciones?

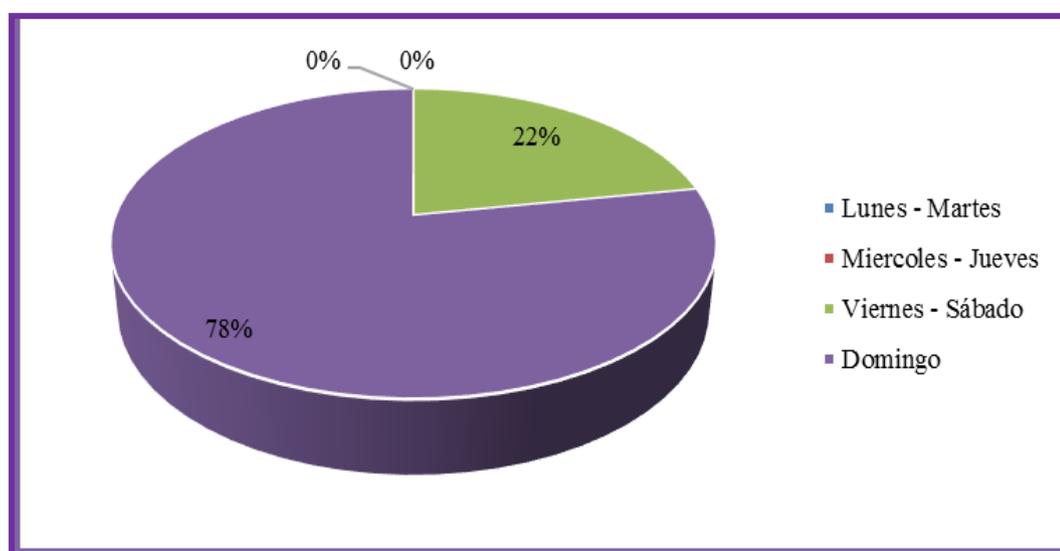
TABLA 18. Días en recibir capacitaciones

ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>14</b>	Lunes – Martes	0	0%
	Miércoles – Jueves	0	0%
	Viernes – Sábado	21	22%
	Domingo	74	78%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Días en recibir capacitaciones.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 16. Días en recibir capacitaciones



Fuente: Días en recibir capacitaciones.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez.

En consecuencia esta pregunta indica que los días “Domingo” y “Viernes – sábado” los socios de la cooperativa pueden recibir capacitaciones a fin de respetar el horario de trabajo en los que se dedican a sus faenas de pesca.

15.- ¿En qué jornada le gustaría recibir capacitaciones?

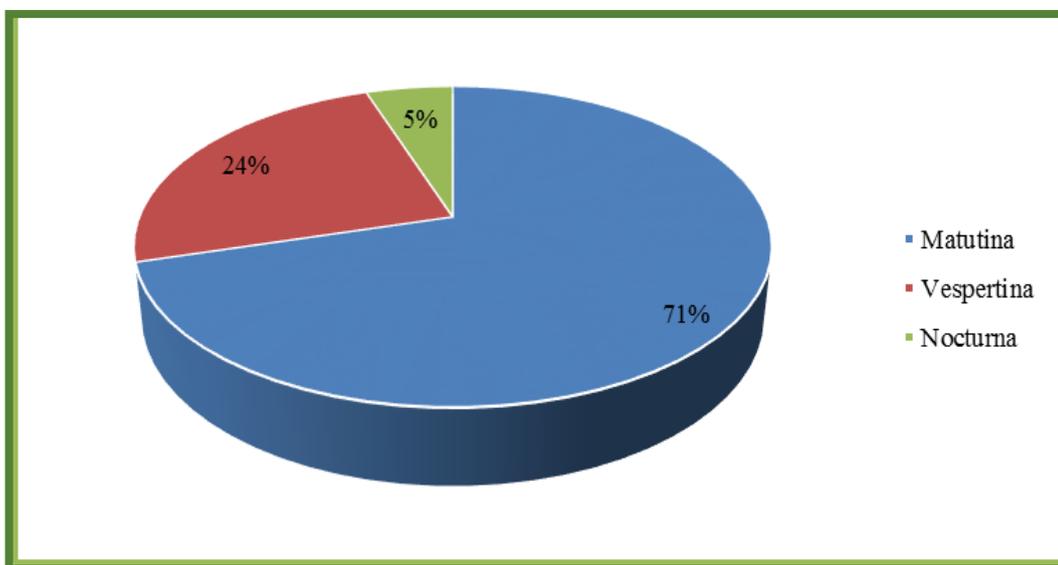
TABLA 19. Jornada de capacitaciones

ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>15</b>	Matutina	67	71%
	Vespertina	23	24%
	Nocturna	5	5%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jornada de capacitaciones.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 17. Jornada de capacitaciones



Fuente: Jornada de capacitaciones.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez.

Los siguientes datos estadísticos muestran que los miembros de la cooperativa “Las Balsas” pueden recibir capacitaciones en la jornada “matutina” y “vespertina” considerándolos beneficioso para el cumplimiento de sus objetivos.

16.- ¿Qué tanto conoce sobre sus deberes y obligaciones como socio?

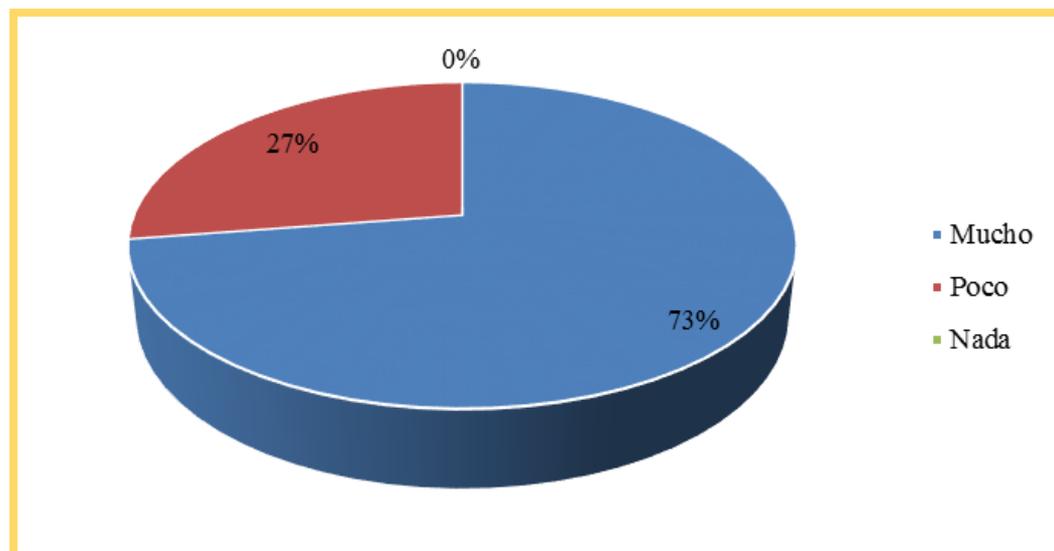
TABLA 20. Deberes y obligaciones

ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>16</b>	Mucho	69	73%
	Poco	26	27%
	Nada	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Deberes y obligaciones.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez.

GRÁFICO 18. Deberes y obligaciones



Fuente: Deberes y obligaciones.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez.

La pregunta determina que tanto los directivos y socios de la cooperativa conocen “mucho” y “poco” sobre sus deberes y obligaciones que tienen con la institución a la que pertenecen.

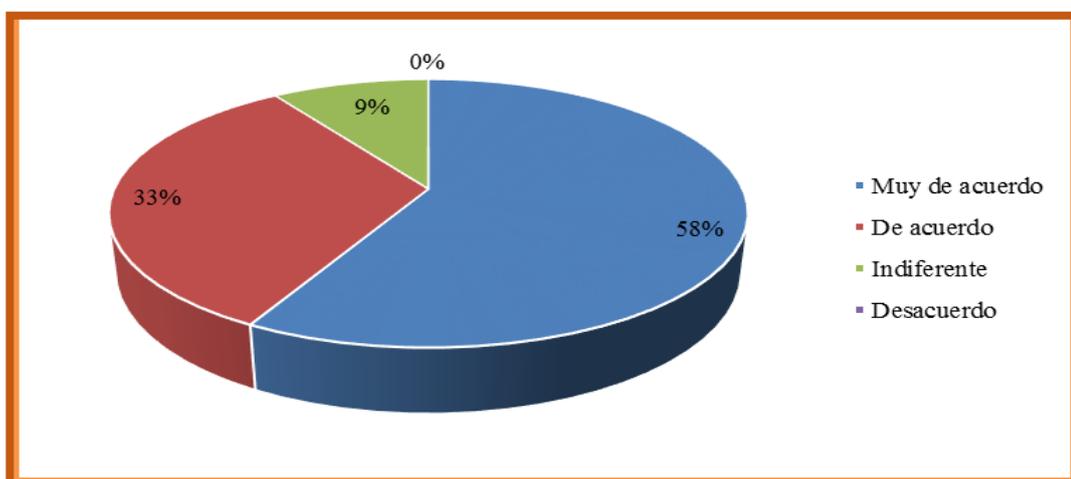
17.- ¿Dispone de todos los recursos materiales, técnicos y tecnológicos para desempeñarse en sus actividades la Cooperativa Pesquera Artesanal "Las Balsas"?

TABLA 21. Disponibilidad de recursos materiales, técnicos y tecnológicos.

ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>17</b>	Muy de acuerdo	55	58%
	De acuerdo	31	33%
	Indiferente	9	9%
	Desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Disponibilidad de recursos materiales, técnicos y tecnológicos.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez.

GRÁFICO 19. Disponibilidad de recursos materiales, técnicos y tecnológicos.



Fuente: Disponibilidad de recursos materiales, técnicos y tecnológicos.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez.

De las encuestas realizadas se determina que los socios y trabajadores de la cooperativa están “muy de acuerdo” y “de acuerdo” en disponer de recursos materiales, técnicos y tecnológicos para el desempeño de sus actividades en la organización

18.- ¿Le gustaría que se implementen procesos administrativos en la cooperativa?

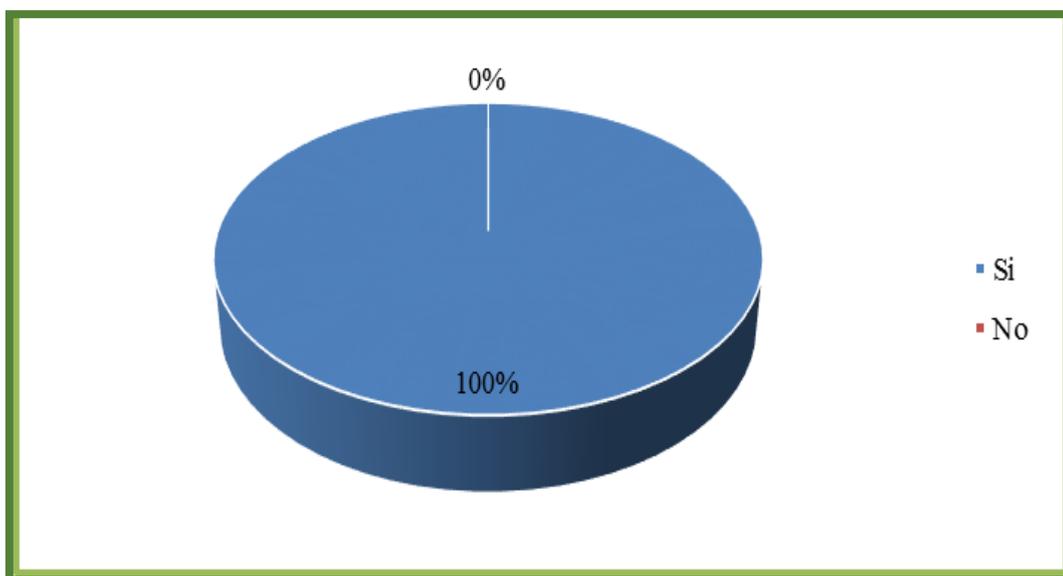
TABLA 22. Procesos administrativos

ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>18</b>	Si	95	100%
	No	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Procesos administrativos.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 20. Procesos administrativos



Fuente: Procesos administrativos.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

Referente a esta pregunta se indica que los miembros de la cooperativa “si” les gustaría que se implementen procesos administrativos a fin de mejorar día a día la productividad, logrando su desarrollo administrativo y productivo como organización.

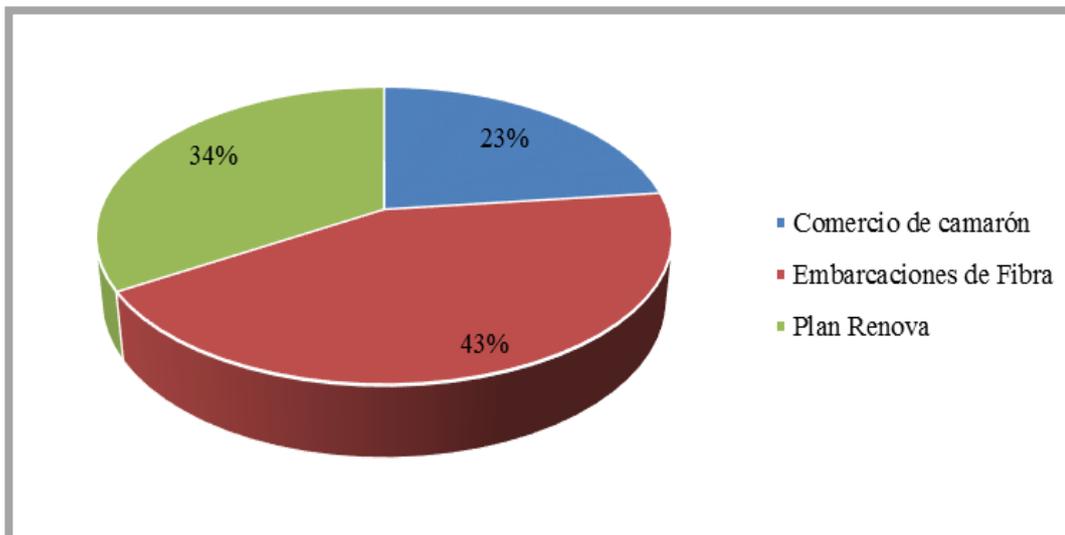
19.- ¿Cuáles son las actividades que le han permitido mejorar la productividad en la cooperativa?

TABLA 23. Actividades que mejoran la productividad

ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>19</b>	Comercio de camarón	22	23%
	Embarcaciones de Fibra	41	43%
	Plan Renova	32	34%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Actividades que mejoran la productividad.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 21. Actividades que mejoran la productividad



Fuente: Actividades que mejoran la productividad.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

Con relación a la pregunta se determina que las actividades que le han permitido mejorar la productividad a los miembros que conforman la cooperativa “Las Balsas” son las “embarcaciones de fibra” y “plan renova”, por lo que las embarcaciones de fibra tienen más durabilidad que las embarcaciones de madera.

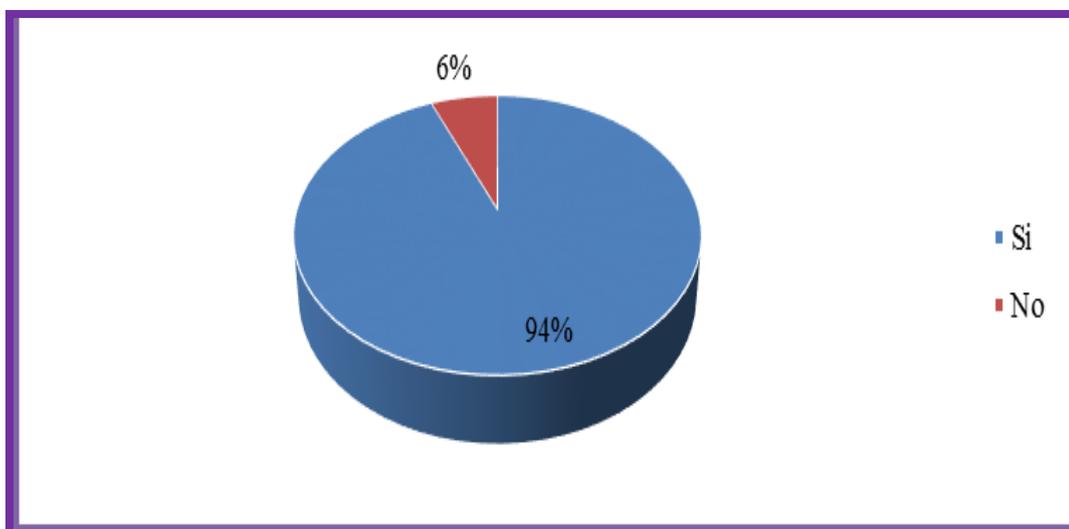
20.- ¿Considera necesaria la implementación de un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”?

TABLA 24. Implementación de un diseño organizacional

ítem	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>20</b>	Si	89	94%
	No	6	6%
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Implementación de un diseño organizacional.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

GRÁFICO 22. Implementación de un diseño organizacional



Fuente: Implementación de un diseño organizacional.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez.

De las encuestas realizadas a los miembros que conforman la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” indican que “si” consideran necesaria la implementación de un diseño organizacional a fin de mejorar la gestión administrativa de la organización.

### **3.3 CONCLUSIONES.**

- Las entrevistas realizadas de una forma directa a los miembros de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, permitió identificar el carecimiento de conocimiento acerca de la situación actual, por lo tanto poseen de escasa identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Las encuestas dirigidas a los socios pescadores facilitó la información para identificar el desconocimiento de la misión y visión en la cooperativa “Las Balsas”, lo cual les dificulta el logro integral de sus objetivos y proyectarse con una visión general como organización.
- Los socios pescadores toman decisiones ineficazmente, sin respetar la jerarquía de la cooperativa, esto se debe a la ausencia de una estructura organizacional que permita definir sus deberes, derechos, funciones y políticas para mejorar su desempeño en la organización.
- Los miembros de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” indicaron que el inadecuado manejo de los recursos materiales, técnicos y tecnológicos ocasiona deficiencia en los sistemas de control que deben tener los socios pescadores para el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Los resultados del trabajo de campo reflejan como referencia fundamental que la cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” requiere de un diseño organizacional adecuado que les permite enfocar sus recursos y actividades en la consecución de sus objetivos fortaleciendo su cultura organizacional mediante las capacitaciones para que ayuden a obtener resultados eficientes por parte de los socios.

### **3.4 RECOMENDACIONES.**

- Se recomienda identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante un análisis situacional (FODA) para determinar las estrategias necesarias que mejoren el desarrollo de la cooperativa generando bienestar en la organización.
- Definir la proyección estratégica enmarcada a las necesidades de la cooperativa ya que permitirá identificar a la organización, con el propósito de obtener un mejor direccionamiento administrativo al saber hacia donde se dirigen y saber cual es su propósito.
- Establecer una estructura organizacional adecuada para la Cooperativa de Produccion Pesquera Artesanal “Las Balsas” en base a sus necesidades enfocándose en la realización de organigramas mostrando los niveles jerarquicos que les permita constituir sus funciones y responsabilidades por medio de un manual de fuciones.
- Definir las estrategias de mejoramiento para obtener resultados positivos que faciliten la utilización de los recursos, logrando beneficios satisfactorios con la utilización de sistemas de control para tener mejor ordenamiento en las actividades.
- Se sugiere implementar un diseño organizacional idóneo para la Cooperativa de Produccion Pesquera Artesanal “Las Balsas” que les permita alcanzar sus objetivos propuestos con el propósito de tener integración en las actividades que se realicen en la cooperativa y que contribuyan en la toma de desiciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA ARTESANAL “LAS BALSAS” DEL CANTÓN PLAYAS.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN.**

El diseño organizacional es un factor importante dentro de una organización, el cual permite guiar hasta los fines propuestos, es aquí donde se establecen la misión, visión y objetivos que es el camino al que se pretende llegar, y que ésta ayude al logro de cada una de las metas organizacionales.

La información que facilitaron los socios y trabajadores de la cooperativa de producción pesquera artesanal “Las Balsas” permitió establecer estrategias administrativas para la organización. El diseño propuesto tiene el propósito de mantener un control eficaz y una coordinación efectiva en cada uno de los diferentes consejos administrativos de la cooperativa, teniendo directrices que les permitan a los socios asumir compromisos y la correcta toma de decisiones al plantear acciones correctivas con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa.

Se propone para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” un diseño organizacional basado en el modelo de Richard Daft de su libro Teoría y diseño organizacional, el cual permitirá trabajar tanto en el ambiente interno y externo de la organización en base a su proceso administrativo de acuerdo a las necesidades que presenta y así contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa.

## 4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

Razón Social: Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”

Actividad: Pesca Artesanal

Ruc: 0992117796001

Fundación: 7 de febrero de 1986

Acuerdo Ministerial: N° 00609 del 12 de Abril de 1988

Inscripción: Dirección Nacional de Cooperativas – Filial de la Fenacopec

N° de orden: 4479 del 12 abril de 1988

Dirección: Playas, Guayas, Ecuador Av. Malecón a lado del Reten Naval

Gerente general: Sr. Oscar García

N° de colaboradores: 69 socios

TABLA 25. Miembros de la directiva de la Cooperativa “Las Balsas”

<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	
Presidente	<b>Sr. Cirilo Tómalá</b>
2do vocal	<b>Sr. Stalin Borbor</b>
3er vocal	<b>Srta. Zaida Jordán</b>
4to vocal	<b>Sr. Fernando Ocaña</b>
5to vocal	<b>Sr. Pablo Ponce</b>
<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>	
1er vocal	<b>Sr. Antonio Escalante</b>
2do vocal	<b>Sr. Luis Yagual</b>
3er vocal	<b>Sra. Marianita Muñoz</b>

Fuente: Miembros de la directiva de la Cooperativa “Las Balsas”

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

### **4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.**

La estructura del diseño organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” se planteó tomando como referencia el modelo de Richard Daft y la fase III y IV Diseño de procesos y proyección de la estructura del modelo Alíed Labrada Sosa

La propuesta se desarrolla en base a la teoría para de esta manera mejorar el desempeño administrativo que se obtuvo mediante los instrumentos de investigación logrando obtener información real y efectiva de las necesidades que tiene la organización. La finalidad del diseño organizacional es lograr el desarrollo basado en el análisis interno y externo de la organización. La proyección estratégica que contiene misión, visión, objetivos, estrategias y valores y así conseguir un plan de acción el cual determine las actividades que se deben realizar.

La estructura organizacional permite establecer un organigrama estructural cumpliendo las políticas y reglamentos internos y por último puntualizar los resultados de efectividad que sujeta la eficiencia y eficacia de la organización, es decir el proceso en el cual los directivos toman decisiones correctas para el desarrollo de sus funciones. La estructura del diseño organizacional se complementa con un manual de funciones que permita generar una cultura organizacional mejorando la gestión administrativa.

Para alcanzar los objetivos organizacionales se necesitar contar con un personal altamente capacitado y ajustado a los perfiles laborales, y que puedan compartir sus conocimientos y experiencias para un crecimiento administrativo, por lo tanto se toma como referencia los modelos como el de Richard Daft y el de Alíed Labrada Sosa.

#### 4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA ARTESANAL “LAS BALSAS”.

GRÁFICO 23. Modelo de diseño organizacional para la Cooperativa “Las Balsas”



Fuente: Modelo de diseño organizacional para la cooperativa “Las Balsas”  
 Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez.

## **4.5 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

### **4.5.1 Análisis situacional.**

El análisis situacional FODA permite analizar los aspectos internos y externos mediante un diagnóstico donde se identifica y evalúa las diferentes fortalezas que tiene la cooperativa con el propósito de disminuir las debilidades y así mismo las amenazas disminuyendo las oportunidades.

Todo esto les servirá de apoyo para cualquier cambio administrativo haciendo cumplir los objetivos planteados mediante una correcta toma de decisiones a través de los diferentes mecanismos que permitirán fortalecer las estrategias para una estructura eficiente y eficaz.

A continuación se presenta un esquema con relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, detectando las necesidades que posee la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.

#### **4.5.1.1 Análisis interno.**

##### **Fortalezas:**

- Está legalmente constituida como cooperativa.
- Ofrece pescados y mariscos de alta calidad con precios competitivos.
- Infraestructura propia utilizada para reuniones y actividades que realicen los socios pescadores.
- Disponibilidad de recursos materiales, técnicos y tecnológicos.
- Unión e iniciativa por parte de los miembros de la directiva.
- Dispuestos a cambios para mejorar.
- Conocimiento y experiencia en la pesca artesanal.

**Debilidades:**

- Escasa capacitación.
- Inexistencia de un manual de funciones para realizar sus actividades.
- Carencia de dirección administrativa.
- Organización ineficiente al momento de realizar alguna actividad.
- No cuenta misión, visión y objetivos que les permita direccionarse.
- Escasa comunicación, planificación, control y coordinación entre los socios.
- Escaso nivel de conocimiento y formación académica de los socios.

**4.5.1.2 Análisis externo.****Oportunidades:**

- Afluencia de turistas por su clima y por su sector pesquero.
- Beneficios por el gobierno permitiéndoles ser parte del plan renova de motores fuera de borda en su periodo de chatarrización.
- Apoyo y respaldo por instituciones gubernamentales.
- Comercialización de camarón en mercados nacionales.
- Capacitaciones brindadas por entidades públicas y por profesionales de universidades.

**Amenazas:**

- Alto grado de competencia en el lugar donde se encuentran ubicados.
- Inseguridad en alta mar.
- Carencia de fuentes de financiamiento y lograr cambiar sus embarcaciones.
- Temporada de veda del camarón lo cual provoca escasez del producto.
- Escaso interés de los socios en participar para la toma de decisiones.

### 4.5.1.3 Matriz FODA

TABLA 26. Foda - Dafo

Matriz estratégica FODA		
Factores	Fortalezas	Debilidades
INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Está legalmente constituida como cooperativa.</li> <li>2. Se ofrece pescados y mariscos de alta calidad con precios competitivos.</li> <li>3. Infraestructura propia utilizada para reuniones u actividades que realicen los socios pescadores</li> <li>4. Disponibilidad de recursos materiales, técnicos y tecnológicos</li> <li>5. Unión e iniciativa por parte de los miembros de la directiva</li> <li>6. Dispuestos a cambios para mejorar</li> <li>7. Conocimiento y experiencia en la pesca artesanal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasa capacitación</li> <li>2. Inexistencia de un manual de funciones para realizar sus operaciones.</li> <li>3. Organización ineficiente al momento de realizar alguna actividad</li> <li>4. No cuenta misión, visión y objetivos que les permita direccionarse</li> <li>5. Escasa comunicación, planificación, control y coordinación entre los socios</li> <li>6. Escaso nivel de conocimiento y formación académica de los socios</li> </ol>
EXTERNO		
Oportunidades	<b>ESTRATEGIAS F/O</b>	<b>ESTRATEGIAS D/O</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afluencia de turistas por su clima y por su sector pesquero</li> <li>2. Beneficios por el gobierno permitiéndoles ser parte del Plan Re-nova de motores fuera de borda en su periodo de chatarrización</li> <li>3. Apoyo y respaldo por instituciones gubernamentales</li> <li>4. Comercialización de camarón en mercados nacionales</li> <li>5. Capacitaciones brindadas por entidades públicas y por profesionales de universidades</li> </ol>	<p><b>F1-O3</b> Aprovechar la actitud de estar dispuestos a cambiar para mejorar.</p> <p><b>F2-O1</b> Incentivar la cooperación, integración y el trabajo en equipo entre los socios a fin de analizar la situación interna y externa de la cooperativa.</p> <p><b>F3-O5</b> Aprovechar la infraestructura funcional y el recurso humano para brindar un servicio de calidad.</p> <p><b>F7-O2</b> Renovación de unidades a largo plazo</p> <p><b>F4-O4</b> Aprovechar la disponibilidad de recursos para la comercialización de camarón.</p>	<p><b>D2-O4</b> Elaboración de un manual de funciones que le permita conocer cada una de sus funciones y responsabilidades.</p> <p><b>D4-O2</b> Fortalecer la organización ayudando a establecer la misión y visión con el fin de mejorar la imagen de la cooperativa.</p> <p><b>D3-O3</b> Diseñar una estructura organizacional acorde a las necesidades de la cooperativa y éste contribuya a los procesos administrativos mejorando el grado de responsabilidad de los socios.</p> <p><b>D5-O5</b> Fortalecer la gestión empresarial aprovechando las capacitaciones brindadas por las entidades públicas o privadas</p>
Amenazas	<b>ESTRATEGIAS F/A</b>	<b>ESTRATEGIAS D/A</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto grado de competencia en el lugar donde se encuentran ubicados</li> <li>2. Inseguridad en alta mar</li> <li>3. Carencia de fuentes de financiamiento y lograr cambiar sus embarcaciones</li> <li>4. Temporada de veda del camarón lo cual provoca escasez del producto</li> <li>5. Escaso interés de los socios pescadores en participar para la toma de decisiones</li> </ol>	<p><b>F6-A5</b> Motivar y comprometer al personal administrativo hacia una actitud de calidad en su desempeño a través de programas capacitación, que le permita mejorar la productividad.</p> <p><b>F4-A3</b> Asignar responsabilidades</p> <p><b>F5-A1</b> Posicionar a la cooperativa como una de las mejores instituciones del sector</p> <p><b>F5-A2</b> Implementación de los sistemas de información y control al personal administrativo y operativo para que logren tener mejor resguardo en alta mar.</p>	<p><b>D6-A3</b> La ausencia de un diseño organizacional hace que la competencia se aproveche</p> <p><b>D5-A4</b> Establecer actividades para las épocas de veda orientadas a la consecución de recursos para empezar a ejecutar nuevos proyectos</p> <p><b>D1-A5</b> Incrementar la productividad creando un ambiente de trabajo adecuado mediante programas de capacitación</p> <p><b>D6-A1</b> Fortalecer sus conocimientos acerca de los beneficios en una buena comunicación para la toma de decisiones.</p>

Fuente: Foda-Dafo

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

La Matriz FODA-DOFA, permite escoger las fortalezas y oportunidades que conserva la cooperativa, por ende para aprovechar esas oportunidades se consideran importantes las siguientes estrategias.

Si una de las fortalezas que posee la cooperativa las balsas es el estar legalmente constituida y su oportunidad es el apoyo y respaldo por entidades gubernamentales, entonces como estrategia se aprovecharía la actitud de los socios pescadores de estar dispuestos a cambiar para mejorar la gestión administrativa de la organización, también reciben capacitaciones de entidades públicas y por estudiantes profesionales de universidades, lo cual permitirá aprovechar la infraestructura funcional y el recurso humano para brindar un servicio de calidad, contando con la infraestructura propia de los socios, el cual lo utilizan para sus reuniones ordinarias y extraordinarias o actividades y de esta manera disminuir las amenazas mediante la motivación y el compromiso que deben de tener los directivos con la cooperativa y que generen nuevas estrategias de mejoramiento para que la cooperativa llegue a posicionarse como una de las mejores en su actividad como lo es la pesca artesanal.

Si las debilidades que posee la cooperativa son; la escasa administración, lo cual le hace obtener resultados como tener una organización ineficiente, al carecer de proyección estratégica (misión y visión) se considera aprovechar los beneficios que ofrece el gobierno, no solamente para la adquisición de motores fuera de borda, más bien, solicitar capacitaciones a los miembros de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” para que mediante esos conocimientos logren definir la misión y visión aprovechando a fortalecer la gestión administrativa de la organización.

Mediante las debilidades y amenazas se determinó que la cooperativa carece de un diseño organizacional para que tengan definidas sus actividades, lo cual no les permite llevar una jerarquía acorde a las necesidades de la misma.

#### **4.5.1.4 Análisis competitivo.**

- Manejar de modo efectivo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para que la cooperativa permanezca en el mercado, estableciendo una administración básica para que los socios pescadores la puedan entender fácilmente con los conocimientos necesarios para el desarrollo de la cooperativa.
- Efectuar una estructura apropiada con un personal calificado permitiendo cumplir con sus objetivos.
- Contar con misión, visión y objetivos que permitan describir el camino a seguir mediante la implementación de estrategias aportando con las destrezas y habilidades de los socios pescadores.
- Convertirse en una de las mejores cooperativas de pesca artesanal en estar mejores organizadas mediante estrategias que fortalezcan la gestión administrativa.
- La competitividad de precios de mariscos y contar con proveedores que den los recursos a menos precio, accesibles a la compra, estableciendo estrategias, como convenios con proveedores.
- Las organizaciones que se constituyen en la competencia directa de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” son:
  - ✓ Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Punta Chopoya”
  - ✓ Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “San Pedro”
  - ✓ Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Hijos del mar”

#### **4.5.1.5 Análisis de Michael Porter.**

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial, por lo tanto permiten determinar y diseñar estrategias destinadas a lograr mejores cambios administrativos. Los factores cruciales en una competencia según Porter se pueden representar de la siguiente manera:

- **Competencia potencial.**

El Cantón Playas conocido por sus playas y sus alrededores, es un sector pesquero que cuenta con cooperativas pesqueras, una de ellas es la cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, la misma que se dedica a la pesca artesanal, afiliada al gremio como la FENACOPEC (Federación Nacional de Cooperativas del Ecuador), teniendo apoyo del MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca) y SRP (Servicios de Recursos Pesqueros)

También existen tres cooperativas que están legalmente constituidas, no necesariamente compiten, pero si se dedican a la misma actividad, lo cual significa que la cooperativa “Las Balsas” debería de ser más eficiente y eficaz.

- **Proveedores.**

Existen diversos proveedores en el cantón Playas y en caso de que estos tienen escasez en sus materiales van a la comuna Engabao, quedando a 15 minutos del Cantón Playas, pero la mayoría de los pescadores optan por ir a comprar a la Ciudad de Guayaquil por economizar, uno de los más frecuentados es:

Pesca-equipos: Mallas corvineras y camaroneras, plomos, bollas, entre otros.

Fibras de vidrio: Embarcaciones de vidrio

- **Competencias del sector.**

Las competencias más relevantes del sector son:

- La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “PUNTA CHOPOYA”,
- Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “HIJOS DEL MAR”; y,
- Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “SAN PEDRO”.

En consecuencia, cada cooperativa se dedica a la pesca artesanal, extrayendo productos del mar para luego ser vendidos a los comerciantes minoristas del Cantón Playas, ellos son quienes luego se encargan de distribuirlos a los distintos mercados.

- **Clientes.**

La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” les da a conocer a sus clientes la calidad de productos, es por eso que la adquisición de mariscos las realizan Personas nacionales y extranjeras que visitan las playas del cantón y que buscan un producto fresco y de calidad los cuales tienen un costo estándar de acuerdo a su tamaño, dependiendo del gusto del consumidor. Otro de los clientes son los comerciantes minoristas, son ellos quienes compran los mariscos para luego venderlos en distintos lugares de ventas.

- **Productos sustitutos.**

Los pescadores artesanales se dedican a la pesca blanca, por lo que los productos que consideran sustitutos son: Los Langostinos cuando está en su época de veda en el mes de Diciembre, teniendo también época de veda las Langostas entre los meses de Enero hasta Junio.

## **4.5.2 Proyección Estratégica.**

### **4.5.2.1 Misión.**

La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” produce y comercializa pescados y camarones, brindando productos de calidad a precios competitivos cumpliendo con las expectativas de sus clientes.

### **4.5.2.2 Visión.**

Liderar con excelencia la producción y comercialización de productos marítimos siendo una de las cooperativas pionera en crecimiento local que permita brindar un servicio eficiente y eficaz a través de una mejora continua, capaz de asumir vínculos que generen un ambiente de trabajo confortable abierto y competitivo.

### **4.5.2.3 Objetivos.**

#### **Objetivo General.**

Mejorar el desempeño de la institución, mediante la implementación de un diseño organizacional para el fortalecimiento de la gestión administrativa de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal Las Balsas

#### **Objetivos Específicos.**

- Considerar el análisis organizacional de la cooperativa con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas contribuyendo a una visión general logrando obtener un diagnóstico preciso.

- Identificar la misión y visión que oriente las acciones de los involucrados en beneficio de la cooperativa.
- Optimizar los procesos administrativos para generar un mayor nivel de eficacia determinando las necesidades de la cooperativa.
- Fortalecer la cultura organizacional de tal forma que los socios pescadores no opten por una desafiliación en la cooperativa.
- Elaborar una proyección del diagrama organizacional de acuerdo a sus necesidades a fin de establecer las funciones y responsabilidades de cada socio.
- Fortalecer el nivel de conocimiento de los directivos y socios, mediante los planes de capacitación para el buen desenvolvimiento de tus tareas.

#### **4.5.2.4 Valores.**

**Responsabilidad.-** Cada socio perteneciente a la Cooperativa “Las Balsas” debe ser responsable por sus actos para conseguir lo que realmente necesite y de ésta manera contribuya al desarrollo efectivo de la cooperativa con el fin de obtener buenos resultados.

**Honestidad.-** Ser honesto genera confianza, es por eso que los socios pescadores tienen que tener la suficiente seguridad de lo que hacen para el desarrollo de la cooperativa aplicando sus principios para que cada día sean mejores personas.

**Actitud.-** Cada miembro tiene que tener una actitud positiva para alcanzar sus objetivos, por lo tanto se considera necesaria el aporte de cada uno de ellos para solucionar cualquier obstáculo.

**Respeto.-** Ser cordial y amable hace que los individuos se relacionen mucho mejor consigo mismo, generando seguridad ante las demás personas y exista el respeto mutuo.

**Trabajo en equipo.-** Crea confianza y compañerismo, es por eso que los socios de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” deben de tomar en cuenta que el trabajar en equipo, permite obtener mayores alternativas de superación para la organización generando desarrollo productivo.

**Integridad.-** Guardar respeto y compostura hacia los compañeros socios, ser leales a la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, cuidar la buena conservación de sus recursos que posee la organización.

**Perseverancia.-** Ser constante en sus actividades previniendo obstáculos, enfrentando retos sin miedo a fracasar, trabajando con gran empeño para que logren alcanzar sus objetivos plasmados con el fin de fortalecer la gestión que realizan sus integrantes.

#### **4.5.2.5 Estrategias.**

Para la elaboración del diseño organizacional de la cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, y mejorar el desempeño en sus actividades se proyectarán las siguientes estrategias:

- Incentivación, cooperación, integración y el trabajo en equipo entre los socios, a fin de analizar la situación interna y externa de la cooperativa.
- Fortalece la organización ayudando a establecer la misión y visión con el fin de mejorar la imagen de la cooperativa.

- Diseño de una estructura organizacional acorde a las necesidades de la cooperativa y éste contribuya a los procesos administrativos, mejorando el grado de responsabilidad de los socios.
- Fortalece los conocimientos de los socios acerca de los beneficios de una buena comunicación para la toma de decisiones.
- Elaboración de un manual de funciones que le permita conocer cada una de sus funciones y responsabilidades.
- Motivación y compromiso al personal administrativo hacia una actitud de calidad en su desempeño a través de programas capacitación, que le permita mejorar la productividad.

#### **4.5.2.6 Cursos de acción.**

Es un trabajo en equipo en donde se determinan y se asignan las tareas calculando el uso de los recursos a utilizar, promoviendo procesos eficientes y eficaces que optimicen la Gestión Administrativa a fin de lograr los objetivos planteados por la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.

#### **✓ Actividades**

#### **✓ Estrategia 1.**

- Realizar un análisis de la situación interna y externa de la cooperativa.
- Trabajo en equipo.
- Elaboración de la matriz FODA.

- ✓ Estrategia 2.
  - Definir qué es y hasta dónde quiere llegar a ser en el futuro la cooperativa.
  - Difusión de la misión, visión.
  - Integración de valores corporativos.
  
- ✓ Estrategia 3
  - Identificar el área administrativa y operativa de la cooperativa.
  - Distribuir de manera organizada los departamentos.
  - Promover los valores y principios de la cooperativa.
  
- ✓ Estrategia 4.
  - Capacitación motivacionales de: relaciones humanas, liderazgo y mecánica.
  - Establecer acuerdos entre los directivos y socios de la cooperativa.
  - Identificar la evaluación de los resultados.
  
- ✓ Estrategia 5.
  - Diseñar un orgánico funcional para la cooperativa “Las Balsas”.
  - Distribuir las funciones y responsabilidades de cada socio.
  - Puntualizar los reglamentos, procedimientos y políticas a la cooperativa.
  
- ✓ Estrategia 6.
  - Desarrollar habilidades de los directivos y socios mediante capacitaciones de liderazgo.
  - Capacitar, evaluar y supervisar el desempeño de cada uno de los socios realizando talleres de comunicación.
  - Hacer seguimiento para que se cumplan las actividades propuestas.

### 4.5.3 Gestión de procesos.

#### 4.5.3.1 Diseño de procesos.

❖ Proceso para la comercialización de camarón

**1.- Desembarque:** Los socios pertenecientes a la cooperativa “Las Balsas” son aquellos que desembarcan sus productos capturados en alta mar, en este caso el camarón.

**2.- Traslado al centro de acopio:** La pesca que han capturado necesita tener un recipiente para colocarlo, en este caso las gavetas plásticas, para luego llevarlo al centro de acopio por lo tanto tiene que ir en compañía del vendedor del producto.

**3.- Clasificación y pesado:** Para la realización de clasificación y pesado se necesita cumplir con los requerimientos del mercado, es decir con las instalaciones adecuadas.

**4.-Lavado, limpieza y enfriado:** El producto tiene que estar con un eviscerado apropiado para el aseguramiento de los productos en las instalaciones adecuadas.

**5.- Almacenamiento y refrigerado:** Para obtener el enfriamiento del camarón, esta requiere de las tinas de hormigón donde su contenido es el hielo, lo cual servirá para preservar el producto evitando dañarlo.

**6.- Transporte a mercado de destino:** Mantener un almacenamiento refrigerado en sus debidas instalaciones obteniendo un mantenimiento adecuado.

**7.- Venta al mercado o intermediario:** Una vez almacenado el producto está listo para su debida distribución a los diferentes tipos de mercados demandantes

❖ Proceso para capacitaciones de temas como: relaciones humanas, liderazgo y mecánica´

- **Capacitaciones.**

Estos permiten identificar los bajos conocimientos en los socios pescadores resaltando las destrezas, habilidades y técnicas mejorando la comunicación entre todos los que pertenecen a la cooperativa de Producción Pesquera Artesanal Las Balsas, efectuando capacitaciones que ayuden a desarrollar de una manera efectiva la preparación de cada uno de ellos.

El propósito de las capacitaciones es que se sientan identificados, de tal modo que aporten y le den realce a la cooperativa mejorando su imagen analizando inquietudes sin temor, determinando el nivel de satisfacción de los socios.

Las capacitaciones van dirigidas a los socios, socias y directivos, serán charlas motivacionales de tipo práctica y con audiovisuales para mejor captación y conocimiento, siendo los horarios ya conocido en las preguntas de encuestas, dando como clasificación los 4 días domingos durante 1 mes, capacitaciones de 10H00 am hasta las 14H00 pm, aprovechándose los días que tienen reuniones todos los primero de cada mes, por lo tanto cada tema de capacitación se lo da después de 3 meses, se propone contar con el respaldo de las entidades tales como MAGAP y el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Playas.

- ✓ **Capacitación de Relaciones Humanas.**

**Objetivo:** Capacitar de forma integral a los socios de la cooperativa de producción pesquera artesanal “Las Balsas”, sobre la importancia de las relaciones humanas mediante la aplicación de un sistema modular para mejorar la gestión administrativa.

TABLA 27. Capacitación de relaciones humanas

Involucrados: Directivos y socios		
Entidad: GADMCP		
HORARIO	TEMAS	LUGAR
10H00 – 14H00	Relaciones humanas, beneficios, importancia, valores	Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”
10H00 – 14H00	Actitud, Gestión Administrativa.	
10H00 – 14H00	Retroalimentación - casos prácticos	

Fuente: Capacitación de relaciones humanas.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

### Liderazgo.

**Objetivo:** Capacitar a los socios pescadores con módulos de temas acordes a su desempeño administrativo con el propósito de nutrir sus conocimientos mejorando su liderazgo.

TABLA 28. Capacitación de liderazgo

Involucrados: Directivos y socios		
Entidad: MAGAP		
HORARIO	TEMAS	LUGAR
10H00 – 14H00	Liderazgo, importancia, características, cualidades.	Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”
10H00 – 14H00	Comunicación, motivación, trabajo en equipo.	
10H00 – 14H00	Retroalimentación - casos prácticos	

Fuente: Capacitación de liderazgo.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

### Mecánica.

**Objetivo:** Reconocer la importancia que tiene la mecánica para los miembros de la cooperativa “Las Balsas” cuando se le averían los motores fuera de borda permitiéndoles arreglarlos mejorando su ambiente laboral.

TABLA 29. Capacitación de mecánica

Involucrados: Directivos y socios		
Entidad: GADMCP		
HORARIO	TEMAS	LUGAR
10H00 – 14H00	Importancia, beneficios.	Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”
10H00 – 14H00	Teoría y práctica	
10H00 – 14H00	Retroalimentación - Casos prácticos	

Fuente: Capacitación de mecánica.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

#### 4.5.3.2 Mapa de procesos.

Para la comercialización de camarón se requiere realizar el siguiente proceso:

GRÁFICO 24. Proceso de la comercialización de camarón



Fuente: Proceso de comercialización de camarón.  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

#### **4.5.4 Proyección de la Estructura Organizacional.**

##### **4.5.4.1 Diseño de la estructura.**

El tipo de estructura que se propuso a la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” es el orgánico funcional, donde se establece los puestos de carácter sencillo que permite la coordinación de una manera fácil entre los departamentos, como lo manifiesta Richard Daft, que la estructura organizacional debe proporcionar un marco de responsabilidades y mecanismos de coordinación, por lo tanto es de suma necesidad reforzar o crear nuevos departamentos que puedan sostener el correcto funcionamiento de la organización.

Actualmente la cooperativa “Las Balsas” cuenta con un organigrama que representa, la asamblea general de socios, el presidente, el consejo de administración y concluye con el consejo de vigilancia, quienes son encargados de representar a la cooperativa y cuidar de los recursos que posee, es por eso que se realiza la elaboración de un organigrama que especifique los departamentos que debe de tener una cooperativa de producción obteniendo un orden jerárquico que les permita direccionarse, este proceso se realiza con la finalidad de ejercer y delegar funciones a los otros individuos que forman parte de la organización.

También se elabora un orgánico funcional, el cual indica las funciones y responsabilidades que deben de tener los individuos para el desarrollo de sus actividades, por lo cual se muestra el rol y el perfil que desempeña cada uno de los socios pescadores, por lo tanto cada socio tiene sus deberes y obligaciones con la cooperativa, para eso debe comprometerse y cumplir con la labor que le corresponde a fin de cumplir con los objetivos propuestos de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”. A continuación se detalla el organigrama propuesto especificando la descripción, objetivo, perfil, funciones y responsabilidades que se debe de cumplir.

GRÁFICO 25. Diseño de la estructura organizacional para la Cooperativa “Las Balsas”



Fuente: Diseño de la estructura organizacional para la cooperativa “Las Balsas”  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez.

#### 4.5.4.2 Orgánico funcional.

<b>ASAMBLEA GENERAL</b>
<b>Descripción:</b> Es el máximo organismo de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” y sus decisiones deben ser acatadas por todos los socios activos sin violentar las normativas de la organización.
<b>Objetivo:</b> Organizar, dirigir y coordinar las actividades y el desarrollo de la Cooperativa “Las Balsas”, en relación las políticas y objetivos establecidos
<b>Perfil:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sexo indistinto</li><li>• Trabajo en quipo</li><li>• Actitud de líder</li><li>• Capacidad de toma de decisiones</li></ul>
<b>Funciones y responsabilidades.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Solicitar reuniones y cuotas ordinarias y extraordinarias obligatorias con los directivos de la cooperativa</li><li>• Potestad de plantear y cambiar procedimientos que permitan la mejora de la gestión administrativa.</li><li>• Establecer políticas generales de la cooperativa y alinear las actividades y gestiones que ejecutará los miembros de la directiva.</li><li>• Seleccionar a la persona natural o jurídica como auditores que se responsabilice de las auditoria interna y externa de la cooperativa, los cuales lo escogerá el consejo de vigilancia.</li><li>• Conocer y aprobar los informes anuales de labores económicos, sociales y financieros que presente presidente.</li><li>• Aceptar o rechazar la solicitud de personas que deseen ingresar o retirarse de la cooperativa.</li><li>• Solucionar las apelaciones presentadas por los socios sancionados por los miembros de la directiva.</li><li>• Autorizar los programas de educación, capacitación con sus respectivos presupuestos para bien de la cooperativa.</li><li>• Aprobar o discutir sobre los resultados del informe anual presentado por los miembros de la directiva.</li><li>• Efectuar la nominación o revocatoria del nombramiento de los miembros del directorio ya sea por renuncia o por cualquier otro problema.</li></ul>

## **PRESIDENTE**

**Descripción:** Es la máxima autoridad inmediata, es el que se encuentra ubicado entre los niveles más altos y representa legalmente a la cooperativa

**Objetivo:** Convocar y dirigir las sesiones de la asamblea general de socios pescadores, controlando el movimiento económico y financiero de la cooperativa.

**Perfil:**

- Tener 3 a 4 años como socio de la cooperativa
- Capacidad de Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicativo
- Iniciativa propia
- Orientación a resultados y comprometido con su cargo

**Funciones y responsabilidades.**

- Encargado de planear, organizar, coordinar y controlar la cooperativa para el buen desempeño de la misma, y capaz de proceder en situaciones importantes de manera rápida si la asamblea lo solicita.
- Administrar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de acuerdo a lo establecido por la ley.
- Firmar los estados financieros que corresponden a la cooperativa en presencia del gerente general para luego presentárselos a los socios que conforman la asamblea general.
- Representar judicialmente a la cooperativa ante instituciones públicas o privadas.
- Exigir el cumplimiento de las políticas que posee la cooperativa a cada uno de los socios pescadores.
- Certificar actas y demás documentos de la cooperativa con su respetiva firma.
- Recibir las apelaciones de los socios al incumplimiento de la cooperativa y darles el trámite que estime el reglamento.
- Presentar a los socios que conforman la asamblea general el plan anual de las actividades, así como el presupuesto anual de la cooperativa.
- Efectuar y hacer cumplir las disposiciones que contengan los reglamentos internos y las resoluciones que se han efectuado en la asamblea.
- Convocar y dirigir las sesiones de trabajo con el directorio y la asamblea general sean estas ordinarias o extraordinarias.

## **GERENTE**

**Descripción:** Es e responsable planificar, coordinar y dirigir todos los aspectos del funcionamiento de la cooperativa “Las Balsas”

**Objetivo:** Dirigir y vigilar los procedimientos y políticas de la administración para que los socios tengan cumplimiento de los planes definidos por la asamblea, mediante la planificación, dirección y coordinación de los recursos que posee la cooperativa y al logro de los objetivos propuestos.

**Perfil:**

- Conocimientos en contabilidad, computación
- Resistencia mental
- Habilidad en las negociaciones
- Liderazgo
- Disponibilidad de tiempo
- 2 a 3 años máximo de socio en la cooperativa

**Funciones y responsabilidades:**

- Acudir puntualmente a todas las reuniones y sanciones de la directiva y de la asamblea general.
- Responsable de actualizar y proteger los bienes de la cooperativa.
- Comprobar la entrega de las diferentes convocatorias a los socios.
- Participar activamente en el control económico siendo responsable de todos los ingresos y egresos que se llevan a cabo en la cooperativa.
- Mantener actualizado el registro de aportaciones de los socios.
- Efectuar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones o tareas propuestas que tiene cada socio o miembro de la directiva.
- Líder que guie a su grupo de trabajo hacia un mismo objetivo y que ellos sientan el respaldo de formar un equipo de trabajo.
- Organizar y administrar el patrimonio de la cooperativa.
- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de la cooperativa enfocándose al área administrativa y operativa.
- Seguimiento de los planes y objetivos para luego presentar semanalmente informes de avances al presidente de la cooperativa.
- Analizar y considerar la factibilidad de nuevos proyectos que se tienen propuestos.

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

**Descripción:** Es un grupo directivo integrado por personas elegidas por la asamblea general de socios, es aquel que planea, evalúa y controla el desempeño de la organización

**Objetivo:** Administrar en coordinación con el presidente de la cooperativa “Las Balsas” sus bienes y recursos, efectuando las gestiones u actividades que sean necesarias para obtener los objetivos propuestos.

### **Perfil:**

- Tener 2 a 3 años como socio en la cooperativa
- Conocimientos en Administración
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

### **Funciones y responsabilidades:**

- Ser responsable de los recursos humanos, materiales y financieros para el desarrollo efectivo y eficiente de la cooperativa.
- Tener buena relación con todo lo que representa el ambiente externo de la cooperativa y lograr obtener respuestas a las necesidades que acontece.
- Desempeñar roles interpersonales de información que determinen los objetivos claros y precisos.
- Otorgar copias certificadas de actas y demás documentos a la cooperativa Las Balsas, previa autorización del presidente.
- Comunicar a los socios sobre disposiciones de la asamblea.
- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el reglamento interno.

La manifestación del recurso de apelación, ante la asamblea suspende la aplicación de la sanción.

- Determinar el valor de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el valor de multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General.
- Promover y motivar la realización de eventos sociales y deportivos en celebración del día del pescador ecuatoriano, los 29 de Junio de cada año.

<b>CONTADOR.</b>
<b>Descripción:</b> Es aquel individuo que gestiona, interpreta y registra la contabilidad de la cooperativa.
<b>Objetivo:</b> Elaborar estados financieros mensuales y anuales con su respectivo análisis de cada uno de ellos a fin de evaluar los resultados económicos de la cooperativa.
<b>Perfil:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título universitario en contabilidad y auditoria</li> <li>• Carnet de contador para firmar declaraciones</li> <li>• Destrezas para negociar</li> <li>• Flexibilidad mental</li> <li>• Habilidad numérica</li> <li>• Manejo de sistemas informáticos</li> </ul>
<b>Funciones y responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y obtener las declaraciones de impuestos mensuales.</li> <li>• Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones financieras.</li> <li>• Dirige, coordina y controla los procesos contables, financieros, humanos y tributarios de la cooperativa.</li> </ul>

<b>ASISTENTE CONTABLE</b>
<b>Descripción:</b> Es aquel que efectúa las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos a fin de mantener actualizados los movimientos contables
<b>Objetivo:</b> Colaborar al contador con lo que respecta a lo financiero de la empresa
<b>Perfil:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en contabilidad</li> <li>• Trabajar bajo presión</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos</li> </ul>
<b>Funciones y responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar, codificar y registrar cuentas o estados financieros usando sistemas computarizados.</li> <li>• Elaborar comprobantes de ingreso y egreso</li> <li>• Revisar y presentar los informes financieros a los miembros de la cooperativa</li> <li>• Elaborar los estados financieros, mensuales, anuales con el fin de evaluar los resultados económicos que tiene la cooperativa</li> </ul>

## **SECRETARIO GENERAL.**

**Descripción:** Es aquel que se encarga de escribir la correspondencia, custodiar documentos, extender actas y dar fe de lo que acontece en una reunión de asamblea

**Objetivo:** Redactar y desarrollar actas, dando fé de los acuerdos, custodiando los documentos de la entidad.

**Perfil:**

- Honesto, prudente, responsable
- Tolerante, atento, respetuoso
- Capacidad de escucha y relaciones interpersonales
- Distribución de trabajo de forma eficiente

**Funciones y responsabilidades:**

- Llevar los libros de actas de la asamblea general y del consejo de administración que se dan en cada sesión de trabajo.
- Certificar con su firma los documentos de la cooperativa para su respectivo proceso.
- Mantener ordenado los archivos u documentos que le pertenecen a la cooperativa.
- Asistir a las reuniones que realiza la asamblea general y a las sesiones de los consejos de administración y vigilancia, y está a la vez tiene que elaborar por escrito las actas indicando el desarrollo de las mismas.
- Desempeñar otras actividades que le asigne el consejo de administración.

## **SECRETARIA**

**Descripción:** Es aquella persona que se encarga de recibir y redactar correspondencia, aquel que recibe documentos de los socios para luego archivarlas.

**Objetivo:** Realizar todas las labores de secretaria, estableciendo buenas relaciones interpersonales con directivos y los miembros de la asamblea general.

**Perfil:**

- Titulación de secretariado
- Experiencia de 1 año
- Buena presencia, cordial, amable
- Manejo en paquetes informáticos, Word, Excel
- Rapidez para digitar en el computador
- Buenas relaciones interpersonales

**Funciones y responsabilidades:**

- Atender a los miembros de la cooperativa Las Balsas, digitar oficios, memorandos, actas, cuadros estadísticos, formularios, informes y otros documentos similares.
- Receptar, registrar y controlar los documentos que presenten los socios y mantener organizado el archivo.
- Tomar dictados, elaborar resúmenes y transcribirlos a computadora para luego presentárselos a la Asamblea General.
- Elaborar actas de las sesiones que se han dado en la asamblea general, siendo la junta directiva responsable por su contenido y conservación.
- Tener un control de registro actualizado de la nómina de socios con sus datos personales según lo solicite la junta directiva.
- Citar por orden del presidente o miembros de la directiva, mediante comunicación escrita a cada uno de los socios a las respectivas sesiones de trabajo.

## CRÉDITOS

**Descripción:** Es aquel (a) persona que supervisa los fondos de la cooperativa y trabaja en grupo con sus demás compañeros para determinar un préstamo a uno o varios miembros de la cooperativa, sea de cualquier tipo de calamidad doméstica.

**Objetivo:** Calificar y considerar las solicitudes de préstamos de los socios.

**Perfil:**

- Ser proactivo.
- Conocimientos en contabilidad.
- Honesto, responsable.
- Comunicativo.
- Liderazgo.
- Eficiente.
- Trabajo en equipo.

**Funciones y responsabilidades:**

- Supervisar y controlar el manejo de los fondos de la cooperativa a fin de que se cumplan con los objetivos.
- Establecer los cobros de los créditos de acuerdo a los términos y plazos previstos por la cooperativa.
- Presentar y demostrar informes mensualmente a los miembros de la directiva sobre los valores de los préstamos que han sido aprobados en beneficios de los socios.

## **ASUNTOS SOCIALES.**

**Descripción:** es aquel que se preocupa por el desarrollo de la cooperativa, mostrando evolución y cambio positivo en los individuos que forma parte de la organización.

**Objetivo:** Solucionar los problemas sociales y ejecutar capacitaciones y entretenimiento de los miembros que conforman la asamblea general de la cooperativa “Las Balsas”.

**Perfil:**

- Honesto, responsable.
- Trabajo en equipo.
- Comunicativo.
- Capacidad de organizar.
- Liderazgo.

**Funciones y responsabilidades:**

- Generalizar los principios y valores corporativos que tiene la cooperativa a cada uno de los socios.
- Dar a conocer los deberes y derechos a los socios de la cooperativa Las Balsas.
- Promover el desarrollo y mejora de la cooperativa mediante campañas de integración. Proyectar y desarrollar programas de educación y capacitación para los socios a fin de mejorar su conocimiento.
- Planificar, organizar y dirigir los programas sociales y deportivos como el día del pescador ecuatoriano siendo las festividades de San Pedro y San Pablo.
- Mostrar a los miembros de la asamblea, informes mensuales y anuales sobre el desarrollo de las actividades realizadas para bien de la cooperativa.
- Obtener un listado de todos los socios activos para programar y desarrollar diferentes capacitaciones e impartir temas de gran interés que ayuden al desarrollo y progreso de la cooperativa.
- Realizar eventos sociales en beneficios de los socios.
- En caso de ocurrir un fallecimiento de algún socio o familiar, recibirán una cantidad de dinero que es el aporte de los socios.

### **CONSEJO DE VIGILANCIA.**

**Descripción:** Son personas capaces de controlar el funcionamiento de la cooperativa en lo económico, social y cultural y lo elige la asamblea general.

**Objetivo:** Reconocer y examinar las actividades económicas y financieras en base a la ley y reglamentos que realice la cooperativa.

**Perfil:**

- Tener 2 a 3 años como socio en la cooperativa.
- Liderazgo.
- Capacidad de organizar.
- Comunicativo.
- Responsable.
- Trabajar bajo presión.

**Funciones y responsabilidades:**

- Supervisar el movimiento económico y financiero de la cooperativa y de esta manera presentar el informe a los que conforman la asamblea general.
- Estar al tanto de los informes administrativos y los estados financieros presentados por el presidente.
- Pedir a la asamblea el envío de un informe trimestral, como mínimo, respecto a la gestión administrativa que se lleva en la cooperativa.
- Convocar a la asamblea cuando sea necesario o cuando lo soliciten los socios pescadores.
- Mostrar a la asamblea las observaciones que ha detectado sobre los estados financieros.
- Inspeccionar los documentos y balances mensuales que se dan en la cooperativa para verificar los saldos.
- Mantener al día las actas que se realizan en la cooperativa en el cual constaran sus deliberaciones y estas a la vez debe estar firmadas por el presidente y el secretario.
- Motivar a los socios para que tengan cumplimiento con la ley y el reglamento de la Cooperativa “Las Balsas”.

## **VOCALES**

**Descripción:** Es aquel que se encarga de elaborar y presentar ante la Asamblea General informes anuales sobre el desarrollo de sus funciones y de las actividades cumplidas en la cooperativa.

**Objetivo:** Apoyar directa e indirectamente a los miembros de la junta directiva.

**Perfil:**

- Honesto, responsable.
- Comunicativos.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Capacidad de controlar grupos adaptándose a los cambios.

**Funciones y responsabilidades:**

- Colaborar y aportar con los miembros de la directiva en el desempeño de sus cargos mediante técnicas o estrategias que mejoren su desarrollo administrativo.
- Reemplazar a cualquier miembro de la directiva de acuerdo al orden de elección a fin de colaborar con tareas que sean necesarias para el mejoramiento de la cooperativa.
- Efectuar y participar en la toma de decisiones dentro de la directiva o a su defecto la asamblea general.
- Trabajar en equipo y asistir a las sesiones del directorio y asamblea general.
- Supervisar las actividades de los programas y proyectos a cargo de la cooperativa por iniciativa propia o por parte de la directiva.
- Los vocales suplentes tienen como función principal reemplazar o asistir en ausencia de vocales principales.

#### **4.5.4.3 Políticas organizacionales.**

Las políticas permiten establecer normas y responsabilidades de cada área que maneja la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, por lo tanto hacen que tenga un direccionamiento mediante lineamientos que ayuden a tomar decisiones correctas para el logro de los objetivos.

##### **❖ Políticas de RRHH.**

- Poseer un carnet que los identifique como socio de la cooperativa “Las Balsas”.
- Aptitud y actitud para brindar información de sus ancestrales balsas y demás temas relacionados con la cooperativa.
- Efectuar y cumplir con las tareas y objetivos propuestos por la cooperativa.
- Respetar el orden jerárquico al momento de comunicar algún suceso en la cooperativa para tomar decisiones correctas.
- Demostrar y presentar a todos los socios los estado de resultados y los gastos que se han dado durante todo el periodo del año lectivo.
- Fondo mortuario para los socios, en caso de que fallezca un familiar de aquello, la cooperativa tiene la obligación de cooperar con la caja mortuoria.
- El personal que se contrate para la cooperativa deberá pasar por un proceso de selección que demuestre que las personas que se contraten tengan los conocimientos y/o habilidades que exige el cargo que desempeñaran

❖ **Políticas Administrativas.**

- Organizar y efectuar capacitaciones cada 3 meses de temas relacionados con la pesca artesanal.
- Asistir con carácter obligatorio a todas las sesiones de trabajo y capacitaciones convocada por la cooperativa o por organizaciones publicas de gran interés, caso contrario será multado por \$ 20 dólares.
- Tener canceladas las cuotas mensuales que establece la Cooperativa de Produccion Pesquera Artesanal “Las Balsas”, de lo contrario se lo multará economicamente con \$ 10 dólares.
- Fomentar la oportunidad de crecimiento aportando todos los socios con el desarrollo de la Cooperativa de Produccion Pesquera Artesanal “Las Balsas”.
- Reconocer los derechos de cada uno de los socios.
- Respetar el criterio de los socios pescadores de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”
- Mantener el nivel de integración, motivación y comunicación entre todos los socios pescadores.
- Agasajo navideño para todos los de la cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.
- Firmar las entradas y salidas de las respectivas sesiones de trabajo que se realiza mensualmente en la cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.

#### **4.5.4.4 Sistemas de información.**

Estos sistemas de información permiten mantener una mejor comunicación entre cada uno de los socios de la cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” con el fin de apoyar todo tipo de actividad que se realiza como por ejemplo los reglamentos, políticas, proyectos o programas de capacitación que serán efectuadas y de esta manera puedan intercambiar ideas para beneficio de la organización.

Una de la estrategias propuestas para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” es aprovechar la infraestructura y el recurso humano para brindar un servicio de calidad, por lo tanto se propone el uso de un software que permita llevar el control de sus actividades, el cual es llamado KMKey Project es aquel que permite llevar el control de proyectos, actas de las actividades que se realizan en cada reunión y registro de entrega de convocatorias, de esta manera se lleva el registro de lo que acontece en la cooperativa para darles a conocer a la asamblea general ya sea mensualmente o anualmente según lo disponga las políticas que tiene la cooperativa “Las Balsas”, por otro lado hay un sistema que permita controlar y autenticar a los socios pescadores llevando un registro de asistencia, control y seguridad como lo es un reloj biométrico lo cual permita recabar información personalizada controlando las entradas y salidas de los socios a las reuniones que tienen mensualmente.

Implantar nuevas estrategias para el resguardo en alta mar, es necesario contar con un sistema de información en base a tecnología de radios satélites para saber con exactitud el lugar donde se encuentran sus compañeros pescadores y no perder comunicación, es necesario tomar en cuenta que no solo serviría los radio para prevenir la piratería, también ayudaría a apoyar casos de emergencia que suelen pasar en alta mar como por ejemplo, daños del motor fuera de borda o cuando tenga escasez en combustibles y de esta manera los demás compañeros socios pescadores puedan ayudarlo.

#### **4.5.4.5 Tecnología.**

Los miembros de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” poseen de equipos de computación, por lo tanto se requiere la utilización de paquetes de internet que permita el acceso a páginas de entidades públicas que tengan relación con la pesca artesanal y de esta manera se pueda transmitir la información a los demás socios que conforman la Cooperativa mediante el proyector de imágenes, por lo que las páginas son: La Ley de Economía Popular y Solidaria, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Servicios de Recursos Pesqueros y la Federación Nacional de Cooperativas, obteniendo respuestas rápidas y precisas para solucionar cualquier tipo de anomalía que suceda en la organización.

Con la utilización del software KMKey Project se obtendrá una base de datos que permita tener registrado los datos de cada socio, por lo que permite mantener la integridad de información y confidencialidad de cada individuo que pertenece a la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, lo cual solo tendrán acceso a esta información personas autorizadas por los miembros de la directiva, es decir que solo las personas autorizadas pueden modificar o borrar cualquier información.

La sociedad actual está llena de diferentes tipos de amenazas por lo tanto se propone la adquisición de cámaras de seguridad para contar con un servicio de seguro garantizado, ya que la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” cuenta con recursos materiales, técnicos, y tecnológicos, es por eso que mediante las cámaras de seguridad se obtenga conseguir un monitoreo constante de todo lo que sucede dentro y fuera de la cooperativa, a fin de vigilar los recursos que posee la organización, teniendo como evidencia pruebas grabadas que deja como resultado de todo lo acontecido, en caso que existe robos o cualquier tipo de falsa alarma.

#### **4.5.4.6 Cultura organizacional.**

Para que la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, sea más competitiva es necesario cambiar o fortalecer su cultura organizacional basándose en los valores, actitudes, conductas y principios que tienen los socios pescadores, siguiendo la tradición de sus fundadores ya que poseen del conocimiento de la pesca artesanal, los cuales empezaron con balsas y que actualmente tienen embarcaciones de madera y otros fibras de vidrio, es por eso que la mayoría de veces lo han hecho para mantener la integración, participación, compromiso y comunicación entre socios, por lo tanto se propone aplicar sus actitudes morales para seguir manteniendo la comunicación dentro y fuera de la organización y porque no, en los momentos que realizan sus faenas de pesca.

Se propone conservar los valores éticos y morales que posee cada socio pescador como lo es la solidaridad que siempre lo han obtenido, demostrándolo mediante colaboraciones que efectúan a sus compañeros cuando se encuentran enfermos colaborando con una pequeña cantidad de dinero, lo cual le ayude en su recuperación médica, por lo tanto demuestran preocupación por sus compañeros en situaciones difíciles.

Cabe recalcar que la cooperativa realiza sus festividades patronales como lo son las festividades de San Pedro y San Pablo y los agasajos navideños, por lo cual carece de recursos económicos y escasez de conocimiento al realizar gestiones para financiar este tipo de actividades, es por eso que se propone el trabajo en equipo de las personas encargadas de asuntos sociales y fijar cuotas mensuales de una cantidad de dinero que proporcione beneficios para la organización. Otro factor importante es la relación que se debe obtener con los empresarios dueños de las empacadoras que compran camarón, demostrando respeto y la habilidad de negociar para la venta del producto, en este caso para la comercialización de camarón.

#### **4.5.4.7 Vínculos Interorganizacionales.**

La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, encuentra interés en una o más organizaciones de forma directa e indirecta que pertenecen y representan a la actividad pesquera artesanal, por lo tanto estas organizaciones son las que permiten tener acceso a los financiamientos que necesite la organización, en este caso los proyectos de capacitación que requiere la cooperativa para mejorar la gestión administrativa en base a liderazgo, relaciones humanas y motivación de cada uno de los socios pescadores a fin de obtener resultados de efectividad, entre ellos están:

#### **MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social).**

Promueve la inclusión económica donde afirma el logro de una adecuada calidad de vida mediante la eliminación de aquellos procesos que limitan la libertad de participar en la vida económica y social, por lo tanto promueve el tener acceso de disfrutar los beneficios y oportunidades que brinda esta institución, más que todo los que pertenecen al sector pesquero ayudándoles a mejorar su calidad de vida mediante capacitaciones que les permitirá mejorar sus conocimientos acerca de temas de gran interés, como la pesca artesanal.

#### **SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria).**

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera que busca el desarrollo, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario que ayuda con capacitaciones para conocer las nuevas leyes que reemplazan la ley de cooperativas contribuyendo al desarrollo, estabilidad y bienestar de los socios.

**GADMCP (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Playas). Prioridades para el Desarrollo Integral.**

El cantón Playas según sus prioridades acoge tipos de proyectos tales como: implementación de centro de formación, interpretación y capacitación para la pesca sustentable, brindando asistencia técnica y financiera para implementarlos, también requiere de proyectos de desarrollo de productos turísticos vinculados a la pesca y al desarrollo de espacios para la fabricación, reparación y mejoramiento de embarcaciones pesqueras.

**MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca).**

Es un organismo encargado de regular, normar, facilitar, controlar y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país, promoviendo acciones que permitan desarrollarse para obtener productividad impulsando el mejoramiento de los niveles de productividad y competitividad a los individuos que pertenecen a la institución, ser parte del progreso productivo.

**BNF (Banco Nacional del Fomento).**

Es una entidad que permite a los socios pescadores tener acceso a los préstamos bancarios para hacer inversiones en sus herramientas de trabajo, como la adquisición de préstamos para motores fuera de borda, o para la adquisición de fibras de vidrio.

**Plan renova de motores fuera de borda.**

Es un programa implementado por el gobierno nacional que permite renovar los motores fuera de borda mediante uno que este en buen estado pero ya deteriorado, los cuales son sometidos al proceso de chatarrización, por lo tanto reciben un incentivo económico del 60% del valor que comúnmente se compra y el socio se encarga del 40% restante, siempre y cuando cada socio este registrado en el MIES.

#### 4.5.5 Resultados de efectividad.

##### 4.5.5.1 Recursos.

###### a) Tecnológicos.

El recurso tecnológico es una de las herramientas de trabajo de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” que se necesita para llevar el control de las actividades que se realizan.

Por lo tanto cuenta con un computador de escritorio, impresora, lo que se necesitará paquetes de internet para que los socios pescadores tengan acceso a cualquier página que tenga relación con el sector pesquero o buscar conceptos de dudas que se les presentaren, también se requerirá la implementación de cámaras de seguridad para realizar monitoreo constante de o que acontece dentro y fuera de la cooperativa y por ultimo un reloj biométrico para tener como registro las entradas y salidas de los miembros de la Cooperativa “Las Balsas”.

TABLA 30. Presupuesto de los recursos tecnológicos

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
<b>Servicio de internet, línea telefónica (mensualmente)</b>		\$ 50,00	\$600,00
<b>Cámaras de seguridad</b>	2	\$50,00	\$100,00
<b>Reloj biométrico</b>	1	\$140,00	\$140,00
<b>TOTALES</b>			\$840,00

Fuente: Presupuesto de los recursos tecnológicos.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez.

###### b) Materiales.

La cooperativa cuenta con dos escritorios y 70 sillas pero aún requiere de recursos materiales que son necesarios para los directivos y socios y estos puedan cumplir a cabalidad sus funciones, por lo tanto es preciso obtener estos recursos tales como:

TABLA 31. Presupuesto de los recursos materiales

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
<b>Suministros y materiales de oficina: (mensual)</b>		\$ 50,00	\$ 600,00
<b>Teléfono</b>	1	\$20,00	\$20,00
<b>Proyector</b>	1	\$600,00	\$600,00
<b>Cámara digital</b>	1	\$200,00	\$200,00
<b>TOTALES</b>			\$1.420,00

Fuente: Presupuesto de los recursos materiales.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

**c) Humanos.**

Se ha optado por incrementar el recurso humano como el complemento para la elaboración del presupuesto, a fin de llevar a cabo el control de las distintas actividades de administración y poder cumplir con las expectativas de los socios pescadores, entre ellos están los gastos como son las capacitaciones con los respectivos manuales e instructivos. Cabe recalcar que la cooperativa tendrá gastos que se realizarán mensualmente a las personas contratadas por la organización como lo son: el contador y secretario y de esta manera contribuyan al desarrollo de la misma.

TABLA 32. Presupuesto de los recursos humanos

Descripción	Trimestral	Precio total
<b>Capacitaciones manuales e instructivos</b>	- \$600,00	\$1.800,00
<b>Total</b>		\$1.800,00
<b>Personal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Precio Total</b>
<b>Contador</b>	\$500,00	
<b>Secretaria</b>	\$340,00	
<b>Total</b>		\$840,00
<b>Totales</b>		2.640,00

Fuente: Presupuesto de los recursos humanos.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

#### d) **Financieros.**

La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, puede obtener su financiamiento mediante las aportaciones o cuotas que lo realizan mensualmente y las multas que tienen que cancelar los socios que no asisten a las reuniones o por cualquier falta de respeto que tenga cualquiera de ellos hacia sus compañeros o hacia los miembros de la directiva, por lo tanto todo estos ingresos les permite contar con un capital, los mismos que le facilitarían la compra de recursos materiales, técnicos, tecnológicos que requiere la organización, así como compra de tecnología, o inversión en las capacitaciones para bienestar y desarrollo de la cooperativa y el costo que se requiere mensualmente cancelar a la secretaria y el contador.

TABLA 33. Presupuesto de los recursos financieros

Descripción	Mensual	Precio total
<b>Cuotas (69 socios pescadores)</b>	\$20,00	\$1.380,00
<b>Multas (frecuentemente no asisten 10 personas)</b>	\$10,00	\$100,00
<b>TOTALES</b>		\$1.480,00

Fuente: Presupuesto de los recursos financieros  
Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

#### 4.5.5.2 **Eficacia.**

El propósito del diseño organizacional es obtener el mejor manejo de los recursos por lo tanto se debería hacer bien las cosas cumpliendo de una manera eficaz con las tareas y obligaciones que conllevará a buscar la efectividad deseada capacitando a los socios para mejorar sus conocimientos estableciendo una buena comunicación y de esta manera lograr cumplir con los objetivos con una óptima utilización de recursos mediante la medición de desempeño.

Se tratará de conocer el grado de aportación de los socios y directivos de la Cooperativa de “Las Balsas” para el cumplimiento de los objetivos mediante las actividades de la cooperativa, consiguiendo una mayor productividad y desarrollo de lo cual permitirán obtener los resultados efectivos por la habilidad de realizar funciones, controlar, organizar documentos necesarios de la organización.

#### **4.5.5.3 Eficiencia.**

La Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” se dirigirá a obtener un alto nivel de mejoras en cada proceso administrativo y productivo y conseguir beneficios tanto internos como externos, obteniendo la efectividad organizacional, además se plantea una inducción para los socios con los organismos institucionales que apoyan al sector pesquero.

La eficiencia se basa en las diversas habilidades y el incremento de participación de los socios para realizar sus funciones eficientemente permitiendo manejar conflictos y brindar soluciones, lo cual les permitirá alcanzar a cabalidad y al máximo las funciones establecidas, es por eso que se medirá los resultados anuales de los socios, manteniendo un registro adecuado, donde se conozca si están siendo eficientes con las tareas y saber si los recursos están siendo utilizados de una mejor manera.

Por lo tanto la eficiencia es la relación entre los recursos que serán utilizados en el proyecto como es el diseño organizacional para la cooperativa, por ende se efectuarán los logros conseguidos con el mismo.

#### **4.5.5.4 Evaluación.**

La evaluación que se realizará a la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” será anualmente, lo que se tomará en consideración son los resultados de la eficiencia y eficacia.

- Capacidad de toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.
- Calidad de información.
- Calidad de aprendizaje.
- Eficiencia en las actividades.

Este proceso permitirá conocer los resultados de evaluación mediante los indicadores expuestos que se lo efectuará en base a métodos periódicos que corrobore los efectos que produjo este proceso, por lo tanto se realizara la comparación de los impactos que ha ocasionado la propuesta por lo que se establece lo q se ha conseguido y como se ha logrado conseguir los resultados efectivos.

#### 4.5.5.5 Presupuesto.

Para llevar a cabo este proceso de trabajo de investigación se utilizaron factores monetarios, lo cual permitirá cumplir con los objetivos propuestos, por lo que se estima una inversión para la aplicación de la propuesta, el cual dio como resultado lo siguiente:

TABLA 34. Presupuesto total

DESCRIPCIÓN	Total
<b>Recursos Tecnológicos</b>	\$840,00
<b>Recursos Materiales</b>	\$1.420,00
<b>Recursos Humanos</b>	\$2.640,00
<b>Recursos Financieros</b>	\$1.480,00
<b>Totales</b>	\$ 6.380,00

Fuente: Presupuesto total.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

TABLA 35. Plan de acción

PROBLEMA PRINCIPAL: La ausencia de un diseño organizacional en la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” incide en la gestión administrativa.					
FIN DEL PROYECTO: Aplicación de un diseño organizacional que fortalezca la gestión administrativa de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal Las Balsas.					
PROPÓSITO DEL PROYECTO: Mejorar el desempeño administrativo considerando la comunicación efectiva de quienes conforman la cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” mediante la implementación de un diseño organizacional.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTOS
1. Determinar el análisis interno que tiene la cooperativa “Las Balsas” con el fin de identificar y contribuir esas debilidades permitiendo que la empresa mejore su parte interna.	FODA	1. Incentivación, cooperación, integración y el trabajo en equipo entre los socios, a fin de analizar la situación interna de la cooperativa.	- Trabajo en equipo. - Elaboración de la matriz FODA.	Directiva y socios	\$ 1.380,00
2. Proyectar un diseño organizacional de acuerdo a la actividad, misión, visión y objetivos para mejorar la gestión administrativa que necesita la cooperativa.	Proyección estratégica	2. Planteamiento de la misión, visión y objetivos que involucre a los socios pescadores	- Definir qué es y hasta dónde quiere llegar a ser en el futuro - Crear grupos de trabajo a nivel táctico, estratégico y operativo - Integración de valores corporativos.	Directiva y socios	\$ 100,00
3. Definir una estructura acorde a los procesos administrativos y productivos para generar un mayor nivel de eficacia en la cooperativa.	Procesos administrativos.	3. Diseño de una estructura organizacional para la cooperativa “Las Balsas”	- Identificar el área administrativa y operativa de la cooperativa. - Distribuir de manera organizada los departamentos. - Destinar materia prima programada para las practicas operativas	Directiva y socios	\$ 840,00
4. Orientar el comportamiento de los miembros de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” los cuales están alineados a los objetivos de la organización	Cultura organizacional	4. Implementación de una cultura organizacional.	- Capacitaciones motivacionales de: relaciones humanas, liderazgo y mecánica. - Dar a conocer las políticas y reglamentos de la institución. - Mejorar el grado de responsabilidad de los socios.	Directiva y socios	\$ 1.420,00
5. Presentar un diseño organizacional que permita una relación eficiente entre los recursos, funciones y responsabilidades de cada uno de los socios y trabajadores de la cooperativa.	Proyección de la estructura organizacional	5. Elaboración de diseño organizacional con su respectivo manual de funciones.	- Diseñar un orgánico funcional para la cooperativa “Las Balsas”. - Involucrar a cada socio en su puesto asignado a través de un manual de funciones.	Directiva y socios	\$ 840,00
6. Contar con un personal idóneo para la realización de las actividades permitiendo conocer las necesidades y requerimiento de los socios pescadores.	Planes de capacitación	6. Capacitación integral de gestión administrativa.	- Desarrollar habilidades de los directivos y socios mediante capacitaciones de liderazgo. - Capacitar, evaluar y supervisar el desempeño de cada uno de los socios realizando talleres de comunicación. - Realizar seguimientos para que se cumplan las actividades propuestas.	Directiva y socios	\$ 1.800,00

Fuente: Plan de acción.

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

## **CONCLUSIONES.**

- La herramienta FODA es un instrumento necesario para la elaboración de un diseño organizacional por lo que se elaboró un esquema acorde a las necesidades de los socios y trabajadores de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.
- Con el desarrollo de la proyección estratégica se elaboró la misión, visión, valores y políticas los mismos que deben ser socializados por los miembros de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.
- Los manuales de funciones son necesarios en las organizaciones porque permiten mejorar la gestión administrativa de acuerdo a las necesidades de los socios pescadores.
- Los sistemas de información y control son de mucha utilidad para llevar los procesos de una forma adecuada, lo cual accede a obtener una información bien estructurada.
- La asignación de tareas permitió la estructuración de su organigrama para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.
- La aplicación del diseño organizacional mejorará los procesos administrativos de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, respetando el orden jerárquico de cada área administrativa.

## **RECOMENDACIONES.**

- Dar seguimiento a los factores internos (fortalezas, debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la cooperativa “Las Balsas” con la finalidad de aprovechar las oportunidades para el desarrollo empresarial y eliminar las amenazas tomando medidas correctivas para evitar futuros problemas.
- Una proyección estratégica para determinar misión, visión, valores y políticas con el propósito de orientar a todos los miembros de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” y puedan trabajar en su desempeño administrativo y operativo de una manera eficiente y eficaz.
- Emplear un manual de funciones que les permita desarrollar sus actividades orientadas a las funciones y responsabilidades que promueva la participación y colaboración de los socios y trabajadores de la cooperativa para el cumplimiento de sus objetivos.
- Es importante aplicar sistemas de control que permitan darle seguimiento continuo de todos los procesos que éste conlleva, para conocer el rendimiento de los socios y trabajadores de la cooperativa y saber si se está cumpliendo con los objetivos propuestos.
- Se recomienda establecer organigramas que permita tener una jerarquía organizada para que los socios puedan planificar sus actividades a fin de mejorar sus condiciones administrativas y productivas.
- Implementar el diseño organizacional propuesto para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “las Balsas” el cual les permita distribuir de manera correcta todos los recursos que posee la cooperativa con la finalidad de realizar actualizaciones continuas teniendo una idea clara de cómo se encuentra organizada.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

ARIAS Fidas (2006) El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica, 5ta edición, Caracas – Venezuela.

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE (2010) Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria Ecuador.

Bravo C. Juan (2008), Gestión de Procesos, Santiago de Chile, Editorial Evolución.

CARABOBO, C. (2009), ediciones el consejo de desarrollo científicos y humanístico de la Universidad de Carabobo.

CHIAVENATO, Idalberto. (2001), Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

CONTI Carlos. (2009), El diseño de organizaciones competitivas. Edición: 10ª. País: Buenos Aires.

DAFT Richard L. (2007), Teoría y Diseño Organizacional, Edición: 9ª Año: País: México.

FERNANDEZ Esteban. (2010) Administración de Empresas: Un enfoque interdisciplinar País: Madrid. Paraninfo.

GARETH R. Jones. (2008) Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones País: México. Pearson Editores.

GRANDE Esteban I., & Abascal Fernández E, (2011), fundamentos y técnicas de investigación comercial. Madrid.

GUERRA López, I., (2007), Evaluación y mejora continua. Estados Unidos.

HAMILTON Wilson, Pezo Paredes Alfredo (2005), Formulación y Evaluación de Proyectos tecnológicos empresariales.

HERNÁNDEZ Sampieri R, Fernández C, Baptista P. (2005), Metodología de la investigación, Edición: 2ª, Editorial Mc. Graw Hill, México.

HITT Michael A. (2006), Administración, Edición: 9ª Año: País: México. Pearson Editores.

HURTADO C. Darío (2007) Principios de la Administración, fondo editorial ITM Manual De Trabajos De Grado De Especialización Y Maestrías Y Tesis Doctorales

MÉNDEZ Álvarez Carlos Eduardo (2003) Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación de Procesos de Negocios por Cengage Learning editores S.A.

METZGER M., & DONAIRE V. (2007), Gerencia estratégica de mercadeo País: México. Thomson Editores.

MUNCH G. Lourdes. (2006), Fundamentos de la Administración: Casos y Prácticos, Edición: 2ª Año: País: México.

ONGALLO C. (2007) Manual de comunicación, Madrid: Editorial Dykinson

PAREDES Gonzalo W. (2009), Como diseñar una tesis,

PAREDES Gonzalo W., PAREDES De la Cruz N., (2011), Investigación Acción,  
Edición: 1ª.

ROBBINS Stephen P. (2004), Administración. Pearson Editores.

ROBBINS Stephen P. & COULTER Mary. (2010), Administración, Edición: 10ª  
Año: País: México. Pearson Editores

SORIANO Claudio. La estrategia básica de Marketing 2004, editoriales y ediciones Díaz de Santos S.A Madrid – España.

ZAMBRANO B. Adalberto (2007) Planificación, Presupuesto y Control de la Gestión Pública Edición: 1ª 2006. Reimpresión 2007, Caracas, Andrés Bello.

## **PÁGINAS WEB.**

[http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaDise%fl0Organizacio  
nal](http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaDise%fl0Organizacio<br/>nal)

[http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.  
pdf](http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.<br/>pdf)

<http://www.slideshare.net/conticarlos/competitividad-estrategiza-2009>

[http://www.slideshare.net/doloresboho/savedfiles?s\\_title=d-i-r-e-c-c-i-o-n-e-s-t-r-  
a-t-e-g-i-c-a-c-conti-2010&user\\_login=conticarlos](http://www.slideshare.net/doloresboho/savedfiles?s_title=d-i-r-e-c-c-i-o-n-e-s-t-r-<br/>a-t-e-g-i-c-a-c-conti-2010&user_login=conticarlos)

[http://www.slideshare.net/doloresboho/savedfiles?s\\_title=libro-planeacin-  
estrategica-aplicada&user\\_login=fernandamonterroso](http://www.slideshare.net/doloresboho/savedfiles?s_title=libro-planeacin-<br/>estrategica-aplicada&user_login=fernandamonterroso)

[http://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-  
organizacion-direccion-y-control/](http://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-<br/>organizacion-direccion-y-control/)

<http://planeacion-estrategica.blogspot.com>

ANEXO 1. Carta aval de la cooperativa.

**COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA  
ARTESANAL  
“LAS BALSAS”**

FUNDADA EL FEBRERO DE 1986  
ACUERDO MINISTERIAL N° 00609 INSCRITA EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE  
COOPERATIVA CON EL N° DE ORDEN 4479 DE ABRIL 12 DE 1988  
GENERAL VILLAMIL PLAYAS. PROVINCIA DEL GUAYAS FILIAL DE FENACOPEC

Playas, Agosto del 2013

Señores  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Escuela de Ingeniería Comercial  
Carrera de Desarrollo Empresarial  
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Mediante solicitud presentada en secretaría, con fecha de Agosto del 2013, me fue solicitado las facilidades necesarias para realizar un proyecto de tesis “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA ARTESANAL “LAS BALSAS”. Dicho proyecto es la tesis de incorporación de la Egresada de Desarrollo Empresarial Srta. Fernanda Dolores Bohórquez Bohórquez.

Por lo expuesto, habiendo transmitido la solicitud de la antes mencionada egresada, confiero el Aval para que se desarrolle dicho proyecto y señalando que el mismo pueda ser aplicado en beneficio de la misma.

Sirva el presente documento para los fines pertinentes y de exclusividad para el solicitante.

Sin otro particular, me suscribo de Uds.

Atentamente,



Cjrilo Tomalá  
PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA  
DE PRODUCCION PESQUERA  
ARTESANAL “LAS BALSAS”

ANEXO 2. Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	TEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES
<p>“Diseño Organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, en el cantón Playas, provincia del Guayas, Año 2015.”</p>	<p>¿Qué impacto tiene la implementación de un diseño organizacional en la gestión administrativa de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, en el cantón Playas, provincia del Guayas?</p>	<p>“Impacto del diseño organizacional en la gestión administrativa de la Cooperativa “Las Balsas” en el Cantón Playas. Diseño organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” del Cantón Playas, Provincia del Guayas, Año 2015.</p>	<p>Proponer un diseño organizacional a través de un trabajo técnico administrativo para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”, del cantón Playas, año 2015.</p>	<p>La aplicación de un Diseño Organizacional adecuada fortalecerá la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” en el cantón Playas, Año 2015.</p>	<p>Diseño Organizacional  Gestión Administrativa</p>	Análisis organizacional
						Proyección estratégica
						Gestión de procesos
						Proyección de la estructura organizacional
						Resultados de efectividad
						Aspectos constitutivos
						Recursos
						Procesos administrativos

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez

ANEXO 3. Guía de entrevista



**Universidad Estatal Península de Santa Elena**  
**Facultad de ciencias administrativas**  
**Escuela de ingeniería comercial**  
**Carrera de desarrollo empresarial**

**Objetivo.-** Obtener información que permita evaluar el progreso que ha desarrollado la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” en el ámbito administrativo de la organización.

**Nombre:**

**Edad:**

1. ¿Conoce usted cuáles son las fortalezas de la Cooperativa?

---

---

2. ¿Cuáles son las oportunidades que Usted cree que posee la Cooperativa?

---

---

3. ¿Los socios de la cooperativa apoyan al alcance de los objetivos?

---

---

4. ¿Existen aceptación de las políticas aplicadas en la cooperativa. Podría mencionarlas?

---

---

5. ¿Existen acuerdos en las resoluciones tomadas en la Asamblea General?

---

---

6. ¿Cuál ha sido el impacto de las capacitaciones recibidas por los socios de la cooperativa?

---

---

7. ¿Cuáles son las actividades o gestiones que Usted realiza para el desarrollo de la cooperativa?

---

---

8. ¿Cree usted que se debería implementar un diseño organizacional en la cooperativa para mejorar la Gestión Administrativa?

---

---

9. ¿Podría mencionar los proyectos que tiene la cooperativa?

---

---

10. ¿Qué les motivó a constituirse como cooperativa?

---

---

11. ¿Qué medidas estratégicas aplican en las actividades de la cooperativa?

---

---

12. ¿Cuáles son las principales necesidades que tiene la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”?

---

---

---

**Gracias por su colaboración**

**Elaborado por:** Fernanda Bohórquez Bohórquez.

#### ANEXO 4. Modelo de encuesta



**Universidad Estatal Península de Santa Elena**  
**Facultad de ciencias administrativas**  
**Escuela de ingeniería comercial**  
**Carrera de desarrollo empresarial**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS Y TRABAJADORES DE LA  
COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA ARTESANAL “LAS  
BALSAS”.**

Como Estudiante de la Universidad Estatal Península De Santa Elena, estoy realizando una encuesta para obtener información, y a la vez me permita ser utilizada en la elaboración del trabajo de tesis denominado: Diseño organizacional para la Cooperativa De Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas” por lo que desde ya le agradeceré su valiosa colaboración.

**Objetivo:**

Contribuir al desempeño administrativo de la cooperativa “Las Balsas” mediante la propuesta de un Diseño Organizacional

**Indicaciones:** Marque con una x la respuesta que usted considere correcta.

1. ¿Podría mencionar cuales son las fortalezas que posee la cooperativa?


2. ¿La junta directiva promueve la cooperación entre los socios en la solución de imprevistos?

Siempre	<input type="checkbox"/>	A menudo	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	----------	--------------------------	---------	--------------------------	-------	--------------------------

3. ¿Cómo es la comunicación entre los directivos y socios pescadores?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------

4. ¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

5. ¿Se cumplen a cabalidad los objetivos que se tienen previstos en la cooperativa?

Siempre		A menudo		A veces		Nunca	
---------	--	----------	--	---------	--	-------	--

6. ¿Cumple usted con los reglamentos y políticas internas establecidas por la cooperativa “Las Balsas”?

Siempre		A menudo		A veces		Nunca	
---------	--	----------	--	---------	--	-------	--

7. ¿Cómo califica la estructura organizacional que tiene la cooperativa?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--

8. ¿Considera usted que la Cooperativa “Las Balsas” toma decisiones adecuadas para implementar nuevas herramientas de trabajo?

Siempre		A menudo		A veces		Nunca	
---------	--	----------	--	---------	--	-------	--

9. ¿Con qué frecuencia participa en las decisiones que se toman en la Cooperativa?

Siempre		A menudo		A veces		Nunca	
---------	--	----------	--	---------	--	-------	--

10. ¿El nivel de conocimiento de los directivos y socios sobre principios fundamentales de Administración para cumplir con sus objetivos es?

Básico		Medio		Alto			
--------	--	-------	--	------	--	--	--

11. ¿Cómo considera los programas de capacitación de Talento Humano?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--

12. ¿Podría mencionar tres temas en los que usted desearía capacitarse?


13. ¿Cada que tiempo le gustaría recibir capacitaciones?

Mensual		Trimestral		Semestral		Nunca	
---------	--	------------	--	-----------	--	-------	--

14. ¿Qué días le gustaría recibir capacitaciones?

Lunes – Martes		Miércoles – Jueves	
Viernes – Sábado		Domingos	

15. ¿En qué jornada le gustaría recibir capacitaciones?

Matutina		Vespertina		Nocturna	
----------	--	------------	--	----------	--

16. ¿Qué tanto conoce sobre sus deberes y obligaciones como socio?

Mucho		Poco		Nada	
-------	--	------	--	------	--

17. ¿Dispone de todos los recursos materiales, técnicos y tecnológicos para desempeñarse en sus actividades la Cooperativa Pesquera Artesanal “Las Balsas”?

Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo	
----------------	--	------------	--	-------------	--	------------	--

18. ¿Le gustaría que se implementen procesos administrativos en la cooperativa?

Si		No	
----	--	----	--

19. ¿Cuáles son las actividades que le han permitido mejorar la productividad en la cooperativa?

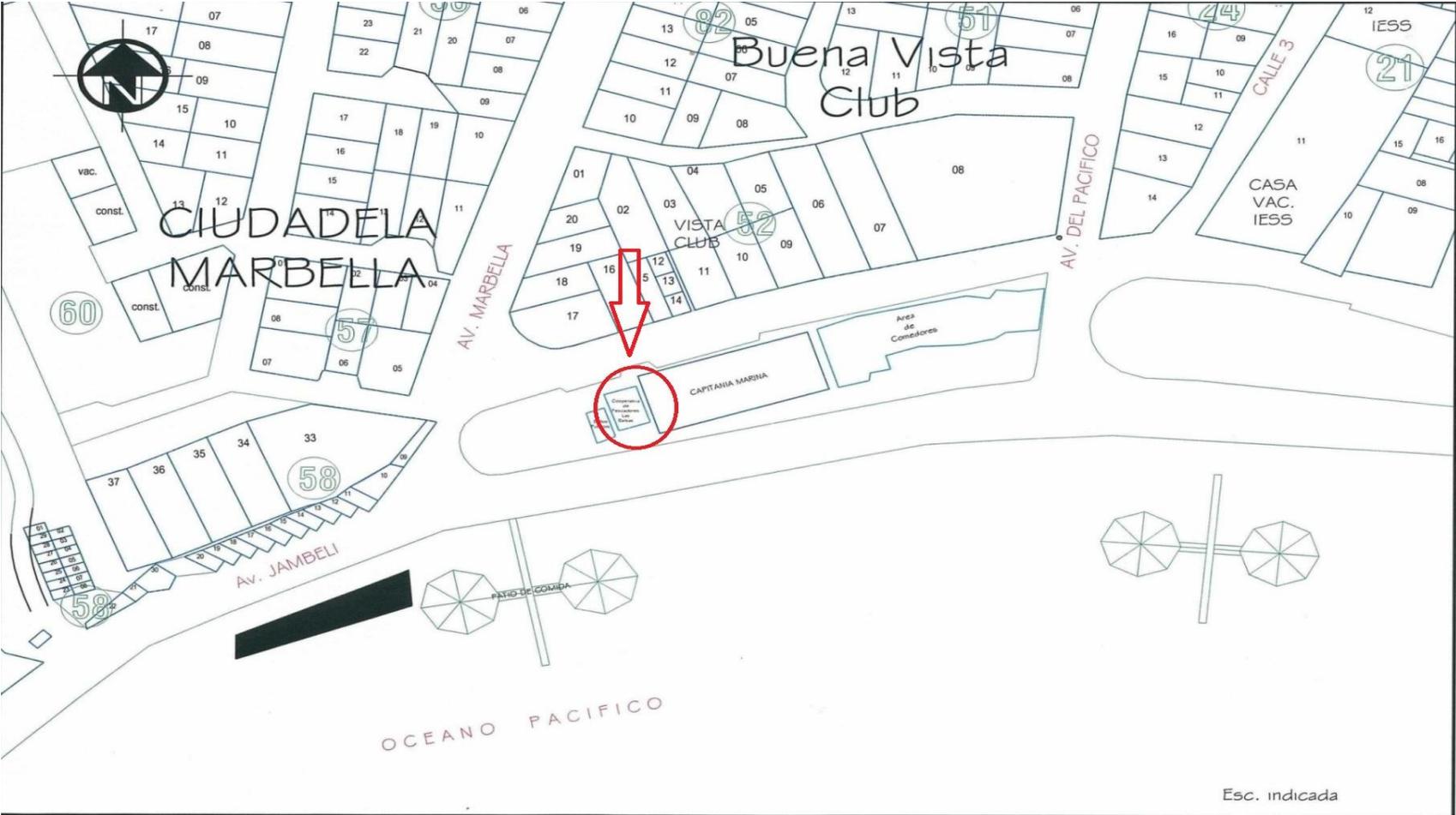

20. ¿Considera necesaria la implementación de un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”?

Si		No	
----	--	----	--

**Muchas gracias por su tiempo y colaboración**

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez.

ANEXO 5. Ubicación



Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez.





ANEXO 8. Acta de reuniones o sesiones de trabajo del directorio

<b>COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA ARTESANAL “LAS BALSAS”</b>		
N° de acta		
Fecha:		
Tema a tratar	Desarrollo	Resultados y acciones a seguir
Compromisos:		Responsable (s)
<p>_____</p> <p>Presidente</p>		
<p>_____</p> <p>Secretario</p>		

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez



ANEXO 10. Programa de capacitación

Actividades	Año											
	Mes 1				Mes 4				Mes 7			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Relaciones humanas												
Liderazgo												
Mecánica												

Elaborado por: Fernanda Bohórquez Bohórquez.

ANEXO 11. Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”



Instalaciones de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.



Embarcaciones de madera y fibra en su puerto pesquero



Entrevista al Sr. Stalin Borbor, 2° Vocal Principal del Consejo de Administración de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.



Socios pescadores de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal “Las Balsas”.

## **ABREVIATURAS.**

<b>ART:</b>	Artículo.
<b>BNF:</b>	Banco Nacional del Fomento.
<b>FENACOPEC:</b>	Federación Nacional de Cooperativas del Ecuador.
<b>FODA:</b>	Fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas.
<b>GADMCP:</b>	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Playas.
<b>MAGAP:</b>	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
<b>MIES:</b>	Ministerio de Inclusión Económica y Social.
<b>PÁG:</b>	Página.
<b>PNBV:</b>	Plan Nacional del Buen Vivir.
<b>RENOVA:</b>	Renovación de Motores Fuera de Borda.
<b>SEPS:</b>	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
<b>SRP:</b>	Servicio de Recursos Pesqueros.
<b>UCOPAC:</b>	Unión de Cooperativas Pesqueras Artesanales del Cantón.