



**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 VIRGEN DEL CARMEN
COMUNA PALMAR, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: HÉCTOR ALBERTO MAGALLANES TOMALÁ

TUTOR: ING. SOFÍA LOVATO TORRES MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE
PRODUCCIÓN PESQUERA VIRGEN DEL CARMEN
COMUNA PALMAR, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: HÉCTOR ALBERTO MAGALLANES TOMALÁ

TUTOR: ING. SOFÍA LOVATO TORRES MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Octubre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA VIRGEN DEL CARMEN DE LA COMUNA PALMAR PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013”**, elaborado por el Sr. HÉCTOR ALBERTO MAGALLANES TOMALÁ egresado 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 Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.
TUTOR

DEDICATORIA

A Dios, Todopoderoso y eterno, que día a día toma mi mano y guía mis pasos y me colma de muchas bendiciones.

A mis padres quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional, por darme una formación en valores y espiritualidad, por el apoyo para seguir con mis estudios superiores y lograr el anhelo de ser un profesional.

A mis hermanos, hermanas y amigos que siempre han sido fortaleza y fuente de inspiración y motivación a seguir adelante con su apoyo moral e incondicional y siempre unido ante las adversidades que se presentan en la vida.

Al Sr. Colón Gonzabay Parrales por permitirme realizar mi trabajo de tesis en su organización.

Héctor

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el guía de mi camino, brindándome fortaleza, esperanza y fuerzas para no confundir el destino y lograr este gran objetivo; a la Universidad Estatal Península de Santa Elena por abrir las puertas y dar la oportunidad de formarnos profesionalmente con la ayuda de los docentes impartiéndonos sus sabios conocimientos; a la Ing. Sofía Lovato Torres por tener la paciencia de guiarme en la realización correcta de este proyecto.

Héctor

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.
PROFESOR TUTOR

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL-PROCURADOR

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE
PRODUCCIÓN PESQUERA VIRGEN DEL CARMEN
COMUNA PALMAR PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2013**

Autor: Héctor Magallanes Tomalá
Tutor: Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.

RESUMEN

En el siguiente trabajo, se observará un marco referencial que muestra el planteamiento del problema a investigar; un marco teórico que especifica los componentes del diseño y estructura organizacional que tiene como meta aumentar los conocimientos metodológicos, teóricos y prácticos. Diseñar una organización es un proceso que construye o cambia la estructura de la misma, implementando el uso adecuado de las herramientas que ayudan a la coordinación de las actividades y el buen ambiente laboral; por eso, el desarrollo del siguiente trabajo es la elaboración de un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la Comuna Palmar provincia de Santa Elena. En base a su elaboración, se consideran las necesidades, funciones y responsabilidades principales para lograr una administración efectiva en la Cooperativa. También se aplicó la metodología para recolectar datos, análisis y síntesis de información, datos que fueron adquiridos a través de las encuestas y entrevistas que se aplicaron a los directivos y socios de la Cooperativa de Producción Pesquera y población de la Comuna Palmar. También, en el presente diseño de investigación se desarrolló considerando la investigación cualitativa aprovechando al máximo la recolección de información; así mismo se consideró factible la aplicación de los métodos de investigación como el inductivo, deductivo, analítico e histórico lógico. Para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, se creó un direccionamiento estratégico que consistió en elaborar la misión, visión, objetivos, valores institucionales, la estructura, el orgánico funcional, estrategias de desarrollo, un código de ética, y las descripciones específicas para cada puesto con que cuenta la Cooperativa. Finalmente se evaluaron las dimensiones contextuales y estructurales de la Cooperativa. En conclusión, la siguiente propuesta permitirá la efectividad gerencial, en la administración operativa, en el recurso humano, delegación de funciones, coordinación de todas las actividades, obtener el máximo uso de los recursos y guía para el logro de los objetivos y alcanzar la eficiencia y eficacia de los objetivos trazados en la organización.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
MARCO CONTEXTUAL	3
TEMA	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Causas del Problema	8
Delimitación del Problema.....	9
Formulación del Problema.	9
Sistematización del Problema.	9
Evaluación del Problema.....	10
Justificación de la investigación	11
Objetivos de la investigación	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
Hipótesis.....	13
Concepto de Hipótesis.....	13
Operacionalización de las Variables.	13
CAPÍTULO I.....	17

MARCO TEÓRICO.....	17
1.1. ANTECEDENTES.....	17
1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
1.2.1. Definiciones del Diseño Organizacional.....	20
1.2.2. Importancia del Diseño Organizacional.....	20
1.2.3. Características del Diseño Organizacional.....	21
1.2.4. Ventajas del Diseño Organizacional	21
1.2.5. Enfoques del Diseño Organizacional	22
1.2.6. Modelos de Diseño Organizacional	26
1.2.6.1. Modelo de Richard L. Daft.	26
1.2.6.2. Modelo de Ailed Labrada Sosa	28
1.2.6.3. Modelo de Henry Mintzberg	30
1.2.6.4. Modelo de las siete S, por MCKINSEY	31
1.2.7. Componentes del Diseño Organizacional.	33
1.2.7.1. Análisis Situacional.....	33
1.2.7.1.1. Diagnóstico Organizacional.....	33
1.2.7.1.2. Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional.....	34
1.2.7.2. Matriz FODA	34
1.2.7.2.1. Definición.....	35
1.2.7.2.2. Elementos internos del FODA	35
1.2.7.3. Análisis Interno	36
1.2.7.3.1. Matriz de marco lógico.	36
1.2.7.3.2. MEFI (Análisis interno de la organización).....	37
a) Planteamiento del Problema.....	38
b) Análisis de los involucrados	39
c) Árbol de objetivos.....	39
1.2.7.4. Análisis externo.....	39
1.2.7.4.1. MEFE (Análisis de los factores externos de la organización)	39
1.2.7.4.2. Matriz de competitividad	40
1.2.7.4.3. Análisis de Porter	41
1.2.7.4.3.1. Rivalidad entre los competidores existentes	42

1.2.7.4.3.2. Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	43
1.2.7.4.3.3. Amenaza de los nuevos competidores	43
1.2.7.4.3.4. Poder de negociación de los proveedores	43
1.2.7.4.3.5. Poder de negociación de los clientes.....	43
1.2.7.5. Proyección estratégica.....	44
1.2.7.5.1. Filosofía	44
1.2.7.5.2. Misión	44
1.2.7.5.3. Visión	45
1.2.7.5.4. Objetivos	45
1.2.7.5.5. Estrategias organizacionales	47
1.2.7.5.6. El presupuesto	47
1.2.7.6. Proyección de la Estructura o Diseño Organizacional.....	48
1.2.7.6.1. La estructura organizacional	48
1.2.7.6.2. Diseño Organizacional	49
1.2.7.6.3. Elementos del diseño organizacional	50
1.2.7.6.4. Estructura del análisis de cargos.	51
1.2.7.6.5. Orgánico funcional.....	53
1.2.7.6.6. Tipos de estructura o diseño organizacional	53
1.2.7.6.7. Políticas Organizacionales	55
1.2.7.6.8. La Cultura organizacional	56
1.2.7.6.9. Dimensiones del Diseño Organizacional	57
1.2.7.6.9.1. Dimensiones Estructurales	58
1.2.7.6.9.2. Dimensiones Contextuales	60
1.2.7.6.10. Código de ética.....	61
1.2.7.6.11. Cuadro de mando integral	62
1.2.7.7. Resultado de Efectividad.....	64
1.2.7.7.1. Eficacia.....	64
1.2.7.7.2. Eficiencia.....	64
1.2.7.7.3. Recursos	65
1.2.7.7.3.1. Recursos físicos y materiales	65
1.2.7.7.3.2. Recursos financieros	66

1.2.7.7.3.3. Recursos humanos.....	66
1.2.7.7.3.4. Recursos administrativos	66
1.2.7.7.3.5. Recursos tecnológicos.....	66
1.3. Gestión Administrativa	67
1.3.1. Aspectos Constitutivos.....	67
1.3.1.1. Acta constitutiva de la Cooperativa de Producción Pesquera “Virgen del Carmen”	67
1.3.1.2. Directiva de la Cooperativa de Producción Pesquera “Virgen del Carmen”.....	69
1.3.1.3. Marco situacional.....	70
1.3.2. Servicios.....	71
1.3.2.1. Actividad económica.....	71
1.4. Marco legal de la empresa u organización.....	72
CAPÍTULO II	75
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	75
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	75
2.2. Modalidad de la investigación	77
2.3. Tipos de investigación.....	78
2.3.1. Investigación aplicada.....	78
2.3.2. Investigación Bibliográfica	78
2.3.3. Investigación de Campo.....	79
2.4. Métodos de investigación.....	80
2.4.1. Método Inductivo	80
2.4.2. Método Deductivo.....	81
2.4.3. Método Analítico	81
2.4.4. Método Histórico - Lógico.....	81
2.5. Técnicas de investigación	82
2.5.1. La Entrevista	82
2.5.2. La Encuesta	83
2.6. Instrumentos de investigación.....	83
2.6.1. Instrumento: guía de pautas	84

2.6.2. Instrumento: cuestionario.....	85
2.7. Población y muestra	86
2.7.1. Población.....	86
2.7.2. Muestra.....	87
2.7.2.1. Muestreo por conveniencia	88
2.8. Procedimientos y procesamientos de los datos	89
2.8.1. Procedimiento	89
2.8.2. Procesamiento	90
CAPÍTULO III.....	91
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	91
3.1. Análisis e interpretación de la entrevista efectuada a los directivos y socios de la Cooperativa Producción Pesquera Virgen del Carmen	91
3.2. Análisis e interpretación de los resultados de la Encuesta.....	98
3.3. Comparación de resultados.	108
3.4. Conclusiones	109
3.5. Recomendaciones.....	110
CAPÍTULO IV.....	111
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA VIRGEN DEL CARMEN DE LA COMUNA PALMAR, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.	111
4.1. INTRODUCCIÓN	111
4.2. Datos de Identificación de la Organización	112
4.3. Análisis situacional de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.	114
4.3.1. Análisis Interno	114
4.3.1.1. Análisis de los involucrados	115
4.3.1.2. Matriz situacional F.O.D.A. de la Cooperativa de producción Pesquera Virgen del Carmen	116
4.3.1.2.1. Matriz situacional F.O.D.A. estratégico de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen	117
4.3.1.3. Matriz de evaluación de los factores internos (M.E.F.I.).....	118
4.4. Análisis externo.....	119

4.4.1. Matriz de evaluación de los factores externos (M.E.F.E.).....	119
4.4.2. Análisis de Porter	120
4.4.2.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes	120
4.4.2.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores	121
4.4.2.3. Amenaza de nuevos entrantes	121
4.4.2.4. Amenaza de productos sustitutos	121
4.4.2.5. Rivalidad entre los competidores	122
4.4.3. Matriz de Competitividad	122
4.4.4. BSC (Cuadro de Mando Integral)	125
Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen	125
4.5. Proyección estratégica.....	126
4.5.1. Filosofía	126
4.5.2. Misión	126
4.5.3. Visión	126
4.5.4. Valores institucionales	127
4.5.5. Objetivos institucionales	128
4.5.6. Estrategias y cursos de acción de la organización	129
4.6. Dimensiones del diseño organizacional	130
4.6.1. Dimensiones contextuales.....	130
4.6.2. Dimensiones Estructurales	131
4.7. Proyección de la Estructura o Diseño Organizacional.....	133
4.7.1. Diseño Organizacional	133
4.7.2. Elementos del diseño organizacional	134
4.8. Orgánico Funcional.....	137
4.9. Funciones	138
4.10. Código de ética.....	147
4.11. Políticas del Recurso Humano	148
4.12. Resultados de efectividad.....	149
a) Eficiencia	149
b) Eficacia	149
4.13. Recursos de la organización.....	150

4.13.1. Recursos Humanos.....	150
4.13.2. Recursos físicos y materiales	150
4.13.3. Recursos Financieros	151
4.13.4. Recursos Tecnológicos.....	151
4.14. Presupuesto para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.	152
CONCLUSIONES	154
RECOMENDACIONES	155
BIBLIOGRAFÍA	156

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°. 1 Operacionalización de la variable independiente	15
CUADRO N°. 2 Operacionalización de la variable dependiente	16
CUADRO N°. 3 Componentes del FODA.....	36
CUADRO N°. 4 Estructura de la matriz del marco lógico	37
CUADRO N°. 5 Matriz de evaluación de factores internos	38
CUADRO N°. 6 Matriz de evaluación de factores externos.....	40
CUADRO N°. 7 Matriz de competitividad	41
CUADRO N°. 8 Instrumentos de recolección de datos	84
CUADRO N°. 9 Población	86
CUADRO N°. 10 Tamaño de la Muestra	88
CUADRO N°. 11 Productos que más consume	98
CUADRO N°. 12 Consumo de pescado	99
CUADRO N°. 13 Estatus de la Cooperativa.....	100
CUADRO N°. 14 Canales de comunicación	101
CUADRO N°. 15 Trabajo en equipo	102
CUADRO N°. 16 Ambiente laboral	103
CUADRO N°. 17 Cambio de directiva.....	104
CUADRO N°. 18 Aporte de los socios.....	105
CUADRO N°. 19 Reconocimiento de la Cooperativa.....	106
CUADRO N°. 20 Implementación del Diseño Organizacional.....	107
CUADRO N°. 21 Análisis de participación.....	115
CUADRO N°. 22 Matriz situacional F.O.D.A. de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.....	116
CUADRO N°. 23 Matriz situacional F.O.D.A. estrategico de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen	117
CUADRO N°. 24 Evaluación de los factores internos de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen	118
CUADRO N°. 25 Evaluación de los factores externos de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen	119
CUADRO N°.26 Matriz de Competitividad de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.....	123
CUADRO N°. 27 Cuadro de Mando Integral de Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.....	125
CUADRO N°. 28 Presupuesto General	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°. 1 Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft	27
GRÁFICO N°. 2 Modelo de Ailed Labrada Sosa	29
GRÁFICO N°. 3 Modelo de las Configuraciones de Mintzberg	30
GRÁFICO N°. 4 Modelo de las 7 s de Mickinsey	32
GRÁFICO N°. 5 Fuerza de Porter	42
GRÁFICO N°. 6 Cuadro de mando integral	63
GRÁFICO N°. 7 Vista panorámica Comuna Palmar	71
GRÁFICO N°. 8 Productos que más consume	98
GRÁFICO N°. 9 Consumo de pescado	99
GRÁFICO N°. 10 Estatus de la cooperativa	100
GRÁFICO N°. 11 Canales de comunicación	101
GRÁFICO N°. 12 Trabajo en equipo	102
GRÁFICO N°. 13 Ambiente laboral	103
GRÁFICO N°. 14 Cambio de directiva	104
GRÁFICO N°. 15 Aporte de los socio	105
GRÁFICO N°. 16 Reconocimiento de la Cooperativa	106
GRÁFICO N°. 17 Implementación del diseño organizacional	107
GRAFICO N°. 18 Modelo de Diseño Organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen	113
GRÁFICO N°. 19 Cinco fuerzas de Porter	120
GRÁFICO N°. 20 Estructura Organizacional de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen	137

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 Matriz de consistencia.....	160
ANEXO No. 2 Matriz de marco lógico	161
ANEXO No. 3 Carta de autorización para la realización del trabajo de tesis	162
ANEXO N°. 4 Encuesta para la población de la comuna Palmar.....	163
ANEXO N°. 5 Guía de pautas (entrevista)	165
ANEXOS No. 6 Árbol de problemas	167
ANEXOS No. 7 Árbol de objetivos	168
ANEXO No. 8 Carta aval de la organización aceptando el proyecto de investigación	169
ANEXO No. 9 Actas de sesión de trabajo con el personal de la organización para determinar la situación	170
ANEXO No. 10 Actas aprobando la misión, visión, filosofía, valores, estructura orgánica, estrategias y objetivos de la organización	171
ANEXO No. 11 Actas aprobando los valores y objetivos de la organización....	175
ANEXO No. 12 Actas de compromiso de los miembros de la organización y estudiantes asesores.....	178
ANEXO N°. 13 Plan de acción	180
ANEXO No. 14 Fotos	184

INTRODUCCIÓN

Organizar una empresa, entidad o institución consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para lograr los objetivos propuestos.

La organización para el cumplimiento de sus actividades cuenta con recursos humanos, materiales, económicos, tecnológicos, y para que la administración de estos recursos sea eficiente, existen instrumentos o directrices que permiten apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

Toda organización privada o pública, debe contar con políticas, estrategias, procedimientos y normas para el desarrollo normal de sus actividades cotidianas, de acuerdo a su tamaño y varía el tipo de estructura que se adapte a sus necesidades.

Si se considera a la administración como la fuerza ordenada para que opere una organización, en ese ámbito será necesaria la aplicación de directrices esenciales con las cuales podrá funcionar eficientemente. Por tanto, una organización basada en principios administrativos debe tener elementos tales como: personal (constituido por directivos, ejecutivos y funcionarios), materiales (constituido por el mobiliario, maquinarias, enseres) y directrices formales como los estatutos, normas, reglamentos, procedimientos y políticas.

La elaboración de la tesis tiene como objetivo estructurar el diseño organizacional para el direccionamiento y correcto cumplimiento de las actividades de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen; de esta manera establecer adecuadamente las funciones de cada colaborador.

La tesis está estructurada sistemáticamente, por capítulos y se describen conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego de finalizar el trabajo.

En el capítulo I, conoceremos el marco teórico donde se presentan las variables que se están estudiando, se da a conocer el problema donde se encuentra ubicado, su delimitación, su justificación y sus objetivos, además se investigó los antecedentes de la cooperativa, su estructura, los tipos de diseño organizacionales, importancia, beneficios, etc. Además se presentan los fundamentos teóricos que servirán para la elaboración de la misma.

En el capítulo II, se da a conocer la metodología, la modalidad de la investigación, sus alcances, los tipos de investigación que se utilizarán, métodos y técnicas, instrumentos a emplear y de esta manera conocer la población y muestra de la cooperativa.

En el capítulo III, se muestran los datos esperados en la investigación, es decir los resultados de las entrevistas y encuestas que se realizó a cada colaborador de la Cooperativa pesquera.

En el capítulo IV, se plantea la propuesta de una solución al problema detectado, escogiendo una clase de modelo de diseño organizacional para un excelente estudio de trabajo. Esta propuesta se la realiza en base a los resultados de la investigación desarrollada y en base a la experiencia del investigador para poder llegar a los objetivos que se han planteado.

Además en el presente estudio se incluye la bibliografía donde se da a conocer los libros relacionados con el diseño organizacional, a la administración efectiva, diferentes tipos de estudios y anexos donde presentamos actas de aceptación del tema por parte de los directivos y socios de la cooperativa, para darle mayor énfasis a la investigación.

MARCO CONTEXTUAL

TEMA

INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA VIRGEN DEL CARMEN DE LA COMUNA PALMAR PROVINCIA DE SANTA ELENA. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA VIRGEN DEL CARMEN.

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Planteamiento del Problema

Entre los puntos más importantes considerados para el desarrollo del tema a continuación se detallan la definición de los problemas, los objetivos generales y específicos, la justificación, hipótesis y operacionalización de las variables.

Según datos del INEC 2011 las principales actividades económicas de las Pymes en la provincia de Santa Elena son: hoteles y servicios 1.015 establecimientos, transporte y almacenamiento 54 establecimientos, agricultura y pesca 23 establecimiento y el comercio al por mayor y al por menor en reparación de vehículos, automotores y motocicletas 5.297 establecimientos, por lo que existe una gran variedad de negocios comerciales y servicios.

El Diseño Organizacional en el Ecuador es utilizado en las diferentes organizaciones o instituciones del país, sean estas empresas del gobierno, ONG (Organizaciones no Gubernamentales), empresas públicas o privadas ocupando gran importancia para dar a conocer a los encargados que dirigen las diferentes áreas de la organización.

Para un buen funcionamiento de las empresas medianas, pequeñas o grandes es importante tener principalmente una estructura de Diseño Organizacional, de manera que puedan distribuir las actividades entre los miembros que la conforman, (jerarquización de los puestos de trabajo), los cuales pueden ser directivos, administrativos, operadores, proveedores o personal de mantenimiento y de los cuales dependerá la calidad del producto o servicio que brinden a la sociedad entera y el éxito de sus operaciones.

La ventaja para una Pymes de obtener un diseño organizacional es tener un control en la organización de manera eficiente, logrando desarrollar el trabajo en equipo en las diferentes áreas de la organización.

La generación de diversidades de empresas en la provincia de Santa Elena hace cada vez más necesario que estas se encuentren definidas en su estructura organizacional para el cumplimiento de las actividades, permitiendo de esta manera ser competitivas en los diferentes mercados satisfaciendo las necesidades de los clientes.

La actividad comercial que se ejecuta en los diferentes puntos de la provincia brinda oportunidades para satisfacer las necesidades de los clientes mediante la prestación de servicio de empresas comisionistas que se direccionan en efectuar obras de construcción y mantenimiento a instituciones públicas, privadas y clientela en general.

Bajo la modalidad de comercialización y prestación de servicio existen empresas comisionistas que ejecutan actividades de mantenimiento, adecuación y reparación de diferentes áreas de una organización por medio de terceras personas bajo una estricta supervisión, demostrando calidad en los trabajos realizados, abarcando los mercados de servicios a instituciones que requieren este tipo de labor para el correcto desarrollo de sus actividades.

En la provincia de Santa Elena, las empresas comisionistas que ejercen esta acción brindan oportunidades de crecimiento a las personas mediante el apoyo laboral y aporte socioeconómico al sector para el desarrollo empresarial, en los que involucra a profesionales para su realización.

Tal es el caso del presente estudio en que se consideró la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen institución que fue fundada en el año de 1995 y de ese entonces ha venido funcionando de una forma anti-técnica, es decir en una observación in-situ observó que carece de los elementales primordiales para el buen funcionamiento como organización.

La Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen en la actualidad está conformada por 36 socios activos quienes están en su total acuerdo que se les elabore un diseño organizacional de manera que se enfoquen a la solución de los diferentes problemas que se les han venido presentando desde su creación.

Esta Cooperativa pesquera cuya finalidad al crearse fue y sigue siendo la de satisfacer la demanda pesquera, pero debido a diferentes situaciones que se les han presentado, no han podido crecer como tal; claro está que si han tenido sus logros como tener una pequeña sede, pero la misma no cumple con los departamentos o puestos con los que debería contar.

La Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen a pesar de que está legalmente constituida, no ha podido lograr sus objetivos conforme se detallan en sus estatutos debido a la falta de control de las actividades que ha realizado y viene realizando en la actualidad, ya que carece de un manual de funciones que le indique las directrices para un adecuada gestión o proceso administrativo teniendo como resultado una limitada actividad y crecimiento que no responde a la realidad de la actividad pesquera, que en el sector es una de las actividades principales que generan alta rentabilidad.

Otro de los problemas de esta organización es que no cuenta con un organigrama de funciones como cooperativa que permita la verificación de cada una de las actividades y tareas de cada área. Además no cuenta con un modelo de ingresos de socios a la cooperativa, así mismo no existen fichas individuales que identifiquen a cada uno de los socios, no cuenta con una misión y visión como organización.

Esta situación se inclina a factores como la falta de concientización por parte de los directivos acerca de la verdadera importancia de las diferentes funciones administrativas, lo cual crea un ambiente de imprevisión de los acontecimientos perceptibles en el presente; siendo esto el motivo de que la cooperativa pueda tener poca o ninguna incidencia, y por último la falta de personal preparado para desarrollar la labor de la planeación, organización.

Frente a la problemática se toma la decisión de diseñar un modelo organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la Comuna Palmar según sus unidades estratégicas de negocios, debe basarse en un análisis cuidadoso del medio, externo, en un reconocimiento de las fortalezas y debilidades internas y en la definición de la misión de la cooperativa.

El Diseño Organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años 80 hasta los actuales momentos, dejando de ser un elemento común en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política.

Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

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

El Diseño Organizativo se puede definir como un proceso de ordenación de las características estructurales de la organización, para conseguir o mejorar su rendimiento, el cual pone de relieve que la creación de la estructura formal debe fundamentarse en unos principios reguladores, conforme a la razón de ser de la propia organización.

En un mundo caracterizado por constantes cambios, a los administradores les resulta cada vez más complejo medir, predecir o controlar de manera tradicional las actividades internas y externas de la organización, que permita hacer frente a los retos empresariales y de mercado, donde la implementación de un diseño organizacional es la herramienta fundamental para el desarrollo y posicionamiento de todo tipo de organizaciones.

Dentro de las diferentes modalidades de direccionamiento administrativo, el diseño organizacional, es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad, dando pauta para que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior y hacia el exterior de su organización.

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

La principal forma de capital en la organización postmoderna no se basa principalmente en el dinero o la tecnología, sino que también, en información, procedimientos y métodos de motivación que provean a los trabajadores mayor satisfacción en sus trabajos.

De igual manera la descentralización forma parte de una cultura postmoderna y los empleados tienen mayor poder de decisión con énfasis en la misión y visión de una organización, para asegurar que éstas estén orientadas a mejorar los objetivos y propósitos de la organización.

Causas del Problema

1. Nulidad de estrategias y objetivos por parte de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.
2. La ausencia de un organigrama, que permita el desarrollo jerárquico y funcional de la Cooperativa.
3. Desinterés por parte de los socios para formar parte de la toma de decisiones en pro de la Cooperativa.
4. Carencia de reconocimiento de la cooperativa por terceras personas.
5. Ausencia de un lugar para organizar las Asambleas.
6. Desinterés en sugerir y dar ideas para un mejoramiento continuo de la Cooperativa.
7. Carencia de motivación a los socios.

8. Ausencia de un local propio, en la que tengan su propia oficina.

9. Asumir el cargo correspondiente por parte del gerente.

10. Desinterés en pagar las cuotas por parte de los socios.

11. Ausencia de compromiso por parte de los socios.

12. Definiciones de políticas

Delimitación del Problema

Campo : Cooperativa de Pescadores
Área : Administrativa
Aspecto : Diseño Organizacional
Tema : Influencia de la estructura Organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, de la Comuna Palmar, provincia de Santa Elena, año 2013.

Formulación del Problema.

¿De qué manera incide un diseño organizacional en la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, puerto Palmar, provincia de Santa Elena, año 2013?

Sistematización del Problema.

1. ¿Qué desventajas puede tener la ausencia de un Diseño Organizacional en una empresa?
2. ¿Cuáles son las ventajas que existen para una empresa tener Diseño Organizacional?

3. ¿Para la aplicación de un Diseño Organizacional de una empresa existe teoría precisa para su fácil entendimiento?
4. ¿Cuáles son los instrumentos metodológicos se utilizarán para la recolección de información?

Evaluación del Problema

Los aspectos más importantes a tener en cuenta en la evaluación del problema son:

Delimitado: Necesidad de elaborar un diseño organizacional para que incurra su funcionamiento en el periodo 2013.

Claro: El diseño responde a las diferentes necesidades de formación y de herramientas de interrelación entre directivos para el desarrollo de actividades.

Evidente: El diseño inscribe a mejorar los procesos administrativos y calidad organizacional de sus miembros.

Concreto: El proyecto responde a la elaboración de un diseño organizacional, considerando los diferentes modelos planteados en otros sectores del país.

Original: Se trata de un Diseño Organizacional, que no solamente permitirá elaborar una técnica para la cooperativa de pescadores del Puerto Palmar, sino que también puede ser tomado como ejemplo y de ésta manera contribuya a las diferentes cooperativas pesqueras existentes en la provincia de Santa Elena.

Contextual: El diseño organizacional responde a la necesidad socioeconómica de los socios activos de la Cooperativa Producción Pesquera Virgen del Carmen de la Comuna Palmar Provincia de Santa Elena.

Factible: La Comuna Palmar por ser un puerto pesquero de la provincia de Santa Elena y por poseer varias cooperativas siendo la de estudio la más numerosa en socios que posee y que los mismos están de acuerdo en prestar su colaboración y de ésta manera realizar la ejecución del diseño organizacional.

Justificación de la investigación

La provincia de Santa Elena está ubicada en el perfil costanero del Ecuador: al Norte con la provincia de Manabí, al sur y este con la provincia del Guayas y al Oeste con el Océano Pacífico; en ella se desarrollan actividades económicas, agrícolas, pesqueras y turísticas, situación que se genera por ser una provincia privilegiada por el sinnúmero de recursos naturales que posee. En la actualidad las diferentes actividades económicas en la provincia se han desarrollado ágilmente, el incremento de instituciones, organizaciones estatales como privadas buscan ser más eficientes.

El presente trabajo se justifica en el sentido de que la cooperativa de pescadores al contar con las herramientas administrativas para su gestión basada en el diseño organizacional, que es causa de esta investigación, se busca tener como resultado su fortalecimiento siendo los beneficiarios directos los señores asociados y clientes de la institución.

Además, se verán favorecidos en el desarrollo de sus actividades a través del mejoramiento sus medios de producción y tener mayor productividad.

La contribución de éste proyecto será para presentar una forma de diseño organizacional acorde a las necesidades y objetivo de la cooperativa, de tal manera que sirva como base para alcanzar los objetivos, mejorar la toma de decisiones y la optimización de recursos y que lleve la organización para de esta manera afrontar los futuros retos y desafíos, ya que las diferentes actividades a realizarse se logrará hacer con mayor eficiencia y eficacia como cooperativa.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Valorar la influencia que tiene la estructura organizacional en la administración efectiva mediante un diagnóstico organizacional con un enfoque participativo para la elaboración de un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Objetivos específicos

1. Construir las actividades administrativas de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen que permita el aprovechamiento de los recursos.
2. Establecer el direccionamiento administrativo mediante la estructura organizacional.
3. Elaborar el Diseño Organizacional para el direccionamiento de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, Comuna Palmar.
4. Identificar los componentes de la estructura organizacional mediante las consultas bibliográficas.
5. Diagnosticar los factores internos y externos mediante el enfoque participativo aplicando métodos de investigación.

Hipótesis

Concepto de Hipótesis

Las hipótesis “son proposiciones afirmativas que se plantea con el propósito de llegar a explicar hechos o fenómenos que caracterizan o identifican el objeto de investigación”. (Méndez 2006, p. 208). La hipótesis planteada para la investigación es la siguiente:

“La elaboración de una estructura organizacional permitirá mejorar la administración efectiva de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la Comuna Palmar provincia de Santa Elena”.

Operacionalización de las Variables.

Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación. Lerna H. (2004) define como:

“La operacionalización o diseño de una variable, es un proceso mediante el cual la variable se transforma de un nivel abstracto a un nivel empírico, observable, medible que se difieren, según su nivel de abstracción o complejidad” (P.76).

En el proceso de operacionalización de las variables es necesario determinar los parámetros de medición a partir de los cuales se establecerá la relación de variables enunciadas por la hipótesis (o idea a defender); se necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición.

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio la cual está en relación directa

con el planteamiento del problema. A partir de ello se seleccionan las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema en estudio. A continuación se identifican a través de un cuadro las variables que se investigan:

El tema de la presente investigación es:

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA VIRGEN DEL CARMEN DE LA COMUNA PALMAR, PROVINCIA DE SANTA ELENA.

1. **Variable Independiente:** La estructura organizacional
2. **Variable Dependiente:** Administración efectiva de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

CUADRO No. 1 Operacionalización de la variable independiente

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
La elaboración de una estructura organizacional permitirá mejorar la administración efectiva de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la Comuna Palmar provincia de Santa Elena.	<p>Variable Independiente</p> <p>La estructura Organizacional</p>	Es el proceso que estructura a una organización para alcanzar objetivos mediante un diagnostico situacional para obtener los niveles jerárquicos que permita el desarrollo eficiente de las actividades administrativas de una organización.	<p>Análisis Situacional</p> <p>Proyección Estratégica</p> <p>Dimensiones Organizacionales</p> <p>Proyección del Diseño Organizacional</p> <p>Resultados de Efectividad</p>	<p>Análisis interno Análisis Externo Análisis Comparativo Análisis FODA Análisis de Porter Matriz MEFI Matriz MEFE</p> <p>Filosofía Misión Visión Objetivos Valores Estrategias</p> <p>Contextuales Estructurales</p> <p>Diseño de estructura Orgánico Funcional Diseño de cargos y puestos Cultura Organizacional Código de ética</p> <p>Eficiencia Eficacia Presupuesto Recursos</p>	<p>¿Con que finalidad se creó la Cooperativa de Pescadores?</p> <p>¿Se consideran las sugerencias y opiniones de los socios para la toma de decisiones?</p> <p>¿Se efectúa algún tipo de evaluación para medir el desempeño del personal en las diferentes áreas que posee la Cooperativa?</p> <p>¿Está de acuerdo con la implementación de un programa que estructure la Cooperativa, definiendo funciones y responsabilidades?</p>	<p>Guía de la Entrevista</p>

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Palmar
Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá

CUADRO No. 2 Operacionalización de la variable dependiente

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
La elaboración de una estructura organizacional permitirá mejorar la administración efectiva de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la Comuna Palmar provincia de Santa Elena.	<p align="center">Variable dependiente</p> <p>Administración efectiva de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.</p>	El adecuado uso de los recursos con que cuenta la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen dedicada a la caza y comercialización de productos del mar.	<p>Aspectos Constitutivos</p> <p>Recursos</p> <p>Gestión Administrativa</p> <p>Productos</p>	<p>Datos históricos</p> <p>Normativas</p> <p>Políticas</p> <p>Recurso humanos</p> <p>Recursos Materiales</p> <p>Recursos tecnológicos</p> <p>Recursos financieros</p> <p>Planeación</p> <p>Dirección control</p> <p>Comercialización de productos del mar</p> <p>Artículos de pesca</p>	<p>¿Usted qué productos del mar más consume?</p> <p>¿Con qué frecuencia consume pescado?</p> <p>¿Piensa que debería existir trabajo en equipo por parte de los miembros de la Cooperativa Virgen del Carmen?</p> <p>¿Cómo considera usted el ambiente laboral de la Cooperativa?</p> <p>¿Cada qué tiempo debería cambiar de directiva la Cooperativa?</p> <p>¿Considera usted necesario la implementación de un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Pescadores Virgen del Carmen?</p>	Cuestionario

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Palmar

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

En un mundo caracterizado por constantes cambios, a los administradores les resulta cada vez más complejo medir, predecir o controlar de manera tradicional las actividades internas y externas de la organización, que permita hacer frente a los retos empresariales, donde la implementación de un diseño organizacional es la herramienta fundamental para el desarrollo de todo tipo de organizaciones.

La principal forma de capital en la organización postmoderna no se basa principalmente en dinero o tecnología, sino también, en información, procedimientos y métodos de motivación que provean a los trabajadores mayor satisfacción en sus trabajos.

De igual manera la descentralización forma parte de una cultura post moderna y los empleados tienen mayor poder de decisión con énfasis en la misión y visión de una organización, para asegurar que estas estén orientadas a mejorar los objetivos y propósitos de la organización.

La globalización no solo demanda mayor capacitación y formación a los profesionales, sino también a los propios empresarios, en especial a los de las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que les exige desarrollar y actualizar conocimientos y habilidades para ejercer exitosamente su actividad, constituyéndose como comunidades de aprendizaje o llamadas también "organizaciones inteligentes" y de constante cambio.

La transformación productiva implica que los países de América Latina, y en estricto apego a sus valores y tradiciones históricas, construyan una nueva cultura laboral y empresarial y organizacional de competitividad, a través de la formación sectores de la producción y que al mismo tiempo, proporcione a los países los niveles de productividad y competitividad organizacional que les permitan iniciar el nuevo milenio con la fortaleza que demandan el cambio tecnológico y organizacional, así como responder al reto de alcanzar un mayor desarrollo como asociación pesquera con más y mejores empleos adecuadamente remunerados y humanamente satisfactorios y generar autoempleos.

La experiencia de las empresas con éxito competitivo indica que es necesario modificar la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y el empleo. Significa lograr el éxito trabajando con las personas, no reemplazándolas o limitando el alcance de sus funciones, y considerar a los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva.

Se concibe el Diseño Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano.

El Diseño organizacional se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización.

Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, maximizar sus operaciones, mejorar procesos, entre otros; convirtiéndose por tanto el Diseño Organizacional en una necesidad.

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento es un eje para el Diseño Organizacional, es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional permite que los miembros se organicen dentro de una empresa o institución, a través de la distribución adecuada de áreas o departamentos y la asignación de cargos y funciones del personal, trabajo en equipo, definición de los niveles jerárquicos, etc.

Es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización, es un sistema de roles que deben desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.

A continuación obsérvese el criterio del siguiente autor:

Según Nohria y Eccles (1992), la define como:

“Un conjunto de relaciones de trabajo fluidas, flexibles y complejas que alcanza a cruzar varios límites, dentro y fuera de las organizaciones, detectando normas en donde sus miembros comparten intereses comunes”

Se puede definir en base a los criterios anteriores que la estructura organizacional contribuye a organizar, coordinar y controlar las actividades para ejecutar las tareas y alcanzar los objetivos propuestos, a través de recursos, puestos y jerarquías.

1.2.1. Definiciones del Diseño Organizacional.

Los diseños organizacionales dentro de una entidad ayudan a tener un mejor control de las actividades y responsabilidades en las diferentes áreas desde la máxima autoridad hasta la menor, además a comunicar decisiones o ideas a los encargados para mejorar y hacer efectivos los objetivos, metas o misión, coordinando con las propuestas para mejorar los servicios o bienes.

Tal como menciona **Don Hellriegel, & Et. Al, (2007)** que define el diseño organizacional como:

“Es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama”. Pág. # 346

Tal como se menciona anteriormente con el diseño organizacional se busca soluciones, organizar y mejorar el trabajo en equipo con responsabilidad, de manera que facilite la ejecución de las estrategias planteadas.

1.2.2. Importancia del Diseño Organizacional

El diseño organizacional es un proceso administrativo muy importante dentro de la organización. A continuación se describe lo siguiente:

- 1) Construye una estructura que organiza y direcciona a la organización, estableciendo puestos de trabajo, cargos, funciones, niveles jerárquicos, normas y procedimientos.
- 2) Contribuye al diseño de procesos internos de actividades para un mejor desarrollo de funciones y tareas.

- 3) Mejora la eficiencia y eficacia de las actividades técnico - administrativas.
- 4) Guía a los gerentes en la toma de decisiones, con el fin de cumplir con metas y objetivos.
- 5) Coordina el trabajo del recurso humano para que las actividades a seguir y tareas alcancen el mayor propósito en la eficiencia y eficacia organizacional.
- 6) Permite establecerlos principios y valores institucionales de la empresa.

1.2.3. Características del Diseño Organizacional

1. El Diseño Organizacional sirve como estrategia para desarrollar diversas actividades en una organización para buscar su desarrollo en la sociedad.
2. En el Diseño Organizacional se planea buscar la mejor solución de las dificultades que pueden presentarse en las instituciones.
3. El Diseño Organizacional conlleva a efectuar cambios para la satisfacción y cumplimiento de tareas dentro y fuera de las organizaciones.
4. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas.
 - a. Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b. Transferencia de valores humanos.
 - c. Comprensión entre grupos.
5. El Diseño Organizacional permite desarrollar de la mejor manera la socialización entre todos los integrantes de una empresa.
6. El Diseño Organizacional implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.

1.2.4. Ventajas del Diseño Organizacional

- 1) Mejor comunicación con todas las áreas de la empresa o negocio, logrando un mayor flujo de las actividades.
- 2) Toma de decisiones ágiles y oportunas, que permite mejor crecimiento institucional.

- 3) Mejor planificación de las actividades operativas en la compañía o empresas.
- 4) Mejor asignación de responsabilidades, para el cumplimiento de las tareas.
- 5) Niveles gerenciales con mayor poder de negociación que facilitan el proceso de planeación en áreas productivas.
- 6) Organización del área financiera para el manejo de los costos y presupuestos a fin de establecer mejores planes financieros.

1.2.5. Enfoques del Diseño Organizacional

1. Enfoque Clásico

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionará bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura organizacional en la cual los miembros de la organización con una determinada estructura y por una serie de reglas y reglamentos racionales deberían de tener éxito.

Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutina de actividades y un clima impersonal y racional en la organización. Weber lo llamó burocracia.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho.

2. Enfoque Tecnológico de las tareas

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los sesenta, interviene una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito. El equipo de Wood Ward dividió alrededor de 100 empresas fabriles británicas en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas:

- (1) producción unitaria y de partidas pequeñas,
- (2) producción de partidas grandes y en masa y
- (3) producción en procesos.

La producción unitaria se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente; por ejemplo, la ropa hecha a la medida. La tecnología usada para la producción unitaria es la menos compleja porque los artículos son producidos, en gran medida, por artesanos individuales. La producción de partidas pequeñas se refiere a productos hechos en cantidades pequeñas en etapas independientes, tal como las partes de máquinas que más adelante se ensamblarán. La producción de partidas grandes y en masa se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en líneas de ensamble (como los chips, de las computadoras).

La producción en proceso se refiere a la producción de materiales que se venden por peso volumen, como las sustancias químicas o las drogas. Estos materiales suelen ser producidos con equipo sumamente complejo que trabaja en forma continua.

En primer término, cuanto más compleja la tecnología desde la producción unitaria hasta la de proceso, tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos.

En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren más supervisión y coordinación.

En segundo, el tramo de administración para los gerentes del primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la producción en masa a la de procesos.

Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas con producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable.

En tercero, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además los dos anteriores generan más papeleo.

Los estudios fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (que las empresas estudiadas por Wood Ward tendían a ser).

En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

3. Enfoque Ambiental

Cuando Wood Ward realizaba sus estudios, estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorpora el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Estos autores, señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico, es más probable que las personas trabajen en forma de grupo. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Por tanto un sistema mecanicista es más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable, es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por tanto los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico.

1.2.6. Modelos de Diseño Organizacional

Los modelos de diseño organizacional son sistemas de actividades que desarrollan los miembros de una determinada organización que tienen como finalidad de mejorar la comunicación interna y de esta manera tomar las correctas decisiones y trabajar conjuntamente y llegar al alcance de los objetivos de toda organización.

1.2.6.1. Modelo de Richard L. Daft.

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

Dentro del ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc.

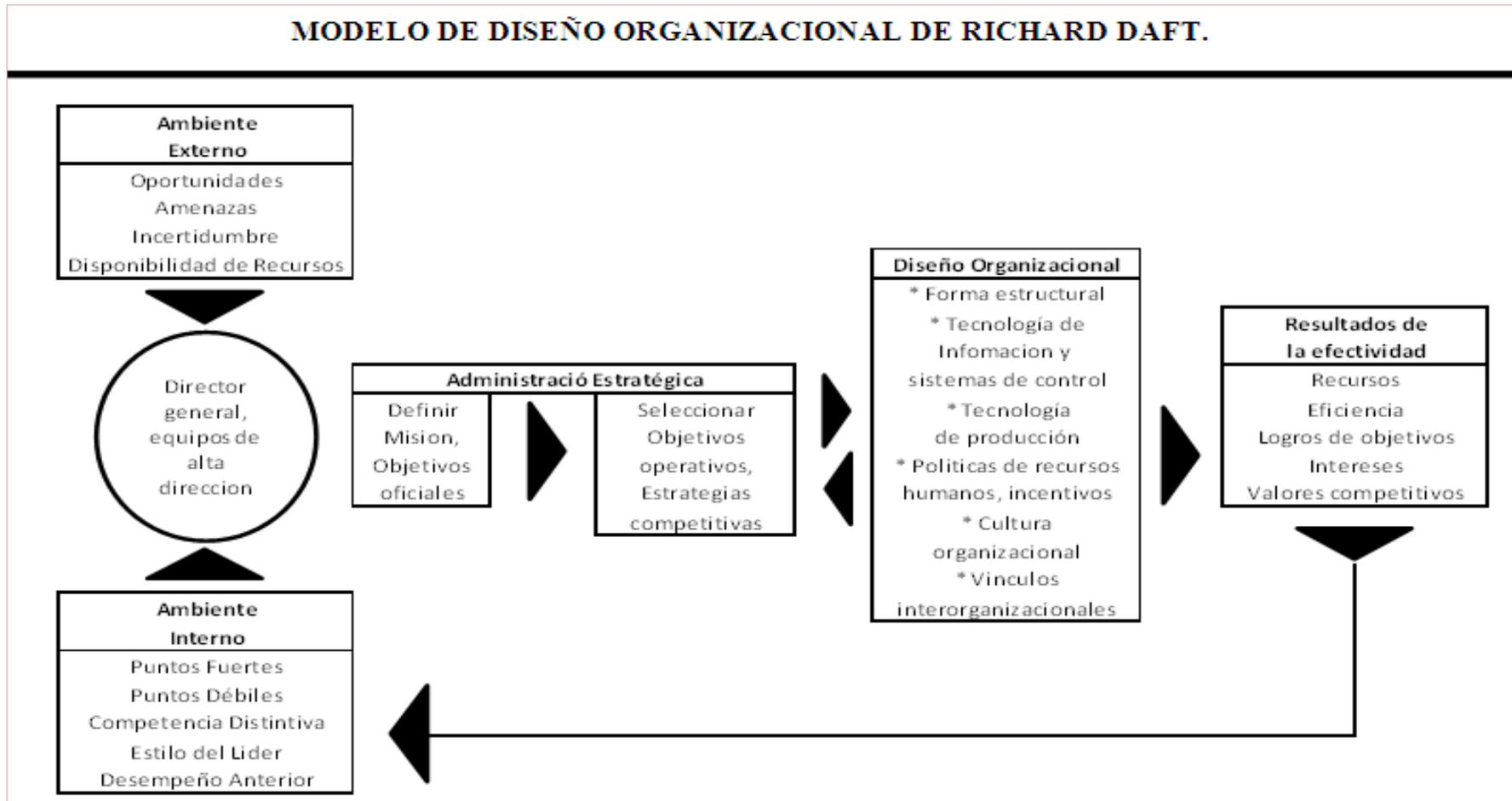
En la Administración estratégica se definen la misión, visión, objetivos oficiales y operativos, incluye también estrategias competitivas.

Al hablar del diseño organizacional se refiere a sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos inter-organizacionales.

Dentro de los resultados de efectividad, ya que se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos. De esta manera si falla algo se realiza una retroalimentación.

GRÁFICO N°. 1 Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft

MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT.



Fuente: Richard Daft.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá..

1.2.6.2. Modelo de Ailed Labrada Sosa

Es un poco más extenso en el cual muestran las cuatro fases, que son de gran ayuda para la aplicación: Preparación y análisis organizacional, Proyección estratégica y gestión de las necesidades, Diseño de los procesos y sistema de gestión y control, Estructura organizativa y el reglamento interno.

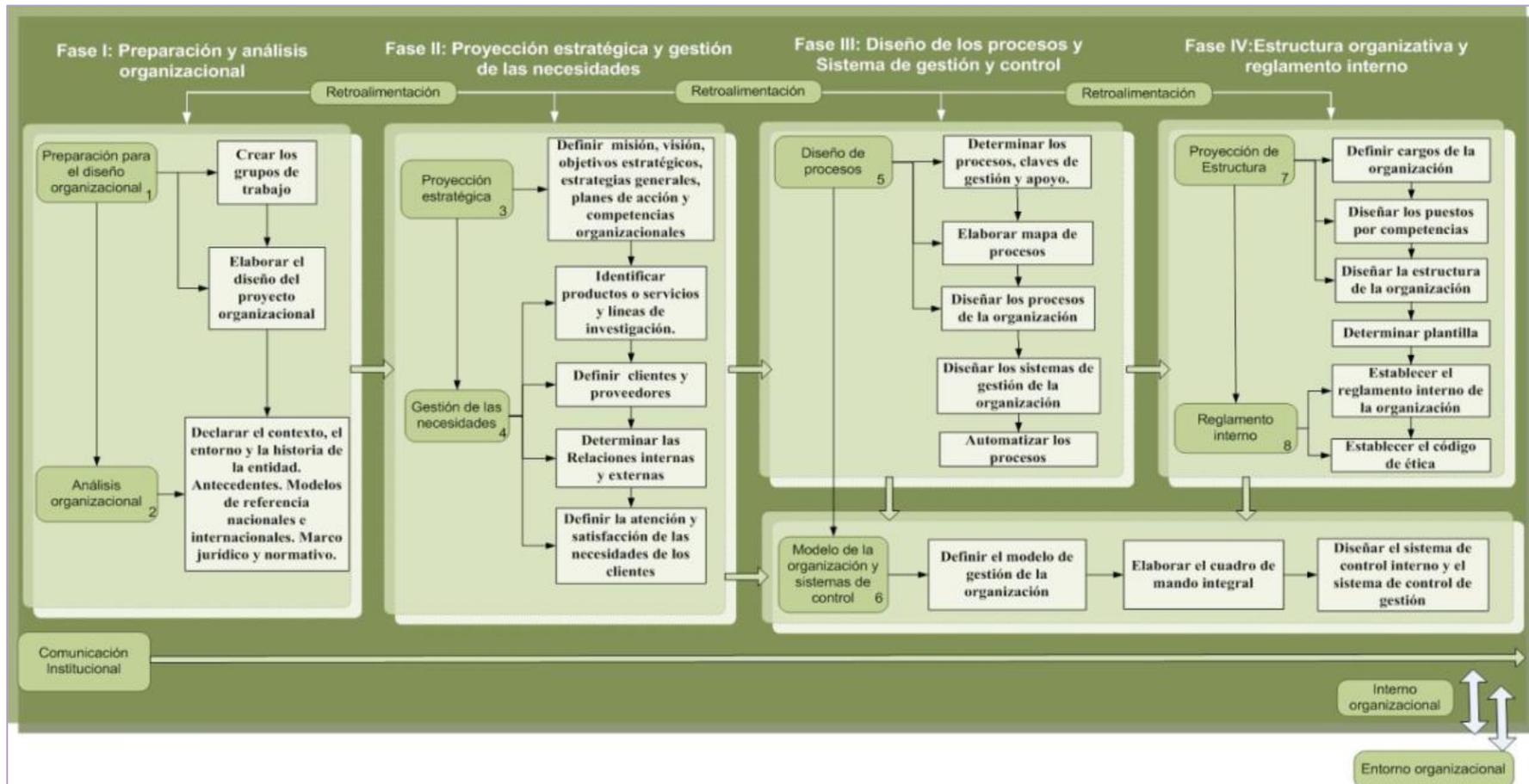
La primera fase del proyecto está dirigida a la preparación y el análisis organizacional es donde se concibe el proyecto y sus etapas; si se crean los grupos de trabajo, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

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

La tercera fase permite lograr el diseño de procesos y sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo. También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa se esta fase se deben elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización.

La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

GRÁFICO N°. 2 Modelo de Ailed Labrada Sosa

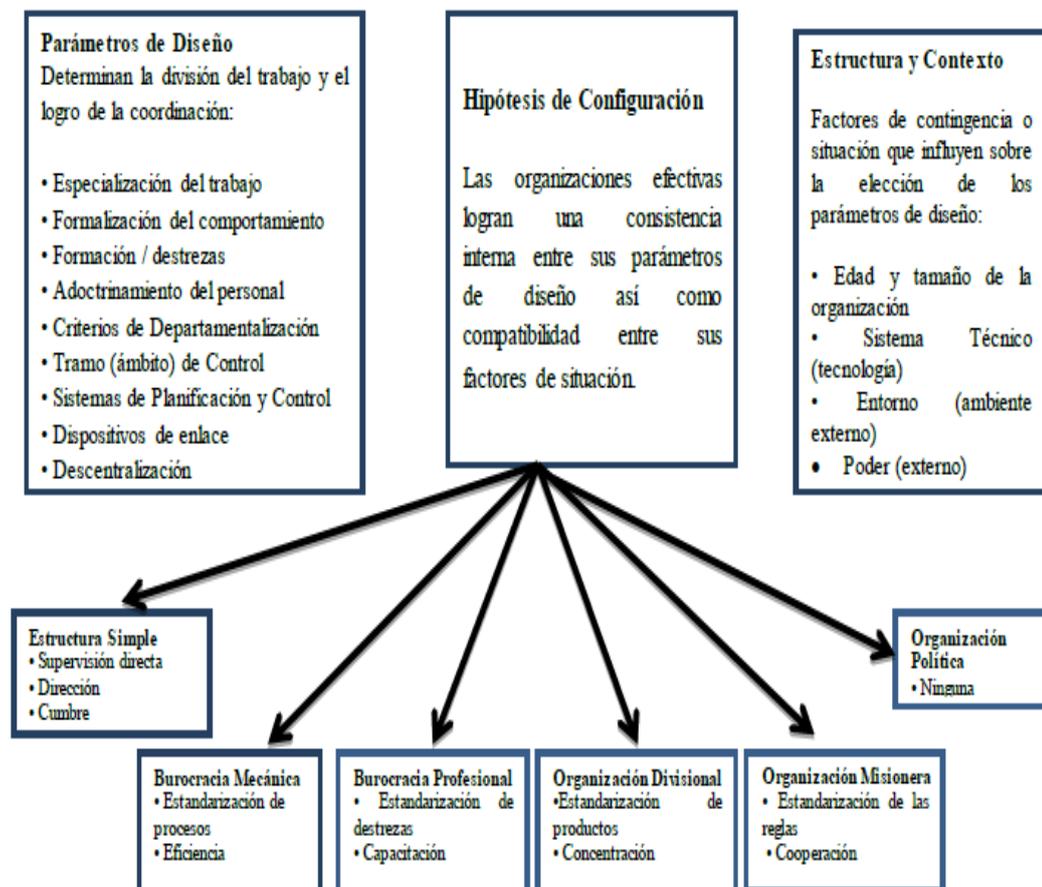


Fuente: Ailed Labrada Sosa
Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

1.2.6.3. Modelo de Henry Mintzberg

Mintzberg concuerda en que no existe una mejor y única manera de diseñar y administrar organizaciones, al igual que ocurre con aquellos autores del denominado enfoque de contingencias, su tesis fundamental sostiene que “los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna y armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.

GRÁFICO N°. 3 Modelo de las Configuraciones de Mintzberg
Modelo de las Configuraciones de MINTZBERG



Fuente: Libro de Mintzberg
Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

Para lograr la coordinación de las tareas que involucra la división del trabajo, Mintzberg distingue diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización a los cuales conceptualiza como los elementos más básicos de la estructura, el aglutinante que mantiene unida las organizaciones, y son:

- ❖ Adaptación o ajuste mutuo.
- ❖ Supervisión directa.
- ❖ Normalización o estandarización de los procesos de trabajo.
- ❖ Normalización de las habilidades o destrezas.

1.2.6.4. Modelo de las siete S, por MCKINSEY

El marco de referencia del modelo de las Siete S fue uno de los primeros modelos de evaluación organizacional popularizada hace casi veinte años. Se le incluye aquí por razones históricas y proporciona al lector una noción sobre la dirección y el diseño que aseguran los marcos de referencia más tempranos.

Era uno de los primeros marcos de referencia populares que incorporó una perspectiva holística o “de sistemas” en la cual las interrelaciones de los componentes clave son vistas como determinantes del desempeño del sistema en su conjunto. También fue uno de los primeros modelos mejor conocidos que confirió atención sostenida al “software” organizacional, tal como factores del comportamiento humano, como parte de un acercamiento sistemático para la evaluación organizacional.

Sin embargo, se concentra más en actividades al interior de la organización más que hacia su exterior, prestando poca atención a otras dos “eses”, es un método más útil para describir que para prescribir; no ofrece orientación sobre el “cómo” del cambio organizacional.

1.2.7. Componentes del Diseño Organizacional.

1.2.7.1. Análisis Situacional.

1.2.7.1.1. Diagnóstico Organizacional.

Se puede definir al diagnóstico organizacional como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los problemas a los que enfrenta la organización.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto de esto, se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización de una empresa sea pública o privada.

En el diagnóstico de la organización se realiza un análisis que permite evaluar la situación en la que se encuentra la empresa, haciendo uso del desarrollo de varias matrices como: matriz de marco lógico; herramienta que permite facilitar el proceso, diseño, ejecución y evaluación del diseño organizacional, así mismo la matrices de factores interno y factores externos, matriz, FODA, BSC, análisis de Porter; permiten analizar inter y externamente el entorno de la empresa.

1.2.7.1.2. Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional

Poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se debe cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente.
2. Término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
3. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
4. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
5. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.

1.2.7.2. Matriz FODA

Dentro las herramientas que se posee en la toma de decisiones, la técnica FODA, sin duda se constituye en un sistema que proporciona ejecutar estrategias adecuadas en las decisiones adoptada por el gerente o jefe administrativo.

1.2.7.2.1. Definición

Es una herramienta de diagnóstico, que permite analizar la situación actual de una organización de manera interna en cuanto a factores controlables, tales como fortaleza y debilidades, y factores externos no controlables, tales como oportunidades y amenazas.

Para una mejor comprensión de dicha herramienta estratégica, se definen las siglas de la siguiente manera:

1.2.7.2.2. Elementos internos del FODA

Para llegar a un mejor estudio de los elementos que componen a FODA se procede a la descripción de cada uno de ellos:

1. Fortaleza.- Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia.

2. Debilidades.- Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

3. Oportunidades.- Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

4. Amenazas.- Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

El análisis **FODA** consta de dos partes una interna y otra externa.

A continuación se detallan los componentes del foda, la parte interna y la parte externa para un mejor estudio de la presente investigación y llegar a conocer todas situaciones interna y externas referentes a una determinada organización. En base a esto se llega a establecer las soluciones ante los problemas que presenta la empresa.

CUADRO N°. 3 Componentes del FODA

Factores	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Richard Daft.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

1.2.7.3. Análisis Interno

1.2.7.3.1. Matriz de marco lógico.

El marco lógico es una herramienta de análisis detallado que facilita la estructura de los principales proceso de identificación para la ejecución de políticas, seguimiento del desempeño y la evaluación del proyecto, para ayudar a conceptualizar y analizar sus premisas, el mismo que se aplica en el diseño que se desarrolla dentro de un proceso dinámico para esto se utiliza en todas las etapas.

Esta matriz está compuesta de un resumen narrativo de los objetivos que sigue un fin, propósito, componentes y actividades; indicadores; medios de verificación y supuestos.

A continuación se muestra el cuadro donde se detalla la ubicación de cada uno de los ítems de estudio en el marco lógico.

CUADRO No. 4 Estructura de la matriz del marco lógico

RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	.	.	
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

Fuente: Richard Daft.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

1.2.7.3.2. MEFI (Análisis interno de la organización)

La Matriz EFI es la evaluación de los factores internos de la organización, herramienta que permite conocer e identificar todas las debilidades y fortalezas con la que cuenta la organización, así mismo esta matriz orienta hacia la posición real de la empresa; mediante esta información que es de suma importancia conlleva al desarrollo de las operaciones y actividades que está realizando la organización.

Según **Fred R. David** manifiesta: es un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica, es construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las Fortalezas y Debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener

juicios intuitivos para su apariencia de enfoque científico implica que se le interprete como una técnica de todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras.

CUADRO N°. 5 Matriz de evaluación de factores internos

Factores Críticos para el Éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZA			
DEBILIDADES			
TOTAL			

Fuente: Fred R. David.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

Para realizar el siguiente estudio se tomaron en cuenta parámetro para mejorar el proceso de investigación, tales como:

a) Planteamiento del Problema

El punto de partida para la investigación es elegir el tema ò problema , es establecer mediante una observación cual es la duda o la falta de conocimiento existente , en la actualidad los investigadores tienen a originar sus ideas creativas en la simple observación de la realidad en la que vive, en la revisión crítica y lógica de trabajos similares o diferentes al que desea realizar, esta bibliografía especializada le permitirá seguir pautas , seguir brechas en el conocimiento ò incluso transformarlo ò dar origen. Ya que las incongruencias o aciertos de estas investigaciones puede ser guías motivadoras de la investigación, e incluso pueden permitir surgir nuevas ideas en otro contexto, marco y realidad.

b) Análisis de los involucrados

"Los problemas y sus causas no se encuentran aislados: guardan estrecha relación con personas grupos y organizaciones. Por esta razón, solo se pueden tratar los problemas, si se dispone de un panorama integral de los grupos, individuos, e instituciones involucradas".

c) Árbol de objetivos

El árbol de objetivos es la versión positiva del árbol de problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto.

Para elaborarlo se parte del árbol de problemas y el diagnóstico.

Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines.

1.2.7.4. Análisis externo

1.2.7.4.1. MEFE (Análisis de los factores externos de la organización)

Según Fred R. David manifiesta: una matriz de factores externos (EFE) permite a las estrategias resumir y evaluar información, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa de una determinada organización, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinadas y la matriz de perfil competitivo que ayudarán a mejorar su estudio.

En el desarrollo de la MEF habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada, por tal razón esta herramienta permite conocer la posición estratégica externa de una organización identificando las distintas oportunidades y amenazas que la pueden afectar como tal, factores que están asociados al entorno en la que se destacan directa e indirectamente.

CUADRO N°. 6 Matriz de evaluación de factores externos

Factores Críticos para el Éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL			

Fuente: Fred R. David.
Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

1.2.7.4.2. Matriz de competitividad

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares que en ella se encuentran.

Los resultados de ella dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

CUADRO N°. 7 Matriz de competitividad

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	EMPRESA			Competencia 1		Competencia 2	
	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Participación en el mercado.	0,20	3	0,60	3	0,60	2	0,40
Competitividad de precios.	0,20	1	0,20	2	0,40	4	0,80
Posición financiera.	0,40	2	0,80	2	0,80	1	0,40
Calidad de producto.	0,10	4	0,40	1	0,10	3	0,30
Lealtad del cliente.	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
INDICADORES	1		2,30		2,10		2,20

Fuente: David, Fred R

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

1.2.7.4.3. Análisis de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es un método de análisis muy utilizado para la formulación de estrategias en cualquier tipo de industria por su facilidad de comprensión e identificación de las diferentes situaciones por la que una empresa enfrenta.

Por lo general la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas. A continuación se presenta el cuadro donde se identifican cada una de las fuerzas.

GRÁFICO N°. 5 Fuerza de Porter



Fuente: Porter Michael.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

1.2.7.4.3.1. Rivalidad entre los competidores existentes

Porter (2003) considera que esta es una de las más poderosas de las cinco fuerzas competitivas ya que la estrategia que un negocio o empresa decida seguir se considera que ha sido exitosa en cuanto logre sacar una ventaja sobre sus competidores. La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar muchas formas entre los que se puedan mencionar descuentos en precios, alguna mejora en los productos, la calidad de los servicios. Cuando existe esta rivalidad los márgenes de utilidad de las industrias se ve afectado por la intensidad en que estos compitan.

1.2.7.4.3.2. Amenaza de productos y servicios sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos nace cuando las empresas compiten cerca de industrias que fabrican productos que no son idénticos pero que en gran porcentaje cubren las necesidades que los mismos productos (David, Fred 2003). La presencia de los sustitutos obliga a que se coloque un tope en los servicios sustitutos. La fortaleza de los productos sustitutos se puede medir mejor por medio de los avances.

1.2.7.4.3.3. Amenaza de los nuevos competidores

Esto tiene que ver con las presiones competitivas que se originan por la amenaza de ingreso de nuevos rivales al mercado. Si consideramos algunos de los factores que definen esta fuerza están las nuevas barreras de entrada, las economías de escala, las diferencias de productos, el valor de la marca, los requerimientos de capital, el acceso a la distribución, las ventajas absolutas en costos, etc.

1.2.7.4.3.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores existe cuando una empresa o institución cuenta únicamente con un proveedor o un número muy reducido de proveedores de alguno de sus productos o servicios esenciales para su funcionamiento.

1.2.7.4.3.5. Poder de negociación de los clientes

El poder de los clientes es elevado cuando: los clientes están concentrados o compran cantidades importantes con relación a la cifra de negocios del vendedor, los costes intercambiables son bajos, los beneficios o márgenes de los clientes son bajos, de esta forma los clientes pueden llegar a tener un gran poder de negociación toda vez la decisión de compra de ellos nos afecte directamente.

1.2.7.5. Proyección estratégica

Es un direccionamiento que se establece en la empresa para definir el curso de acción de la misma y está compuesto de:

1.2.7.5.1. Filosofía

La filosofía organizacional no es otra cosa que plasmar la misión, visión y valores de una empresa u organización. Es la creación de una política que distingue e identifica a cada empresa su modo de hacer las cosas ante el mercado que desarrollan, los clientes y sus empleados.

Es importante considerar que los conceptos y herramientas para desarrollar una filosofía organizacional son cada vez más complejos debido al desarrollo de la tecnología. Hoy en día las empresas establecen reglas y procedimientos sobre el recibo, uso, manejo y conservación de información ya que, existen factores que afectan la relación entre la tecnología y la información.

1.2.7.5.2. Misión

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe; así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar.

Misión, en ella, la empresa identifica su ramo de actividad, los nichos de mercado a los que pretende servir, los tipos de clientes que tendrá y las razones de su existencia. Ejemplo:

Empresa: una empresa de producción.

Misión: otorgar a los productos calidad, productividad y competitividad.

1.2.7.5.3. Visión

La visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Visión, es una descripción de lo que la organización y sus miembros pueden lograr, un futuro posible y deseable. Una vez establecida se requiere de comunicación continua para convencer a los empleados de adoptarla y comprometerse con ella;

ejemplo:

Empresa: una empresa de producción

Visión: mejoramiento del proceso productivo e inclinación de su desarrollo a través de la capacitación y tecnología.

1.2.7.5.4. Objetivos

Toda organización tiene alguna finalidad, por lo tanto deben definirse la misión, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los miembros de los que depende para alcanzar sus fines. Sino tiene esas nociones, corre el riesgo de ir a la deriva y estará obligada a aceptar lo que otros decidan.

Las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos y su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas orientan sus energías y recursos.

Los objetivos empresariales tienen funciones:

- a. Como se refieren a una situación futura, señalan la orientación que debe seguir la empresa y establecen normas para la actividad de los miembros de la organización.
- b. Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones y existencia de una empresa.
- c. Sirven como modelo para que las personas que pertenecen a la organización puedan comparar y evaluar su eficacia y rendimiento de la organización.
- d. Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa.

Los objetivos de las empresas aparecen en los documentos oficiales. Los objetivos generales de una empresa son:

- a. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- b. Proporcionar empleo para los factores de producción.
- c. Aumentar el bienestar de la sociedad a través de recursos.
- d. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- e. Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer sus necesidades.

Las empresas no tienen un solo objetivo porque deben satisfacer varios requisitos y exigencias de sus miembros y del entorno.

Los objetivos son dinámicos, no son estáticos debido a su naturaleza y están en continua evolución, modificando las relaciones externas e internas y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios de esas relaciones de una organización.

1.2.7.5.5. Estrategias organizacionales

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos.

La estrategia organizacional está relacionada con los estudios de la organización, es un campo académico que analiza las organizaciones y lo que las hace triunfar o fracasar. Se encarga de la dirección general de una empresa. Fórmula una estrategia que combina los siguientes 3 procesos principales.

El primer proceso es llevar a cabo un análisis de la situación de la empresa, interna y externa, micro y macro ambiental. Esto significa analizar lo que sucede con sus competidores y con cada parte interna de la empresa en sí.

El segundo proceso consiste en la fijación de objetivos, tanto a corto como a largo plazo. Esto significa crear una visión y misión.

El proceso final es el desarrollo de un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa.

1.2.7.5.6. El presupuesto

El concepto de presupuesto tiene varios usos, por lo general vinculados al área de las finanzas y la economía. El presupuesto es, en este sentido, la cantidad de dinero que se estima que será necesario para hacer frentes a ciertos gastos.

Por ejemplo: una familia calcula sus ingresos y gastos y concluye que cuenta con un presupuesto de 1.000 dólares mensuales. Esto quiere decir que los gastos al mes no deberán superar dicha cifra, de lo contrario la familia incurrirá en deudas. Desarrollar un presupuesto ayuda, en estos casos, al alcanzar metas de ahorro.

El presupuesto también es el conjunto anticipado del costo de una obra o de los gastos que implicará un determinado proyecto; por último el presupuesto es el pretexto, causa o motivo con que se ejecuta algo, a los supuestos o suposiciones dentro de una organización.

1.2.7.6. Proyección de la Estructura o Diseño Organizacional

1.2.7.6.1. La estructura organizacional

La estructura organizacional permite que los miembros se organicen dentro de una empresa o institución, a través de la distribución adecuada de áreas o departamentos y la asignación de cargos y funciones del personal.

Es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización, es un sistema de roles que deben desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.

A continuación obsérvese el criterio del siguiente autor:

Según Nohria y Eccles (2004), la define como: Un conjunto de relaciones de trabajo fluidas, flexibles y complejas que alcanza a cruzar varios límites, dentro y fuera de las organizaciones, detectando normas en donde sus miembros comparten intereses comunes”

Se puede definir en base a los criterios anteriores que la estructura organizacional contribuye a organizar, coordinar, supervisar, controlar y ejecutar las actividades para ejecutar las tareas y alcanzar los objetivos propuestos, a través de recursos, puestos y jerarquías.

1.2.7.6.2. Diseño Organizacional

Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de Procesos y la comunicación entre las personas y la organización, logrando que los administradores o gerentes identifiquen ventajas y desventajas en el interior y exterior de la organización, con el fin de mejorar la productividad y competitividad. A continuación se observan criterios de los siguientes autores:

Según Idalberto Chiavenato (2009), considera que: “El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias”.

De igual manera indica que: “El diseño organizacional es el proceso que permite la adaptación de sistemas en una organización para la obtención de sus objetivos mediante la interrelación del talento humano y empresa.

Según Henry Mintzber (2005), expresa que el Diseño Organizacional es: “Un proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”

En razón de los criterios de los autores antes mencionados, se puede definir como Diseño Organizacional, a la descripción y clasificación de las unidades de una organización, en razón de funciones, líneas de mando, departamentos, normativas

y estilos gerenciales de la toma de decisión. El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajos flexibles y sencillos, alineados con estrategias, procedimientos, y una cultura empresarial que logre resultados eficientes de productividad en beneficio del desarrollo de la organización.

1.2.7.6.3. Elementos del diseño organizacional

Juan José Gilli, en el libro de Diseño Organizativo Estructura y Procesos (2007), manifiesta que el éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente, los mismos que se manifiestan a continuación:

- a. Estrategia.-** Es la guía para el diseño organizacional en la que se deben tener en cuenta tanto el desarrollo como la implementación. En el desarrollo de la estrategia se debe considerar:
 - 1. Los productos y servicios que ofrecen ¿Qué?
 - 2. Los clientes y mercados ¿A quién?
 - 3. Las ventajas competitivas ¿Por qué el cliente va a comprar nuestro producto?
 - 4. Las prioridades de productos y mercados ¿Dónde nos enfocaremos?

- b. Estructura.-** Es la disposición de las partes adecuadas a los objetivos, que comprende su agrupamiento y el análisis de sus relaciones. La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema.

- c. Procesos.-** Es un conjunto de actividades que reciba uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

d. Gente.- Drucker (2000) manifiesta que la distribución de cargos es el elemento más importante en la administración de personas, por lo que colocar a las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas es la manera de asegurar la optimización de los recursos humanos.

e. Tecnología.- Es entendida como el sistema técnico que permite transformar la materia prima en productos terminado, por lo que tienen un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización y actúa como una de las limitaciones del sistema social.

Todos los elementos del Diseño organizacional desempeñan un papel de suma importancia en el desarrollo de un diseño para una determinada institución por lo que reflejan datos claves de acuerdo a las necesidades de la organización.

1.2.7.6.4. Estructura del análisis de cargos.

El análisis de cargos determina cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones debe desempeñarse el cargo. Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

- 1- Requisitos intelectuales
- 2- Requisitos físicos
- 3- Responsabilidades implícitas
- 4- Condiciones de trabajo

Cada una de ésta áreas está dividida en varios factores de especificaciones. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva.

Requisitos Intelectuales: Tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Los factores de especificación son los siguientes:

- 1- Instrucción básica.
- 2- Experiencia básica anterior.
- 3- Adaptabilidad al cargo.
- 4- Iniciativa necesaria.
- 5- Aptitudes necesarias.

Requisitos físicos: Tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

- 1- Esfuerzo físico necesario.
- 2- Capacidad visual.
- 3- Destreza o habilidades.
- 4- Complexión física necesaria.

Responsabilidades implícitas: Se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipos, con el patrimonio de la empresa, etc.

Condiciones de trabajo: Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

1.2.7.6.5. Orgánico funcional

De manera general se puede decir que es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura de la organización o empresa.

Por lo tanto se puede decir que consiste en diseñar o rediseñar todos los elementos que componen una organización para que ésta en conjunto con todos sus recursos pueda funcionar de forma más eficiente, coherente, eficaz y mantenerse en contacto con la realidad, lo ideal es lograr una excelencia en el desempeño a través de la intervención de los procesos organizacionales; la estructura de la organización tiene que reflejar su ambiente, por lo tanto debe ser diseñada de tal forma que aclare quién es el responsable de cada función con determinada responsabilidad, que determine los niveles de jerarquía y que delimite el mando de cada puesto.

Toma importancia en poder diseñar una estructura que permita a todo el personal realizar sus actividades de forma eficaz y eficiente, pero que también tengan la flexibilidad necesaria para realizar cambios en el momento oportuno y adaptarse al sistema cambiante del mercado; en el proceso de un diseño de estructura organizativa participan seis elementos claves, los cuales son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, sistema de control, descentralización y formalización.

1.2.7.6.6. Tipos de estructura o diseño organizacional

Hay diferentes tipos de estructuras, lo cual las empresas deben de tener una de acuerdo a su perfil.

1) Estructura Simple.

Fernández Sánchez Esteban (2010), manifiesta:

“No es una estructura en el sentido formal del término. Es el tipo de organización que caracteriza a muchas pequeñas empresas, donde la dirección coincide con la propiedad. Esta estructura tiene bajo niveles de formalización y complejidad y una escasa división del trabajo. La toma de decisiones está muy centralizada, pero su carácter orgánico le permite obtener información y actuar con rapidez. Es adecuado para entornos dinámicos, aunque sencillos, y para empresas de pequeño tamaño”. (Pág. # 374).

Esta estructura es menos compleja y son más utilizadas en las empresas pequeñas, por motivo de que su personal es reducido, y sus funciones son pocas, por ello es la estructura simple u horizontal.

2) Estructura Funcional.

La estructura funcional se construye alrededor de los inputs necesarios para cumplir las tareas de la organización. Presenta dos rasgos diferenciales:

1. Agrupa las actividades en departamento de acuerdo con el uso de habilidades, conocimientos y recursos semejantes.
2. Presenta una coordinación centralizada de los diversos departamentos.

Ello significa que, como cada departamento depende de los demás, la organización tiende a centralizarse mucho.

Esta estructura se suele encontrar en empresas medianas o en aquellas con una gama de productos relativamente. Esteban Fernández Sánchez (2010) (Pág. #375).

3) Estructura de Divisiones.

Esteban Fernández Sánchez (2010), expresa:

Esta estructura concentra los esfuerzos de cada unidad (división) en un producto concreto, por lo que proporciona un servicio mejorado y más rápido. Es su principal cualidad y la hace aconsejable para las empresas con una producción diversificada o que atienden diferentes mercados. Fomenta la competencia entre divisiones, por lo que introduce el mercado dentro de la empresa, mejorando, de esta forma, la eficiencia de la misma. El personal tiene un compromiso de tiempo completo con una línea de producto en particular. Permite superar el límite organizativo funcional y facilita el crecimiento. La autonomía hace a los gerentes de las divisiones responsables de sus propios resultados, por lo que deberán contar con una capacitación amplia. (Pág. 379).

4) Estructura Matricial.

Fernández Sánchez Esteban (2010), manifiesta:

“La esencia de esta estructura es la existencia conjunta y solapada de agrupaciones funcionales (verticales o en columnas) y agrupaciones basadas en el output (horizontales o en fila). Estas últimas pueden ser productos, proyectos o programas. El resultado es una línea de mando dual, en lugar de ser singular. De esta forma, se asignan especialistas de departamentos funcionales para trabajar en uno o más equipos interdisciplinarios destinados a desarrollar un nuevo producto, contando cada equipo con un gerente”. (Pág. # 380).

1.2.7.6.7. Políticas Organizacionales

Es un proceso en el cual se utilizan las vías para hacer operativa las estrategias trazadas por una empresa. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

En pocas palabras: Tiene como objetivo facilitar la creación y el desarrollo de empresas o de industrias dentro de cada nación.

La Política Organizacional es un proceso en el cual las personas:

- ❖ Representan diferentes intereses, agendas y perspectivas.
- ❖ Interpretan y evalúan información, para así tomar decisiones.
- ❖ Ubicar o reclamar recursos y recompensas.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

1.2.7.6.8. La Cultura organizacional

Las empresas “exitosas” se distinguirían del resto gracias a que cuentan con una cultura definida capaz de satisfacer a clientes y empleados por igual. En consecuencia, la cultura corporativa cubriría las “necesidades humanas fundamentales en las organizaciones”, a saber, la necesidad de sentido, cierto control, reforzamiento positivo, creencias determinadas por las acciones”.

En síntesis, la cultura corporativa es la manera en que la gerencia activa y moviliza diferentes conjuntos de valores, metas y visiones encaminadas a destacar el compromiso y la motivación de los empleados. De esta manera, se crearía dentro de la empresa el orden social idóneo de cooperación centrado en los objetivos de la misma, beneficiando psicológicamente al conjunto de los empleados.

La cultura de la organización es considerada como un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera.

1.2.7.6.9. Dimensiones del Diseño Organizacional

La visión de los sistemas pertenece a las actividades dinámicas y existentes en el interior de las organizaciones. El siguiente paso para entender a las organizaciones es observar las dimensiones y describir las características específicas del Diseño Organizacional. Estas dimensiones describen a las organizaciones de la misma forma en que los rasgos físicos y de la personalidad describen a la gente. Las dimensiones organizacionales se pueden dividir en dos tipos: estructural y contextual. Daft L. Richard, Marcic Dorothy (2007) (Pág. #17)

Las dimensiones de una organización es de vital importancia, ya que por medio de la misma podemos realizar un análisis tanto interno como externo, en medida que una organización crece o se desarrolla, se debe saber cuál sería la división en la organización, además debe de existir un análisis cuidadoso para las respectivas modificaciones, por lo que aumentaría las especializaciones y se tiene que definir los departamentos. En toda organización o institución se divisan las dimensiones organizacionales, que esto a la vez es prácticamente la forma en que los integrantes de la organización piensan y actúan en la misma.

1.2.7.6.9.1. Dimensiones Estructurales

Estas dimensiones por lo general describen a la organización, es decir la parte interna que la conforma, por lo que estas a la vez se pueden evaluar y realizar comparaciones con las organizaciones, por ello se podrán realizar cambios, si así lo requiere.

1) Formalización

La formalización pertenece a la cantidad de documento escrito en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puesto, regulaciones y manuales de políticas.

Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. Daft L. Richard, Marcic Dorothy (2007) (Pág. #17)

2) Especialización

La especialización es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es alta, cada empleado desempeñara sólo una pequeña variedad de tareas.

Si la especialización es baja algunas veces se conoce como división laboral. Daft L. Richard, Marcic Dorothy (2007) (Pág. #18).

Toda organización debe tener a sus empleados en las respectivas áreas de acuerdo a su especialización, y a su perfil en la que se haya preparado para ejercer un cargo respectivamente, de tal manera que eso sea sobre todo una fortaleza para su profesión laboral.

3) Centralización

La centralización se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en niveles altos, la organización es centralizada.

Daft L. Richard, Marcic Dorothy (2007) manifestó:

Cuando las decisiones se delegan a los niveles organizacionales más bajos, es descentralizado. Las decisiones organizacionales, que pueden ser centralizadas o descentralizadas, incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión de territorios para la comercialización. (Pág. #18).

No es recomendable que en una organización, sea esta de tamaño grande o pequeña, que exista centralización, ya que es muy conveniente que haya división de trabajo, y que las decisiones se toman en forma conjunta para llegar a un acuerdo mutuo.

4) Profesionalismo

Daft L. Richard, Marcic Dorothy (2007), dice.

El profesionalismo es el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados. El profesionalismo por lo general se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, el cual puede ser tan alto como de 20 en la práctica médica y menos de diez en una compañía constructora. Pág. #20.

Todo debe estarse capacitando constantemente para que tenga actualizado sus conocimientos, y de esta manera estar al día, ya sea en los avances tecnológicos, cambios políticos, etc. Esto también implica la ética del profesional al momento de ejercer su trabajo y por ende en todo aspecto.

5) Razones del Personal

Se refiere al desarrollo de las personas en relación con diferentes funciones y departamentos. Las razones del personal incluyen las proporciones de personal administrativo, de personal secretarial, de equipo profesional, de empleados con actividades indirectas en relación con las directas. Una razón de personal se mide al dividir el número de empleados que existe en una clasificación entre el número total de empleados en una organización. Daft L. Richard, Marcic Dorothy (2007) Pág. #20.

1.2.7.6.9.2. Dimensiones Contextuales

Esta dimensión abarca a toda la organización, como el grado de estructuración de todas las actividades y en general del entorno, y estar pendientes de los cambios.

1) Tamaño

Es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización. Se puede medir la organización como un todo o para componentes específicos, como una fábrica o división, como las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño generalmente se mide por el número de empleados. Otras mediciones como las ventas o los activos totales también reflejan la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema. Daft L. Richard, Marcic Dorothy (2007) (Pág. #20).

2) Tecnología Organizacional

Se refiere a las herramientas, técnicas y acciones que se emplean para transformar las entradas en salidas. Está relacionada con la forma en que la organización en realidad genera los productos y servicios que provee a los clientes e incluye cuestiones tales como la manufactura flexible, los sistemas de información

avanzada o internet. Una línea de ensamble automatizada, un aula universitaria y un sistema nocturno de distribución de paquetes, son tecnologías, a pesar de que difieren entre sí. Daft L. Richard, Marcic Dorothy (2007) (Pág. #20).

Toda organización debe de tener sus avances porque estamos en un mundo altamente cambiante y por ende la tecnología avanza con rapidez es por ello que hay que adaptarse a los cambios, por de eso depende que el proceso de las actividades sea con mayor eficacia.

3) Entorno

Incluye los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización. Los elementos claves incluyen las industrias, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Muchas veces, los elementos del entorno que afectan aún más a la organización que otras organizaciones. Daft L. Richard, Marcic Dorothy (2007) (Pág. #20).

4) Metas y Estrategias

Las metas y estrategias de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones.

Las metas con frecuencia se escriben como una declaración perdurable del propósito de la compañía. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales. Las metas y estrategias, definen el ámbito de operación y la relación con los empleados, clientes y competidores. (Pág. #20).

1.2.7.6.10. Código de ética

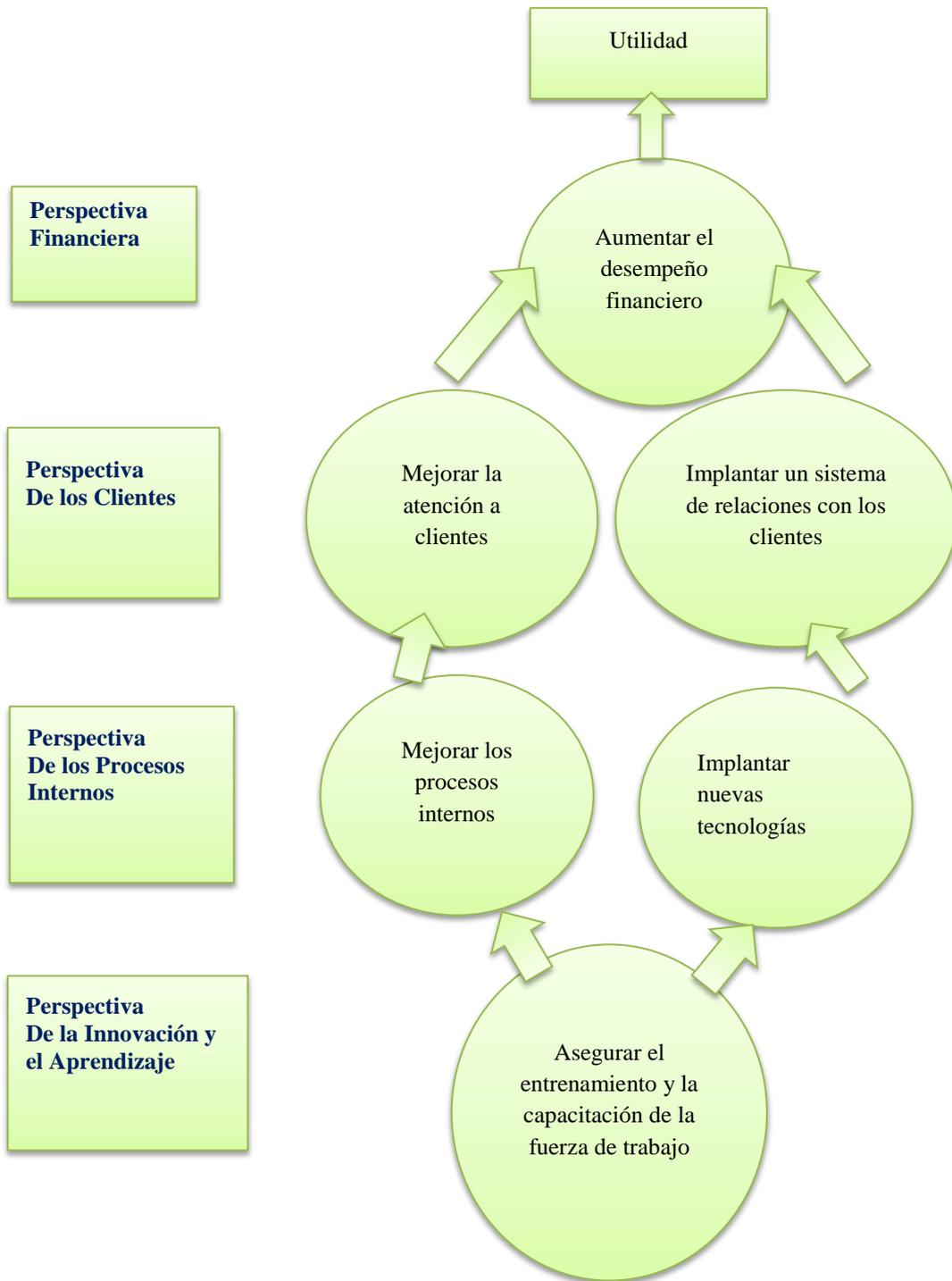
Los códigos de ética permiten a las empresas incorporar e implementar a través de declaraciones de principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter

universal, dentro de la vida diaria de una organización. Esta cultura organizacional determina los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas de la empresa, los cuales se ven reflejados en la forma en que sus directores, gerentes o administradores la conducen, y cómo los colaboradores se desempeñan. El código de ética es un documento que recoge todos los elementos anteriormente enunciados y que permite a la organización contar con lineamientos claros que establecen pautas de conducta que deben respetarse tanto por los directivos y/o dueños, como por los colaboradores de una empresa en sus acciones diarias. Los códigos de ética pueden nacer en la empresa por diversas formas: ya sea porque las casas matrices de una empresa multinacional responden a estándares internacionales y envían a sus subsidiarias un código pre-establecido; o por que la idea nazca de un departamento o de la dirección ejecutiva a lo interno de la empresa. No importan el origen de su proveniencia, los códigos de ética empresarial deben nacer con el respaldo de las altas autoridades. Hoy, empresas, organismos internacionales e incluso gobiernos han elaborado códigos de ética porque les garantiza productividad, sostenibilidad y respuesta a compromisos legales y tratados internacionales ratificados por las naciones, tales como la Convención Interamericana contra la Corrupción, a compromisos éticos que trascienden la normativa legal.

1.2.7.6.11. Cuadro de mando integral

Según **Adalberto Chiavenato (2006)** manifiesta: el Cuadro de mando Integral busca estrategias y acciones equilibradas en todas las perspectivas que afectan al negocio de la organización, lo cual permite que los esfuerzos se dirijan a las áreas de mayor competencia. También posibilita detectar y señalar las áreas donde se deben eliminar incompetencia, que permite que la organización alinee y enfoque a que sus equipos de ejecutivos, unidades de negocio, recursos humanos, TI y recursos financieros hacia su estrategia organizacional, considerando las perspectivas, los factores críticos del éxito y de las medidas críticas, representada por sus indicadores.

GRÁFICO N°. 6 Cuadro de mando integral



Fuente: Adalberto Chiavenato
Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

1.2.7.7. Resultado de Efectividad

Por tal razón podemos deducir que el BSC es una metodología de tareas que suministra la creación eficiente de las estrategias de la empresa y que proporciona la estructura y un lenguaje adecuado para transmitir la misión, estrategia, objetivos e indicadores los cuales se basan en cuatro aspectos: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, los mismos permiten generar un proceso continuo de acuerdo a la visión y consigo la participación de los integrantes de la empresa y logro de la misma.

1.2.7.7.1. Eficacia

Eficacia se refiere a los "Resultados" en relación con las "Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales". Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor. Se atribuye a Peter Drucker la frase que "Un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva".

1.2.7.7.2. Eficiencia

"Eficiencia" se define "como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado". En Economía se le define como "el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos".

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia.

Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia.

"Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio". Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas u organizaciones: "Costo" y "Tiempo".

1.2.7.7.3. Recursos

Adalberto Chiavenato (2007) dice: La organización constituye el punto de convergencia de innumerables factores de producción, es decir, de recursos productivos que deben ser empleados con eficiencia y eficacia. Pág. 9

Los recursos son los medios con los que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas necesarias y además les permite plantear con mucha prudencia, sin entrar en las particularidades de temas que se estudian en materias específicas.

1.2.7.7.3.1. Recursos físicos y materiales

Son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea dar servicios especializados o producir productos que estén constituidos por el mismo espacio físico, los locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo orientados a la producción de los bienes y de los servicios producidos por la organización. En el tema de bienes materiales, bienes de uso o de capital; materia primas, partes y subconjunto.

1.2.7.7.3.2. Recursos financieros

Garantizan los medios para la adquisición u obtención de los demás recursos que requiere la organización. Hasta cierto punto, los recursos financieros son los que en buena parte definen la eficacia de la organización en el logro de sus objetivos, podemos observar que, generalmente, es un ente encargado de desarrollar propuestas de negocios, es decir, inversiones las cuales si son aceptadas por el mercado.

1.2.7.7.3.3. Recursos humanos

Son las personas que integran, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Refleja la calidad de las personas que tengamos en la organización es fundamental y su selección, en los niveles de conducción, donde define en futuro empresarial. Las personas aportan a las organizaciones en sus habilidades, destrezas, capacidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones.

1.2.7.7.3.4. Recursos administrativos

Están constituidos por todos los medios con los cuales se planea, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización.

1.2.7.7.3.5. Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos sirven para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente o consumidor final, se clasifican como específicos (o tangibles) y transversal (o intangibles).

Los recursos específicos incluyen herramientas, equipos, instrumentos, materiales, máquinas, dispositivos y software específicos necesarios para lograr el propósito técnico establecido.

Los recursos transversales son necesarios para el desarrollo de los procesos que se aplican sobre un sistema (cadena de valor, unidad estratégica de negocios, empresa) y sus componentes.

1.3. Gestión Administrativa

1.3.1. Aspectos Constitutivos

1.3.1.1. Acta constitutiva de la Cooperativa de Producción Pesquera “Virgen del Carmen”

En el puerto palmar, Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena provincia del Guayas, el día 15 de Diciembre de 1995 a las 15:00 se reunieron en el local de la casa comunal los pescadores con el objeto de constituirse en una cooperativa pesquera para la cual una acta constitutiva de la Cooperativa de Producción Pesquera “Virgen del Carmen”, para la cual se procedió a nombrar a un director de asamblea al Señor Enrique Malavé Suárez y un secretario el señor Héctor Guale Tomalá.

Cabe indicar que este grupo de pescadores recibieron capacitación de cooperativismo del Señor Javier Alvarado el mismo que posesionó a los antes dignidades, de inmediato se proceden a dar la palabra al señor Wilson Tomalá, quien manifiesta que es importante organizarse ya que así podríamos tener mucho apoyo de las autoridades, el señor Enrique Malavé hace una explicación amplia de las ventajas y beneficios así como las dificultades como las que atraviesan los pescadores artesanales, toma la palabra el señor Salomón quien manifiesta estar de acuerdo, propone al director de la asamblea.

Luego se procedió a tomar lista a los presentes y de esta manera se comprueba la asistencia de los socios para así llegar a un acuerdo en conjunto de todos los socios que han acudido a la asamblea.

1. Wilson Tomalá Gonzabay
2. Eladio Gonzabay Ramírez
3. Héctor Guale Tomalá
4. Jorge Gonzabay Rodríguez
5. Ismael González Guale
6. Onofre Mero Mirabá
7. Lester PARRALES Villao
8. Mauro Mero Mirabá
9. Lauro Reyes Tomalá
10. Colon Gonzabay PARRALES
11. Manuel Tomalá Suárez
12. Martín González González
13. Mauricio Rosales Borbor
14. Salomón Gonzabay PARRALES
15. Francisco Rodríguez González
16. Enrique Malavé Suárez
17. Dalton González Gonzabay
18. Luis Rosales Tomalá
19. José Malavé Suárez
20. Walter Tomalá Cucalón
21. Segundo Tomalá Cucalón
22. Isidro Gonzáles Malavé
23. José Mero Tomalá
24. Daniel Gonzabay Ramírez
25. Julio PARRALES Gonzabay
26. Washington Rodríguez PARRALES
27. Juan Tomalá Guale

28. Mauricio Rosales Guale
29. Nelson Gonzabay Tomalá
30. Francisco Rodríguez PARRALES
31. Misael Gonzabay Ramírez
32. Ángel Gonzabay PARRALES
33. Danilo Mero Franco
34. Manuel Pita Pita
35. Bartolo Gonzabay Gonzabay
36. Joffre Villao Tomalá

Luego de esto el señor Enrique Malavé Suárez, director de la asamblea manifiesta que de acuerdo con el asesoramiento que presta la dirección general de pesca, mediante el departamento de fomento pesquero procederá a nombrar y a designar una directiva provisional de la naciente institución: la misma que estará integrada por un presidente, un secretario y tres vocales principales, y se procede a designar a los siguientes socios, quienes se comprometen a velar por la Cooperativa para en un futuro ser una organización de éxito en el ámbito comercial.

1.3.1.2. Directiva de la Cooperativa de Producción Pesquera “Virgen del Carmen”

Presidente: Enrique Alberto Malavé Suárez

Secretario: Héctor Guale Tomalá

Tesorero: Mauricio Enrique Rosales Gonzabay

Vocal Primero: Isidro Juvenal González Malavé

Vocal Segundo: Salomón Ignacio Gonsabay PARRALES

Vocal Tercero: Segundo Hidalgo Tomalá Cucalón

La directiva provisional se posesiona luego de ser juramentada por el jefe del departamento de fomento pesquero, Ing. Javier Alvarado Troya funcionario de la

dirección general de pesca, quien explica que el directorio de la cooperativa recién posesionada tiene la finalidad de encargarse de redactar el estatuto de la cooperativa solicitar la tramitación y finalmente realizar los trámites conducentes para la aprobación legal de los mismos.

A continuación toma la palabra el presidente de la cooperativa señor Enrique Malavé Suárez y agradece en primer lugar a los socios fundadores por la confianza puesta en el directorio y se compromete a llevar adelante la institución y conseguir la vida jurídica.

Luego agradece al Ing. Javier Alvarado Troya por la orientación que se les brindará a los directivos y socios de la Cooperativa.

Los problemas que afectan las pesquerías en pequeña escala, han sido en forma creciente, el tema de discusiones y deliberaciones críticas entre las agencias nacionales e internacionales.

Estos debates continúan a pesar del hecho que, en los últimos treinta o cuarenta años, la participación de ayuda nacional e internacional dedicada a este sector, no ha producido un éxito duradero.

1.3.1.3. Marco situacional

La Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen conformada por 36 socios, está ubicada en la Comuna Palmar, situada exactamente en el barrio las conchas, la Comuna Palmar actualmente es una organización jurídica con unos 9000 habitantes forma parte del pueblo huanca vilca asentada en el perfil costero Ecuatoriano a 35 kilómetros al Noroeste del Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, en la Parroquia Colonche fue fundada legalmente el 22 de Febrero de 1936.

En gráfico que se presenta a continuación con respecto a la vista panorámica de la Comuna Palmar se aprecia la ubicación exacta de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

GRÁFICO N°. 7 Vista panorámica Comuna Palmar



Fuente: Internet Google Eart

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

1.3.2. Servicios

1.3.2.1. Actividad económica

La Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen: es una organización profesional de gente que se gana la vida tomando parte en operaciones de pesca (captura). Sus miembros pueden o no ser dueños de embarcaciones y equipos de pesca.

La Cooperativa pesquera deberá representar sus intereses comunes (por ejemplo, combatir la contaminación de los caladeros, procurar la aprobación de mejoras en medidas de seguridad, etc.). Pudiendo realizar muchas funciones secundarias, en el área de servicios sociales, crédito y cultura especialmente.

1.4. Marco legal de la empresa u organización.

a. Ley de Superintendencia de Compañía

En el marco institucional, el proyecto se desarrolla de acuerdo a leyes tales como: Superintendencia de Compañías del Ecuador en la Resolución N° SC.II. DJC.G.11 000967. Resoluciones ADM 7294 de 27 de septiembre de 2007; y, ADM 8324 de 11 de agosto de 2008, Artículo # 20 y 449 de la Ley de Compañías: “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas”. En lo referente al nombre de la Compañía se la denominó “Cooperativa de Producción pesquera Virgen del Carmen”. Basándonos en el artículo # 20 de la misma Ley de Compañías que expresa lo siguiente: “Se administra por mandatarios amovibles, socios o no.

La personería jurídica que adopte la empresa a constituirse para la ejecución de este diseño organizacional va a depender de las aportaciones de cada socio y el monto de los créditos y sus correspondientes garantías para acceder a dicho crédito.

b. Constitución Política del Ecuador

De igual manera La Constitución política de Ecuador, título II en la sección VIII, sobre el trabajo y seguridad social, artículo # 33 que expresa “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía.

En la Constitución Política del Ecuador en la Sección VI de la Compañía Anónima, en su concepto, característica, nombre y domicilio en el Artículo. 143, “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas”.

Otros de los artículos de la constitución política del Ecuador en su **artículo 144**, dice, Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de “compañía anónima” o “sociedad anónima”, o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como “comercial”, “industrial”, “agrícola”, “constructora”, etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

c. Código Orgánico del trabajo

En el título preliminar del Código Orgánico del Trabajo de las normas Generales en su **artículo 9, La protección del trabajador o trabajadora** dice, Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores o trabajadoras, oportuna y debida protección para garantía y eficacia de sus derechos.

De la misma manera en el Código de Trabajo en el capítulo I **De la naturaleza del Contrato de trabajo** en el artículo 12 y 13, dice **Relación Individual de Trabajo**, Existe relación individual de trabajo siempre que una persona natural o física presta servicios personales, por una remuneración y bajo la dependencia jurídica de otra persona natural o jurídica, cualquiera que sea el acto que le de origen.

d. Código de Producción

En el Código de Producción en el Artículo 93 de la Constitución de la República en el Título IV del Fomento y la Promoción de las Exportaciones declara: “El Estado fomentará la producción orientada a las exportaciones y las promoverá mediante los siguientes mecanismos de orden general y de aplicación directa, sin perjuicio de los contemplados en otras normas legales o programas del Gobierno; en el literal **B** dice, Derecho a la devolución condicionada total o parcial de impuestos pagados por la importación de insumos y materias primas incorporados a productos que se exporten, de conformidad con lo establecido en este Código.

En el **Código de Producción** en el **Artículo 320**, de nuestra Constitución establece que la producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad; sostenibilidad; productividad sistémica; valoración del trabajo; y eficiencia económica y social.

e. Ley Orgánica de Salud

La Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen también en la LEY ORGANICA DE SALUD. En su Ley 67, Registro Oficial Suplemento 423 de 22 de Diciembre del 2006.

Art. 104.- Todo establecimiento industrial, comercial o de servicios, tiene la obligación de instalar sistemas de tratamiento de aguas contaminadas y de residuos tóxicos que se produzcan por efecto de sus actividades.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología, es considerada como la base del proceso organizativo de una investigación cuyo propósito es el análisis exhaustivo de las interrogantes encontradas en el transcurso y de proporcionar posible soluciones para una correcta toma de decisiones.

En la presente investigación que se efectuó mediante situaciones económicas acerca de un Diseño Organizacional que se aplicó a la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen se considera lo siguiente:

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación, es el plan o estrategia concebida para obtener la información que se requiera y establece el marco de referencia de las relaciones entre las variables.

En el presente trabajo se consideró la utilización de las investigaciones cuantitativa- descriptiva y cualitativa - exploratoria para conocer las causas y efectos que trae consigo la problemática planteada.

A efectos de recolectar la información necesaria para cumplir con el objetivo de la investigación cualitativa – exploratoria a través de la realización de entrevistas en profundidad, bajo la técnica de escalafón para la elaboración del cuestionario es decir a través de una pregunta se abarca el tema general. Las entrevistas se realizaron a aquellas personas vinculadas estrechamente con el tema y personas profesionales y productores de pesca.

El diseño de la investigación se basó en las situaciones más relevantes acerca de la propuesta de un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen para el mejoramiento de la administración efectiva y comercialización de los productos que ofrecen al mercado, en este caso una variedad de pesca según la escala de captura diaria y de ésta manera cualificar la demanda comercial de la Cooperativa mediante datos proporcionados por la investigación oportuna a realizarse.

Rodríguez Ernesto A. “Mogue” dice que la investigación es una de las cualidades esenciales del ser humano a comprender y explicar el mundo que le rodea y buscar el sentido de las cosas”. Pág. # 19.

Se empleó la investigación cuantitativa – descriptiva porque según Hair J. (2006), se buscó recolectar datos puros con el objetivo de generar información y estructuras de datos para establecer relaciones o identificar las causas de un fenómeno dado.

Por tal razón en este estudio se realizó una encuesta a la población con la finalidad de obtener los datos necesarios en cuanto a la implementación de un diseño organizacional en la Cooperativa Virgen del Carmen de la Comuna Palmar.

En este diseño de investigación se utilizó el enfoque cuantitativo descriptivo porque permitió captar la realidad para hacer un análisis a través de muestras, con el fin de establecer con exactitud los patrones de comportamiento de una investigación en una organización.

Mientras que en el cualitativo sirve para analizar la hipótesis, pero se basó en métodos de recolección de datos para conocer más sobre el fenómeno que se estudia, es decir se realizó con el objeto de poder conocer sus criterios, juicios, pensamientos que ayudaron de una u otra manera a dar solución a esta problemática con el propósito de sacar adelante a los productores.

2.2. Modalidad de la investigación

La modalidad del trabajo que se utilizó en esta investigación, es el de proyecto factible, porque nos dice que es la elaboración y desarrollo de una propuesta que sea viable para solucionar un problema, requerimiento o necesidades de organizaciones o grupos sociales ya sean de políticas, procesos, programas y tecnología.

En la estructura y estudio de la propuesta, debe constar las siguientes etapas: Diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis de resultados y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

En la investigación que se está realizando, se refiere a solucionar el problema de la mala administración que ejerce en la actualidad la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, que se realiza a través de las siguientes técnicas:

- Utilización de técnicas cualitativas
- Interpretación del problema o fenómeno de estudio
- Es subjetiva, porque el investigador puede filtrar datos según su criterio.
- Conocimiento orientado a los procesos
- Análisis de resultados encontrados.

En este estudio de investigación no sólo va investigar sino que plantea una propuesta viable que conlleve a la solución del problema que se ha identificado considerando el apoyo de investigaciones de tipo documental bibliográficas y de campo, que permita establecer las pautas y características fundamentales que darán un mejor direccionamiento para la propuesta.

2.3. Tipos de investigación

Para el presente estudio se consideró la Comuna Palmar y poder analizar la incidencia de una propuesta, las mismas que proporcionan la información específica y fundamental para el desarrollo del tema en la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, por tal razón se toman a consideración los siguientes tipos de investigación.

2.3.1. Investigación aplicada

Se caracteriza porque los resultados obtenidos de una investigación determinan conclusiones que pretenden aplicarse o utilizarse para resolver alguna situación problemática en la empresa; buscando el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

Es aquella investigación relacionada con la adquisición y generación de conocimientos en bases teóricas o métodos que mediante el estudio en un período determinado lograrían ser aplicados al sector productivo; depende de una investigación veras, efectiva y de las técnicas que se puedan utilizar, o sistemas que se puedan integrar sobre todo si su desarrollo como en este caso está involucrado hacia el interés de una empresa.

2.3.2. Investigación Bibliográfica

Este tipo de investigación consiste en fichas bibliográficas documentales mediante fuentes secundarias que tiene como propósito analizar materiales existentes como: libros, revistas económicas, periódicos, monografías, documentos relacionados al diseño organizacional, administración de empresas, planeación en la organización, entre otros. Para el estudio sobre propuesta del diseño organizacional para la

Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen se consideraron fuentes como: El internet, artículos y libros de investigación, que han proporcionado información relevante y específica para la ejecución de la investigación.

Se empleó este tipo de investigación porque toda la propuesta debió sustentarse en estudios realizados o en criterios de autores con respecto al tema de investigación. Se relacionó el problema con los diferentes conocimientos científicos y la recopilación de información por parte de los miembros que conforman la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, porque son ellos quienes conocen lo que sucede al interior del gobierno y que no les permite cumplir con los objetivos que se proponen.

2.3.3. Investigación de Campo

Este tipo de investigación indica que se analiza y estudia una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos.

Mediante este tipo de investigación se aplica generalmente las entrevistas dirigidas al personal administrativo de la cooperativa mediante la aplicación de preguntas y las encuestas dirigidas a la población en general que es considerada como la diversidad de clientes que tiene la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen a través de cuestionario con preguntas cerradas relacionadas a su actividad.

Para este tipo de investigación se utilizaron varios instrumentos de recolección de datos para obtener información relevante y veraz como son la encuesta y entrevista, y de esta manera recolectar toda la información, analizarla y así establecer los resultados para solucionar el problema que se presente en situaciones no previstas.

Según la Prof. Elena F. de Martínez afirma que la investigación de campo se trata de:

“Una investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados son individuos, grupos y representantes de las organizaciones o comunidades”.

Por tanto, cuando se habla de estudios de campo, se refieren a investigaciones científicas, no experimentales que van dirigidas a descubrir y conocer relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas, que se presentan en el entorno.

2.4. Métodos de investigación

Los métodos aplicados en el presente trabajo de investigación a la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la Comuna Palmar fueron el método Inductivo, Deductivo y Analítico e Histórico Lógico, los cuales permitieron reconocer y determinar cuál es el diseño que se establecerá en la cooperativa.

2.4.1. Método Inductivo

Estudia los fenómenos o problemas desde los hechos particulares a afirmaciones de carácter general; su importancia radica en que se fundamenta la formulación de las hipótesis y la investigación científica, de la misma forma, es importante destacar que este método se sustenta en una serie de enunciados de los que se puede mencionar los observacionales que hacen referencia a un hecho que es evidente, los particulares y los universales producen un proceso de investigación y destacan porque están probados empíricamente.

Es un modo de razonar que va de lo particular a lo general y de una parte a un todo; en concreto se establece que este método se caracteriza por varias cosas y entre ellas está el hecho de que al razonar lo que hace, quien lo utiliza, es ir de lo particular a lo general o bien de una parte concreta al todo del que forma parte la investigación.

2.4.2. Método Deductivo

Mediante la aplicación de este método se obtuvo un análisis de las diferentes teorías que existen en base a un diseño organizacional y sobre los modelos organizacionales y a partir de estos conceptos se podrá implementar un diseño organizacional adecuado que se ajuste a la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen y conseguir los objetivos que se ha propuesto alcanzar.

2.4.3. Método Analítico

Se utilizó este método para llegar a un análisis de forma general sobre las causas y efectos del fenómeno de estudio. De esta manera se distinguió las partes del objeto de estudio y de esta manera se procedió a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado, y de esta manera se logró verificar y comprender cada una de sus partes del fenómeno, en este caso la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la Comuna Palmar

2.4.4. Método Histórico - Lógico

En éste método se conoció y se comparó lo que fue tiempo atrás de la Cooperativa Pesquera a la actualidad y las diferentes situaciones por las que pasó la misma. Para realizar este método se revisó los documentos elaborados y ejecutados por las anteriores administraciones y de esta manera conocer el trabajo realizado y determinar el por qué se debe el no desarrollo de la Cooperativa Producción Pesquera Virgen del Carmen.

A través de los métodos antes mencionados se pudo determinar y alcanzar un proceso metodológico que define la forma en que se organizó todo el procedimiento de investigación para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la Comuna Palmar provincia de Santa Elena y cumplir con el trabajo de investigación.

2.5. Técnicas de investigación

Para poder realizar una investigación de campo, se utilizaron las técnicas como la entrevista y la encuesta, las cuales permitieron obtener y ampliar la información para luego establecer las estrategias de mejoramiento y elemento fundamentales para la propuesta.

2.5.1. La Entrevista

Permitió obtener información para la estructuración del Diseño mediante el diálogo con los directivos de la Cooperativa y conocer las diferentes razones que no le permiten desarrollar a la organización y de esta manera se pudo encontrar las posibles soluciones al problema.

La Entrevista se formuló con preguntas en relación al desarrollo organizacional, obteniendo datos reales para el planteamiento del proyecto, con esta técnica se obtuvieron elementos para la propuesta como hechos, fenómenos, situaciones y opiniones dentro de la compañía y de esta manera hacer un diagnóstico a la situación que enfrentan.

Según Rafael Guizar en el Libro de Desarrollo Organizacional 2008, p. 105, la define como:

“Las entrevistas tienen la virtud de facilitar la expresión verbal de opiniones que el entrevistado guarda en lo más profundo de su ser, permitiendo desarrollar confianza entre el consultor y los miembros de la organización”.

Las entrevistas se realizarán mediante el diálogo a un determinado sector respecto a un muestreo probabilístico determinado que permita profundizar el tema, el cual esta direccionado a personas de un nivel superior que provean la información requerida para la debida elaboración del Diseño Organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

2.5.2. La Encuesta

Es un método muy utilizado, que sirve para proporcionar información para realizar un diagnóstico de cómo está en realidad el problema y de esta manera cuantificarlo y cualificarlo y conocer datos reales para hacer las respectivas aplicaciones para minimizar los márgenes de error.

Según **Méndez Carlos E. (2006)** La encuesta es la recolección de información mediante la encuesta se hace por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación. (Pág. # 252)

Aplicando esta técnica se recopila datos principales mediante un conjunto de preguntas centradas al trabajo de investigación en forma verbal, y es dirigida al personal y a clientes de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, quienes están involucrados directamente en los cambios que se dan en la empresa.

2.6. Instrumentos de investigación

Con la ayuda de las técnicas y herramientas para la recolección de datos se procede al diseño de acuerdo a los objetivos establecidos para la realización de la

investigación que tiene como finalidad la obtención de información concisa y confiable, los mismos que se diseñan en función de las necesidades y de los objetivos propuestos en la presente investigación, que faciliten y se obtenga información veraz y confiable. Los instrumentos que se utilizan en la investigación son:

CUADRO N°. 8 Instrumentos de recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevista Encuesta	Guión de Entrevistas Cuestionarios

Fuente: Investigaciones varias

Elaborado por: Héctor Magallanes T.

La presente investigación se efectuó de acuerdo a lo establecido como ejes centrales en las variables dependiente e independiente del fenómeno que se estudió para la elaboración de un diseño organizacional a la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, la misma que se las aplicó al personal interno y externo de la empresa cuya información es relevante en el proceso teniendo como herramienta la veracidad de los datos obtenidos para lograr efectividad en la propuesta y darle solución a la problemática.

2.6.1. Instrumento: guía de pautas

La guía de pauta o guión de entrevista, es un instrumento de gran apoyo para la obtención de información y ejecución del diálogo por lo que toma en cuenta los

objetivos general y específico, y menciona secuencialmente los temas que se tratarán en cada reunión, es una relación de puntos sobre los cuales se va a interactuar con los integrantes de la organización. Este instrumento es de suma importancia para la ejecución de la entrevista el mismo que esta direccionado a conocer los ítems necesarios, el cual se lo efectuará al talento humano (administrativo y operativo) de forma individual con la finalidad de conocer a profundidad los diferentes aspectos y puntos relevantes necesarios que direccionen al desarrollo de un Diseño Organizacional a la Cooperativa de Producción Pesquera, Virgen del Carmen.

Para lo cual se apoyará en el uso de los procesos administrativos para su realización como: Planeación, Organización, Dirección y Control, fases que darán una mejorada aplicación de las diferentes técnicas y estrategias que se presentarán a medida que se realiza el estudio de los diferentes problemas dentro de la Cooperativa.

2.6.2. Instrumento: cuestionario

El cuestionario, es un instrumento de gran interés cuyo contenido tiene por objeto descubrir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantificables, por lo que debe estar integrado con preguntas tendientes a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico.

Este instrumento se aplicó a una población homogénea por lo que esta direccionada a los clientes de la organización, para su aplicación se utilizó lenguaje claro, sencillo y de forma individual, el mismo que está compuesto por tres partes fundamentales para su ejecución como: saludo, información general y específica. Para la elaboración del cuestionario se utilizó el modelo de la escala de Likert la misma que está conformado por alternativas como Muy de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

2.7. Población y muestra

2.7.1. Población

Llámesse población al conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas. Hernández R. Fernández Carlos (2003), manifiesta que población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (Pág. 304).

La población que esta direccionada a realizar el estudio exhaustivo corresponden a: Gerente, Contador, socios, clientes personal operativo y clientes de la COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA VIRGEN DEL CARMEN de la Comuna Palmar de la provincia de Santa Elena.

Cabe indicar que del total de la población de la comuna Palmar se consideró el 50% del Censo 2010, por considerar que la actividad se lo ejecuta en mayor escala, estableciendo la totalidad de población para establecer muestra:

CUADRO N°. 9 Población

ELEMENTOS	Ni
Gerente	1
Consejo de Vigilancia	3
Consejo de Administración	3
Secretario	1
Socios	36
Usuarios externos	4900
Total	4944

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá

El presente trabajo fue direccionado a una población finita por lo que se consideró los siguientes puntos de acuerdo al fenómeno de estudio:

a. Población

La presente investigación se la efectuara al talento humano y población externo de la Cooperativa.

b. Unidad de Censo

Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

c. Alcance

La investigación se la efectuará en el Puerto Palmar, Comuna Palmar.

d. Tiempo

El levantamiento de la información se la efectuará en el año 2013.

2.7.2. Muestra

Es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población.

Según **Hernández R. Fernández C. (2003)**. El enfoque cualitativo es la “unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolecta los datos sin que necesariamente sea representativa y la muestra con enfoque cuantitativo, es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de la población” (Pág. 302).

Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística:

1. **Muestreo probabilístico:** Son considerados aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos, se clasifican en Muestreo de aleatorio simple y Muestreo aleatorio estratificado.

2. **Muestreo No Probabilístico:** Se caracteriza porque el investigador selecciona la muestra siguiendo criterios en el estudio, por lo que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características del investigador, este a su vez se desglosa en muestreo por conveniencia, muestreo por juicio y muestreo por cuotas.

Con respecto al tipo de muestreo a utilizarse a la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la comuna palmar provincia de Santa Elena se consideró el uso del muestreo por conveniencia.

2.7.2.1. Muestreo por conveniencia

Se realizaron las entrevistas al total del personal interno de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la Comuna Palmar provincia de Santa Elena.

Se aplicó encuestas al 5% de la población de usuarios de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la Comuna Palmar provincia de Santa Elena, quedando de esta manera:

CUADRO No. 10 Tamaño de la Muestra

DATOS	FRECUENCIA	TÉCNICAS
Población interna	44	Entrevistas
Población Externa- usuarios	98	Encuestas
Total	142	

Fuente: Cooperativa Prod. Pes. Virgen del Carmen
Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá

2.8. Procedimientos y procesamientos de los datos

2.8.1. Procedimiento

Son un conjunto de descripciones necesarias para desarrollar una actividad relacionada a un proceso, y que cambia de acuerdo a los tipos de resultados esperados. Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma.

Procedimiento es una serie de pasos que rigen la ejecución de una instrucción, un proceso es un conjunto de operaciones que llevan a un fin que se está repitiendo. Por lo general los procedimientos se llevan a cabo para concretar los procesos de cada paso según sea la investigación que se realiza.

La presente investigación se desarrolló tomando en cuenta el siguiente procedimiento:

1. Búsqueda de la información
2. Elaboración del problema
3. Formulación del problema
4. Planteamiento de la justificación
5. Elaboración del marco teórico
6. Formulación de la metodología
7. Elaboración de los instrumentos de la investigación
8. Aplicación de instrumentos
9. Recolección de datos

Los ítems que se detallan muestran un análisis que se desarrollan ante una problemática de estudio y a la vez establecen pautas de seguimiento y control del mismo.

2.8.2. Procesamiento

Los procesos que se desarrollaron en la presente investigación son los siguientes:

1. Ordenamiento de datos.
2. Organización y tabulación de datos.
3. Elaboración de tablas y gráficos estadísticos.
4. Análisis e interpretación de datos.
5. Establecimiento de conclusiones.
6. Establecimiento de recomendaciones.
7. Construcción de la propuesta.
8. Revisión de la propuesta.
9. Entrega del informe final.
10. Sustentación y final del proyecto.

Los puntos antes mencionados permitieron encontrar mejor resultados para desarrollar cada uno de los pasos que se realizaron en el proceso de investigación para la COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA VIRGEN DEL CARMEN DE LA COMUNA PALMAR PROVINCIA DE SANTA ELENA. Los procesos que se desarrollaron en la presente investigación, se realizó analizando un conjunto de estrategias, técnicas y análisis que lograron llevar a cabo la investigación, que provoca un fácil entendimiento, y permitieron comprender los datos determinando por sí mismo la validez y confiabilidad de las conclusiones presentadas. La información se procesó en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en lo que se refiere a la tabulación, se empleó el programa spss, para las encuestas, ya que esto permitió elaborar las correspondientes tablas y cuadros estadísticos de manera sencilla y rápida, para realizar el análisis de los resultados.

Finalmente se diseñó la propuesta del Diseño Organizacional que se debe aplicar en la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen conforme a sus necesidades, requerimientos y disponibilidad de recursos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de la entrevista efectuada a los directivos y socios de la Cooperativa Producción Pesquera Virgen del Carmen

Pregunta N°. 1 ¿Con qué finalidad se creó la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen?

Referente a la pregunta los directivos y socios de la Cooperativa de Producción Pesquera expresaron que la misma fue creada en busca de un desarrollo comunitario bajo la modalidad de la comercialización de diversidades productos frescos del mar, actividad que realiza a gran escala para el mercado local y de diferentes sectores de la provincia, por tanto la Comuna Palmar se encuentra desarrollándose en el ámbito comercial, sea en la generación de organizaciones, cooperativas, asociaciones de transportes o grupos que están liderando en pro del engrandecimiento y mejora.

Pregunta N°. 2 ¿Conoce todos los inconvenientes que se presentan en la Cooperativa?

Con respecto a la pregunta los representantes de la Cooperativa expresan que son informados por cualquier contingencia o inconvenientes que se pueden presentar tanto en el directorio como en el grupo de socios que conforman la Cooperativa con la finalidad de evadir y que se presenten mayores problemas o trances que retrase las actividades administrativas y comerciales a realizar, esto da muestra de la interrelación existente con todo el talento humano, quienes consideran que uno de los medios más competentes es la comunicación efectiva y afectiva para reconocer sus beneficios u obstáculos que enfrenta una organización.

Pregunta N°. 3 ¿Se consideran las sugerencias y opiniones de los socios para la toma de decisiones?

Referente a la pregunta anterior los directivos y socios de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen manifiestan que cualquiera que sea el motivo se les brinda la debida atención a las diferentes sugerencias y opiniones de cada uno de los socios que expresan para la toma de correcta de las decisiones en beneficio de la cooperativa, además porque como socios que son están inmersos en la comercialización diaria y local ejecutada al público u organizaciones en general con el único fin de que la decisión que se tome sea la más apropiada y eficaz, orientándolo hacia el éxito empresarial en la comercialización de productos frescos del mar.

Pregunta N°. 4 ¿se efectúan algún tipo de evaluación para medir el desempeño del personal en las diferentes áreas que posee la Cooperativa de Producción Pesquera virgen del Carmen?

Referente a la pregunta los directivos y socios se manifiestan a pesar de la larga trayectoria que tiene la Cooperativa de Producción Pesquera en la actualidad no existe algún tipo de medición por escrito del desempeño que se realizan en la áreas de la organización; claro está que el desempeño se ha medido mediante la efectividad y en la calidad de productos que se ofrecen y que en su magnitud tiene la acogida en el mercado.

Se puede deducir también que se establezca un tipo de evaluación para medir las actividades con la finalidad de conocer las principales habilidades y destrezas en la eficiencia o deficiencias que posea el talento humano en el cumplimiento de todas sus funciones en beneficio como miembro de la Cooperativa de Producción pesquera virgen del Carmen e ir mejorando cada vez más en las actividades administrativas y comerciales en miras del desarrollo como organización.

Pregunta N°. 5 ¿Está de acuerdo con la implementación de un programa que estructure la Cooperativa, definiendo funciones y responsabilidades?

Con respecto a la información obtenida los directivos y socios manifiestan que están totalmente de acuerdo que se implemente un programa que estructure la Cooperativa para que defina los niveles, funciones y responsabilidades que se deben cumplir dando los efectos positivos para un direccionamiento efectivo y eficiente de la Cooperativa de Producción; por tanto la implementación de un programa sería de gran ayuda y que exista tal programa en que se defina los niveles jerárquicos porque está en perspectiva de la expansión lo que traería positivos efectos en el direccionamiento administración de la Comunidad.

Pregunta N°. 6 ¿Considera usted que la Cooperativa Pesquera cumple con las tareas planteadas?

De acuerdo a la pregunta los directivos y socios de la Cooperativa de Producción Pesquera expresan que de una manera u otra la organización viene trabajando muy fuerte en la comercialización de productos frescos del mar y hasta la actualidad mantiene un margen estable en el cumplimiento de sus tareas que se proponen, esto lo pueden verificar en la satisfacción que los clientes o población expresan al momento de adquirir los productos.

También manifiestan que este cumplimiento en sus metas se debe a la ardua colaboración y trabajo en equipo que se mantienen entre los directivos y socios de la misma al momento de dirigirse al mercado local o particularmente a diferentes lugares de la provincia, y es así que los integrantes de la Cooperativa se sienten realmente conformes en que al implementarse este proyecto vendrán mejores resultados y los objetivos trazados se cumplirán en su totalidad llevando a desarrollo tanto en las actividades comerciales y la administración efectiva de la organización.

Pregunta N°. 7 ¿Existe algún documento que indique las actividades a realizar?

Con respecto a la interrogante los directivos y socios manifestaron que no existe un documento que les especifique las actividades a desarrollar en la Cooperativa y que debería elaborarse para mejorar las actividades comercializadoras y administrativas de la misma. Así mismo se rescató información de que por la inexistencia de este documento en ciertas ocasiones se pierde el control de las actividades causando un desequilibrio en el manejo de los recursos que posee la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen y debido a esto no ha permitido un desarrollo puede ser estructural o incremento de socios activos en la organización. Por tanto se llegó a concluir que la Cooperativa necesita la implementación de un documento que especifique las actividades internas y externas de la misma para mejorar las técnicas operativas y administrativas de la misma.

Pregunta N°. 8 ¿Cree usted que las funciones administrativas se encuentran definidas en la actualidad?

Con respecto a la pregunta los directivos manifestaron que las funciones administrativas son designadas más no definidas para cada uno de ellos, lo cual ha sido uno de los principales inconvenientes en desconocer el verdadero papel que se debe desempeñar como directorio de una organización; por tanto expresaron tener la confianza en que se les suministre un manual donde se especifique el verdadero rol que debe cumplir cada miembro responsable de una tarea por realizar. Por otra parte los socios llegaron a la misma conclusión que se designan puesto sin medir el grado de conocimientos que se debería tener en una responsabilidad y que ellos como socios conocen su rol en la Cooperativa, pero igual necesitan conocer más y que todas las funciones de directivos y socios se cumplan a cabalidad y de esta manera llegar al máximo desarrollo organizacional.

Pregunta N°. 9 ¿Considera usted que la estructura organizacional es la más adecuada?

Los directivos y socios en base a la interrogante manifiestan que la estructura organizacional no es la más adecuada ya que no existe una escala jerárquica que les permita identificar cada una de las funciones que se deben realizar en los cargos designados.

También se manifestó que dicha estructura no es adecuada porque los que están en dichos cargos no tienen los conocimientos necesarios para desarrollar las diferentes actividades y como tal se deben aplicar, generando esto en ciertas ocasiones la inestabilidad administrativa por los directorios al no saber cómo desarrollar una acción dentro y fuera de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Pregunta N° 10 ¿Se siente en agrado en ser parte de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen?

De acuerdo a la pregunta los directivos expresaron sentirse a gusto en ser parte del grado de pertenencia de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, gusto en laborar y pertenecer a la organización, demostrando así su conformismo en el momento de realizar las actividades que conllevan al cumplimiento y desarrollo de la misma.

De la misma manera los socios se sienten conforme en ser pilares fundamentales de la Cooperativa, porque a pesar de los inconvenientes que se han presentado y el trabajo en equipo que desempeñan los directivos y socios han logrado llegar hasta donde están visionando un porvenir mejor en busca del desarrollo como miembros de la organización y como habitante de la Comuna Palmar en busca del desarrollo socioeconómico.

Pregunta N°. 11 ¿Conoce usted si la Cooperativa tiene un organigrama?

Referente a la pregunta los directivos manifestaron que la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen no cuenta actualmente con un organigrama que especifique los mandos jerárquicos al que pertenecen y permitirles desarrollar de manera eficiente las funciones y actividades administrativas que existen en cada organización.

Así también los socios expresaron desconocer la existencia y funciones que cumple un organigrama dentro de una organización sea cual sea su modalidad, por lo que se indicó en breve detalles las verdaderas funciones y beneficios que tiene dicha herramienta y será puesto en consideración en aplicárselo en el estudio que se está realizando para la Cooperativa. Cabe destacar que al implementar un organigrama habrá más puestos que se deben desempeñar para el mejor desarrollo de la organización.

Pregunta N°. 12 ¿Cree usted que existe la comunicación efectiva entre los integrantes de la Cooperativa?

Con respecto a la pregunta los directivos y socios manifestaron que si existe la comunicación efectiva entre ellos, puesta que la coordinación que se ha venido manejando ha permitido los logros comprobados y esperados por una larga trayectoria, mediante el trabajo en equipo, la empatía, la comunicación efectiva y afectiva de directivos y socios,

En conjunto a lo antes mencionado, a esto ha permitido un amplio desarrollo de ingresar en mercados nuevos competitivos que conllevarán a un desarrollo exitoso de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen en conjunto con la Comunidad de la Comuna Palmar, quienes serán beneficiados por las nuevas fuentes de empleo que se generarán en esta región.

Pregunta N° 13 ¿La Cooperativa realiza programas de capacitación?

Los directivos y socios expresan que durante los últimos 6 años en actividad comercial de la Cooperativa pesquera no se ha dado un programa de capacitación, taller ya sea para directorio como para socios, motivo que por la falta de factores principales como: tiempo, recursos económicos, cronograma de trabajo, de actividades, etc., que no han permitido brindar conocimientos necesarios e imprescindibles para mejorar el direccionamiento de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Cabe destacar que así no haya existido programas de capacitación en los últimos años la organización ha sabido sobrellevar las actividades y que de una manera u otra se han cumplido los objetivos y metas trazadas, aunque así mismo manifiestan que se debería dar programas de capacitación para conocer más sobre las funciones a desempeñar y las actividades de comercialización que se deben aplicar en pro de desarrollo organizacional.

Pregunta N°. 14 ¿Cree usted que la elaboración y ejecución de un Diseño Organizacional traería efectos positivos a la Cooperativa de Pescadores?

De acuerdo a la pregunta los directivos y socios manifestaron estar de acuerdo que se ejecute un diseño organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, digno que generaría muchos efectos positivos internos y externos, puesto que la organización día a día está en crecimiento y sería de gran beneficio que se establezcan las diversas funciones y cargos para cada individuos en las diferentes áreas y evitar la generación de conflictos en la realización de las actividades, por tal razón se busca la eficiencia y eficacia en el talento humano definiendo la calidad en la ejecución de todas las funciones administrativas y operativas en la Cooperativa, generando mayores, mejores oportunidades e incremento de la cartera de clientes potenciales.

3.2. Análisis e interpretación de los resultados de la Encuesta.

Pregunta N°. 1 ¿usted qué productos del mar más consume?

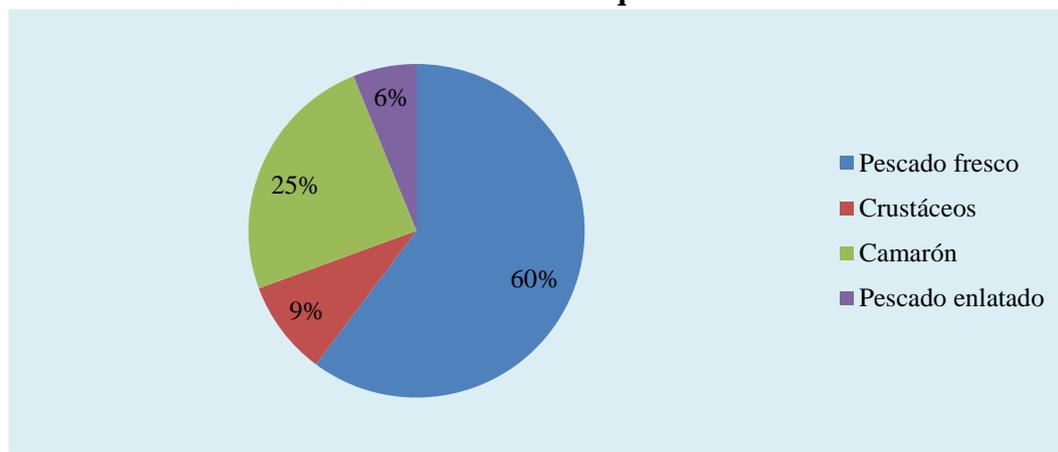
CUADRO N°. 11 Productos que más consume

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Pescado fresco	59	60%
Crustáceos	9	9%
Camarón	24	24%
Pescado enlatado	6	6%
TOTAL	98	100%

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

GRÁFICO N°. 8 Productos que más consume



Fuente: Cooperativa de Producción pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

De acuerdo a los criterios de la población contestó que un 60% consume pescado fresco en su mercado, un 24% manifestó que consume camarón, un 9% consumen crustáceos y un 6% consume pescado enlatado, es decir que la población se siente satisfecha consumiendo en su mayor parte el pescado fresco siendo este lo que ofrece la Cooperativa Virgen del Carmen; como se puede verificar en el Cuadro N°. 11 y en el Gráfico N°. 8.

Pregunta N°. 2 ¿Con qué frecuencia consume pescado?

CUADRO N°. 12 Consumo de pescado

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Una vez a la semana	30	31%
Todos los días	9	9%
5 veces al mes	56	57%
Nunca consume	3	3%
TOTAL	98	100%

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

GRÁFICO N°. 9 Consumo de pescado



Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

Con respecto al consumo de pescado, del total de los encuestados el 57% mencionaron que su consumo de pescado es 5 veces al mes, un 31% consume una vez a la semana, el 9% manifestaron que consumen todos los días y un 3% expresó que nunca consume pescado, por lo tanto el consumo de pescado es variante para la comunidad; así se detalla en el Cuadro N°.12 y Gráfico N°. 9.

Pregunta N°. 3 ¿Conoce usted que la Cooperativa Virgen del Carmen se dedica a la comercialización de pescado?

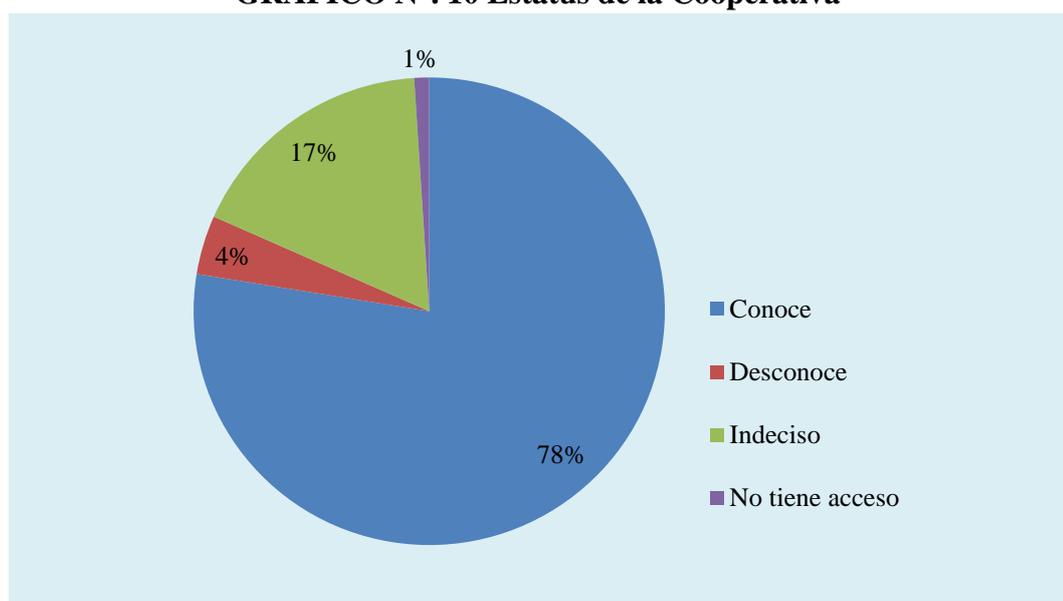
CUADRO N°. 13 Estatus de la Cooperativa

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Conoce	76	78%
Desconoce	4	4%
Indeciso	17	17%
No tiene acceso	1	1%
GTOTAL	98	100%

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

GRÁFICO N°. 10 Estatus de la Cooperativa



Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

En el Cuadro N°. 13 y Gráfico N°.10 se refleja que el 1 % que no tenía acceso sobre la existencia de la Cooperativa, a diferencia que un 78% conoce la actividad a la que se dedica la Cooperativa, así mismo un 17% se mostró indeciso sobre la existencia de la misma y un 4% no conoce la Cooperativa, es decir que existe el conocimiento sobre la Cooperativa Virgen del Carmen y sus actividades a la que se dedica.

Pregunta N°. 4 Considera usted necesario que la Cooperativa Virgen del Carmen establezca canales de comunicación sobre los productos que vende?

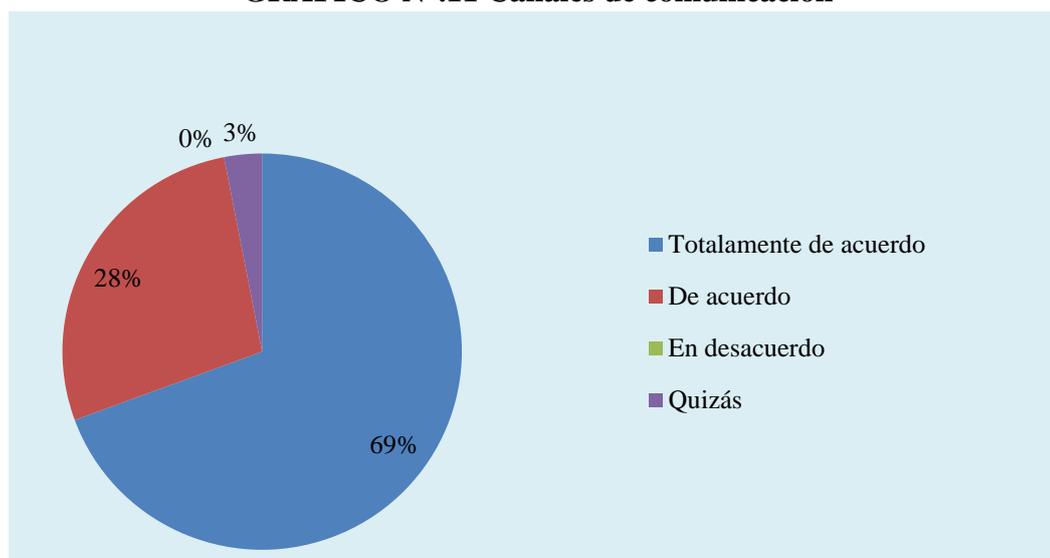
CUADRO N°. 14 Canales de comunicación

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	68	69%
De acuerdo	27	28%
En desacuerdo	0	0%
Quizás	3	3%
TOTAL	98	100%

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

GRÁFICO N°.11 Canales de comunicación



Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

Los datos obtenidos sobre, si es necesario que se establezca canales de comunicación un el 28% de acuerdo, un 3% manifestó que quizás debería hacerlo y 69% expresó estar totalmente de acuerdo, esto quiere decir que la mayor parte de la población hace referencia a que está totalmente de acuerdo que la Cooperativa establezca canales de comunicación y haga conocer su producto ante la comunidad.

Pregunta N°. 5 ¿Piensa que debería existir trabajo en equipo por parte de los miembros de la Cooperativa Virgen del Carmen? Trabajo en equipo

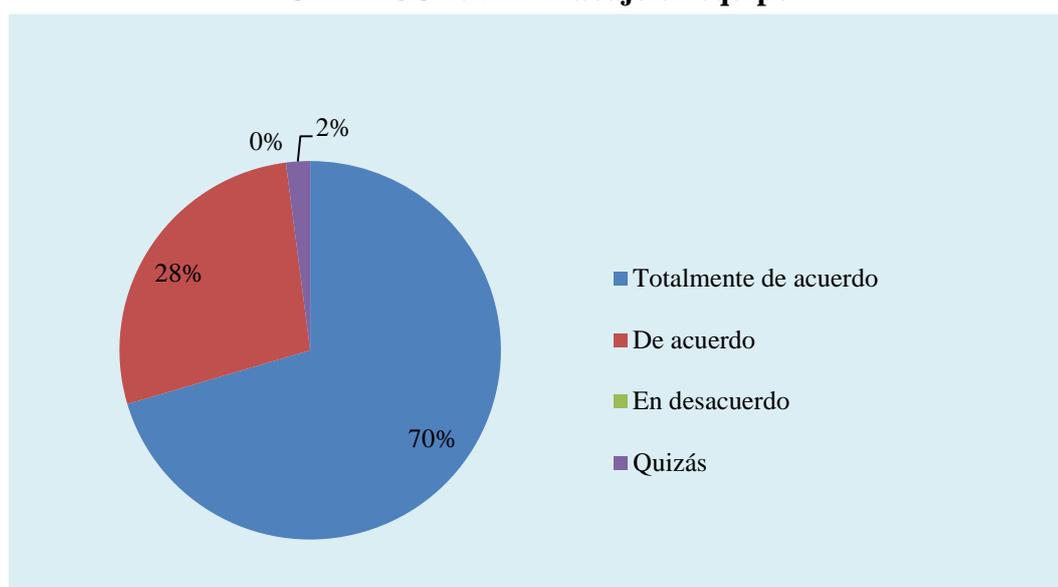
CUADRO N°. 15 Trabajo en equipo

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	69	70%
De acuerdo	27	28%
En desacuerdo	0	0%
Quizás	2	2%
TOTAL	98	100%

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

GRÁFICO N°. 12 Trabajo en equipo



Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

Tal y como se reflejan en el Cuadro N°. 15 y Gráfico N°. 12, si debería existir trabajo en equipo el 70% expresó estar totalmente de acuerdo, un 28% está de acuerdo, el 2% manifestó que quizás y un 0% en desacuerdo, esto quiere decir que la población está totalmente de acuerdo en que debería existir trabajo en grupo en la Cooperativa ya que es sinónimo de desarrollo en toda organización.

Pregunta N°. 6 ¿Cómo considera usted el ambiente laboral de la Cooperativa?

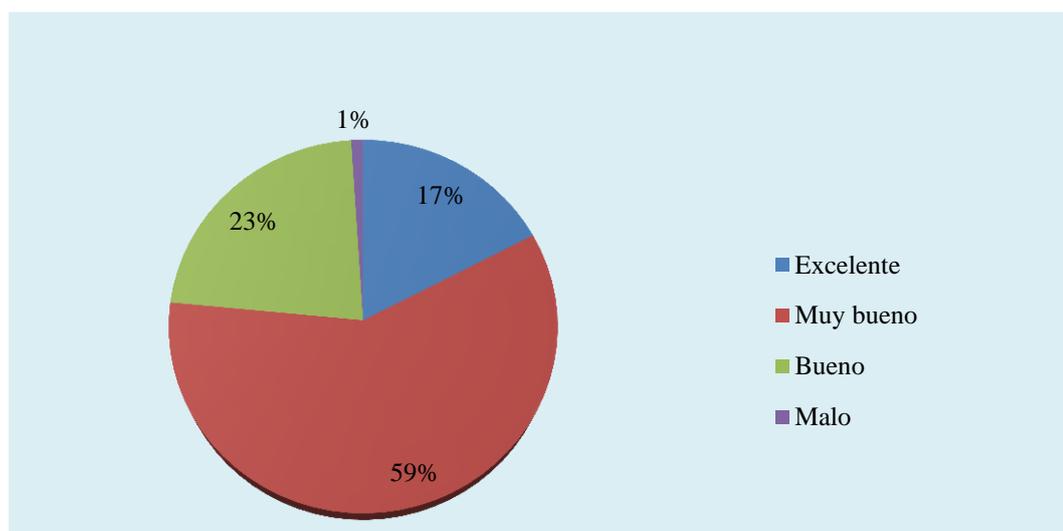
CUADRO N°. 16 Ambiente laboral

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	17	17%
Muy bueno	58	59%
Bueno	22	22%
Malo	1	1%
TOTAL	98	100%

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

GRÁFICO N°.13 Ambiente laboral



Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

En base a la información obtenida en el Cuadro N°. 16 y Gráfico N°. 13 sobre el ambiente laboral de la Cooperativa, la población manifestó en un 59% le parece muy bueno, el 23% bueno, 17%, un 17% excelente y el 1% malo; lo que hace referencia que el ambiente laboral aún puede ser mejor al que está actualmente en miras del desarrollo eficiente y eficaz de las diferentes actividades que realiza la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Pregunta N°. 7 ¿Cada qué tiempo debería cambiar de directiva la Cooperativa?

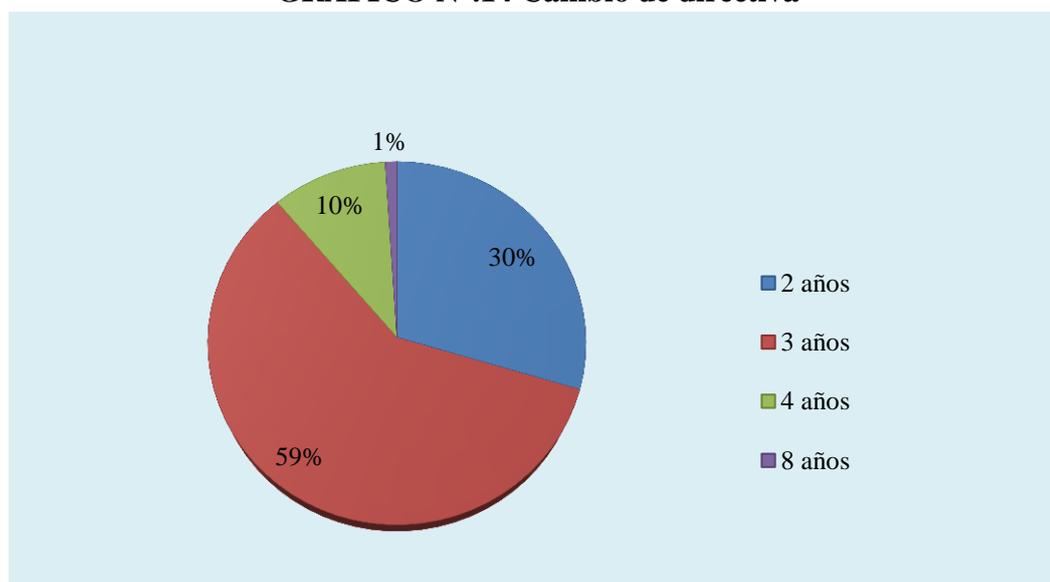
CUADRO N°. 17 Cambio de directiva

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
2 años	29	30%
3 años	58	59%
4 años	10	10%
8 años	1	1%
TOTAL	98	100%

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tómalá.

GRÁFICO N° .14 Cambio de directiva



Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

En el Cuadro N°. 17 Gráfico N°. 14 refleja la información obtenida sobre cada que tiempo se debería cambiar de directiva en la Cooperativa, la población manifestó en un 30% cada 2 años, un 10% cada 4 años, un 59% cada 3 años y un 1% cada 8 años, es decir que el cambio de directiva en la Cooperativa debería ser cada 3 años por lo que se verían más y mejores resultados que los periodos anteriores de dos años.

Pregunta N°. 8 ¿Cree usted que el aporte de los socios debería incrementar?

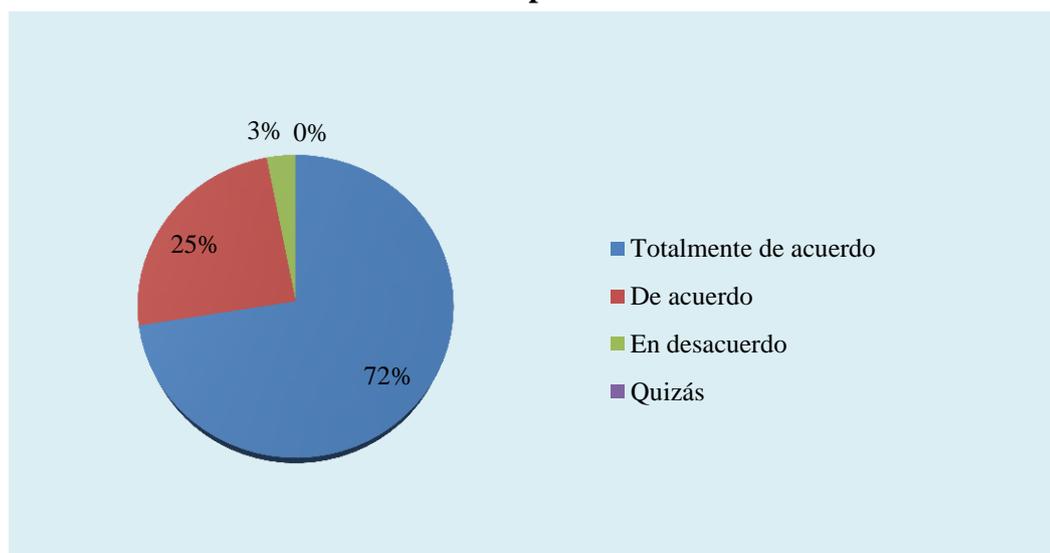
CUADRO N°. 18 Aporte de los socios

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	71	72%
De acuerdo	24	24%
En desacuerdo	3	3%
Quizás	0	0
TOTAL	98	100%

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

GRÁFICO N°. 15 Aporte de los socios



Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

La información recopilada que se refleja en el Cuadro N°. 18 y Gráfico N°. 15 sobre el incremento del aporte de los socios, la población manifestó en un 72% está totalmente de acuerdo, un 25% de acuerdo, un 3% en desacuerdo y un 0% quizás, por lo que quiere decir que la población está totalmente de acuerdo en que el aporte de los socios debería incrementar ya que sería un beneficio para ellos como socios y como organización dedicada a una actividad comercial.

Pregunta N°. 9 ¿cree usted que la cooperativa es reconocida a nivel provincial?

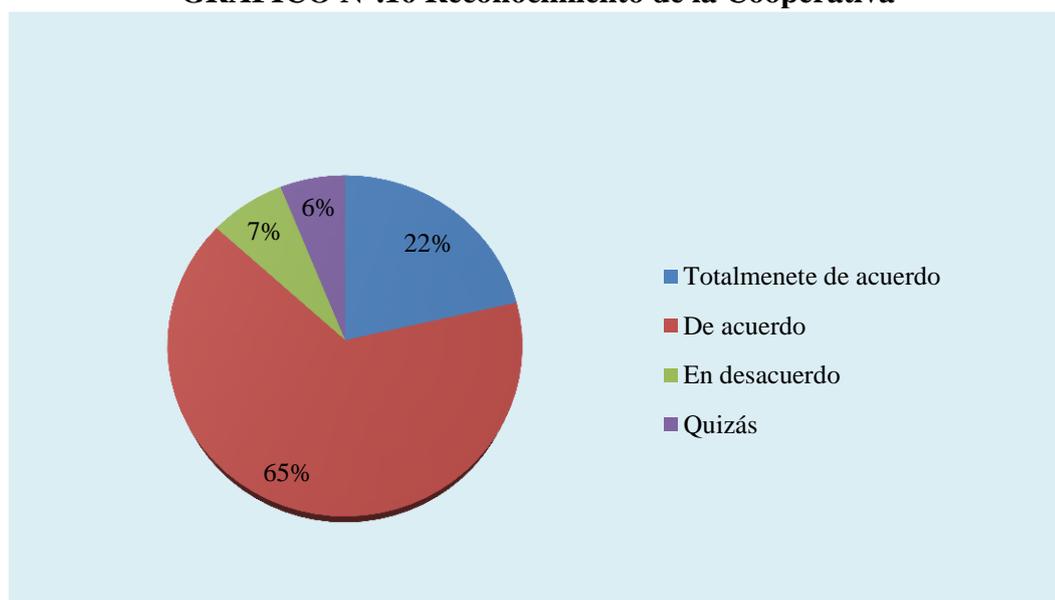
CUADRO N°. 19 Reconocimiento de la Cooperativa

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	21%
De acuerdo	64	65%
En desacuerdo	7	7%
Quizás	6	6%
TOTAL	98	100%

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

GRÁFICO N°.16 Reconocimiento de la Cooperativa



Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

Con respecto a la información obtenida en el Cuadro N°. 18 y Gráfico N°. 16 sobre si la Cooperativa es reconocida a nivel de provincia, la población manifestó en un 65% de acuerdo, un 22% totalmente de acuerdo, el 7% en desacuerdo y un 6% quizás, lo que quiere decir que la Cooperativa debería hacerse conocer más a nivel de provincia y país para de esta manera conseguir su desarrollo como organización.

Pregunta N°.10 ¿Considera usted necesario la implementación de un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen?

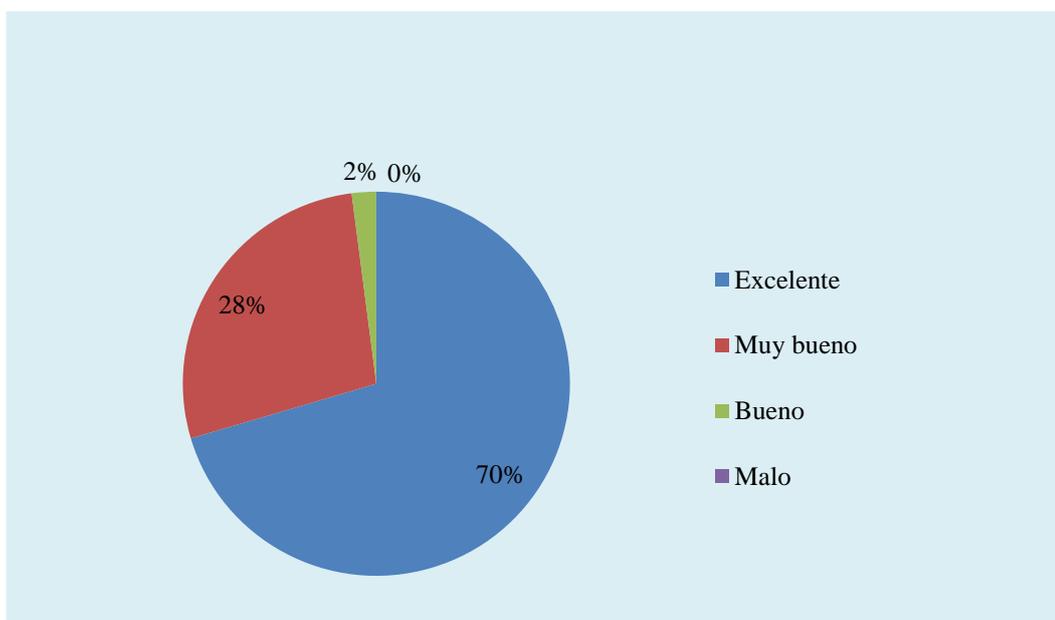
CUADRO N°. 20 Implementación del Diseño Organizacional

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	69	70%
Muy bueno	27	28%
Bueno	2	2%
Malo	0	0%
TOTAL	98	100%

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

GRÁFICO N°. 17 Implementación del Diseño Organizacional



Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

Como lo detalla el Cuadro N°. 20 y Gráfico N°. 17 sobre la implementación de un Diseño Organizacional para la Cooperativa, la población expresó en un 70% excelente, el 28% muy bueno, el 2% bueno y un 0% malo, por lo que se hace referencia a la necesidad de la implementación de un Diseño Organizacional para la Cooperativa.

3.3. Comparación de resultados.

Los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas aplicadas a los directivos, socios y clientes de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen se destacan lo siguiente:

Conociendo las necesidades que existen en el entorno el 50% manifestaron que la creación de la Cooperativa es para un desarrollo comunitario, y que a medida que ha pasado el tiempo han experimentado que no es fácil sacar adelante una organización pero el trabajo en conjunto ha logrado su permanencia en el mercado, siendo así que un 59% conoce las situación por la que ha pasado la organización.

Así un 68% de los involucrados en la Cooperativa expresaron que se toma la debida atención en las opiniones e inquietudes que en cierto momento sienten hacia la misma, corroborando que un 66% expresaron que se les aplique una evaluación de desempeño mensual y comprobar el grado de participación como socio.

Debido al intercambio de ideas entre los integrantes de la Cooperativa un 77% manifestaron que se sientes a gusto en ser parte de esta Cooperativa; pero al mismo tiempo un 75% desconoce si la Cooperativa cuenta con un organigrama y de no ser así expresaron que se le debe implementar dicha herramienta para mejor desempeño en las tareas que se realizan en la misma.

Finalmente los involucrados de la presente propuesta expresaron en un 73% que se debe implementar un Diseño organizacional para la Cooperativa de Pescadores con el propósito de mejorar las actividades de cada uno de los integrantes y así conseguir un desarrollo que beneficie a los directivos, socios y comunidad en general.

3.4. Conclusiones

1. La Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen carece de programas de capacitación para directivos y socios, lo que ha generado una falta de conocimientos en la aplicación de técnicas y estrategias a las diferentes actividades que realiza.
2. La Cooperativa carece de un organigrama que estructure sus niveles jerárquicos o departamentalización, que detalle el trabajo a cada miembro del directorio.
3. La Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen incumplen con lo establecido en los procesos de gestión estratégicas, es decir no posee misión, visión objetivos, valores y estrategias de comercialización.
4. Se puede determinar que es posible la elaboración de un Diseño Organizacional ya que mediante el mismo, brindaría un direccionamiento a los miembros de la cooperativa pesquera y de esta manera ser mejores en cada una de sus funciones.
5. La población de la Comuna Palmar manifestaron que la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen necesita promocionar y transmitir mediante canales de comunicación sobre el producto que ofrece.
6. Mediante la encuesta la población manifestó en un mayor porcentaje que el aporte de los socios debería incrementarse para beneficio de la organización ya que de esta manera se desarrollaría la organización.
7. La información obtenida indica que se elabore un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen con el objetivo de aportar a un direccionamiento administrativo eficiente.

3.5. Recomendaciones

1. Elaborar cronogramas de capacitación en temas de Técnicas Administrativas y Relaciones Humanas dirigida a directivos y socios, y proyectar otras según los conocimientos que desean adquirir.
2. Elaborar un organigrama especificando la descripción de los cargos y funciones de acuerdo al gerente para su desarrollo con el objetivo de buscar el direccionamiento administrativo a fin de lograr lo establecido por la organización.
3. Elaborar la misión, visión, valores institucionales, objetivos y estrategias de comercialización que actualmente la Cooperativa no posee.
4. Mantener la comunicación existente entre los directivos y socios aportando ideas y sugerencias para su propio beneficio y de la Cooperativa.
5. Promocionar por los medios de comunicación sobre la existencia de la Cooperativa y de la diversidad de productos que ofrece en el mercado.
6. Incentivar a los socios que incrementen su aporte mensual para beneficio de la Cooperativa y como socios que la integran y buscar nuevos caminos que conlleven a su desarrollo organizacional.
7. El diseño Organizacional a implementarse logrará que la Cooperativa de Pescadores cuente con una estructura organizativa que detalle el trabajo de cada miembro con el objetivo de distribuir eficientemente el desempeño y la eficiencia de sus actividades logrando la efectividad en la ejecución y en pro del desarrollo como organización en la comunidad.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA VIRGEN DEL CARMEN DE LA COMUNA PALMAR, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

4.1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrolla el diseño organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la comuna Palmar provincia de Santa Elena, el mismo que conllevará a mejorar las técnicas administrativas y operativas de la Cooperativa; por medio de esta propuesta se elaborará la filosofía, misión, visión, objetivos, estrategias y valores institucionales de la organización.

En la misma situación se observó el diagnóstico situacional y elaboración de estrategias y cursos de acción de la Cooperativa, encaminando a realizar las matrices determinantes de la real situación de la misma.

Las matrices ejecutadas en el presente proyecto como el marco lógico, evaluación de factores interno y externos, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, matriz de competitividad, cuadro de mando integral y aplicación del análisis de la cinco fuerzas de Porter.

Son herramientas que facilitarán los procesos de la Cooperativa y mejorar el desarrollo de las actividades de la organización, así como también a mejorar el nivel socio-económico para ser reconocida en el ámbito local y nacional como una organización sustentable y sostenible en la sociedad.

La Cooperativa de producción pesquera virgen del Carmen tendrá una mejor coordinación, organización y excelente direccionamiento para desarrollar la percepción de clientes; el diseño organizacional propuesto para la Cooperativa antes mencionada se basa en el modelo de Richard Daft, proceso que garantizará un trabajo eficiente en las áreas administrativas y operativas de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

4.2. Datos de Identificación de la Organización

Denominación:

Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Actividad Productiva:

Comercialización de productos frescos del mar

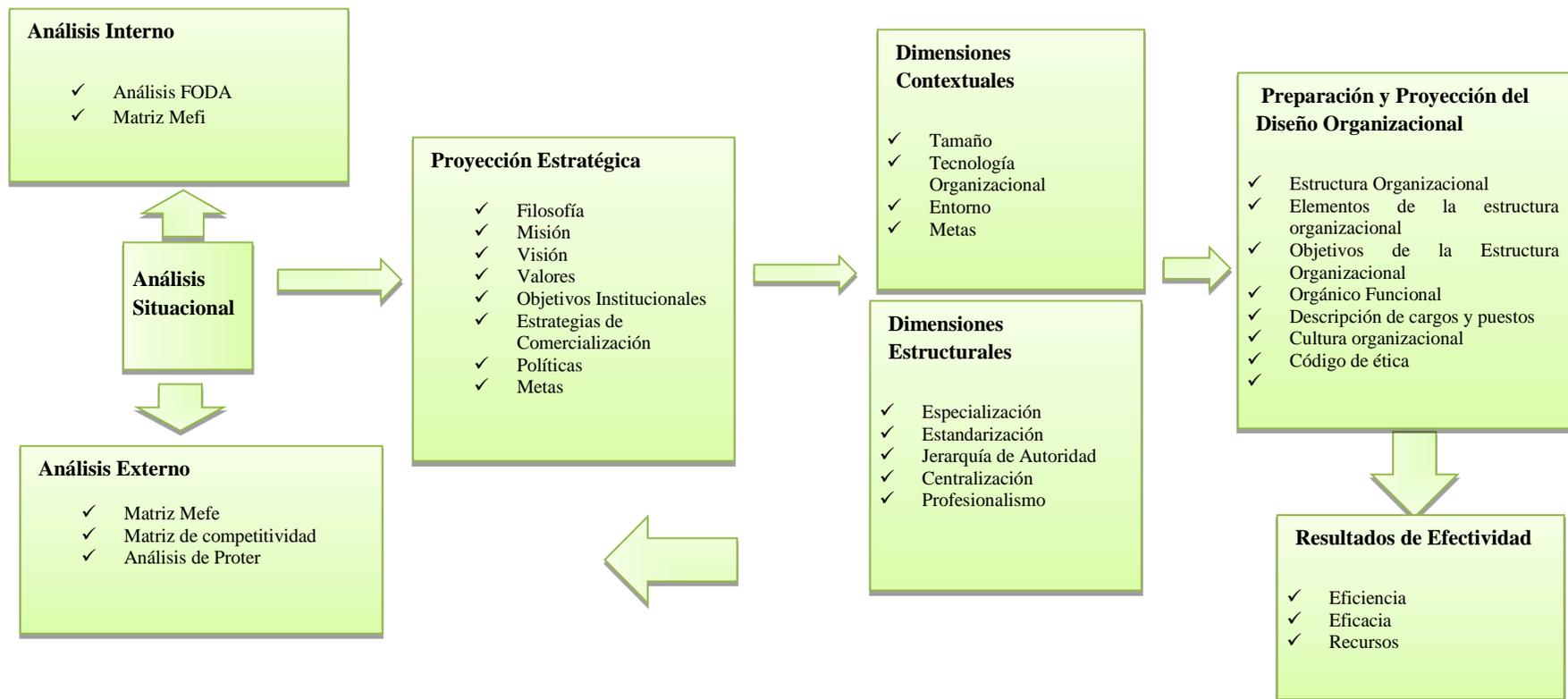
Domicilio:

Comuna Palmar, Provincia de Santa Elena

Logo:



GRÁFICO N°. 18 Modelo de Diseño Organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen



Fuente: Richard Daft
 Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá

4.3. Análisis situacional de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

4.3.1. Análisis Interno

La Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen fue creada en el Puerto Palmar, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena el 15 de diciembre de 1995, la misma que se dedica a la captura de las diferentes clases de peses y comercializarlos espontáneamente a el mercado local como también a diferentes sectores.

La Cooperativa antes mencionada comercializa los productos frescos del mar la misma que proviene de la venta de pesca directa de su propia embarcación generando recursos para la misma como para los socios que la conforman ya que cuentan con sus motores fuera de borda para la realización de dicha actividad. Así mismo existen inconvenientes al momento de realizar la administración operativa por lo que se cree necesario se implementes estrategias o guías que le permitan mejorar la gestión laboral.

La Cooperativa necesita cumplir sus funciones es por tal razón que se implementará un modelo organizacional; para el diseño de este modelo se ha estudiado los criterios de varios autores en especial el de Richard L. Daft quien explica el ambiente interno y externo de una organización en donde se mide la eficiencia, logros de objetivos y uso de los recursos con que cuenta una organización.

El modelo que la Cooperativa va a implementar implica la estructuración de un orgánico funcional que no posee la Cooperativa para de esta manera organizar y mejorar las labores y que exista planificación, coordinación, direccionamiento,

comunicación y control, que generarían un buen clima laboral dentro de la jurisdicción como una organización privada.

Para realizar el siguiente análisis de participación se ha considerado los elementos de trilogía como son: estado, empresa y sociedad. La elaboración del diseño organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen ayuda a todos sus miembros que la integran. Por lo que, mediante su estructura se definen funciones, mejora la competitividad, coordinan las actividades, coopera y motiva a la buena comunicación entre sus representantes.

CUADRO N°. 21 Análisis de participación

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS	INCLUIDOS/ NEUTRALES	PERJUDICADOS/ Oponentes POTENCIALES
Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen Socios Talento humano	Población de la comuna Palmar	Cooperativa de Producción Pesquera 11 de marzo Cooperativa de Producción Pesquera Palmar	

Fuente; Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen
Elaborado por: Héctor Magallanes T.

4.3.1.1. Análisis de los involucrados

Como se refleja en el cuadro de análisis de participación, los principales involucrados en el proyecto son los Directivos (8 personas) y los socios que integran la Cooperativa de producción Pesquera Virgen del Carmen (36 socios) quienes tienen la participación directa en el trabajo ejecutado.

4.3.1.2. Matriz situacional F.O.D.A. de la Cooperativa de producción Pesquera Virgen del Carmen

En esta matriz nos permite descubrir las fuerzas internas y externas que posee la Cooperativa de Producción Pesquera virgen del Carmen para estructurar las estrategias de desarrollo o efectividad de la misma.

CUADRO N°. 22 Matriz situacional F.O.D.A. de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Legalmente constituida como Cooperativa pesquera. • Calidad del producto. • Personal con experiencia. • Oportunidad de crecimiento. • Liderazgo situacional • Confianza en el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay capacitación • Personal no motivado • Falta de comunicación • Fuga de responsabilidad • División de trabajo • Ausencia de un manual de funciones y procedimiento
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con proveedores • Buena relación con clientes • Líder en el mercado • Demanda suficiente • Tratado de libre comercio 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Tipo de cambio • Temporada de ventas • Falta de publicidad • Distancia de las exportaciones

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Autor: Héctor Magallanes Tomalá

4.3.1.2.1. Matriz situacional F.O.D.A. estratégico de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen

CUADRO N°. 23

FACTORES	FORTALEZA	DEBILIDADES
<p>INTERNOS</p> <p>EXTERNOS</p>	<p>1.- Legalmente constituida como Cooperativa pesquera.</p> <p>2.- Calidad del producto.</p> <p>3.- Personal con experiencia.</p> <p>Oportunidad de crecimiento.</p> <p>4.- liderazgo institucional.</p> <p>5.- Confianza en el personal</p>	<p>1.- No hay capacitación.</p> <p>2.- Personal no motivado.</p> <p>3.- Falta de comunicación.</p> <p>4.-Fuga de responsabilidad.</p> <p>5.- División de trabajo.</p> <p>6.- Ausencia de un manual de funciones y procedimiento.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1.-Buena relación con proveedores.</p> <p>2.- Buena relación con clientes.</p> <p>3.- Líder en el mercado.</p> <p>4.- Demanda suficiente.</p> <p>5.- Tratado de libre comercio.</p>	<p>MAXI-MAXI</p> <p>1.- Capacitación a los Colaboradores en Atención al Cliente y en la parte operativa.</p> <p>2.- Generando que se extienda en el mercado a nivel provincial.</p>	<p>MINI - MAXI</p> <p>1.- Ofrecer un Manual de Funciones a los colaboradores.</p> <p>2.- Falta de motivación en el personal ha creado solo una demanda suficiente pudiendo tener más.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1.- Competencia</p> <p>2.- Tipo de cambio</p> <p>3.- Temporada de ventas</p> <p>4.- Falta de publicidad</p> <p>5.- Distancia de las exportaciones</p>	<p>MAXI- MINI</p> <p>1.- Implementación de un Diseño Organizacional.</p> <p>2.- Estructura Organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.</p>	<p>MINI- MINI</p> <p>1.- Dividir las tareas de especialización de acuerdo al perfil.</p>

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen
Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

4.3.1.3. Matriz de evaluación de los factores internos (M.E.F.I.)

Esta matriz permite reconocer las fortalezas con las que cuenta la Cooperativa y así mismo identificar las debilidades las mismas que deben minimizarse o revertirse a fortalezas a través de la implementación de estrategias organizacionales.

CUADRO N°. 24 Evaluación de los factores internos de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen

F. Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Pond.
DEBILIDADES			
Falta de comunicación	0.09	2	0.18
Fuga de responsabilidad	0.1	1	0.1
División de trabajo	0.07	2	0.14
No hay capacitación	0.08	2	0.16
Personal no motivado	0.06	1	0.06
FORTALEZAS			
Calidad en la producción	0.14	3	0.42
Personal con experiencia	0.13	4	0.52
Oportunidad de crecimiento	0.1	4	0.4
Liderazgo situacional	0.13	3	0.39
Confianza en el personal	0.1	4	0.4
Total	1		2.77

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen

Autor: Héctor Magallanes Tomalá

La ponderación del resultado da un total de 2.77, esto quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren las necesidades de la organización mediante un buen desempeño, pero aún debe de haber ciertas mejorías para reducir las debilidades y tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado de desarrollo en la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

4.4. Análisis externo

4.4.1. Matriz de evaluación de los factores externos (M.E.F.E.)

Como resultado del análisis externo de las diversas fuerzas, se elabora la matriz de evaluación de factores externos considerando las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

CUADRO N°. 25 Evaluación de los factores externos de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen

F. Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Pond.
AMENAZAS			
Competencia	0.09	1	0.09
Tipo de cambio	0.1	2	0.2
Distancia en las exportaciones	0.1	2	0.2
Temporada de ventas	0.12	1	0.12
Falta de publicidad	0,1	2	0.2
OPORTUNIDADES			
Tratado de libre comercio	0.1	3	0.3
Buena relación con proveedores	0.14	4	0.56
Buena relación con clientes	0.13	4	0.52
Líder en el mercado	0.02	4	0.08
Demanda suficiente	0.1	3	0.3
Total	1		2.57

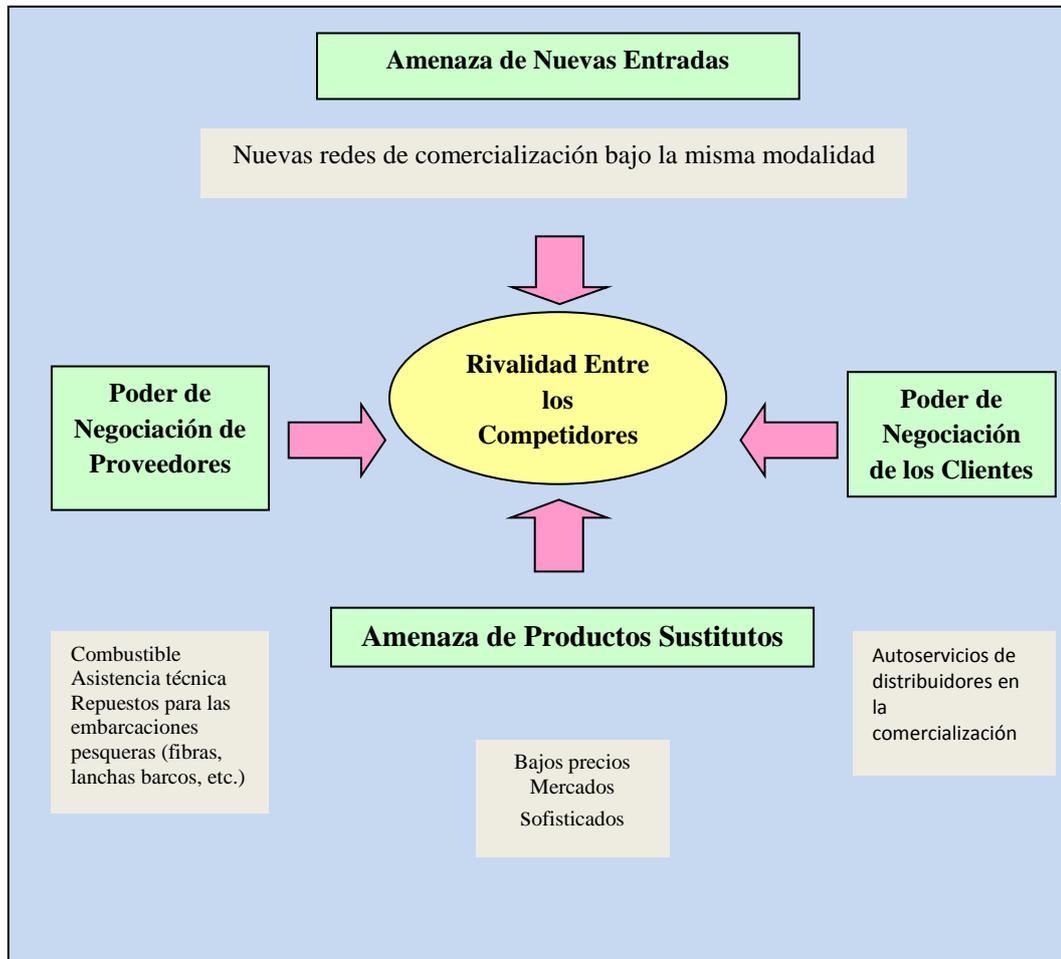
Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

Autor: Héctor Magallanes Tomalá

El resultado de esta matriz de evaluación de factores externos, la misma que tiene un resultado de 2.57 da una idea del factor externo y que es favorable ya que es mayor a 2.50, lo que quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades que se deben explotar lo más posible para que la Cooperativa se encuentre en un buen lugar en el mercado.

4.4.2. Análisis de Porter

GRÁFICO N°. 19 Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter M.

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá.

4.4.2.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

A pesar de la antigüedad de la Cooperativa de producción Pesquera Virgen del Carmen se pudo apreciar que el poder de negociación es variante (alto, medio y bajo) porque en el mismo entorno está la competencia, brindando los mismo productos del mercado y el cliente tiene la opción de escoger la producción que según sus necesidades.

Es así que la Cooperativa de Producción Pesquera siempre maneja ventajas competitivas contra la competencia, lo que le ha permitido obtener un desarrollo medio con el que cuenta en la actualidad y que en sus objetivos está en ser una gran organización de comercialización pesquera.

4.4.2.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

La Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen posee un nivel de poder de negociación de los proveedores medio bajo debido a que los productos en ciertas ocasiones varían en su calidad (no siempre) pero que de una u otra forma afecta y no es un beneficio para la organización: entre sus principales proveedores podemos mencionar, Ferretería Pesca equipo (Guayaquil), Ferretería Solís (la Libertad), Ferretería el Diamante (la Libertad), son estos que les proveen los materiales.

4.4.2.3. Amenaza de nuevos entrantes

La Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen y toda organización comercial debe tener presente esta desventaja considerando la actividad a la que se dedica y oferta hacia el mercado por la amenaza de nuevos competidores, se puede decir que es alta debido al mercado prometedor local y nacional donde el nivel del sector pesquero cada día crece, siendo este generador de nuevas y grandes fuentes de recursos económicos de estabilidad.

4.4.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Conociendo de la diversidad de especies capturadas en el proceso de comercialización (calidad de productos), nos demuestra una alta rotación en el mercado pesquero debido a la existencia de organizaciones que ofrecen similares productos pero no de la misma calidad.

El producto podría ser sustituido pero no en todo momento ya que en el momento de la comercialización la captura puede ser de baja calidad y es allí donde podría existir la elección de productos de otra organización que ofrece similar producción, pero en la mayoría de los casos no se da tal situación.

4.4.2.5. Rivalidad entre los competidores

Cuando se habla de competidores se encamina a la competencia ya sea directa e indirecta hacia la organización; es así que la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen tiene una competencia directa por la existencia de organizaciones que se dedican a la misma actividad:

La rivalidad entre sus competidores de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen es alta ya que ofrecen productos muy similares y hacen uso de esta competencia mediante otras variables como desarrollo tecnológico, talento humano y su infraestructura. Siendo estos: Cooperativa de Producción Pesquera 11 de marzo y Cooperativa de Producción Pesquera Palmar.

4.4.3. Matriz de Competitividad

La matriz de competitividad da valor a las diversidades de fortalezas detectadas de la competencia que enfrenta la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

CUADRO N°. 26 Matriz de Competitividad de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA VIRGEN DEL CARMEN		COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA 11 DE MARZO		COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA PALMAR	
		CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Buen servicio	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Clientes satisfechos	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Ubicación estratégica	0.09	2	0.16	2	0.16	2	0.18
Tecnología de punta	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
Excelente participación en el mercado	0.13	3	0,39	4	0.56	2	0.26
Producto de calidad	0.14	4	0.48	3	0.42	3	0.42
Diversidad en la comercialización de productos	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42
18 años en la comercialización de productos del mar	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
TOTALES	1		3.29		3.03		2.63

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen

Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá

Los resultados alcanzados en la matriz de competitividad refleja un total ponderado de inferioridad hacia la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen del previo análisis muestra que es la más fuerte e importante en el mercado local; así mismo se observa que en el entorno de la comunidad donde se encuentra ubicada la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, la Cooperativa de Producción pesquera 11 de marzo y la Cooperativa de Producción Pesquera Palmar tienen un grado de posicionamiento en el mercado, debido a la similitud de productos que comercializan. Cabe destacar que las Cooperativas antes mencionadas ofrecen productos similares a la Cooperativa Virgen del Carmen.

4.4.4. BSC (Cuadro de Mando Integral)

CUADRO N°. 27 Cuadro de Mando Integral de Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen

PERSPECTIVAS	MAPA DE LA ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	ACCIONES
<p><u>FINANCIERO</u></p> <p>¿Cómo se debería aparecer ante los accionistas para tener éxito financiero?</p>	<p>Mayor rentabilidad</p>	Aumentar productividad y utilidades a través del desarrollo de la Cooperativa.	Desarrollo de la Cooperativa Utilidades obtenidas Solvencia económica.	Incrementar el índice de ventas de la cooperativa.	Ampliar cartera de clientes fijos y ventas locales.
<p><u>CLIENTES</u></p> <p>¿Cómo se debería aparecer ante los clientes para alcanzar los objetivos?</p>	<p>Eficaz atención al cliente</p>	Conseguir la fidelidad como cliente satisfecho.	Incremento en los periodos de ventas. Ingresos de clientes nuevos Clientes satisfechos.	Incrementar cartera de clientes totalmente satisfechos.	Publicidad agresiva Comunicación clara y efectiva con el cliente.
<p><u>PROCESOS INTERNOS</u></p> <p>¿Qué procesos deben ser excelentes para satisfacer a los clientes y accionistas?</p>	<p>Producto de calidad</p> <p>Actividades eficientes</p>	Lograr la eficiencia y eficacia de la cooperativa.	Alcance de objetivos. Efectividad.	Desarrollar la eficiencia de la Cooperativa.	Describir las funciones y procesos mediante la comunicación efectiva.
<p><u>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</u></p> <p>¿Cómo se consigue una mejora significativa para alcanzar los objetivos?</p>	<p>Capacitar al talento humano</p>	Desarrollar las habilidades técnicas administrativas del talento humano.	Nivel de educación de los socios Nivel de desempeño.	Mejorar el ambiente laboral y actividades a ejecutar.	Evaluar el desempeño del talento humano Capacitación de las diferentes áreas.

Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen
Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá

4.5. Proyección estratégica

4.5.1. Filosofía

La filosofía institucional de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, se fundamenta en la comercialización de productos frescos del mar, mediante colaboradores comprometidos en el trabajo aplicando responsabilidad, respeto, integridad y trabajo en equipo que promueva el desarrollo económico de la organización

4.5.2. Misión

La misión es la razón de ser de la Cooperativa, son las acciones que deben realizar todos los miembros de la organización y por ende debe tener en claro las actividades a la que se dedica para la satisfacción de sus socios y población en general. Se considera como misión:

Comercializar productos frescos del mar contando con un personal humano experimentado y equipo de pesca que cumplen con las normas de calidad, con la finalidad de activar el desarrollo sustentable y sostenible mejorando la calidad de vida de sus habitantes actuando con responsabilidad y ética en la Provincia de Santa Elena.

4.5.3. Visión

Ser líder en la comercialización de los productos frescos del mar con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado peninsular, impulsando a mejorar la calidad de vida, promoviendo a la sociedad.

4.5.4. Valores institucionales

4.5.4.1. Responsabilidad

La responsabilidad en las labores que se espera cumplan cada uno de los integrantes de la Cooperativa de Producción Pesquera, se verá reflejada por la confianza de los ciudadanos porque mediante el trabajo en equipo de todos los colaboradores se logra el desarrollo de un pueblo.

4.5.4.2. Respeto

En la Cooperativa de producción Pesquera Virgen del Carmen, el respeto es el reconocimiento de cada uno de los integrantes, ya que deben ser naturales y fundamentales para la integración, y el desarrollo de la organización para con la sociedad.

4.5.4.3. Honestidad

Todas las acciones de los miembros de la Cooperativa serán realizadas con total honestidad y transparencia en todos los actos para lograr el desarrollo de buenas relaciones internas y externas.

4.5.4.4. Liderazgo

Los directivos y socios de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, están de acuerdo que es necesario plasmar el liderazgo en la toma de decisiones en beneficio de la comunidad en busca del desarrollo y bienestar de la sociedad en general.

4.5.4.5. Trabajo en equipo.

Es necesario para brindar una mejor atención a la comunidad, la unión del trabajo y cumplir con los objetivos trazados.

4.5.5. Objetivos institucionales

4.5.5.1. Objetivo General

Fortalecer la unión y representación de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, en la comercialización de productos frescos del mar para el desarrollo eficiente de sus responsabilidades, ofreciendo una amplia gama de productos marinos, brindándoles ventajosas opciones de compras a los clientes.

4.5.5.2. Objetivos Específicos.

1. Identificar la interacción entre los directivos y socios promoviendo conductas positivas y específicas en beneficio de la Cooperativa para sus clientes.
2. Plantear un organigrama definiendo el nivel jerárquico que ocupará cada puesto y de las actividades a desempeñar.
3. Establecer niveles de eficiencia de los directivos y socios de la Cooperativa estableciendo sus necesidades individuales y organizacionales para satisfacción de los clientes.
4. Lograr el crecimiento de la Cooperativa mejorando su estructura interna y desarrollo administrativo.
5. Analizar el desarrollo personal e institucional de cada integrante destacando su motivación y afecto hacia los fines de la organización.
6. Administrar adecuadamente los recursos, orientándolos hacia el mejoramiento de la sociedad.

4.5.6. Estrategias y cursos de acción de la organización

A través de los estudios realizados se presentan las siguientes estrategias para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen:

- 1) Obtener un diagnóstico, establecer la estructura organizacional y jerarquización de la Cooperativa.
 - a. Elaboración de la filosofía
 - b. Elaboración de la misión
 - c. Elaboración de la visión
 - d. Elaboración de los valores institucionales
 - e. Elaboración de objetivos

- 2) Capacitar a los socios en la atención al cliente para una mejora participación en el mercado local y expansión.
 - a. Elaboración de las fortalezas y debilidades
 - b. Elaboración de las oportunidades y amenazas

- 3) Poner en práctica la misión, visión y objetivos organizacionales para el desarrollo de la Cooperativa de Producción Pesquera.
 - a. Aplicación de la evaluación de desempeño.

- 4) Elaborar convenios con empresas y aumentar la publicidad mediante hojas volante y anuncios publicitarios en la prensa local.
 - a. Establecer alianzas estratégicas

- 5) Ofrecer un direccionamiento administrativo en las funciones de los colaboradores para mejorar el desempeño de cada una de las áreas que está compuesta la organización.

6) Utilizar eficientemente los recursos institucionales para el cumplimiento de los objetivos y metas que persigue la organización.

a. Elaboración de un presupuesto financiero

4.6. Dimensiones del diseño organizacional

A continuación se detalla el análisis de las dimensiones del diseño organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

4.6.1. Dimensiones contextuales.

- 1. Tamaño:** el tamaño está reflejado en el número de personas que la conforman, en este caso la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, conformada por 44 personas, 36 socios y 8 como una organización pequeña, y con el aumento en la estructura organizacional de 4 colaboradores, sigue en el nivel de pequeña organización.
- 2. Tecnología Organizacional:** La Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen por ser una organización comercial, la tecnología se fundamenta en la obtención de muebles de oficina. Equipos de oficina, matrices en Excel para los registros de las ventas, y sobre todo en diversos inventarios que posee, factores que le permiten realizar sus tareas de la mejor manera posible.
- 3. Entorno:** Elemento esencial de toda empresa y que influye positivamente o negativamente en las diversas actividades a que se dedica, los mismos que pueden ser internos y externos: pueden ser las leyes, la población, los proveedores, los clientes, etc.

4. Metas y estrategias: Van enlazadas a conseguir un mismo fin para la Cooperativa:

5. Metas

1. Organizar el recurso humano realizando la correcta división de trabajo y asignarles las funciones para su mejor desempeño.

2. Aumentar la eficiencia y eficacia en todas las áreas de la Cooperativa a fines de lograr los objetivos propuestos

3. Lograr un posicionamiento en el mercado y aumentar los niveles de satisfacción del cliente a través de la calidad del producto que se frece,

4. Promover una gestión administrativa eficaz y eficiente que dirija y fortalezca a la Cooperativa.

5.- Cultura: La Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen está encaminada a una cultura a través de sus valores y creencias que practica tanto los directivos y como los socios. Entre sus valores están: el respeto, responsabilidad, trabajo en equipo, honestidad y compromiso con la Cooperativa.

4.6.2. Dimensiones Estructurales

1. Formalización: La Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen tiene un ambiente operativo de formalización muy baja, debido a que las relaciones en la comunicación a la hora de tomar cierta decisión es en sentido verbal, porque no existe un manual de funciones ni la descripción de los puestos,

procedimientos y la evaluación del desempeño no están formalmente establecidas. Así mismo las políticas no están definidas realmente para el cumplimiento dentro de una organización.

Por tal razón es necesaria la implementación del Diseño organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen con el objetivo de mejorar la eficiencia en sus actividades comerciales.

2. Especialización: Las instalaciones de la Cooperativa el nivel de especialización es muy baja, por motivo que existen pocas personas en el área administrativa y a la vez no existe la debida división de puestos.

Además existen casos que al momento de realizar ciertas tareas son repetidas entre empleados que no cumplen con las mismas funciones, dando como resultado a que los directivos y socios expresaron estar de acuerdo en la creación del Diseño Organizacional, el mismo que definirá funciones, niveles de jerarquía, responsabilidades y descripción de los puestos ya existentes y los nuevos para la organización.

3. Estandarización: La estandarización de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen es muy baja, a pesar de que se les informa a los integrantes sus funciones al ingresar a la misma porque no existe una descripción escrita de los trabajos que debe realizar, pero los realiza en base a sus conocimientos y experiencia adquirida.

4. Jerarquía de autoridad: Se puede considerar que el control es limitado en la Cooperativa y que la jerarquía de autoridad es alta, debido a que el número de empleados que reportan a un jefe departamental es bajo, por causa de que la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen es pequeña por el número que la conforman.

5. Centralización: La Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen en la actualidad la toma de decisiones es centralizada, por motivo de que el Sr. Colon Gonzabay Pinales (Presidente del consejo de Administración) es quien toma la última decisión. Cabe recalcar que en el desarrollo de la propuesta se plantea la descentralización en la toma de decisiones y el liderazgo participativo.

6. Profesionalismo: El nivel de profesionalismo que posee la Cooperativa de Producción Virgen del Carmen es media baja, debido a que en la mayoría de los casos los puestos de trabajo son ocupados por personas de bajo nivel de escolaridad.

4.7. Proyección de la Estructura o Diseño Organizacional

4.7.1. Diseño Organizacional

En este diseño organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen la estructura que se va a emplear es formal ya que va de acuerdo al acatamiento de los niveles de jerarquías y el respectivo control que puede llevarse a cabo en las diferentes áreas y departamentos de los directivos y socios de la Cooperativa.

Además la Cooperativa contará una delineación de sistemas para dividir, agrupar y coordinar las actividades para asegurar la comunicación efectiva entre directivos y socios. La Cooperativa debe tener en cuenta los siguientes puntos para determinar de la mejor manera su diseño organizacional:

Jerarquización de puestos: Debe poseer una cadena de mando de asignar responsabilidad y autoridad en el desarrollo de las tareas u actividades dentro de la Cooperativa.

División del trabajo: Se realizará agrupaciones de puestos de acuerdo a divisiones de operación.

Definición de puestos: A través de la descripción adecuada de los puestos, tomando en cuenta las actividades específicas en cada una de las áreas de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

La Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen para lograr sus objetivos con eficiencia debe tomar en cuenta el estilo de liderazgo esencial para la misma y ser capaz de inspirar y guiar a grupos, de tal manera que mediante sus principios y buena relación humana conlleven a los objetivos de la Cooperativa.

4.7.2. Elementos del diseño organizacional

La Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen para lograr una adecuada estructura contará con elementos que la conllevarán a la administración efectiva en el desarrollo organizacional. Por tal razón se consideran los siguientes:

1. Geografía

La Cooperativa antes mencionada está ubicada en la ruta del Spondylus específicamente en la Comuna Palmar en el barrio las conchas sede en la cual se realizan las actividades de comercialización cuyas instalaciones no obstruyen a la comodidad en ningún sentido de los moradores de dicha Comuna.

2. Especialización de trabajo

Se describe el grado de efectividad en los departamentos que se realizarán en la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen para mejorar la administración, organización y fortalecer la infraestructura de la Cooperativa.

3. Números de empleados

Los Directivos realizarán de la mejor manera posible las actividades administrativas mediante la capacitación que recibirán para desarrollo de la organización y los Socios brindarán los productos de la calidad esperada por sus consumidores finales a fin de obtener un desarrollo sostenible y sustentable.

4. Evaluación de productos

Los productos que ofrece la Cooperativa son netamente frescos, variados en especies y tamaño según la escala de captura, que van en base a los requerimientos del consumidor y satisfacer sus necesidades; cabe destacar que la entrega del producto es inmediata a la hora de varar en playa.

5. Distribución de la autoridad

Los directivos dan libertad de mercado a los socios; los socios son libres de comercializar sus productos en el mercado local o según los requerimientos de una determinada necesidad (cliente particular), con lo que sí tienen que cumplir cada uno de los socios es el aporte que mensual que está destinado por los directivos desde su creación mediante asamblea general.

6. Control

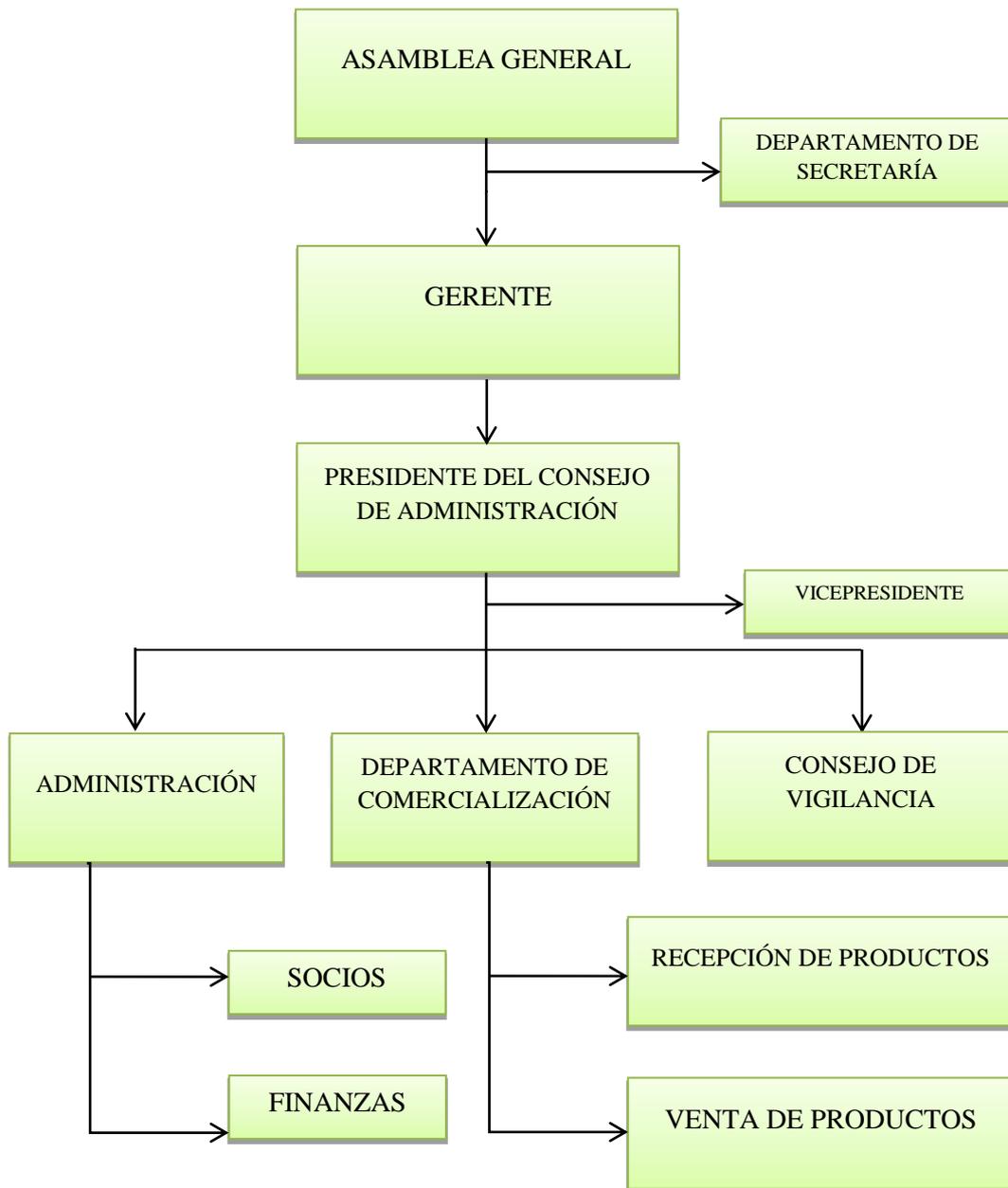
Debido a la forma de comercializar los productos en la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen el control se da pero en menor porcentaje porque las ventas se las realizan en el momento en que las embarcaciones llegan a las orillas del mar y los socios dueños de las embarcaciones tienen sus clientes en espera del producto. En el sentido que si se tiene el control es en la administración de equipos, en el aporte de los socios y en las actuaciones que realizan como socios en determinado momento.

7. Mercado

Es el más importante eje en el desarrollo de toda organización sea cual sea su actividad comercial; en este caso la Cooperativa antes mencionada cuenta con un mercado local que satisface la demanda y oferta de cada una de las embarcaciones de los socios que integran y que diariamente realizan esta actividad, en excepción en las épocas de veda que cada socio respeta como miembro de una organización dedicada a esta actividad.

4.8. Orgánico Funcional

GRÁFICO N°. 20 Estructura Organizacional de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen



Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen
Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá

4.9. Funciones

Asamblea General

Descripción del cargo.

La asamblea general de socios no tiene ninguna función en el área administrativa; pero de igual manera tiene obligaciones y deberes en el área operacional, y es la encargada de elegir a los órganos centrales de dirección (Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia) y por ende deben rendir cuenta todos los órganos administrativos y directivos de la cooperativa.

Deberes y Atribuciones de la Asamblea.

- a) Aprobar y reformar los representantes Estatutos, así como su Reglamento Interno;
- b) Aprobar el Plan de Trabajo de la Cooperativa y el presupuesto.
- c) Autorizar la adquisición de bienes la enajenación o gravamen total o parcial de ellos con sujeción a la Ley vigentes y su reglamento.
- d) Conocer los Estados Financieros por lo menos semestralmente y los informes relativos a la marcha de la cooperativa, aprobarlos o rechazarlos.
- e) Decretar la distribución de los excedentes o utilidades de conformidad con la Ley de Reglamento General vigente y el presente Estatuto.
- f) Elegir y remover con causa justa a los miembros del consejo de Administración y Vigilancia, Comisiones Especiales y cualquier otro delegado que deba designar la Cooperativa ante entidades de integración de la Cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria.
- g) Remover con causa justa de sus funciones al Gerente de la Cooperativa;
- h) Acordar la disolución de la Cooperativa su función con otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de Integración de la Cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria.

- i) Resolver la apelación sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de estos cualquiera de los Organismos de la Cooperativa.
- j) Cumplir con las demás obligaciones y ejercer los demás derechos contemplados en la Ley, Reglamento General, Resoluciones y la superintendencia de Economía Popular, el presente Estatuto y los Reglamento internos que se dictaren.
- k) Para el desarrollo de la Cooperativa son fundamentales los Consejo Administrativo y el Consejo de Vigilancia.

Área de Gerencia

Datos de identificación.

Nombre del cargo : Gerente de la Cooperativa.
Departamento : Gerencia
Supervisado por : Asamblea General.
Supervisa : Consejo de Administración.
Consejo de Vigilancia

Descripción del cargo.

El Gerente General es el representante legal judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente estatuto social de la cooperativa.

En caso de ausencia temporal le subrogará quien designe el Consejo de Administración, el subrogante deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos para el titular.

Atribuciones y Deberes del Gerente

- a) Representar judicial y extraordinariamente a la cooperativa.
- b) Organizar y dirigir la administración interna de la cooperativa conforme a las disposiciones emitidas por el Consejo de Administración y la Asamblea General.
- c) Realizar las inversiones y gastos acordados por la Asamblea General o Consejo de Administración.
- d) Elaborar los temas para nombramientos de empleados que deban manejar fondos de la cooperativa;
- e) Asistir a las sesiones del Consejo de Administración con voz informativa cuando fuere convocado;
- f) Elaborar, actualizar y mantener bajo su cuidado y custodia los inventarios de bienes de la entidad;
- g) Suscribir con el presidente los certificados de aportación; y,
- h) Cumplir con el contrato y las demás obligaciones y ejercer los derechos contemplados en las leyes de la materia.

Perfil del cargo:

Edad: de 20 a 40 años

Sexo: Masculino

Nacionalidad: Ecuatoriana.

Profesión: Ing. Comercial o Administración de Empresas.

Estado civil: Casado

Experiencia mínima en el cargo: 2 años en actividades del puesto.

Idiomas que maneja: español e inglés.

Capacidades requeridas.

Aptitudes Psicotécnicas: capacidad de análisis y de escucha, liderazgo, comprensión numérica, sentido de justicia e imparcialidad.

Capacidades: mando, organización, trabajo en equipo y buen trato.

Área de Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa

Datos de identificación.

Nombre del cargo : Consejo de Administración.
Departamento : Consejo de Administración
Supervisado por : Gerente
Supervisa a : Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen

Descripción del cargo.

El presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General, será designado por el Consejo de Administración de entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro dos años y no podrá ser reelegido tiene voto dirimente cuando el Consejo de Administración tenga número par.

Atribuciones del presidente del consejo de administración de la cooperativa:

- a) Presidir las Asambleas Generales y las reuniones del Consejo de Administración y orientar las discusiones;
- b) Informar a los socios sobre la marcha de la Cooperativa;
- c) Convocar a las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias y a las reuniones del Consejo de Administración;

- d) Abrir con el gerente las Cuentas bancarias, firmar, endosar y cancelar cheques;
- e) Suscribir con el gerente los certificados de aportación,
- f) Dirimir con su voto los empates en las votaciones de las asambleas generales.
- g) Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa; y,
- h) Firmar la correspondencia de la cooperativa.

Capacidades requeridas.

Aptitudes Psicotécnicas: capacidad de análisis y de escucha, comprensión numérica.

Capacidades: mando, organización, trabajo en equipo y buen trato.

Perfil del cargo:

Edad: de 20 a 40 años

Sexo: Masculino

Nacionalidad: Ecuatoriana.

Profesión: Licenciado en administración.

Estado civil: Casado

Experiencia mínima en el cargo: 2 años.

Idiomas que maneja: español, Ingles.

Área de Consejo de Vigilancia

Datos de identificación.

Nombre del cargo : Consejo de Vigilancia.

Departamento : Consejo de Vigilancia
Supervisado por : Presidente de la “Cooperativa de Producción
Pesquera Virgen del Carmen”
Supervisa a : “Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del
Carmen”.

Descripción del cargo.

Es el órgano de control interno de las actividades económicas que sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario.

Los vocales durarán en sus funciones dos años y no podrán ser reelegidos hasta después de un periodo de elección. Los miembros del Consejo de Vigilancia serán suspendidos de sus funciones en caso de no concurrir a tres sesiones consecutivas de consejo y en su lugar se remplazará el vocal suplente en su orden de elección.

El Consejo podrá destituir a su presidente cuando este faltare a tres sesiones consecutivas sin justificación alguna o cuando hubiesen violado disposición legal estatutaria o reglamentaria. En cuando a su condición vocal, se mantendrá y entrará en funciones el vocal siguiente como presidente en el orden que fue elegido.

Facultades y Atribuciones del Consejo de Vigilancia

- a) Supervigilar las inversiones económicas de la Cooperativa;

- b) Controlar la elaboración de la contabilidad;
- c) Conocer de los Estados Financieros semestrales y presentar el informe correspondiente para conocimiento de la Asamblea General;
- d) Conocer y elaborar informes sobre las relaciones de los socios en contra de los Consejos o Gerencia de la entidad.
- e) Dar el visto bueno o vetar las negociaciones que graven los bienes sociales;
- f) Ejercer las demás facultades y cumplir las obligaciones emanadas de las leyes pertinentes;
- g) Sesionar cuando menos una vez por semana.

Capacidades requeridas.

Aptitudes Psicotécnicas: capacidad de análisis y de escucha, comprensión numérica.

Capacidades: mando, organización, trabajo en equipo y buen trato.

Perfil del cargo:

Edad: de 20 a 40 años

Sexo: Masculino

Nacionalidad: Ecuatoriana.

Profesión: Ing. Comercial, Ing. En sistemas o Ing. Administración de Empresas.

Estado civil: Soltero

Experiencia mínima en el cargo: 2 años.

Idiomas que maneja: español, ingles.

Es muy importante que quienes lo integren dispongan de:

- ✓ Voluntad de capacitarse permanentemente para desarrollar su profesionalidad junto con la cooperativa;

- ✓ Capacidad de analizar con sentido crítico, las operaciones de la cooperativa y formar su propia opinión al respecto, además de poder dimensionar la actividad y el tamaño de la cooperativa;
- ✓ Conocimientos básicos en asuntos jurídicos, económicos y financieros;
- ✓ Conducta intachable, tomando como base lo que ya esté reglamentado y los conocimientos y capacidades necesarios para la vigilancia de las actividades de la cooperativa conforme a la Ley de Cooperativas o normas de la Superintendencia Bancaria.

Adicionalmente, para un mejor desarrollo de las actividades de Vigilancia se recomienda la lectura y el análisis de la siguiente literatura técnica:

- ✓ Leyes Cooperativas;
- ✓ Leyes especiales sobre la actividad de intermediación financiera emitidas en sus respectivos países;
- ✓ Ley del Banco Central o Superintendencia Bancaria;
- ✓ Circulares de la Superintendencia Bancaria y Banco Central;

Área de Secretaría

Datos de identificación.

Nombre del cargo : Secretaria.

Departamento : Secretaría.

Supervisado por : Presidente de la Cooperativa.

Descripción del cargo.

El puesto de una secretaria demanda de conocimientos adecuado de las técnicas y procedimientos de oficina, atención al cliente y de relaciones humanas. Este cargo involucra elaborar funciones frecuentes y casuales de la cooperativa.

Funciones del Secretario

- a) Llevar los libros de actas de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
- b) Tener la correspondencia al día;
- c) Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa;
- d) Llevar el registro de los socios;
- e) Desempeñar otros deberes que le asigne el Consejo de Administración siempre que no violen las disposiciones de ley y reglamento general de Cooperativa.

Capacidades requeridas.

Aptitudes Psicotécnicas: capacidad de atención, de escucha y retentiva.

Perfil del cargo:

Edad: de 18 a 40 años

Sexo: Masculino

Nacionalidad: Ecuatoriana.

Profesión: Secretario Ejecutivo, Ing. en administración pública

Estado civil: Soltera

Experiencia mínima en el cargo: 2 años.

Idiomas que maneja: español, inglés.

4.10. Código de ética

1. Declaramos que nuestro principal motor y compromiso es la satisfacción total hacia el cliente, enmarcados siempre a la responsabilidad y puntualidad en cada una de las acciones realizadas.

2. Declarar que los siguientes compromisos están dirigido a todo el talento humano de la Cooperativa.

a) El Personal debe laborar en un ambiente de trabajo armonioso, con trato justo y el sueldo acorde al cargo que desempeña.

b) Todo el recurso humano tiene el derecho de expresar sus opiniones en beneficio de la Cooperativa.

3. Se declara que nuestro compromiso está encaminado a nuestros proveedores, quienes nos facilitan las herramientas necesarias para la realización de las actividades.

a) Se establece el pago justo a los proveedores en las compras que se efectúan.

b) Se establece una atención apacible, cumpliendo, los principios éticos que promueve la organización en sus actividades comerciales.

4) Declaramos como compromiso primordial con los clientes siguiendo con la mejor atención hacia ellos y cumpliendo su satisfacción esperada.

5) Se declara como último compromiso con los accionistas o socios, debido a que la rentabilidad y beneficios que se obtengan en la empresa se logran en base al cumplimiento del código de ética presentado.

4.11. Políticas del Recurso Humano

Las políticas establecidas para todo el talento humano de la organización, se detalla a continuación.

1. Cumplir rigurosamente con el horario de ingreso y salida del trabajo establecido por el gerente, detallado de la siguiente manera:

Hora de ingreso: 8:00 am

Hora de almuerzo: 13:00 – 14:00 pm

Hora de salida: 17:00 pm

2. Capacitar al recurso humano en temas relacionados a la actividad de la empresa, sus antecedentes, atención al cliente, trabajo en equipo, entre otros factores que permitan mejorar su desempeño.

3. Informar oportunamente alguna inasistencia al lugar de trabajo, en los casos fortuitos, se debe informar durante el día, para que no se aplique determinada sanción.

4. Reunión con los colaboradores para detectar las falencias y necesidades de la Cooperativa.

5. Mantener buenas relaciones laborales con todo el personal.

6. Vacaciones para descansar y tiempo personal para asuntos propios.

7. Responsabilidad en el desempeño de las actividades laborales.

8. Utilizar protectores protección al momento de coger el producto que ingresa y al momento de entrega a los consumidores.

4.12. Resultados de efectividad

a) Eficiencia

la efectividad se basa en las habilidades de los colaboradores para realizar sus funciones eficientemente que les permitan dar una propuesta a las problemáticas que se presenten, aplicando un continuo ajuste a cada inconveniente trabajando con esfuerzo para brindar lo mejor a cada una de sus funciones que realizan. La eficiencia de todos los colaboradores será en un mejoramiento para la Cooperativa y beneficio personal, los resultados que demuestran les permitirá rendir a cabalidad y al máximo sus funciones establecidas por los directivos, ya que la participación de cada empleado es valioso en la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

b) Eficacia

Todos los empleados tendrán la capacidad de lograr sus objetivos en el tiempo determinado por la Cooperativa, por lo tanto cumplirán con eficacia todos los procesos que cumpla y ejecuta de manera eficaz, en el menor tiempo posible. La eficacia se puede mencionar que valora el impacto de lo realizado de la organización, también del servicio que se brinda, la misma está relacionada con la calidad, en donde se evalúa así es un servicio adecuado y si satisface las necesidades de los clientes o usuarios, en este caso la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen tiene gran afluencia de clientes o usuarios. A través de la capacitación constante y un monitoreo de calidad en la comercialización de los productos frescos del mar, se podrá verificar de manera más específica la eficiencia de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen con lo que en un tiempo determinado le dará reconocimiento en el mercado local y así mismo irá creciendo en el mercado nivel provincial.

4.13. Recursos de la organización

Los recursos son necesarios para disponer, coordinar y desarrollar las actividades dentro de la organización. Los colaboradores de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen trabajan con la mayor dedicación para cumplir con cada una de las funciones. De ésta manera al realizar un análisis de los resultados de cada recurso la empresa actuará conjuntamente para obtener un objetivo común donde cada función se desarrolla adecuadamente de los directivos que realizan cada tarea establecida en el orden del día y cumplan con lo propuesto en beneficio de los empleados y de la Cooperativa.

4.13.1. Recursos Humanos

La efectividad de los recursos humanos logrará que todos trabajen en equipo, para mejoras de la Cooperativa donde exista una comunicación aceptada, donde además permita mantener a la Cooperativa en un nivel de reconocimiento ante la sociedad ya que el talento humano es la base principal para que la organización funcione positivamente. También permitirá incrementar sus ventas con la efectividad que proporcionen el talento humano. Esta efectividad logrará formar parte activa en la Cooperativa, donde emprenderá las actividades que se influyen, y así controlar el proceso de la organización para que cuente con mejores estrategias y políticas donde han sido formuladas, evaluadas y comprendida en toda la Cooperativa, dando la oportunidad al personal el poder de decidir en pro de la Cooperativa de Pescadores Virgen del Carmen.

4.13.2. Recursos físicos y materiales

La efectividad de los recursos físicos y materiales les beneficiará a la Cooperativa en el logro de sus objetivos, donde exista la correcta organización que posea la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen y todas sus instalaciones serán administradas apropiadamente.

Los recursos físicos ayudarán a la Cooperativa hacer susceptibles utilizando bienes inmuebles, motores fuera de borda, teléfonos, etc., para el éxito de la organización. Estos recursos también ayudarán a la organización a utilizar bienes como barcos, fibras, donde prevalecen los productos que están disponibles para la venta y de esta manera lograr los objetivos planteados.

Los recursos materiales es el principal recursos que se usa en la comercialización, como gavetas, fibras, red de pesca, gasolina, motores fuera de borda, etc., que conducirán a la cooperativa a tener procesos que sirvan para la producción en avances de la ventas de productos frescos del mar.

4.13.3. Recursos Financieros

La efectividad de los recursos financieros les ha permitido a la organización gracias a los préstamos bancarios reinvertir para que la Cooperativa incremente en la adquisición de nuevos motores, fibras que les ayudaran a incrementar sus ventas en la comercialización.

Así mismo les ha permitido la construcción de un espacio donde les permite guardar los implementos y materiales que en determinado momento requieren. Este recurso será de gran ayuda a la Cooperativa porque además le permitirá incrementar nuevas maquinarias y equipos de trabajo y desarrollar la comercialización en beneficio de los socios y a la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

4.13.4. Recursos Tecnológicos

La efectividad de los recursos tecnológicos beneficiarán a las organización debido a las innovaciones que se dan a nivel mundial para mejor enfoque de los objetivos,

este recurso les conllevará a que la Cooperativa esté al tanto en las perspectivas del cliente y por ende ofrecer productividad al momento de utilizarlas la tecnología y entregar un producto de excelente calidad combatiendo la competencia en el mercado local y el que se está expandiendo en la provincia de Santa Elena.

Gracias a éste recurso se podrán presentar planes que les permitan obtener resultados de calidad para ejecutarlas con la debida recopilación de información y aplicarlas en la Cooperativa tomando en cuenta la planificación, direccionamiento y control fomentando la debida toma de decisiones.

En conclusión todos los recursos que se han mencionado recurso humano, material, financiero y tecnológico dan un énfasis de desarrollo para toda organización sin estimar a la actividad a la que se dedica y en este caso a la Cooperativa de Pescadores Virgen del Carmen.

4.14. Presupuesto para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.

La elaboración del presupuesto únicamente está relacionada a la inversión mostrada del incremento del nuevo talento humano (4 empleados) para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, así mismo presentan las diferentes actividades expuestas en el plan de acción que servirá para mejor ejecución y desarrollo del mismo.

Cabe recalcar que el presupuesto está proyectado en función de un año; respecto de los salarios, en la presente proyección presupuestaria no incluyen los beneficios de ley; y una vez en caso de las diferentes actividades del plan de acción

CUADRO N°. 28 Presupuesto General

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL	TOTAL
IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO RECURSO HUMANO				22034
TALENTO HUMANO				
Agente de comercialización	1	420 x 12	5040	
Contador	1	500 x 12	6000	
Agente de compras	1	380 x 12	4560	
agente de ventas	1	350 x 12	4200	
INSUMOS MATERIALES				
Muebles de oficina (escritorios)	3	80	240	
Sillas de oficina	3	60	180	
Suministros de oficina	Variedad	45 x 12	540	
RECURSOS TECNOLÓGICOS				
Computadoras	2	490	980	
Celulares	2	75	150	
Plan internet	1	12 x 12	60	
IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES				730
CAPACITACIONES				
Pago al capacitador	1	60 x 4	240	
Suministros varios	Varios	20 x 4	80	
Refrigerios	25	25 x 4	100	
COMPRA DE ARTÍCULOS DECORATIVOS				
Reloj, Cuadros, floreros, vasijas, etc.	2	15	30	
	Varios	100	100	
PUBLICIDAD				
Prensa local	Varios	15 x 12	180	
TOTAL DEL PRESUPUESTO				22764

Fuente: Presupuesto anual

Elaborado por: Héctor Magallanes T.

CONCLUSIONES

1. Difundir en la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen el diseño Organizacional para el conocimiento de todos los que conforman la organización. Por tanto los directivos de la Cooperativa se comprometen en realizar la evaluación respectiva para la respectiva actualización del nivel jerárquico de la misma.
2. La elaboración de las estrategias van de la mano con la metas, considerando las actividades a realizar para que los objetivos tengan el alcance deseado y poder llegar al desarrollo efectivo como una organización sustentable y sostenible en sus procesos.
3. Dar a conocer a los socios de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen la filosofía, misión, visión, objetivos, valores y políticas de la organización permitiendo alcanzar la orientación adecuada en la Cooperativa, tomando en cuenta el cumplimiento de la misma y trabajando en equipo para llegar a un mismo fin.
4. Programar capacitaciones a los socios de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen en temas de atención al cliente y demás temas inherentes a la actividad de cooperativa, con la finalidad de ser cada día más competitivo y ser parte de la calidad que posee como organización.
5. Crear un compromiso de Coordinación y Organización como Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen en las diferentes funciones y procesos a través del Diseño Organizacional donde se indica los niveles de jerarquía y responsabilidad que mejorará de desarrollo y futuro de la Cooperativa.

RECOMENDACIONES

1. Se implemente el presente Diseño Organizacional, el mismo que será una pauta útil en el desarrollo de las actividades de la organización y se las realice de manera eficaz, eficiente y oportuna de tal forma que se aproveche los recursos con los que cuenta la Cooperativa.
2. La Cooperativa de Producción Pesquera deberá hacer énfasis a las estrategias y cursos de acción establecidos, tomando en consideración que en el entorno no se cuenta con especialistas, por lo que es necesario la gestión de trabajo en equipo y complementar la ejecución de los mismos.
3. Se recomienda a los directivos que ocupen los diferentes cargos de la Cooperativa hacer uso del orgánico funcional propuesto con la finalidad de tener claro el rol que van a desempeñar y de esta manera evitar las improvisaciones.
4. Es imprescindible capacitar a los directivos y socios de la Cooperativa en todas sus áreas para el mejor desarrollo y cumplimiento de las actividades enfocadas a los avances tecnológicos logrando la efectividad operacional y en la toma de decisiones.
5. Se aconseja al consejo de vigilancia tomar sugerencias, establecer hábitos para realizar controles y evaluaciones periódicas que permitan tomar correctamente decisiones estratégicas con respecto a las actividades de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACHILLES DE FARLA" FERNANDO, Desarrollo organizacional: enfoque integral.
2. ALLES MARTHA ALICIA, (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Segunda edición.
3. BORJA SEBASTIÁN (2010). Emprendimiento para el 2010. Revista Emprande Ecuador. Edición 3.
4. BUNGE MARIO (2004). La investigación científica. Siglo XXI. Tercera Edición. México.
5. CESAR BERNAL (2006) Metodología de la Investigación para Administración.
6. CHIAVENATO IDALBERTO (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición.
7. GIL MARÍA (2007). Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Séptima edición.
8. HERNÁNDEZFERNÁNDEZ BAPTISTA (2008). Metodología de la investigación. Cuarta Edición. México.
9. JUAN JOSÉ GILLI (2007), Diseño Organizacional Estructura y Procesos, Argentina.
10. LORETO MARCHANT RAMÍREZ (2005) Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional.
11. MANUEL ALFONSO GARZÓN CASTRILLEN " 2006 El desarrollo organizacional y el cambio planeado.
12. MANUEL ALFONSO GARZÓN CASTRILLÓN. (2006). El desarrollo organizacional y el cambio planeado.
13. MARTIN ALVAREZ (2006) - Manual de Planeación Estratégica.
14. MÉNDEZ E. CARLOS, (2011). Metodología, Diseño y desarrollo del Proceso de investigación. Cuarta Edición.
15. MÉNDEZ, R. (2001) Innovación y redes de cooperación para el Desarrollo Local.

16. MINTZBERG HENRY (2003). Diseños de organizaciones eficientes. Segunda edición. Buenos Aires.
17. REYES PONCE AGUSTÍN (2005). Administración de empresas. México.
18. RICHARD L. DAFT (2007) Teoría y diseño organizacional. Novena edición. México.
19. STEPHEN P. ROBBINS (2004) Comportamiento Organizacional.
20. THOMAS G. CUMMINGS, CHRISTOPHER G. WORLY (2007), Desarrollo Organizacional y Cambio, 8va edición, México.

PÁGINAS WEB

1. www.gesteopolis.com/.../procedimiento-para-fortalecer-la-comunicación-interna.
2. <http://www.azc.uam.mx/cyad/proceso/website/grupos/tde/newFiles/actividad.html>. 20.12.2010.
3. www.enavales.com gestión administración de empresas comerciales.
4. Gronroos, C. (2001) The perceived service quality concept-a mistake, *Managing Service Quality* 11(3), 150-152.
5. <http://www.hoy.com.ec/notivias-ecuador/las-empresas-pequeñas-compiten-en-la-ue-458599.html>.
6. [http://www.mailxmail.com/curso-tesis-investigación/metodológica-investigación científica-métodos](http://www.mailxmail.com/curso-tesis-investigación/metodológica-investigación-científica-métodos)
7. <http://www.monografías.com/>
8. www.metodología-de-la-investigación-2011.wordpress.com/7.../justificación-de-la-investigación/

ANEXOS

hjhgANEXO N° 1 Matriz de consistencia

TITULO	PROBLEMA	TEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS	VARIABLES
Diseño Organizacional para la Cooperativa de Pescadores Virgen del Carmen de la Comuna Palmar Provincia de Santa Elena año 2013.	¿Qué influencia tiene la estructura organizacional en la administración efectiva de la Cooperativa de pescadores Virgen del Carmen?	Influencia de la estructura organizacional en la administración efectiva mediante un diagnóstico organizacional con enfoque participativo. Elaboración del Diseño Organizacional para la Cooperativa de Pescadores Virgen del Carmen de la Comuna Palmar. Año 2013	<p>Valorar la influencia que tiene la estructura organizacional en la administración efectiva mediante un diagnóstico organizacional con un enfoque participativo para la elaboración de un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Pescadores Virgen del Carmen.</p> <p>Objetivo específico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Construir las actividades administrativas de la Cooperativa Virgen del Carmen que permita el aprovechamiento de los recursos. 2. Establecer el direccionamiento administrativo mediante la estructura organizacional. 3. Elaborar el Diseño Organizacional para el direccionamiento administrativo de la Cooperativa Virgen del Carmen de la Comuna Palmar. Año 2013. 4. Identificar los componentes de la estructura organizacional mediante consultas bibliográficas. 5. Diagnosticar los factores internos y externos mediante el enfoque participativo aplicando métodos de investigación. 	La elaboración de una estructura organizacional permitirá mejorar la administración efectiva de la Cooperativa de Pescadores Virgen del Carmen de la Comuna Palmar Provincia de Santa Elena.	<p>Variable Independiente</p> <p>La estructura Organizacional</p>
			<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la interacción entre los directivos y socios promoviendo conductas positivas y específicas en beneficio de la Cooperativa para sus clientes. 2. Plantear un organigrama definiendo el nivel jerárquico que ocupará cada puesto y de las actividades a desempeñar. 3. Establecer niveles de eficiencia de los directivos y socios de la Cooperativa estableciendo sus necesidades individuales y organizacionales para satisfacción de los clientes. 4. Lograr el crecimiento de la Cooperativa mejorando su estructura interna y desarrollo administrativo. 		<p>Variable dependiente</p> <p>Administración efectiva de la Cooperativa de Pescadores Virgen del Carmen.</p>

ANEXO No. 2 Matriz de marco lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Falcencia en el manejo de las actividades gerenciales y administrativas en la Cooperativa de Pescadores	Mejorado conocimiento en las áreas que se desempeñan Aumentado técnicas administrativas	Eficiencia en el desarrollo de las actividades administrativas	Fuerza intelectual y física de Directivos y socios para el avance o progreso organizacional
PROPÓSITO Implementación de un Diseño Organizacional en la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen	Incremento de las actividades comerciales Mejorado efectividad en la gestión administrativas	Manual de funciones Sesiones de trabajo	Apoyo imprescindible de todos los integrantes de la Cooperativa y conseguir los objetivos propuestos
RESULTADOS Objetivos específicos Mejorados los conocimiento sobre administración Suficientes recursos económicos	Aumentado las actividades encomendadas Mejorado control en utilización de recursos	Trabajo en equipo Insumos y materiales disponibles para trabajo	Cumplir las tareas y trabajos en función de desarrollo Conservar los recursos económicos
ACCIONES ACTIVIDADES PRINCIPALES Estructurado el equipo de trabajo en la cooperativa. Alta capacitación en el manejo administrativo en la Cooperativa. Mejorada la aportación de los socios. Amplias gestiones con organismos públicos y ONG.	Recursos	Costos	

ANEXO No. 3 Carta de autorización para la realización del trabajo de tesis



CERTIFICACIÓN

El presente documento tiene por objeto certificar que el Sr. **Magallanes Tomalá Héctor Alberto**, con cédula de identidad # **092335936-8**, está autorizado para ayudar a desarrollar la estructura organizacional de la Cooperativa con el fin de aportar con desarrollo efectivo de la Cooperativa. En calidad de socios activos en nuestra organización, particularmente es importante mencionar que el egresado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena tendrá toda la información necesaria para el logro del desarrollo del proyecto, lo hacen acreedor al presente documento.

Conocedores de las capacidades que tiene, se otorga la presente certificación al Sr. Magallanes Tomalá Héctor Alberto, dejando constancia el presente documento y permitiendo al mencionado que haga del mismo el uso adecuado y necesario que a bien tuviere

ATENTAMENTE



Sr. Colón Gonzabay PARRALES
C. I. 0901315556
Presidente

ANEXO N°. 4 Encuesta para la población de la comuna Palmar

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA A POBLACIÓN DE LA COMUNA PALMAR
PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

OBJETIVO: Recabar información primordial y relevante para poder identificar las oportunidades de la cooperativa para mejorar Y establecer un adecuado diagnostico con la finalidad de incrementar un Diseño Organizacional.

1.- ¿Usted qué productos del mar más consume?

Pescado fresco Crustáceos

Camarón Pescado enlatado

Otros especifique.....

2.- ¿Con qué frecuencia consume pescado?

Una vez a la semana Todos los días

5 veces al mes Nunca consume

3.- ¿Conoce usted que la Cooperativa Virgen del Carmen se dedica a la comercialización de pescado?

Conoce Desconoce

Indeciso No tiene acceso

4.- ¿Considera necesario que la Cooperativa Virgen del Carmen establezca canales de comunicación sobre los productos que vende?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo

Quizás

5.- ¿Piensa que debería existir trabajo en equipo por parte de los miembros de la Cooperativa Virgen de Carmen?

Totalmente de acuerdo De acuerdo

En desacuerdo Quizás

6.- ¿Cómo considera usted el ambiente laboral de la Cooperativa?

Excelente Muy bueno

Bueno Malo

7.- ¿Cada que tiempo debería cambiar de directiva la Cooperativa?

2 años 3 años

4 años 8 años

8.- ¿Cree usted que el aporte de los socios debería incrementar?

Totalmente de acuerdo De acuerdo

En desacuerdo Quizás

9.- ¿Cree usted que la Cooperativa es reconocida a nivel provincial?

Totalmente de acuerdo De acuerdo

En desacuerdo Quizás

10.- ¿Considera usted necesario la implementación de un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen?

Excelente Muy bueno

Bueno Malo

ANEXO N°. 5 Guía de pautas (entrevista)

**ENTREVISTA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA VIRGEN
DEL CARMEN 2013
GUÍA DE PAUTAS**

BUENOS DÍAS (TARDES)

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la Cooperativa de Producción Pesquera. Por lo que, la presente entrevista es realizada únicamente con el propósito de conocer una serie de opiniones que se tiene acerca de esta Cooperativa, y para ello le pediría fuera tan amable de contestar las siguientes preguntas.

La información que nos proporcione será manejada bajo el anonimato y con la más estricta confidencialidad. Se pide por favor contestar es cuestionario con la mayor sinceridad del caso. No hay respuestas correctas e incorrectas.

Gracias por su colaboración

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS Y SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA VIRGEN DEL CARMEN DE LA COMUNA PALMAR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA.

Objetivo: Obtener información relevante que nos permita identificar algunas debilidades y fortalezas para la elaboración del Diseño Organizacional para la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la Comuna Palmar de la Provincia de Santa Elena.

Nombre:..... **Cargo:**.....
Teléfono:..... **Fecha:**.....

1.- ¿Con que finalidad se creó la Cooperativa de Pescadores?

.....
.....

2.- ¿Conoce todos los inconvenientes que se presentan en la cooperativa?

.....
.....

3.- ¿Se consideran las sugerencias y opiniones de los socios para la toma de decisiones?

.....
.....

4.- ¿Se efectúa algún tipo de evaluación para medir el desempeño del personal en las diferentes áreas que posee la Cooperativa?

5.- ¿Está de acuerdo con la implementación de un programa que estructure la Cooperativa, definiendo funciones y responsabilidades?

6.- ¿Considera usted que la Cooperativa pesquera cumple con las tareas planteadas?

7.- ¿Existe algún documento que indique las actividades a realizar?

8.- ¿Cree usted que las funciones administrativas se encuentran definidas en la actualidad?

9.- ¿Considera usted que la estructura organizacional es la más adecuada?

10.- ¿Se siente en agrado en ser parte de esta Cooperativa?

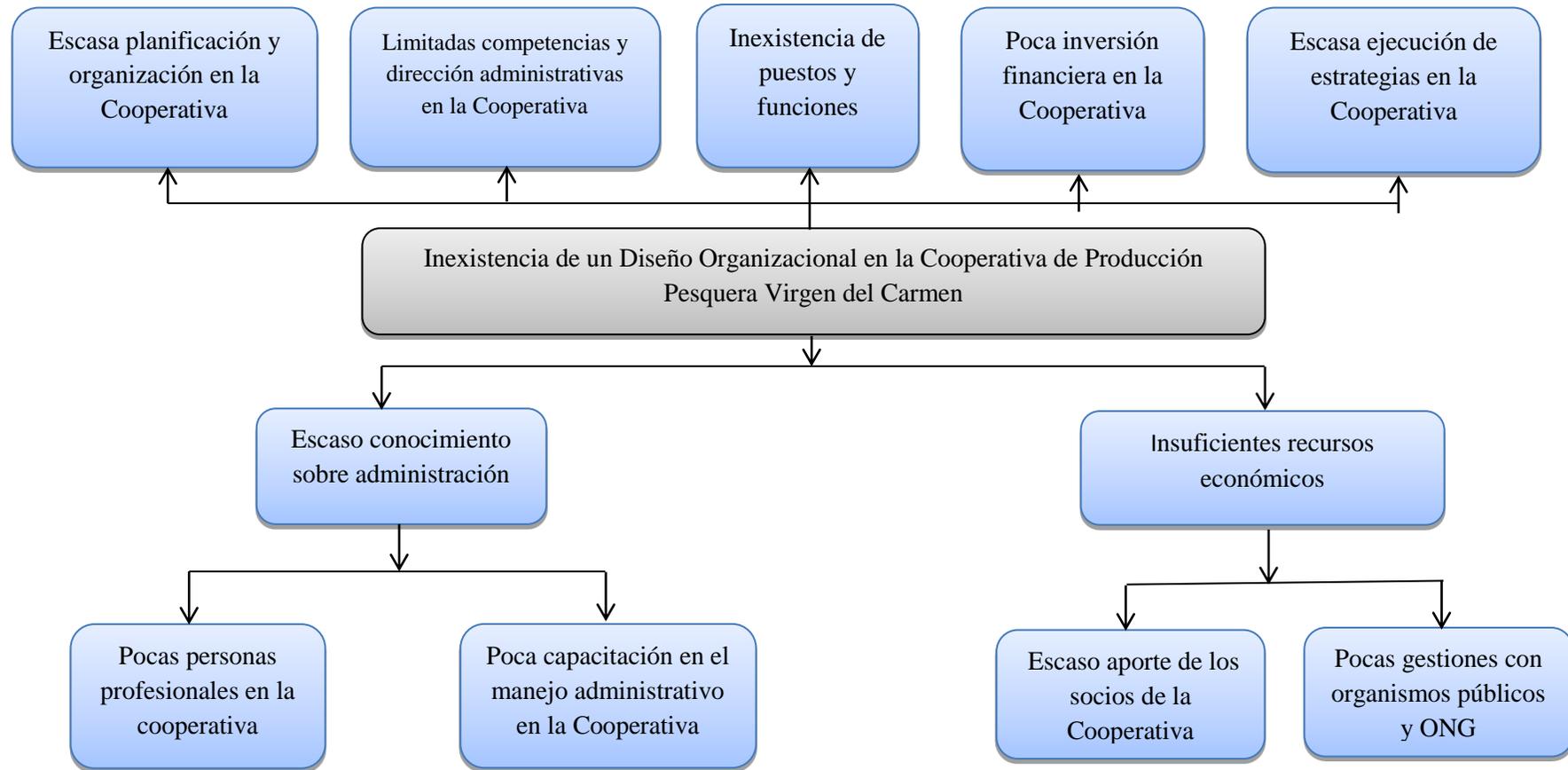
11.- ¿Conoce usted si la Cooperativa tiene un organigrama?

12.- ¿Cree usted que existe la comunicación efectiva entre los integrantes de la Cooperativa?

13.- ¿La Cooperativa realiza programas de capacitación?

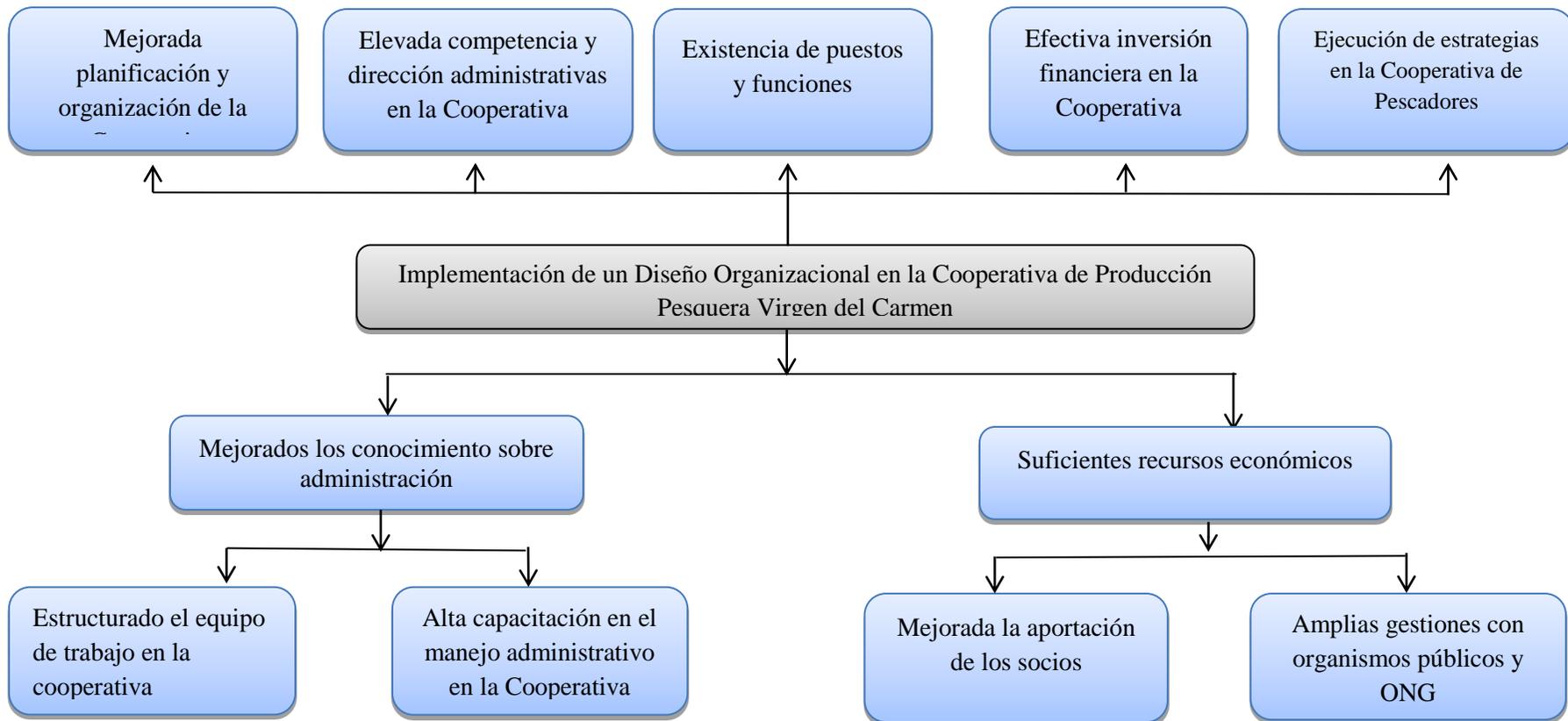
14.- ¿Cree usted que la elaboración y ejecución de un Diseño Organizacional traería efectos positivos a la Cooperativa de Pescadores?

ANEXOS No. 6 Árbol de problemas



Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá

ANEXOS No. 7 Árbol de objetivos



Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá

ANEXO No. 8 Carta aval de la organización aceptando el proyecto de investigación



CERTIFICACIÓN

El presente documento tiene por objeto certificar que el **Sr. Magallanes Tomalá Héctor Alberto**, con cédula de identidad # **092335936-8**, está autorizado para ayudar a desarrollar la estructura organizacional de la Cooperativa con el fin de aportar con desarrollo efectivo de la Cooperativa. En calidad de socios activos en nuestra organización, particularmente es importante mencionar que el egresado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena tendrá toda la información necesaria para el logro del desarrollo del proyecto, lo hacen acreedor al presente documento.

Conocedores de las capacidades que tiene, se otorga la presente certificación al Sr. Magallanes Tomalá Héctor Alberto, dejando constancia el presente documento y permitiendo al mencionado que haga del mismo el uso adecuado y necesario que a bien tuviere

ATENTAMENTE



Sr. Colón Gonzabay Pinales
C. I. 0901315556
Presidente

**ANEXO No. 9 Actas de sesión de trabajo con el personal de la organización
para determinar la situación**



ACTA DE SECCION DE TRABAJO CELEBRADA EL QUINCE DE FEBRERO DEL DOS MIL TRECE CON EL SR. HÉCTOR MAGALLANES TOMALÁ, EGRESADO DE LA CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.

En la Comuna Palmar, Provincia de Santa Elena, a los 18 días del mes de febrero del dos mil trece, siendo las 17:00 pm se celebra la segunda sesión de trabajo entre los directivos de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, y el Sr. Héctor Magallanes Tomalá, egresado de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, perteneciente a la Universidad estatal Península de Santa Elena (UPSE), a la misma que asistieron:

Directivos de la Cooperativa

SR. COLÓN GONZABAY PARRALES	Presidente Consejo de Administración
SR. DALTON GONZÁLEZ GONZABAY	Vicepresidente
SR. MAURICIO ROSALES GONZABAY	Gerente
SR. DANILO MERO FRANCO	Secretario
SR. MANUEL PITA PITA	Consejo de Vigilancia

Socios de la Cooperativa

1. WILSON TAMALÁ GONZABAY
2. ELADIO GONZABAY RAMÍREZ
3. HÉCTOR GUALE TOMALÁ
4. JORGE GONZABAY RODRIGUEZ
5. ISMAEL GONZÁLEZ GUALE
6. ONOFRE MERO MIRABÁ
7. LESTER PARRALES VILLAO

8. MAURO MERO MIRABÁ
9. LAURO REYES TOMALÁ
10. COLON GONZABAY PARRALES
11. MANUEL TOMALÁ SUÁRES
12. MARTÁN GONZÁLEZ GONZÁLEZ
13. MAURICIO ROSALES BORBOR
14. SALOMÓN GONZABAY PARRALES
15. FRANCISCO RODRÍGUEZ GONZÁLEZ
16. ENRIQUE MALAVÉ SUÁRES
17. DALTON GONZÁLEZ GONZABAY
18. LUIS ROSALES TOMALÁ
19. JOSE MALAVÉ SUÁRES
20. WALTER TOMALÁ CUCALÓN
21. SEGUNDO TAMALÁ CUCALÓN
22. ISIDRO GONZÁLES MALAVÉ
23. JOSÉ MERO TOMALÁ
24. DANIEL GONZABAY RAMÍREZ
25. JULIO PARRALES GONZABAY
26. WASHINGTON RODRÍGUEZ PARRALES
27. JUAN TOMALA GUALE
28. MAURICIO ROSALES GUALE
29. NELSON GONZABAY TOMALÁ
30. FRANCISCO RODRÍGUEZ PARRALES
31. MISAEL GONZABAY RAMÍREZ
32. ÁNGEL GONZABAY PARRALES

Se tratan los siguientes puntos:

- 1.- Instalación de la sesión de trabajo.
- 2 Intervención del Sr Héctor Magallanes T.
- 3.- determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Cooperativa de Pescadores Virgen del Carmen.
- 4.- Acuerdos.
- 5.- Clausura.

PRIMER PUNTO: Instalación de la sesión de trabajo.

De los 36 socios activos, 22 con la presencia del Sr. Colón Gonzabay Pinales Presidente de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen y el Sr. Héctor Magallanes Tomalá egresado de la UPSE.

SEGUNDO PUNTO: Intervención del Héctor Magallanes Tomalá, egresado de la UPSE, Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial.

El Diseño organizacional permitirá implementar acciones para corregir y mejorar las diferentes actividades administrativas de la institución, y para esto se les pide el apoyo incondicional tanto a los directivos de la Cooperativa como a los socios que la integran para el desarrollo de la propuesta aprovechando las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la Cooperativa y mitigar las debilidades y amenazas en pos del desarrollo de la Cooperativa.

TERCER PUNTO: Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la Cooperativa.

Tanto los directivos como los socios emitieron sus criterios acerca del FODA expresando así debilidades y amenazas que impiden el desarrollo de la Cooperativa como también las fortalezas y oportunidades que se aprovechan y que ayudarán a implementar la estructura de la Cooperativa.

CUARTO PUNTO: Acuerdos.

- 1.- Los directivos de la Cooperativa colaborarán con el levantamiento de la información para la elaboración del proyecto.
- 2.- Que en cada sesión de trabajo se aportará con ideas para la elaboración de estrategias y mejorar cada día.
- 3.- Que los socios estarán en total acuerdo al mejoramiento de las acciones en la Cooperativa.

QUINTO PUNTO: Clausura.

Siendo las 19:20 el presidente agradece la colaboración prestada a los socios asistentes en la misma no sin antes desearles éxitos en sus labores y da por terminada la sesión de trabajo.

Para mayor constancia firma el Presidente y Egresado de la UPSE que certifican.



Sr. Colón Gonzabay Parrales.
Presidente de la Cooperativa



Sr. Héctor Magallanes Tomalá.
Egresado Desarrollo Empresarial UPSE

ANEXO No. 10 Actas aprobando la misión, visión, filosofía, valores, estructura orgánica, estrategias y objetivos de la organización.



ACTAS DE APROBACIÓN DE MISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS, FILOSOFÍA, VALORES, ESTRUCTURA ORGÁNICA POR LA ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA.

Siendo las 16:00 horas del día **miércoles 14** del mes **agosto del 2013**, reunidos en las instalaciones de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la Comuna Palmar, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena, se reúnen los directivos y socios de la Cooperativa antes mencionada con el estudiante egresado de la UPSE Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial; Sr. Héctor Magallanes Tomalá.

Bajo el siguiente acto los directivos y socios de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, aprueban la **Filosofía, Misión, Visión y Objetivos** para el proyecto denominado: **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA VIRGEN DEL CARMEN DE LA COMUNA PALMAR, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”** los mismos que van a ser desarrollados y ejecutados en conjunto con los directivos y socios de la Cooperativa.

FILOSOFÍA

La filosofía institucional de la Cooperativa de Pescadores Virgen del Carmen, se fundamenta en la comercialización de productos frescos del mar, mediante colaboradores comprometidos en el trabajo aplicando responsabilidad, respeto, integridad y trabajo en equipo que promueva el desarrollo económico de la organización.

MISIÓN

Comercializar productos frescos del mar contando con un personal humano experimentado y equipo de pesca que cumplen con las normas de calidad, con la finalidad de activar el desarrollo sustentable y sostenible mejorando la calidad de vida sus habitantes actuando con responsabilidad en la provincia de Santa Elena

VISIÓN

Ser líder en la comercialización de los productos frescos del mar con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado peninsular, impulsando a mejorar la calidad de vida, promoviendo a la sociedad.

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la unión y representación de la Cooperativa de Pescadores Virgen del Carmen, en la comercialización de productos frescos del mar para el desarrollo eficiente de sus responsabilidades, ofreciendo una amplia gama de productos marinos, brindándoles ventajosas opciones de compras a los clientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar la interacción entre los directivos y socios promoviendo conductas positivas y específicas en beneficio de la Cooperativa para sus clientes.
- ❖ Plantear un organigrama definiendo el nivel jerárquico que ocupará cada puesto y de las actividades a desempeñar

- ❖ Establecer niveles de eficiencia de los directivos y socios de la Cooperativa estableciendo sus necesidades individuales y organizacionales para satisfacción de los clientes.
- ❖ Lograr el crecimiento de la Cooperativa mejorando su estructura interna y desarrollo administrativo.
- ❖ Analizar el desarrollo personal e institucional de cada integrante destacando su motivación y afecto hacia los fines de la organización.
- ❖ Administrar adecuadamente los recursos, orientándolos hacia el mejoramiento de la sociedad

Para mayor constancia de lo establecido, firman directivos y socios de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.



Sr. Colón Gonzabay Parrales.
Presidente de la Cooperativa



Mauricio Rosales Gonzabay
Secretario de la Cooperativa



Sr. Héctor Magallanes Tomalá.
Egresado Desarrollo Empresarial UPSE

ANEXO No. 11 Actas aprobando los valores y objetivos de la organización



ACTAS DE APROBACIÓN DE MISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS, FILOSOFÍA, VALORES, ESTRUCTURA ORGÁNICA POR LA ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA.

Siendo las 16:00 horas del día **miércoles 4** del mes **septiembre del 2013**, reunidos en las instalaciones de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la Comuna Palmar, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena, se reúnen los directivos y socios de la Cooperativa antes mencionada con el estudiante egresado de la UPSE Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial; Sr. Héctor Magallanes Tomalá.

Bajo el siguiente acto los directivos y socios de la Cooperativa de Pescadores Virgen del Carmen, aprueban los **Valores, Estructura Orgánica y Estrategias** para el proyecto denominado: **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA VIRGEN DEL CARMEN DE LA COMUNA PALMAR, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”** los mismos que van a ser desarrollados y ejecutados en conjunto con los directivos y socios de la Cooperativa.

VALORES

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad en las labores que se espera cumplan cada uno de los integrantes de la Cooperativa, se verá reflejada por la confianza de los ciudadanos porque mediante el trabajo se logra el desarrollo de un pueblo.

RESPETO

En la Cooperativa, el respeto es el reconocimiento de cada uno de los integrantes, ya que deben ser naturales y fundamentales para la integración, y el desarrollo de la organización para con la sociedad.

HONESTIDAD

Todas las acciones de los miembros de la Cooperativa serán realizadas con total honestidad y transparencia en todos los actos para lograr el desarrollo de buenas relaciones internas y externas.

ESPÍRITU DE PERTENENCIA

Compartir metas y objetivos a largo plazo sustentados en la lealtad y el talento de los colaboradores.

LIDERAZGO

Los directivos de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen entienden que es necesario plasmar el liderazgo en la toma de decisiones en beneficio de la comunidad.

TRABAJO EN EQUIPO

Es necesario para brindar una mejor atención a la comunidad, la unión del trabajo y cumplir con los objetivos trazados.

Para mayor constancia de lo establecido, firman directivos y socios de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.



Sr. Colón Gonzabay PARRALES.
Presidente de la Cooperativa



Sr. Mauricio Rosales Gonzabay
Secretario de la Cooperativa



Sr. Héctor Magallanes Tomalá.
Egresado Desarrollo Empresarial UPSE

**ANEXO No. 12 Actas de compromiso de los miembros de la organización y
estudiantes asesores**



**ACTA DE COMPROMISO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE
PRODUCCIÓN PESQUERA VIRGEN DEL CARMEN DE LA COMUNA
PALMAR, PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

Siendo las **16:00** horas del día **miércoles 25** del mes **septiembre del 2013**, reunidos en las instalaciones de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la comuna Palmar, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena, se reúnen los directivos y socios de la Cooperativa antes mencionada con el estudiante egresado de la UPSE Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial; Sr. Héctor Magallanes Tomalá.

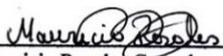
Bajo el siguiente acto los directivos y socios de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen, se comprometen a participar y trabajar arduamente con todos los representantes y en conjunto con el egresado de la UPSE, en el proyecto denominado **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN VIRGEN DEL CARMEN DE LA COMUNA PALMAR, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”** en todas sus etapas desde sus inicios hasta su culminación, compartiendo intereses comunes en el desarrollo que permitan mejorar el nivel de vida y fortalecer el desarrollo económico y social de la Cooperativa y la Comunidad.

Se destaca también que el proyecto realizado se le realizará un seguimiento de un lapso de tres meses en ejecución y en caso de no ser aplicado en la Cooperativa el estudiante estará eximido de responsabilidad alguna.

Para mayor constancia de lo establecido, firman directivos y socios de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.



Sr. Colón Gonzabay PARRALES.
Presidente de la Cooperativa



Mauricio Rosales GONZABAY
Secretario de la Cooperativa



Sr. Héctor Magallanes TOMALÁ.
Egresado Desarrollo Empresarial UPSE

ANEXO N°. 13 Plan de acción

PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Qué influencia tiene la estructura en la administración efectiva de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen de la Comuna Palmar, provincia de Santa Elena?				
FIN DEL PROYECTO: Elaborar la propuesta de un Diseño Organizacional para el desarrollo eficiente de las funciones y actividades de la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen.		INDICADORES: Encuestas y Entrevistas		
PROPÓSITO DEL PROYECTO: Mejorar el desempeño de las funciones Administrativas y liderar a nivel provincial a la Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen en la comercialización de productos frescos del mar.		INDICADOR: Directivos, socios y población – clientes		
COORDINADOR DEL PROYECTO				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGÍAS	COORDINADOR DEL OBJETIVO	ACTIVIDADES
Identificar la interacción entre los directivos y socios promoviendo conductas positivas y específicas en beneficio de la Cooperativa para sus clientes.	Niveles de desempeño	Obtener un diagnóstico y establecer la estructura organizacional y jerarquización de la Cooperativa.	Directivos	Elaboración de Filosofía Elaboración de Misión Elaboración de Visión Elaboración de Valores institucionales Elaboración de Objetivos
Plantear un organigrama definiendo el nivel jerárquico que ocupará cada puesto y de las actividades a desempeñar.	Control de asistencia	Capacitar a los socios en la atención al cliente para una mejora participación en el mercado local y expansión	Presidente	Elaboración de Fortalezas y debilidades Elaboración de Oportunidades y amenazas

Establecer niveles de eficiencias de los directivos y socios de la Cooperativa estableciendo sus necesidades individuales y organizacionales para satisfacción de los clientes.	Metas alcanzadas	Poner en práctica la misión, visión y objetivos organizacionales para el desarrollo de la Cooperativa de producción pesquera.	Socios	Aplicación de la evaluación de desempeño
Lograr el crecimiento de la Cooperativa mejorando su estructura interna y desarrollo administrativo.	Evaluación de capacidades	Elaborar convenios con empresas y aumentar la publicidad mediante hojas volante y anuncios publicitarios en la prensa local.	Asamblea general	Establecer Alianzas estratégicas
Analizar el desarrollo personal e institucional de cada integrante destacando su motivación y efecto hacia los fines de la organización.	Niveles de satisfacción del cliente	Ofrecer un manual de funciones a los colaboradores para mejorar el desempeño de cada una de las áreas que está compuesta la organización.	Directivos y socios	Capacitar a los colaboradores sobre Estructura y organizacional Estructura funcional
Administración adecuada de los recursos, orientándose hacia el desarrollo de la organización.	Optimización de recursos	Utilizar eficientemente los recursos institucionales para el cumplimiento de los objetivos y metas que persigue la organización.	Directivos	Elaboración del Presupuesto financiero

ANEXO No. 14 FOTOS

FOTO N°. 1 Socialización de Propuesta.



Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen
Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá

FOTO N°. 2 Faena de pesca



Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen
Elaborado por: Héctor Magallanes Tomalá

FOTO N°. 3 Arribo de embarcaciones.



Fuente: Cooperativa de Producción Pesquera Virgen del Carmen
Elaborado por: Héctor Magallanes Tomala

GLOSARIO

Análisis: Comparación que se realiza de un escrito u obra o de un determinado estudio intelectual

Cooperativa: Unidad de organización dedicada a actividades comerciales, mercantiles o de prestaciones de servicio con finalidad de lucro.

Efectividad: Capacidad de lograr el efecto que se espera. Realidad determinada.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Estrategia: Arte de dirigir. Es un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una óptima decisión en cada momento.

Investigación: Acción y efecto de investigar. Tiene como finalidad ampliar los conocimientos científicos, sin perseguir, ninguna aplicación práctica.

Metodología: Ciencia del método. Conjunto de métodos que se rigen en una investigación o en una exposición doctrinal.

Productividad: Cualidad de productivo. Relación entre lo productivo y los medios empleados, tales como la mano de obra, materiales, energía, etc.

Proceso: Acción de ir hacia adelante. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural de una operación artificial.