



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COMPONENTE PRÁCTICO DE EXAMEN COMPLEXIVO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR
PESQUERO DEL CANTÓN LA LIBERTAD.

AUTORA:

BRAVO NORIEGA ELEONORA ELIZABETH

TUTOR:

ING. JAIRO CEDEÑO, PHD,

LA LIBERTAD, ECUADOR

SEPTIEMBRE DE 2021

APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR

En mi calidad de Profesor Tutor del Ensayo titulado, “La Planificación Estratégica y el Desempeño Organizacional de las empresas del sector pesquero del cantón La Libertad”, elaborado por el señor (a) Bravo Noriega Eleonora Elizabeth, de la Carrera Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, con la modalidad de examen complejo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



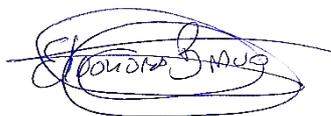
Ing. Jairo Cedeño, PhD.

PROFESOR TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO

El presente Trabajo de Titulación constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Eleonora Elizabeth Bravo Noriega** con cédula de identidad número 2400113300 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.



Eleonora Elizabeth Bravo Noriega

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón este trabajo de grado a mis queridos padres por haberme forjado como la persona que soy y por haberme brindado todo su apoyo a través de sus motivaciones constantes para alcanzar mis metas.

A mi amado esposo, por su sacrificio, esfuerzo y ayuda que han sido fundamentales, por mantenerse a mi lado alentándome a seguir adelante demostrándome siempre comprensión, cariño y amor.

A mis adorados hijos, por ser el motor de mi vida y mis fuentes de inspiración para poder superarme cada día.

Eleonora Elizabeth Bravo Noriega

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a la Universidad Estatal Península de Santa Elena por haberme abierto las puertas del conocimiento de la carrera Administración de Empresas permitiéndome desarrollarme en ella.

A mis maestros, por ser formadores de mi carrera profesional quienes a través de sus conocimientos y enseñanzas me han ayudado a llegar al punto en el que me encuentro.

A mi profesor tutor, por guiarme y contribuir a la realización de mi trabajo de titulación.

Eleonora Elizabeth Bravo Noriega

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Lic. José Xavier Tomalá U., MSc
DIRECTOR DE CARRERA



Ing. Jairo Cedeño, PhD.
DOCENTE TUTOR



Jacqueline Bacilio Bejegen

Ing. Jacqueline Bacilio. MSc.
DOCENTE ESPECIALISTA



Ing. Sabina Villón Perero, Mgt.
DOCENTE GUÍA DE LA UIC

INDICE

| | |
|------------------------------|----|
| RESUMEN | 2 |
| ABSTRACT | 2 |
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| DESARROLLO | 5 |
| CONCLUSIONES | 18 |
| RECOMENDACIONES | 19 |
| REFERENCIAS | 20 |
| ANEXOS | 21 |

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR PESQUERO DEL CANTÓN LA LIBERTAD.

RESUMEN

Actualmente la planificación estratégica ha contribuido de manera efectiva en el mejoramiento del desempeño organizacional de las empresas de los diferentes sectores económicos, sin embargo, aún existen ciertas debilidades como es el caso de las empresas del sector pesquero Mundo Marino Mudmari S.A y Adolfopez S.A del Cantón La Libertad. De tal manera que el presente ensayo tiene como objetivo analizar aquellos elementos que intervienen en la planificación estratégica y el desempeño organizacional de éstas organizaciones. Es así, que la metodología de investigación aplicada a este estudio fue de tipo exploratoria, documental y descriptiva, en la que se utilizó el método analítico-sintético, y como técnica de investigación se desarrollaron encuestas que favorecieron a la obtención de datos reales resultando más significativo el hecho de que en estas organizaciones muy poco se planifica y organiza antes de realizar las actividades, por tal razón se crearon propuestas que sirvan para mejorar aquellos aspectos, de tal manera que se concluyó que son varios los factores que intervienen en estas dos variables, entre ellos que las estrategias escasamente se formulan, ejecutan y evalúan. Por tanto, toda la información recopilada en este documento sirve de base para próximos estudios que se encuentren relacionados al presente tema.

Palabras claves: planificación estratégica, desempeño organizacional, empresas.

ABSTRACT

Currently, strategic planning has contributed effectively to the improvement of the organizational performance of companies in different economic sectors, however, there are still certain weaknesses, such as the companies in the fishing sector Mundo Marino Mudmari SA and Adolfopez SA del Canton La Libertad. In such a way that the present essay aims to analyze those elements that intervene in the strategic planning and organizational performance of these organizations. Thus, the research methodology applied to this study was exploratory, documentary and descriptive, in which the analytical-synthetic method was used, and as a research technique, surveys were developed that favored the obtaining of real data, resulting in more The fact that in these organizations very little is planned and organized before carrying out the activities is significant, for this reason proposals were created that serve to improve those aspects, in such a way that it was concluded that there are several factors that intervene in these two variables Among them, strategies are rarely formulated, executed and evaluated. Therefore, all the information compiled in this document serves as the basis for future studies that are related to this topic.

Keywords: strategic planning, organizational performance, companies.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda temas relevantes acerca de la planificación estratégica y el desempeño organizacional en empresas del sector pesquero, lo cual es esencial dentro de éstas porque las dirige hacia el alcance de sus objetivos y por ende de sus metas.

En la actualidad, es común escuchar que muchas empresas a nivel internacional, inician operaciones y que de la misma forma en corto plazo las cierran, esto se da por no haber planificado las actividades, aquejando la economía de un estado, evidenciándose que la mayor parte de estas organizaciones en Guatemala finalizan sus funciones, debido a la falta de una planificación estratégica tanto en sus acciones como en sus operaciones de tipo económicas, financieras y laborales, por lo que se considera importante que toda empresa cuente con un plan de acción con la finalidad de tener una orientación para alcanzar sostenibilidad y éxito. (Aguirre, 2014)

En Ecuador, las grandes empresas son las que ejecutan una planificación estratégica que sirva como soporte para un adecuado desempeño organizacional, sin embargo, con respecto a las pequeñas y medianas empresas, esta herramienta es poco utilizada por la mayoría de ellas a pesar de conocer su importancia, identificando que realizan una administración con muchas debilidades basada en un enfoque tradicional, presentando dificultades para el desarrollo de la planificación estratégica, problemática que es corroborada por algunos estudios que indican que el 61% de las empresas pequeñas y medianas no efectúan planificación estratégica debido al tamaño y desconocimiento por parte de los directivos, lo cual les induce a conformarse con los resultados obtenidos. (Sumba, Cárdenas, Bravo, & Arteaga, 2020)

Actualmente en la provincia de Santa Elena, se encuentran establecidas empresas familiares y PYMES dedicadas en su mayor parte a la actividad económica pesquera, siendo esta una de las principales actividades generadoras de fuentes de ingresos. En este sector más del 45% de las empresas pesqueras presentan malestar en su desarrollo debido a la carencia de planificación

estratégica que les permitan mantener un buen desempeño organizacional, según Karla Gómez (2019). Por otro lado, Sully Suárez (2013) manifiesta que por el hecho de no conocer las herramientas necesarias, los métodos y técnicas a seguir, la directiva de estas empresas pesqueras no se arriesgan a diseñar una planificación estratégica orientada al conocimiento de valores corporativos, planificación, implementación y ejecución de estrategias como parte del plan de acción.

Con respecto a las empresas en estudio del sector pesquero Mundo Marino Mudmari S.A y Adolfopez S.A del cantón La Libertad, se puede identificar que estas entidades poseen deficiencia en planificación estratégica y por tanto un bajo direccionamiento estratégico, cuyo escenario radica precisamente en la planificación empírica desarrollada por los altos directivos, lo cual ha provocado de alguna u otra manera restricciones en el manejo de aquellos métodos para hacer más eficaz la tarea de dirección de la organización, debido al desconocimiento e inexperiencia.

De tal manera que se tiene como objetivo, analizar aquellos elementos que intervienen en la planificación estratégica y el desempeño organizacional de las empresas del sector pesquero del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

DESARROLLO

En base al trabajo investigativo “Planificación estratégica y su relación con el desempeño organizacional de las Oficinas de Operaciones de Salud de la Dirección Regional de Salud - San Martín” desarrollado por Belén Chilon (2018), relata que el nivel de planificación estratégica en el lugar de estudio varía entre las siguientes fases: inexistente, propuesta, iniciado, desarrollo e implementado de acuerdo a las indicaciones de los trabajadores, siendo la fase de iniciado la que cuenta con un mayor porcentaje (37%), por lo que ningún trabajador indicó que la planificación estratégica se encuentre consolidada como tal; por otro lado, con respecto al desempeño organizacional, varía entre malo, regular y bueno, siendo el nivel regular el que cuenta con el porcentaje más alto (43%) según las indicaciones de los trabajadores; concluyendo que la correlación existente entre las dos variables de estudio es alta y directa, indicando de esta manera que el 70,9% del desempeño organizacional se encuentra afectado por la planificación estratégica.

Esto quiere decir que en la administración la planificación estratégica es fundamental porque marca el punto de partida para empezar un proceso de cambio, así mismo la dirige hacia el alcance de sus objetivos, a través del cumplimiento de lineamientos definidos, convirtiéndola en una organización más eficaz y eficiente, lo cual es necesario debido a que actualmente se están presentando muchos cambios en el entorno, en donde las más afectadas han sido precisamente las empresas.

Y de acuerdo a esto para concebir más a fondo la conceptualización de la variable planificación estratégica y con la intención de sustentar el presente trabajo, se citan dos definiciones de autores diferentes:

María López (2013) en su revista Planeación estratégica: un pilar en la gestión empresarial señala que:

La planificación estratégica es una tarea que han adoptado las empresas que desean tener una visión mediante el logro de objetivos y metas. Siendo esta herramienta una guía para las organizaciones que ansían consolidarse en un mundo que cada vez es más globalizado. De ahí la importancia de construir en conjunto, tomando en cuenta el contexto en el que se encuentra sumergida la empresa, el rumbo y la filosofía que deberá seguir la misma para conseguir los resultados requeridos. (pág. 2)

Por otro lado, Chiavenato y Sapiro (2016) definen a la planificación estratégica “como el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de agregarla, de acuerdo a su misión, en el contexto en el que se encuentra”. (pág. 27)

Entonces, según estas definiciones la planificación estratégica es una herramienta considerada como idónea y es importante su adopción por parte de las empresas del sector pesquero del cantón La Libertad como una nueva forma de administrar sus negocios, permitiéndoles conseguir sostenibilidad a largo plazo, sin dejar de mencionar que esto puede alcanzarse siempre y cuando exista esfuerzo y compromiso por parte de todas las personas que integran estas compañías.

De acuerdo a los componentes de la planificación estratégica se mencionan los siguientes:

- **Misión:** se refiere al propósito de la entidad y debe marcar la diferencia en relación a las de la competencia por eso es importante dentro de la P.E.
- **Visión:** se centra en cómo quiere verse la empresa en un futuro y como parte de la planificación estratégica servirá para moldear aquellos deseos empresariales.
- **Metas u objetivos:** “enmarcan eficientemente lo que la entidad desea alcanzar a diferentes plazos, por lo tanto la precisión de estos encaminan con exactitud las acciones de la empresa al cumplimiento de lo planeado” (Gómez, 2019).

- **Filosofía:** se define como el conjunto de normas empresariales y su importancia dentro de la planificación estratégica radica en aplicarlas.
- **Políticas:** son las directrices que rigen dentro de la empresa al momento de realizar alguna acción y estas como parte de la P.E permitirán regular todas las actividades ya sean que se realicen dentro de la empresa o fuera de la misma.
- **Estrategias:** son las acciones a seguir para alcanzar los objetivos, y estas dentro de la P.E se basan en “identificar las capacidades tanto internas como externas de la entidad, de acuerdo a lo que arroja la matriz FODA” (Gómez, 2019)
- **Análisis interno y externo:** desde la perspectiva de la planificación estratégica se define al análisis interno como aquello que permite detectar debilidades y fortalezas de una empresa, mientras que el análisis externo permite reconocer las amenazas y oportunidades de la misma.

Por tanto, es necesario que las empresas pesqueras del cantón La Libertad presenten cada uno de estos componentes dentro de su estructura ya que son la base para un mejor desarrollo y por ende para un buen crecimiento, en pocas palabras, se lo define como el punto de partida ya que permitiría a los directivos y trabajadores conocer la razón de ser de la empresa y tener claro hacia dónde quieren verse en un futuro, de tal manera que se vuelvan mucho más competitivas dentro del mercado.

Con respecto a las etapas de la planificación estratégica se consideran tres, siendo estas las descritas a continuación:

La **Formulación de la estrategia** se desarrolla de acuerdo a una información previamente obtenida y analizada, luego de revisar los recursos con los que cuenta la empresa, se identifica el área del cual se necesitan otros recursos que sean externos y una vez priorizados los problemas que pueda tener la entidad se empieza a formular la estrategia.

La ***Ejecución o implementación de la estrategia***: representa la etapa de acción, a menudo puede resultar un poco compleja sin embargo para (Garcia, y otros, 2017) "La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los trabajadores, lo cual es más que un arte que una ciencia" ya que todos quienes conforman la organización tienen que tener claras sus responsabilidades.

La ***Evaluación de la estrategia***: esta ya es la etapa final en la que se realizan mediciones y de acuerdo a eso se deben tomar acciones correctivas siempre y cuando sea necesario.

Por consiguiente, Chiavenato y Sapiro (2016) comentan que el propósito de la planificación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales, por lo que esta herramienta debe:

Ser sistemática: es decir que está sujeta con el comportamiento sistémico y holístico y en pequeña proporción con la acción de cada una de sus partes.

Enfocarse al futuro: se refiere a largo plazo. La visión empresarial es fundamental para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar a través del tiempo.

Crear valor: tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos, y la estrategia debe crear valor para todos quienes conforman la empresa.

Ser participativa: todo el personal de la organización debe formular y entender la planificación estratégica.

Tener continuidad: se refiere al desarrollo progresivo de la estrategia, por lo que es necesario que se haga más de una vez al año. (págs. 37-38)

De esta manera, si las empresas del sector pesquero del Cantón La Libertad cumplen con estos parámetros así mismo podrán cumplir con sus objetivos planteados lo cual permitirá a que ellos como entidad progresen promoviendo un mejor desarrollo.

De acuerdo a la otra variable del presente estudio la cual es desempeño organizacional y de igual manera para poder entender más acerca de su conceptualización, se citan a continuación ciertas definiciones de autores:

(Madella, Bayle, & Tome, 2005) Señalan que “el desempeño organizacional se basa en la capacidad de conseguir y procesar los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos organizacionales”.

Por otro lado (Yamakawa & Ostos, 2012) Manifiestan que “el desempeño organizacional es un término comúnmente utilizado para hacer referencia a los resultados que genera la organización derivado de la dinámica de los factores internos y externos que la componen”.

Al igual que la variable anterior esta también es abordada desde dos perspectivas diferentes, sin embargo, los autores llegan a la finalidad de que el desempeño organizacional se basa precisamente en acciones que se desarrollan para alcanzar consecuentemente los objetivos previamente planeados y por ende las metas de la organización para obtener el éxito de la visión empresarial.

Cabe mencionar que el desempeño organizacional tiene varios usos siendo los gerentes de las empresas los que intervienen, en primer lugar estos deben determinar los resultados que son considerados importantes por cada uno de los trabajadores, así mismo deben calificar al desempeño organizacional como bueno, adecuado o deficiente, dependiendo el caso, de igual manera tienen que estar seguros del alcance de los niveles de desempeño establecidos por los colaboradores, por otro lado tienen que vincular al desempeño que buscan con los resultados que esperan, sin olvidar que son las percepciones las que determinan la motivación, además estos deben conocer y analizar las situaciones que generan conflictos y por último asegurarse que los cambios en los resultados sean lo suficientemente notorios.

Así mismo el desempeño organizacional tiene elementos los cuales son considerados esenciales porque contribuyen a mejorar diversas situaciones como climas laborales positivos, mejoras del trabajo en equipo y al buen funcionamiento de la organización, de tal manera que a continuación se mencionan cada uno de estos:

- **Comunicación:** se basa en la fluidez de información que se genera dentro de la empresa permitiendo controlar el comportamiento de los trabajadores.
- **Autoridad y poder:** se refiere al derecho de dirigir y capacidad de imponer voluntad de parte de los jefes hacia los subordinados.
- **Liderazgo:** es aquella capacidad que mantiene un líder para poder tomar decisiones en beneficio de toda la organización lo que implica conocerla toda, además un buen líder influye en las tareas de los colaboradores motivándolos hacia el logro de objetivos y metas.
- **Dirección:** se basa en la consecución de esfuerzos y ejecución de planes para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Toma de decisiones:** se refiere a la elección de la mejor alternativa para resolver situaciones en beneficio de la empresa.

Toda empresa que mantenga comunicación, autoridad, liderazgo, dirección y sepa tomar buenas decisiones puede llegar a alcanzar una planificación adecuada que le permitirá mantenerla en marcha, por ello las empresas pesqueras del cantón La Libertad deben mantener estos elementos para que contribuyan a un mejor desempeño organizacional.

Por otro lado, el desempeño organizacional cuenta con una herramienta para evaluarlo, la cual se denomina (EDO) Evaluación de desempeño organizacional que se encarga de alcanzar datos exactos acerca de la eficacia con la que los colaboradores desarrollan de manera responsable las tareas inherentes a su cargo, las mismas que son observadas desde diferentes enfoques,

antes, durante y después, de tal manera que puedan establecer diferentes formas de control, siendo estos: el control preventivo definiéndose como aquel que anticipa los problemas; el control instantáneo o concurrente aquel que corrige los problemas en el momento en que se presentan y el control de retroalimentación basado en aquel que corrige los problemas después de presentados.

De esta manera, para alcanzar éxito en el desarrollo del proceso de planificación estratégica, es necesario tomar en cuenta el desempeño de todos los miembros que conforman la organización, ya que ellos serán los protagonistas de ejecutar las estrategias. De tal manera que resulta importante formar una cultura de aprendizaje, que suscite la habilidad de aprender y compartir conocimientos, además de poder trabajar conjuntamente para saber descifrar los cambios del entorno, y desarrollar las decisiones más acertadas que resuelvan cualquier tipo de situación que se presente ante el plan estratégico de ser competitivo. (López, 2018).

La metodología de investigación aplicada en el presente ensayo fue de tipo exploratoria porque permitió identificar todo aquello concerniente al problema con relación a la situación actual de las empresas pesqueras del cantón La Libertad permitiendo tener una idea más clara; así también se aplicó la de tipo documental porque el desarrollo conceptual de las variables planificación estratégica y desempeño organizacional fueron obtenidas de diversas fuentes documentales como tesis, revistas, artículos y libros permitiendo conocer información más trascendental para el respectivo análisis, y por último se aplicó la investigación de tipo descriptiva porque permitió trabajar en base a los datos obtenidos mediante la aplicación de las encuestas en las que se interpretaron los resultados.

El método de investigación utilizado fue el analítico – sintético porque se analizó el problema a través de la descomposición de sus elementos en partes más pequeñas con la finalidad de

tener información más profunda y se sintetizó aquella investigación para comprender de manera más clara el objeto de estudio.

La población de este trabajo está conformada por todos los trabajadores que integran las dos empresas en estudio, Mundo Marino Mudmari S.A que concentra a 30 colaboradores en sus instalaciones y Adolfopez S.A que emplea a 20 trabajadores, resultando un total de 50 personas, considerándose como población finita.

Al contar con una población de 50 trabajadores el tipo de muestreo aplicado para tal efecto es el no probabilístico por conveniencia, por lo que se considera pertinente escoger a toda la población por ser de tamaño pequeña.

Como técnica de investigación para este estudio se consideró la encuesta, dirigida a todo el personal de las dos empresas pesqueras del cantón La Libertad, con la finalidad de recabar información real de la situación actual referente a la planificación estratégica y desempeño organizacional de las mismas.

Por tanto, el instrumento de recolección de datos de la encuesta se diseñó a partir de la variable dependiente e independiente de la investigación en la que constaron 13 preguntas cerradas bajo la escala de Likert.

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los 50 colaboradores de las empresas del sector pesquero, respecto a la ilustración 1 de género, se evidenció que el 70% de la encuesta fue realizada por el género masculino y un 30% por el género femenino, lo cual permite conocer la equidad entre sexos dentro de este campo laboral.

Por otro lado, en la ilustración 2, se tomó en cuenta el nivel de educación, ya que el conocimiento es parte importante dentro del ámbito laboral, de tal manera que los resultados arrojaron que el 70% de los encuestados posee una educación superior lo cual es muy bueno para estas empresas porque cuentan con personal preparado académicamente, sin embargo

existe un 20% que solo posee educación secundaria lo cual se debe a que decidieron trabajar en lugar de seguir sus estudios, mientras que un 10% solo posee estudios primarios debido a que no tuvieron la oportunidad de seguir estudiando pero gracias a los años laborados han ganado experiencia y conocimiento.

Toda organización debe plantearse una misión y visión, sea a corto o largo plazo, por ello dentro de las encuestas surge la interrogante de que si estas empresas poseen misión y visión definida, de acuerdo a la ilustración 3 un 62% está de acuerdo con que la empresa en la que labora posee misión y visión porque han sido testigos de cómo la empresa ha ido creciendo, además de saber cuál es la finalidad del negocio, sin embargo existe un 6% indeciso debido al desconocimiento sobre el tema, tratándose de personal nuevo.

Por consiguiente, si una empresa no define hacia dónde quiere ir y que pasos debe seguir es como un negocio sin rumbo, teniendo como resultado la desaparición del mismo, por tal razón se planteó en la encuesta el conocer si estas empresas tienen definidos sus objetivos organizacionales, de acuerdo a los resultados que se muestran en la ilustración 4 el 64% afirma estar de acuerdo lo cual denota que tienen conocimiento acerca de los objetivos de la empresa, mientras que un 10% dice estar indeciso, esto por la falta de conocimiento acerca de la organización y todas las partes que la conforman.

Por lo tanto, en la ilustración 5 se tomó en consideración una interrogante sobre si la empresa trabaja con planificación y organización para lograr las metas organizacionales, de tal forma que existe un 48% estar en desacuerdo lo cual indica que muy poco se planifica antes de ejecutar alguna actividad, así mismo existe un 2% estar indeciso debido a que no siempre se le comunica sobre lo que se lleva a cabo en la empresa, de tal manera que esto crea muchas confusiones respecto a los procesos productivos, sin embargo un 34% y 16% está totalmente de acuerdo y de acuerdo, al obtener estos resultados se puede evidenciar que existen

discrepancias sobre la planificación y organización empresarial, es decir que solo se está trabajando con la mitad de los empleados sobre lo que hace o deja de hacer la empresa.

Para que una empresa logre buenos resultados en sus actividades es necesario que tenga una orientación adecuada, por lo cual se preguntó si en la empresa se formulan, ejecutan y evalúan las estrategias, teniendo como resultado que el 34% de los encuestados dijo estar de acuerdo, ya que se realiza un estudio antes de ejecutar cualquier actividad para obtener algún beneficio, por lo que el trabajo es eficaz, mientras que un 26% señaló estar en desacuerdo y un 20% estar indeciso debido a que desconocen cómo se lleva a cabo este tipo de situación, ya que la comunicación es deficiente, y del mismo modo la participación en reuniones, además existe escases de documentos o informes sobre las actividades que se van a ejecutar en la empresa.

De acuerdo con la ilustración 7, acerca de que si la empresa cuenta con recursos y equipos necesarios para laborar, en esta se muestra que el 64% y 30% de los encuestado afirma estar de acuerdo y totalmente de acuerdo lo cual da una visión positiva, es decir que no existen problemas al momento de realizar sus actividades, incluyendo en los procesos productivos, sin embargo existe un 6% indeciso, debido a que consideran que se necesitan más herramientas de utilidad.

Dentro de una empresa es necesario que el personal se desempeñe de manera adecuada por lo cual en la encuesta se preguntó si existe buen desempeño organizacional, de tal manera que en la ilustración 8 un 56% de los encuestados afirmó estar de acuerdo, es decir que asumen con seguridad que lo que ellos realizan es correcto y que están llevando a la empresa por buen camino, mientras que un 24% está indeciso, y un 6% señaló estar en desacuerdo porque existe escases de capacitaciones que fomente un mejor desempeño.

La ilustración 9 arrojó que el 36% de los encuestados afirma que la comunicación entre directivos y trabajadores es deficiente, es decir que son pocas las veces que tratan con los

directivos, debido a que todos permanecen en sus áreas laborales e incluso porque las reuniones participativas no son constantes, sin embargo un 38% está de acuerdo con que existe buena comunicación con sus subordinados debido a que esta les permite transmitir sus ideas, necesidades e inquietudes, ayudando a crear un ambiente hostil dentro de la empresa. Por tanto se evidencia contradicción entre las partes, debido a que aquel porcentaje que está de acuerdo pertenece al nivel jerárquico alto.

Al visualizar la ilustración 10, los resultados sobre la existencia de buen trabajo en equipo son notorio puesto que el 68% de los encuestados afirma estar de acuerdo, lo cual indica que dentro de las empresas del sector pesquero existe cooperación entre compañeros de trabajo, sin embargo, un 12% está indeciso debido a que se centran en sus actividades de manera individual, considerando que se sienten mejor estando solos.

De acuerdo con la ilustración 11 existe un 30% y 16% de encuestados que está en desacuerdo e indeciso al estar motivado, ya que el trato y comunicación que tienen con sus directivos o superiores es bajo, dando lugar a un ambiente laboral poco agradable, debido a que muchas veces se tienen dudas e inquietudes, o para informar sobre algún problema deben esperar varios días hasta poder dar la información, debido a que trabajan en áreas apartadas, y son pocas las veces en donde se mantiene un dialogo directo con el líder de la organización, además dentro de la misma la participación es deficiente, afectando a la toma de decisiones, sin embargo un 40% y 12% está de acuerdo y totalmente de acuerdo debido a que ciertas veces cuando han realizado un buen trabajo son felicitados por el jefe o reciben algún incentivo como símbolo de reconocimiento.

Respecto a la ilustración 12 sobre la evaluación de desempeño el 40% afirma estar en desacuerdo con que esta se realiza, ya que muchas veces despiden al personal por irresponsabilidad al trabajo o por desacuerdos dentro de la organización, de igual manera un

18% de los encuestados está indeciso debido a que no conocen la manera en cómo la realizan, es decir que desconocen cómo se lleva a cabo este tipo de evaluaciones. Por el contrario, existe un 30% que afirma estar de acuerdo y otro 12% totalmente de acuerdo, ya que forman parte de la directiva y dicen realizarlas ellos mismos, debido a que es un componente fundamental dentro de la empresa, porque de esa manera se implementan estrategias eficaces, abarcando la misión, visión, cultura organizacional, entre otros, aspectos que sin duda alguna ayudan a mejorar los procesos organizacionales.

En definitiva, la ilustración 13 que trata sobre una adecuada planificación para mejorar el desempeño organizacional, existe un 72% y 24% estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, porque tener una buena planificación en donde se detallen los procesos sobre la gestión va a permitir que la organización tenga un mejor desarrollo, teniendo como premisa una mejor toma de decisiones, por otro lado un 6% afirma estar indeciso debido a que la empresa se ha ido manejando bien gracias al empeño de los trabajadores en sus actividades.

De acuerdo a los resultados descritos la idea del presente ensayo es crear propuestas para las empresas del sector pesquero en función de mejorar la planificación estratégica y el desempeño organizacional, las cuales han sido detalladas de la siguiente manera:



CONCLUSIONES

La planificación estratégica es importante porque permite que las organizaciones comprendan en qué punto se encuentran y hacia dónde quieren llegar en un futuro, de tal manera que esta contribuye un mejor desempeño organizacional pudiéndose lograr con éxito los objetivos y metas planteadas.

Los elementos que intervienen en la planificación estratégica de las empresas del sector pesquero del cantón La Libertad son principalmente la poca o escasa planificación y organización al momento de realizar las actividades y alcanzar las metas establecidas, de igual forma la formulación, ejecución y evaluación de estrategias es deficiente en ciertas áreas de estas organizaciones, mientras que con respecto al desempeño organizacional la comunicación es baja entre algunos superiores y subordinados, además de que la motivación es insuficiente, incluso las organizaciones estudiadas presentan escasas en evaluación de desempeño afectando de cierta manera el proceso productivo.

Las propuestas descritas se realizaron en base a los resultados, de manea que se consideraron los indicadores de todas las preguntas efectuadas en la encuesta para que sirvan de apoyo a las empresas del sector pesquero del cantón La Libertad.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que estas empresas pesqueras adopten la planificación estratégica porque con los diferentes cambios que se presentan en el entorno es ideal que se encuentren preparadas para resistir las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Incentivar al personal a ser partícipe de los planes de estas empresas, además de implementar nuevos elementos que permitan el desarrollo de un excelente desempeño organizacional como por ejemplo desarrollar políticas motivacionales para el personal, brindar capacitaciones constantemente y realizar de manera más eficaz las evaluaciones de desempeño.

Finalmente, es recomendable que pongan en marcha las propuestas descritas para mejorar la planificación estratégica y el desempeño organizacional permitiéndoles un mejor desarrollo, considerando que su aplicación favorecerá direccionarlas hacia el éxito en conjunto con el buen desempeño de todos quienes conforman estas entidades.

REFERENCIAS

- Aguirre, H. (Abril de 2014). *Planeación estratégica y productividad laboral*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguirre-Hugo.pdf>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). (P. Obón, Trad.) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores SA de CV.
- Chilon, B. (2018). *Planificación estratégica y su relación con el desempeño organizacional de las Oficinas de Operaciones de Salud de la Dirección Regional de Salud San Martín*. Obtenido de Universidad César Vallejo: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28761/Chilon_RBP.pdf?sequence=1
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 14.
- Gómez, K. (2019). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa pesquera "Moranpez"*. Obtenido de Universidad Estatal Península de Santa Elena: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5127/1/UPSE-TAE-2019-0100.pdf>
- López, M. (2013). Planeación estratégica: un pilar en la gestión empresarial. *El buzón de Pacioli*(81), 55.
- López, M. (2018). Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual. *El buzón de Pacioli*, 5-12.
- Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). El desempeño organizativo de las federaciones nacionales de natación en los países mediterráneos: un enfoque comparativo. *Revista europea de ciencias del deporte*, 207-220.
- Suárez, S. (2013). *Plan estratégico para la asociación de pescadores artesanales "San Pedro"*. Obtenido de Universidad Estatal Península de Santa Elena: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1120/1/TESIS%20SULLY%20SU%c3%81REZ%20GONZ%c3%81LEZ.pdf>
- Sumba, R., Cárdenas, N., Bravo, T., & Arteaga, R. (27 de Julio de 2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica: Ciencias económicas y empresariales*, 5(4), 23. doi: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2012). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad y empresa*, 93-115.

ANEXOS
FORMATO DE ENCUESTA

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS DEL
SECTOR PESQUERO DEL CANTÓN LA LIBERTAD**

Objetivo de la encuesta: Obtener información esencial sobre la planificación estratégica y el desempeño organizacional de las empresas del sector pesquero del cantón La Libertad.

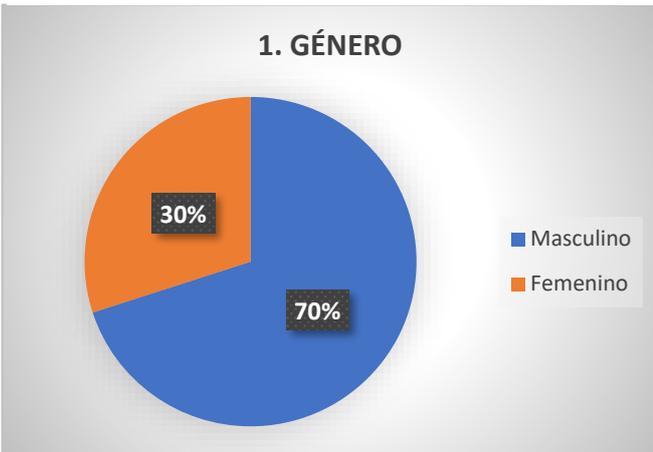
Género: Masculino _____ Femenino _____

Nivel de educación: Primaria _____ Secundaria _____ Superior _____

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
|----------------------------------|---|----------|---------------|--------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | | | | |
| PREGUNTAS | | | | VALORACIÓN | | | | |
| PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | ¿La empresa tiene definida su misión y visión? | | | | | | | |
| 2 | ¿La empresa tiene definidos los objetivos organizacionales? | | | | | | | |
| 3 | ¿En la empresa se trabaja con planificación y organización para lograr las metas establecidas? | | | | | | | |
| 4 | ¿En la empresa se formulan, ejecutan y evalúan las estrategias? | | | | | | | |
| 5 | ¿La empresa cuenta con los recursos y equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades diarias? | | | | | | | |
| DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL | | | | | | | | |
| 6 | ¿Considera usted que existe buen desempeño organizacional en la empresa? | | | | | | | |
| 7 | ¿La comunicación entre directivos y trabajadores dentro de la empresa es la más adecuada? | | | | | | | |
| 8 | ¿Considera usted que existe buen trabajo en equipo entre compañeros de trabajo? | | | | | | | |
| 9 | ¿Usted se siente motivado por su líder para realizar las tareas eficientemente? | | | | | | | |
| 10 | ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño organizacional? | | | | | | | |
| 11 | ¿Considera usted que la empresa necesita tener una adecuada planificación estratégica que contribuya a mejorar el desempeño organizacional? | | | | | | | |

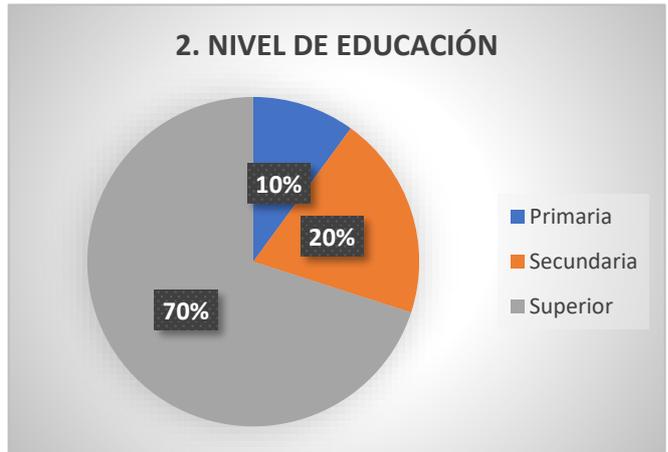
RESULTADOS DE ENCUESTAS

Ilustración 1 Género



Fuente: Sector pesquero
Elaborado por: Eleonora Bravo

Ilustración 2 Nivel de Educación



Fuente: Sector pesquero
Elaborado por: Eleonora Bravo

Ilustración 3 Misión y Visión empresarial



Fuente: Sector pesquero
Elaborado por: Eleonora Bravo

Ilustración 4 Objetivos organizacionales



Fuente: Sector pesquero
Elaborado por: Eleonora Bravo

Ilustración 5 Planificación y organización



Fuente: Sector pesquero
Elaborado por: Eleonora Bravo

Ilustración 6 Estrategias



Fuente: Sector pesquero
Elaborado por: Eleonora Bravo

Ilustración 7 Recursos y equipos



Fuente: Sector pesquero
Elaborado por: Eleonora Bravo

Ilustración 8 Desempeño organizacional



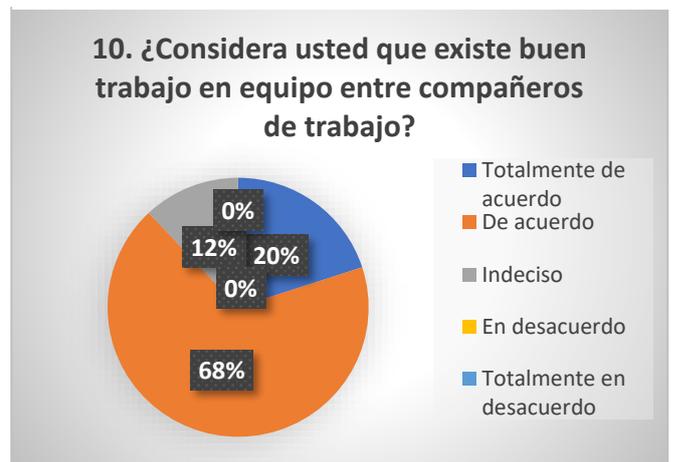
Fuente: Sector pesquero
Elaborado por: Eleonora Bravo

Ilustración 9 Comunicación empresarial



Fuente: Sector pesquero
Elaborado por: Eleonora Bravo

Ilustración 10 Trabajo en equipo



Fuente: Sector pesquero
Elaborado por: Eleonora Bravo

Ilustración 11 Motivación



Fuente: Sector pesquero
Elaborado por: Eleonora Bravo

Ilustración 12 Evaluación de desempeño



Fuente: Sector pesquero
Elaborado por: Eleonora Bravo

Ilustración13 Planificación estratégica y desempeño organizacional



Fuente: Sector pesquero
Elaborado por: Eleonora Bravo