

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS:
“ELABORACIÓN DE UN MARCO DE EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL
QUE PERMITA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO EN LA
COOPERATIVA CAMARONERA LOS CALIX, DEL MUNICIPIO DE
JIQUILÍSICO, DEPARTAMENTO DE USulután”
2013.**

**PRESENTADO POR:
RIVAS LÓPEZ, ALICIA MARINA.
TURCIOS HERNÁNDEZ, AÍDA EUNICE.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**NOVIEMBRE DE 2013.
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

VICE – RECTOR ACADÉMICO:

DRA. ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO INTERNO:

LIC. SALVADOR CASTILLO AREVALO

FISCAL GENERAL:

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA

SECRETARIA GENERAL:

DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

DECANO EN FUNCIONES:

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

VICE – DECANO EN FUNCIONES:

LIC. CARLOS ALEXANDER DIAZ

SECRETARIO DE LA FACULTAD:

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

JEFE DE DEPARTAMENTO:

LIC. HÉCTOR BARRERA ARIAS

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN:

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

ASESOR METODOLÓGICO:

LIC. CARLOS TREJO URQUILLA

SAN MIGUEL, OCTUBRE DE 2013.

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS Y A LA VIRGEN por brindarme la inteligencia, sabiduría y perseverancia para poder lograr culminar mis estudios satisfactoriamente.

A mis padres, Morena de Rivas y Manuel Rivas, por su apoyo incondicional, sus consejos y amor para poder realizar mis estudios y poder siempre estar ahí para mí.

A mi abuela, por estar siempre ahí cuidándome y apoyándome en todo lo que necesitaba y siempre aportándome sus consejos para poder salir adelante.

A mi hermano Manuel Rivas, por su cariño y apoyo incondicional.

A demás familiares y amigos, por brindarme sus consejos para poder lograr mis metas.

A mi compañera de tesis Aida Turcios, por su apoyo y comprensión incondicional para la elaboración de esta investigación.

A todos los docentes por su enseñanza, que fue indispensable para poder lograr culminar mis estudios satisfactoriamente y al personal Administrativo.

Al Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández, por su amistad, disposición, ayuda, sus consejos y la orientación brindada durante todo el proceso de investigación.

ALICIA MARINA RIVAS LÓPEZ.

A DIOS: Por bendecirme, por haberme permitido vivir hasta este día, por su guía, apoyo y luz en todo mi camino; por su fortaleza en momentos de debilidad.

A mis padres: Por su apoyo incondicional en mi formación académica, por su comprensión y amor brindado siempre.

A mi familia y seres queridos en general por su cariño, apoyo y comprensión brindado en todo el proceso de formación académica.

A nuestro asesor de tesis; Lic. Jorge Alberto Ortiz Hernández, por su incondicional apoyo, colaboración y amistad en todo el proceso de elaboración de este trabajo de graduación; por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia nos ha guiado en este proceso y por ser parte de nuestra formación académica profesional.

A mi compañera de tesis: Alicia Rivas por su dedicación y apoyo en la elaboración de este trabajo.

A todo el personal docente y administrativo de la Universidad de El Salvador, que formaron parte de mi preparación profesional.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional, a las que me gustaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

AÍDA EUNICE TURCIOS HERNÁNDEZ

INTRODUCCIÓN.

El desempeño organizacional es la medida en que una organización, como sistema social, cumple sus objetivos de manera eficiente, eficaz y, mantiene su importancia conforme transcurre el tiempo. Este esquema plantea un problema para las cooperativas camaronera de Jiquilisco pues conviven en un ambiente competitivo donde los buenos resultados; esto es la satisfacción de necesidades de sus interesados directos, son la base para su desarrollo, y permanencia como unidad productiva.

Es en este sentido que se plantea una propuesta encaminada a la mejora del desempeño a través de un marco de evaluación organizacional, con el cual se detecten las deficiencias y puntos fuertes en el trabajo realizado por las cooperativas camaroneras de Jiquilisco y con ello hacer cambios en la actuación de estas. Con ese fin, este trabajo de investigación es desarrollado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema, compuesto por la descripción de la situación actual, el enunciado del problema y la justificación de la investigación. También este capítulo comprende la delimitación de la investigación, los objetivos, para con ello establecer un sistema de hipótesis que servirá para guiar la investigación.

El capítulo II, trata el marco referencial de esta investigación dividido en marco histórico, el cual muestra los antecedentes de las variables en investigación, el marco teórico y por último el marco normativo que respaldan este estudio.

Capítulo III, denominado “Metodología de la Investigación” en este se define la población a estudiar y el tamaño de la muestra, el método y tipo de muestreo, las fuentes y técnicas para la recolección de datos, y por último se prepara el instrumento del cuestionario que servirá para llevar a cabo la investigación de campo.

Capítulo IV: este contiene el análisis e interpretación de los resultados obtenidos luego de haber aplicado las técnicas de recolección de datos, aplicado a las cooperativas camaroneras de Jiquilisco, empleados de las cooperativas y clientes; además se establecen las conclusiones y recomendaciones con base al análisis obtenido de los resultados de la investigación de campo, cuyos datos son la referencia para el desarrollo de la propuesta.

Por último, en el capítulo V se desarrolla la propuesta en base a las deficiencias encontradas a las cooperativas, denominada “Elaboración de un marco de evaluación organizacional que permita el mejoramiento del desempeño en la cooperativa camaronera los calix, del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután” 2013.

ÍNDICE.

Contenido	Pág.
Introducción.....	i
CAPÍTULO 1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	
1.1 Situación Problemática.....	13
1.2 Enunciado del Problema.	17
1.3 Justificación de la Investigación.	17
1.4. Delimitación.....	18
1.4.1. Delimitación Espacial.	18
1.4.2. Delimitación Temporal.	18
1.4.3. Delimitación Teórica.....	18
1.5. Objetivo de la investigación.....	19
1.5.1. Objetivo General.	19
1.5.2. Objetivos Específicos.....	19
1.6. Sistema de Hipótesis.	20
1.6.1. Hipótesis General.	20
1.6.2. Hipótesis Específicas.	20
CAPÍTULO 2.MARCO DE REFERENCIA.	
2.1. Marco Histórico.	21
2.1.1. Desempeño Organizacional.	21
2.1.2. Evaluación Organizacional.	25
2.2. Marco Teórico.....	27
2.2.1. Desempeño Organizacional.	27
2.2.1.1. Efectividad.	29
2.2.1.1.1. Cumplimiento de metas.....	32
2.2.1.1.2. Calidad de los productos.	32
2.2.1.1.3. Demanda de los productos.	32
2.2.1.2. Eficiencia.....	33

2.2.1.2.1. Costo de Producir.....	36
2.2.1.2.2. Ausentismo del empleado.....	37
2.2.1.2.3. Unidades de producción.....	38
2.2.1.3. Continuidad de la Relevancia.....	38
2.2.1.3.1. Cambios en los productos.....	41
2.2.1.3.2. Cambios en la innovación y la adaptabilidad.....	41
2.2.1.3.3. Aceptación de los productos.....	42
2.2.2. Evaluación Organizacional.....	42
2.2.2.1. Capacidad Organizacional.....	45
2.2.2.1.1. Liderazgo estratégico.....	46
2.2.2.1.2. Estructura Organizacional.....	49
2.2.2.1.3. Gestión financiera.....	52
2.2.2.2. Motivación Organizacional.....	54
2.2.2.2.1. Misión.....	55
2.2.2.2.2. Cultura Organizacional.....	57
2.2.2.2.3. Incentivos y recompensas.....	58
2.2.2.3. Entorno Externo.....	60
2.2.2.3.1. Reglas formales.....	61
2.2.2.3.2. Ethos institucional (reglas informales).....	62
2.2.2.3.3. Capacidad.....	64
2.3. Marco Normativo.....	66

CAPÍTULO 3.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Tipo de investigación.....	70
3.2. Recolección de Datos.....	71
3.2.1. Fuentes de Información.....	71
3.2.1.1. Fuentes Primarias.....	71
3.2.1.2. Fuentes Secundarias.....	71
3.3. Técnicas e instrumentos para recopilar datos.....	72
3.3.1. La Encuesta.....	72
3.3.1.1. Diseño del Cuestionario.....	72
3.4. Población y Diseño de la muestra.....	73
3.4.1. Población.....	73

3.4.1.1. Población de Cooperativas.....	74
3.4.1.2. Población de empleados de las Cooperativas.....	75
3.4.1.3. Población de clientes potenciales de las Cooperativas.....	76
3.4.2. Tamaño de la muestra.	76
3.4.2.1. Tamaño de muestra para Cooperativas.	77
3.4.2.2. Tamaño de muestra para empleados de las Cooperativas.	79
3.4.2.3. Tamaño de muestra para clientes de las Cooperativas.	79
3.4.3. Distribución de la muestra.	80
3.4.3.1. Distribución de la muestra de las Cooperativas.	80
3.4.3.2. Distribución de la muestra de los empleados de las Cooperativas.....	81
3.4.3.3. Distribución de la muestra de los clientes de las Cooperativas.....	82
3.5. Prueba Piloto.	83
3.6. Procesamiento de Datos.	83
3.6.1. Análisis.....	84

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4.1. Tabulación y análisis de resultados dirigidos a Gerentes de las Cooperativas.....	85
4.2. Tabulación y análisis de resultados dirigidos a empleados de Cooperativas.	110
4.3. Tabulación y análisis de resultados dirigidos a clientes de las Cooperativas.....	123
4.4. Conclusiones.	127
4.4.1. Evaluación organizacional.	127
4.4.1.1. Capacidad organizacional.	128
4.4.1.2. Motivación Organizacional.....	129
4.4.1.3. Entorno externo.....	131
4.4.2. Desempeño organizacional.	132
4.4.2.1. Efectividad.	133
4.4.2.2. Eficiencia.....	134
4.4.2.3. Continuidad de la relevancia.	134
4.5. Recomendaciones.....	135

CAPITULO 5. “ELABORACIÓN DE UN MARCO DE EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL QUE PERMITA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO EN LA COOPERATIVA CAMARONERA LOS CALIX, DEL MUNICIPIO DE JIQUILISCO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN” 2013.

5.1. Criterios y consideraciones.	138
5.1.1. Introducción.	138
5.1.2. Objetivos del marco.	139
5.1.2.1. Objetivo General.	139
5.1.2.2. Objetivos Específicos.	139
5.2. Generalidades de la empresa:	139
5.2.1. Nombre.	139
5.2.2. Dirección.	140
5.2.3. Tipo de empresa.	140
5.2.4. Antecedentes.	140
5.3. Operación de la propuesta.	141
5.3.1. Capacidad Organizacional	141
5.3.1.1. PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL.	141
A. Administración.	141
B. Producción.	145
C. Marketing y logística:	147
D. Recurso Humano.	147
E. Análisis del entorno externo.	148
F. ANÁLISIS FODA.	149
G. Estrategias ofensivas.	151
H. Estrategias defensivas.	152
I. Estrategias Adaptativas.	153
J. Estrategias de Supervivencia.	154
K. Gestión financiera	154
5.3.1.2. Propuesta de un liderazgo adecuado.	155
5.3.2. Motivación Organizacional.	157
5.3.2.1. Incentivos y Recompensas.	157
5.3.2.1.1. FORMATO PARA EVALUACIÓN DE EMPLEADOS	160
5.3.2.2. Cultura Organizacional.	164

5.3.2.2.1 REGLAMENTO INTERNO DE LA COOPERATIVA CAMARONERA LOS CALIX.	165
5.3.2.2.2. PROPUESTA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.	168
5.3.2.2.3. PROPUESTA DE INTEGRACION DE PERSONAL.	172
5.3.3. Entorno Externo.	174
5.3.4. Beneficios de propuesta.	176
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	177
ANEXOS.	179

CAPÍTULO 1.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 Situación Problemática.

El estuario o laguna costera es conocido oficialmente como Bahía de Jiquilísco (MARN, 2000); se ubica al costado Sur-oriente de El Salvador en el Departamento de parte central, 13° 15' Latitud Norte y 88° 49' Longitud Oeste en el Sur occidente y 13° 15' Latitud Norte y 88° 21' Longitud Oeste en el extremo nororiental (MARN/AECI, 2004).

Una de las razones para considerar este ecosistema como laguna costera es la influencia que ríos como el Lempa y Grande de San Miguel, además de otros de menor caudal, provocan al desembocar sus aguas en la Bahía; esto genera una mezcla de aguas dulces y saladas, lo que suscita una gama de hábitat en los que se da una mayor diversidad (Ulloa et. al. 1996).

Por la diversidad íctica de la bahía, es considerada el estuario más importante del país en donde se reporta temporalmente más del 80% de las especies marinas y de agua salobre; así como una proporción significativa de las especies hidrobiologías de agua dulce, destacando las clases peces y crustáceos.

Debido a su extensión la bahía colinda con 5 Municipios: Jucuarán, Usulután, San Dionisio, Puerto El Triunfo y Jiquilísco, los cuales contienen los cantones siguientes: Zamorano, El Marillo, Salinas El Potrero, La Joya de Tomasito, Los Limones, La Canoa, Salinas de Sisiguayo, Puerto Ávalos, Santa Lucia, Iglesia Vieja, San Francisco, San Felipe, San Juan del Gozo, San Antonio, Los Salinas, Samuria, El Jícaro, Isla de Méndez y Corral de Mulas. Además dentro del estuario se reportan las islas Madre Sal y Espíritu Santo.

Este estudio está dirigido al sector acuícola camaronero de la bahía de Jiquilísco, específicamente en el sector organizado en cooperativas que cultivan camarón en estanque.

Por lo antes mencionado y para entender la problemática, es necesario especificar que la acuicultura está referida al cultivo de camarones marinos en la parte nororiental y occidental de la Bahía, de acuerdo a la distribución de las granjas por Municipio y comunidad en un área de 612 hectáreas.- A partir de la información proporcionada por los referentes de la municipalidad y de las entrevistas realizadas con los actores, se tiene conocimiento que solo en el área camaronera existen 46 cooperativas, 30 de las cuales están legalizadas y operan con fondos propios o privados, utilizando como máximo un 60% de eficiencia por diferentes causas (según informe del CENDEPESCA / MAG)-. Los cálculos efectuados permiten estimar hasta el momento una producción global de las granjas camaroneras en toda la Bahía de aproximadamente 105,341 kilogramos (105 Toneladas), mencionando que la mayoría de granjas no operan o lo hacen en forma artesanal, introduciendo mareas sin utilizar semilla de laboratorio ni manejos técnicos adecuados. Nacionalmente el mercado destino de la producción se realiza en Usulután, San Miguel, Zacatecoluca y San Salvador. La forma de comercialización generalmente es entera en fresco y con hielo.

Es de notar que de acuerdo al informe proporcionado por el CENDEPESCA, las cooperativas operan con solo el 60% de eficiencia, mencionando que la mayoría de granjas no operan o lo hacen en forma artesanal, introduciendo mareas sin manejos técnicos adecuados. Esto lo pudimos observar a través del estudio exploratorio hecho a las cooperativas. Otro punto es que no existe un área especial de acopio o almacenaje de productos derivados de la acuicultura en la Bahía.

Frente a la situación socioeconómica que vive actualmente el sector camaronero, específicamente en la zona costera de la bahía de Jiquilísco, es necesario que exista participación activa de los líderes en el desarrollo económico y social del lugar; por tal motivo como profesionales en administración de empresas se nos hace propicio un

acercamiento para realizar conjuntamente con el sector productivo acciones concretas que conduzcan a la obtención de impactos significativos en la reconversión económica y social en dicho entorno.

Tras haber analizado el entorno a través de un diagnóstico exploratorio se pudo detectar el padecimiento de ciertas enfermedades organizacionales, entre lo cual podemos destacar el bajo desempeño organizacionales y niveles bajos de competitividad, lo cual es necesario corregir a través de medidas concretas que posibiliten la adaptación y cambio a un entorno cada vez más cambiante. Es por ello que se hace necesario el análisis de los puntos fuertes y débiles del entorno organizacional a través de un marco de evaluación que mejore el desempeño, ya que es necesario que existan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.

También pueden observarse deficiencias en cuanto a la aplicación de técnicas de comercialización, su incapacidad de responder ante las presiones de mercado y mantener una política de precios basada en el análisis de costos producción y situación de mercado; además, que no existe un control adecuado de sus operaciones, lo que les imposibilita determinar si los objetivos de rentabilidad se están consiguiendo y si existen oportunidades que se presenten y puedan ser aprovechadas. Es decir, presentan deficiencia en lo que se refiere a gestión administrativa, manejo de la comercialización del producto y la necesidad de financiamiento a bajo costo.

Por tanto, a raíz de lo anterior surge la problemática del desempeño a nivel organizacional para lo cual es de fundamental importancia realizar un análisis exhaustivo de la situación, evaluando cada aspecto de la organización y del sector externo que contribuye a que la entidad se observe más agravante y precaria.

Es de resaltar que el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones en la actualidad es cada vez más cambiante. Estas están expuestas a cambios económicos y sociales. Y que para adaptarse y lograr estos cambios, el comportamiento

organizacional debe cambiar también. En todo el mundo las organizaciones deben aprender a trabajar mejor en conjunto para reforzar los logros mutuamente.

Podemos observar que en la actualidad las organizaciones están enfrentadas con retos como nunca antes. El incremento de la competencia de los negocios a través del mundo ha significado que todos los negocios deben tener mucho cuidado al seleccionar su rumbo estratégico para permanecer competitivos. Todos y todo en la organización tienen que estar haciendo lo que deben para asegurar que las estrategias se implementan de manera adecuada. Por ello, los sistemas y procesos en la organización se deben aplicar de la manera correcta para las cosas correctas con el propósito de obtener resultados. Esta situación ha puesto mayor énfasis en la efectividad; es decir, debe existir un enfoque basado en el cumplimiento de metas a corto plazo.

Todos los resultados a través de la organización deben permanecer alineados para alcanzar los resultados deseados por la organización para su supervivencia y progreso. Solo entonces se puede decir que la organización y sus diferentes elementos están verdaderamente desempeñándose.

En base a lo anterior, es determinante para una organización la evaluación como un proceso, ya que es a través de este recurso que se pueden detectar las fallas administrativas o de servicio, entre otras. La evaluación es indispensable para establecer programas o planes que mejoren la estructura administrativa, así como para mejorar los servicios o productos que se ofrecen a los usuarios. Se encarga de analizar el entorno de la organización y la organización misma. La valoración del entorno identifica las oportunidades y amenazas de la organización; al pronosticar los cambios, valoran su significado para la organización, y preparan las estrategias para enfrentarlas. La evaluación organizacional considera la capacidad de la organización para responder a las oportunidades y amenazas.

1.2 Enunciado del Problema.

¿En qué medida la elaboración de un Marco de Evaluación Organizacional permitirá el mejoramiento del Desempeño en la Cooperativa Camaronera Los Calix, Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután?

1.3 Justificación de la Investigación.

La administración es la principal actividad que marca la diferencia en el grado que las organizaciones sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos y también satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida al Desempeño Organizacional; ya que, éste es la medida de la efectividad y la eficiencia.

El desempeño organizacional tiene un papel crítico dentro de las organizaciones, ya que, para dar seguimiento a los avances en el logro de las metas, deben contar con una herramienta que responda de manera adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación y ayuden a promover modificaciones en el rumbo de las estrategias para el logro de su metas y objetivos.

Por las razones antes mencionadas, se realiza esta investigación ya que se considera viable para las Cooperativas Camaroneras de la Ciudad de Usulután, municipio de Jiquilisco; se abordarán puntos débiles con los que cuentan dichas cooperativas.

La elaboración de esta investigación beneficiará directamente a las Cooperativas Camaroneras del departamento de Usulután ya que, ayudará para mejorar su desempeño dentro del mercado, y a mejorar su gestión administrativa.

Al grupo investigador, ya que adquiere experiencia en realizar investigaciones de campo; además que, mediante el desarrollo de la investigación pondrá en práctica los conocimientos teóricos adquiridos en la trayectoria estudiantil.

A la sociedad en general, porque a través de la mejora de las organizaciones se generan fuentes de empleo lo que mejora la calidad de vida de la población.

A la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Oriental, ya que servirá de material de apoyo para los generaciones de estudiantes venideras.

1.4. Delimitación.

1.4.1. Delimitación Espacial.

La investigación se realizó en el Departamento de Usulután, municipio de Jiquilisco.

1.4.2. Delimitación Temporal.

La investigación se llevó a cabo durante el año 2013.

1.4.3. Delimitación Teórica.

El fundamento teórico de esta investigación se toma del libro “Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño”, Charles Lusthaus, Marie-HeleneAdrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalvan; Centro Internacional de Investigación para el desarrollo Ottawua, Canadá 2002.

1.5. Objetivo de la investigación.

1.5.1. Objetivo General.

Elaborar un Marco de Evaluación Organizacional que ayude a mejorar el Desempeño en la Cooperativa Camaronera Los Calix, Municipio de Jiquilisco, Departamento Usulután.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Elaborar un diagnóstico de la Capacidad Organizacional para mejorar la efectividad en la Cooperativa Camaronera Los Calix, Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután.

- ✓ Analizar la influencia de la Motivación Organizacional en relación de la eficiencia en la Cooperativa Camaronera Los Calix, Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután.

- ✓ Elaborar un estudio del entorno externo que permitirá determinar la Continuidad de la Relevancia en la Cooperativa Camaronera Los Calix, Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután.

1.6. Sistema de Hipótesis.

1.6.1. Hipótesis General.

- ✓ La elaboración de un Marco de Evaluación Organizacional ayudará a mejorar el desempeño en la Cooperativa Camaronera Los Calix, Municipio de Jiquilísco, Departamento de Usulután.

1.6.2. Hipótesis Específicas.

- ✓ La elaboración de un diagnóstico de la Capacidad Organizacional mejorará la efectividad en la Cooperativa Camaronera Los Calix, Municipio de Jiquilísco, Departamento de Usulután.
- ✓ La motivación Organizacional influye en la eficiencia en la Cooperativa Camaronera Los Calix, Municipio de Jiquilísco, Departamento de Usulután.
- ✓ La elaboración de un estudio del entorno externo permitirá determinar la continuidad de la relevancia en la Cooperativa Camaronera Los Calix, Municipio de Jiquilísco, Departamento de Usulután.

CAPÍTULO 2.

MARCO DE REFERENCIA.

2.1. Marco Histórico.

2.1.1. Desempeño Organizacional.

La mejora del desempeño es un campo de práctica interdisciplinario, que tiene como principales fundamentos el método científico, la teoría de sistemas, la psicología experimental e industrial y el management y la teoría de la organización.

A estas disciplinas base se agregan durante la posguerra el desarrollo de modelos tecnológicos y de aprendizaje, el estudio de sistemas de desempeño individual, modelos de organización y procesos, estratégicos y más recientemente, modelos micro y macro económicos y modelos culturales.

Bases y fundamentos

Uso del método científico experimental (1561-1905)

“El estudio del desempeño se basa en el uso del método científico experimental formulado inicialmente por Francis Bacon (1561-1626) y desarrollado más adelante por I.M. Sechenov (1829-1905), Bertrand Russell (1905) y Karl Popper (1962).

El uso del rigor del método científico para el estudio del desempeño permite diferenciar los sistemas que tienen fundamento sólido de las modas y soluciones comerciales y se basa en el uso de análisis inductivo empírico (Bacon, Secherov) y la formulación de proposiciones verificables por medio de la observación (Russell, 1905) y que pueden ser sometidas a crítica rigurosa por medios experimentales (Popper, 1962).

La teoría general de sistemas, formulada inicialmente en sus aspectos matemáticos y cibernéticos por John Von Neumann (1938) y Norbert Wiener (1940), en sus aspectos de sistemas de comunicación e información por Claude Shannon (1949), en sus aspectos culturales y lingüísticos por Gregory Bateson (1948) y desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy (1962) para el análisis de sistemas abiertos, constituye el otro componente metodológico crítico para el análisis y diseño de sistemas de desempeño.

Finalmente, el campo del Management y Teoría de la Organización, desarrollado inicialmente por Frederick W. Taylor (1911) y Henri Fayol (1916), aporta las bases para el estudio de las organizaciones, tanto desde el punto de vista de los conceptos de análisis y estudio estadístico de las organizaciones.”¹

Los aportes de modelos disciplinarios.

Además del fundamento científico, el estudio del desempeño requiere el uso de modelos tecnológicos muy variados, siendo los más importantes de ellos:

El estudio de la psicología experimental (1940-2003)

“A partir de 1940, la tecnología educativa comenzó a incluir activamente el desarrollo de máquinas de enseñar, sistemas de inteligencia artificial y lenguajes que respondían al desarrollo de la capacidad y funciones intelectuales definidas por la epistemología genética Piagetiana (Papert) y en sucesivas evoluciones, capacitación asistida por computadores (Gery, 1984), e-learning (capacitación a través de internet) y sistemas de desempeño que integran el aprendizaje con el desempeño laboral (Gery, 1991, Bernárdez, 2003).

Modelos del desempeño individual (1978-1984).

Desarrollados por Tom Gilbert (1978), Robert Mager y Peter Pipe (1984) y Dale Brethower (1980) que se centran en el análisis y mejora del desempeño de individuos en el trabajo.

Estos desarrollos representaron los primeros pasos de lo que actualmente se denomina el campo de la Tecnología de Desempeño Humana (HPT). Los modelos HPT de análisis del desempeño individual constituyen un avance sobre el antiguo modelo de ingeniería del desempeño iniciado por Taylor, centrado en las tareas, incorporando las variables del comportamiento individual, los procesos de aprendizaje, motivación y comunicación al estudio y análisis de tareas y métodos de trabajo.

¹Bernárdez, Mariano, Tecnología del Desempeño Humano, 2^a Edición, EditorialReviews, Chicago- EE.UU, 2005, pág. 26.

Modelos del desempeño organizacional (1938-1995)

Incluyen los aportes de herramientas para el análisis estadístico de procesos como las formuladas por Wilfredo Pareto (1938), Kaoru Ishikawa (1949), Joseph M. Juran (1951) y W. Edwards Deming (1952). Utilizando las mismas, modelos como los de Geary Rummler (1991), Donald Tosti (1988) permiten realizar un análisis de ingeniería de procesos y de la organización. Combinados con los modelos de desarrollo organizacional (Blake & Shepard, 1959), aprendizaje organizacional (Senge, 1980) y motivación organizacional (Spitzer, 1995), estos métodos y herramientas permiten analizar, diseñar e implementar sistemas del desempeño organizacional.

Tanto la escuela de calidad (Juran, Deming) como la de reingeniería de sistemas (Rummler, Brache, Tosti), como la de desarrollo y aprendizaje organizacional (Blake & Shepard, Senge) usan un enfoque sistémico centrado en la organización y sus procesos como prerequisites para la mejora de la performance individual. Todas estas escuelas de mejora del desempeño utilizan los métodos estadísticos y analíticos de mejora y control de procesos desarrollados por Pareto, Ishikawa, Duran y Deming.

Modelos estratégicos (1959-2003).

Enfatizan el análisis del diseño general de la organización, su misión y propósito. Los modelos estratégicos comienzan su análisis desde el contexto externo de las fuerzas económicas y de mercado (Porter, Prahalad, Kaplan), o desde el más amplio del desarrollo de una visión y misión social de la organización (Kaufman, Drucker, Ackoff).

Mientras que los modelos centrados del desempeño individual y los procesos organizacionales priorizan el análisis horizontal de las relaciones entre factores, procesos, departamentos y funciones, los modelos estratégicos realizan un análisis vertical, en el que priorizan la alineación de medios (procesos, funciones, puestos) con fines (resultados productivos, organizacionales, financieros y sociales).”²

²Ibíd. pág. 27

Desarrollos recientes (1995-2005)

Modelos micro y macroeconómicos

“En años recientes, el análisis del desempeño ha comenzado a incluir en forma más intensiva modelos que permiten analizar los componentes del sistema macroeconómico (Fisher, Keynes, Friedman, Becker, Stiglitz, Hope), para abordar fenómenos como la competencia entre naciones, el desarrollo del capital humano o la globalización. Otras disciplinas de gran impacto son el análisis demográfico y de localización (Clark, 1954) y herramientas macroeconómicas como la gestión de proyectos, el presupuesto base cero, presupuesto basado en actividades y el desarrollo de business cases.”³

Otra importante función de los modelos micro y macroeconómicos en la mejora del desempeño es proveer datos y marco de referencia para el desarrollo de nuevas empresas y organizaciones, o para efectuar cambios significativos en el rumbo y naturaleza de las existentes.

En los años recientes del período 1995-2005, los fenómenos de la globalización económica (Stiglitz) la economía del conocimiento (Drucker, Kaufman) y el surgimiento de mercados emergentes en las naciones más populosas y las regiones menos desarrolladas del mundo (Prahalad, Sachs) han generado un renovado impulso en el uso de modelos micro y macroeconómicos para mejora del desempeño.

Modelos culturales

“Estos modelos permiten analizar la cultura organizacional (Jaques, Deal & Kennedy, Addison) y el impacto de los factores culturales en el desempeño de proyectos internacionales (McClelland, Ribeiro, Hofstede, Trompenaars).

Mientras que los modelos clásicos de administración, la ingeniería de procesos y de la mejora del desempeño individual y organizacional estaban basados en asumir un modelo de empresa u organización común, generalmente basado en grandes empresas de países desarrollados, la integración e internacionalización económica generada por la

³ *Ibíd.*, pág. 29

globalización de fines del siglo XX trajo un renovado interés en el estudio de la influencia de factores culturales.

Los estudios pioneros del canadiense Elliott Jaques sobre el concepto de cultura organizacional generaron nuevos modelos de estudio de la performance que integraban el análisis de la cultura interna de la organización como un factor clave de diagnóstico y de intervención (Deal & Kennedy, Addison & Johnson).

Por otra parte, la creciente internacionalización de las economías y de las operaciones de las organizaciones trajo un creciente énfasis en el análisis de los factores culturales externos a las organizaciones y su influencia en la forma de operar negocios, tomar decisiones y trabajar en equipos. Desde obras clásicas como *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo* (Weber, M., 1930) y los análisis de las raíces sociales y culturales de las conductas y prácticas organizacionales de *La Sociedad orientada al logro* (McClelland, 1962), diversos autores han profundizado en el análisis de los factores culturales, sociales e históricos en la evolución económica de diferentes regiones y países (Ribeiro, D., 1970) y más recientemente, en la forma en que estos factores deben considerarse en el manejo y diseño de organizaciones y en el trabajo en mercados y equipos internacionales (Trompenaars, Hofstede).⁴

2.1.2. Evaluación Organizacional.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio.

La Antigüedad

“La necesidad de la evaluación data de la antigüedad. La dinastía Wei (221-265 A.C.) contaba con un “calificador imperial” de la familia real.

⁴Ibíd. pág. 30

Edad moderna (1491-1556)

En la Edad Moderna, La compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en el mundo, en una época donde la única manera de comunicación era la navegación a vela.

El sistema se basaba en auto calificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de sus propio desempeño o del de sus compañeros.

1842- 1918

En 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema. En 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos. A principios del siglo XX la escuela de administración científica (Frederick Taylor) inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con precisión el rendimiento de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento.

Segunda Guerra Mundial.

Después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación de desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa. ”⁵

El enfoque se invirtió con la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó al hombre. Por lo tanto surgieron una serie de teorías administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño

⁵Quiñones Li, Aura, “Evaluación del Desempeño”, 2007, <http://www.auraquionesli.com/evaluacion.pdf>
[Consulta: Sábado, 01 de junio de 2013]

humano dentro de la organización y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar.

2.2. Marco Teórico.

2.2.1. Organizacional.

“El desempeño organizacional se relaciona con la capacidad de la organización de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos clave.

Cada organización debe tratar de cumplir sus metas con una utilización aceptable de recursos mientras asegura la sostenibilidad a largo plazo. “Buen Desempeño” significa que el trabajo se realizara en forma efectiva y eficiente y mantiene su relevancia para los interesados directos.

En general, el marco que proponemos en este estudio postula que el desempeño organizacional es una función de su entorno favorecedor, su capacidad y su motivación organizacional; es decir, el desempeño organizacional es el resultado del trabajo de la organización.

Cada organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y alguna manera de medir si este trabajo se está realizando bien. Este concepto de desempeño organizacional se basa en el sentido común y en la noción de que las organizaciones necesitan una manera de identificar concretamente sus fines y evaluar si están trabajando bien de acuerdo con ellos. Esto constituye la definición institucional de una organización en cuanto a su propio objetivo.”⁶

En términos generales, la bibliografía sobre el desarrollo organizacional aborda el desempeño en cuatro niveles, a saber:

⁶Charles Lusthaus, Marie-HeleneAdrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalvan; “Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño”, Centro Internacional de Investigación para el desarrollo Ottawa, Canadá 2002. Pág. 125.

El empleado individual (evaluación del desempeño);

El equipo o grupo pequeño (desempeño de equipo);

El programa (desempeño programático);

La organización (desempeño organizacional).

En nuestro marco reservamos el concepto de desempeño organizacional para el resultado de la organización en general (los resultados combinados del desempeño individual, de equipo y de programa). Cada organización tiene trabajo que hacer y alguna manera de medir y comunicar hasta qué punto está realizando bien su trabajo. Si bien hay múltiples maneras de entender el desempeño, en la mayoría de los sectores y áreas de desarrollo existen unidades de medida convencionales que dan una cierta dirección para comprender ese desempeño.

INTERESADOS DIRECTOS DEL DESEMPEÑO.

“Los interesados directos quieren conocer las maneras en que una organización define sus resultados y los comunica a sus diversos públicos. Cada grupo de interesados directos o miembros tiene sus propios intereses, así como un concepto de lo que constituye buen desempeño. A nivel programático, los beneficiarios tienen un interés principal en el desempeño del programa y un interés secundario en el desempeño de la organización. Puede verse claramente que los empleados tienen un interés importante en el desempeño de la organización de la cual dependen para su sustento. En el plano del desempeño organizacional hay otros grupos interesados como ciudadanos, financistas, políticos e inversionistas, todos los cuales tienen otra serie de intereses.

EQUILIBRIO DE LOS ELEMENTOS DE DESEMPEÑO.

En resumen, las ideas tradicionales que rodeaban el desempeño organizacional se limitaban a los conceptos de efectividad y eficiencia, es decir, a la idea de que la organización debe cumplir sus metas con un gasto aceptable de recursos. Sin embargo, el continuo estudio de las organizaciones hace pensar cada vez más que su desempeño también incluye la manera en que ellas se relacionan y siguen siendo relevantes para sus interesados directos, así como su capacidad de atraer recursos a corto y largo plazo. Para asegurar su desempeño durante

períodos prolongados, la organización debe elaborar e implantar estrategias adecuadas y sus actividades y servicios debe seguir siendo realistas y estando conectados con las necesidades de los interesados directos. Cuando lo que emprende una organización no es relevante o pretende llegar demasiado lejos y es costoso, la supervivencia de la organización se encuentra en riesgo.

En los últimos años ha habido una mayor aceptación de los aspectos multidimensionales del desempeño. En Estados Unidos, los departamentos gubernamentales reciben calificaciones sobre aproximadamente una docena de factores de desempeño. Como parte de su proyecto de desempeño del gobierno, la Magazine of States and Localities (Revista de estados y localidades) califica a las ciudades en cinco dimensiones. Por último, un creciente número de organizaciones es consciente de las cuatro dimensiones del “puntaje de equilibrio” elaborado por Kaplan y Norton (1996). El equilibrar las dimensiones de desempeño se está volviendo más importante para comprender y para realizar.

2.2.1.1. Efectividad.

La efectividad es la medida según la cual se han logrado los objetivos o resultados planificados.

“El punto de partida para evaluar el desempeño de una organización es su efectividad. La definición de efectividad que se utiliza aquí está inscrita fundamentalmente en lo que entendemos por organización. Por lo común, las organizaciones se definen como instrumentos de propósito. Utilizando la definición clásica de organización (Etzioni, 1964), cada organización se establece para una función específica que se aclara por medio de sus metas. Las metas se hacen visibles por medio de los resultados de la labor de la organización y las actividades que realiza para lograr esas metas.

En nuestro marco, la efectividad de una organización es el requisito previo para que cumpla sus metas. Específicamente, definimos la efectividad de la organización como el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas. “Explicar la variación en el desempeño o en la efectividad es uno de los temas que más perduran en el estudio del desempeño organizacional”.

Sin embargo, la descripción y la medición de la efectividad plantean problemas. En primer lugar, no está claro si puede decidirse sobre un conjunto único de metas o siquiera lograr consenso sobre un conjunto múltiple de metas para una organización. En segundo lugar, tampoco está claro adónde ir ni a quién recurrir para identificar metas o procurar consenso. Pese a estas dificultades, las organizaciones adoptan una variedad de procesos para identificar sus metas, objetivos y sistemas para comunicar su grado de efectividad — es decir, hasta qué punto logran sus metas — a sus interesados directos.

DIMENSIONES DE LA EFECTIVIDAD.

¿Cuáles son las partes o las dimensiones de la efectividad? ¿Qué indica la experiencia? En general, no hay dimensiones de efectividad comunes a todas las organizaciones. Esto es sentido común. Las metas de una ONG comunitaria no son las mismas que las de una ONG del medio ambiente ni las mismas que las de un ministerio de finanzas. No obstante, pese a la variedad de organizaciones que existen, hay grandes similitudes entre diversos grupos funcionales de organizaciones.

Al evaluar la efectividad de una organización, es importante primero comprender su propósito funcional (por ejemplo, para una universidad ese propósito es proporcionar un nivel de enseñanza superior) y luego explorar la manera en que la organización entiende las diversas dimensiones (enseñanza, investigación y servicio) de su función. A veces la comprensión que una organización tiene de su función y sus dimensiones de organización otorga a sus dimensiones difiere entre los interesados. Cuando esto sucede, los interesados se muestran insatisfechos, problema que las organizaciones necesitan abordar.

Para tratar de apreciar las dimensiones de la efectividad organizacional se requiere una cierta comprensión de los propósitos funcionales de la categoría de organizaciones a la cual se ajusta la organización en cuestión. Estos propósitos funcionales aportan información sobre las dimensiones de la efectividad organizacional.

Desde otra perspectiva, las dimensiones de la efectividad son estables y dinámicas porque dentro de todo tipo de organización la importancia de un determinado indicador de efectividad varía de acuerdo con cada interesado directo en particular. Por ejemplo, en organizaciones del sector privado el lucro es comúnmente una de las metas. Pero el lucro

significa diferentes cosas para diferentes personas. Para un trabajador, puede significar renunciar a sueldos con un acuerdo implícito de que una empresa lucrativa lleve a empleos de larga duración. Para un gerente, el lucro puede significar un mayor sueldo a través de acciones en la compañía. Para un inversionista, puede significar mejor rentabilidad de la inversión.”⁷

EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD

Dado que definimos la efectividad en términos de hasta qué punto una organización está cumpliendo sus metas funcionales, el primer punto en la evaluación de la efectividad organizacional es identificar las metas.

Como se señaló, en un nivel las metas organizacionales son evidentes: los ministerios de educación educan niños. Desde una perspectiva funcional, la evaluación de la efectividad de una organización requiere una cierta comprensión de sus responsabilidades funcionales. A medida que uno se va familiarizando con la organización que se estudia, el objetivo y las metas se hacen explícitos en varios documentos de la organización: la escritura de sus estatutos, los documentos constitutivos o el plan o la estrategia de la organización.

Los enunciados de la misión proporcionan ideas particularmente importantes sobre los objetivos y metas de la organización. Una vez que los propósitos, metas y dimensiones de la organización están claros, la persona o entidad que realiza el diagnóstico está lista para emprender la evaluación.

INDICADORES DE EFECTIVIDAD

¿Tiene la organización indicadores de efectividad? Si no los tiene, existe la necesidad de elaborar algunos indicadores preliminares que guíen la evaluación y de comenzar un proceso que ayude a la organización a elaborar indicadores y recopilar datos sobre la efectividad para el futuro.

Una dificultad en la evaluación de la efectividad organizacional se presenta cuando la organización no ha creado un conjunto de indicadores. En estas condiciones, es necesario elaborar, junto con la organización, una lista sustituta de indicadores y recopilar datos sobre la efectividad. No existe una lista fija de indicadores que puedan ser utilizados por todas las

⁷Ibíd. Pág. 116

organizaciones. No obstante, a continuación presentamos lo que podría llamarse “puntos de partida como indicadores” que pueden utilizarse cuando una organización no tiene su propio conjunto de indicadores:

Cumplimiento de las metas;

Número de clientes atendidos;

Calidad de los servicios/productos;

Generación y utilización de conocimientos;

Demanda de servicios o productos;

Indicadores de crecimiento para cobertura de programas, servicios, clientes y fondos.”

2.2.1.1.1. Cumplimiento de metas.

“Cada organización se establece para una función específica que se aclara por medio de sus metas. Las metas se hacen visibles por medio de los resultados de la labor de la organización y las actividades que realiza para lograr esas metas.”⁸

2.2.1.1.2. Calidad de los productos.

Para obtener productos y servicios de calidad, debemos asegurar su calidad desde el momento de su diseño. Un producto o servicio de calidad es el que satisface las necesidades del cliente, por esto, para desarrollar y lanzar un producto de calidad es necesario conocer las necesidades del cliente para con ello realizar el producto o el servicio en el mínimo tiempo y al mejor coste posible.

2.2.1.1.3. Demanda de los productos.

“Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca.

⁸Ibíd. Pág. 116

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la definición de demanda revela un conjunto de partes que conforman la demanda. Esas partes son las siguientes:

- ✓ Cantidad de bienes o servicios: Se refiere a un cierto número de unidades que los compradores estarían dispuestos a comprar o que ya han sido adquiridas.
- ✓ Compradores o consumidores: Son las personas, empresas u organizaciones que adquieren determinados productos para satisfacer sus necesidades o deseos.
- ✓ Necesidades y deseos: La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas.
- ✓ Disposición a adquirir el producto o servicio: Se refiere a la determinación que tiene el individuo, empresa u organización por satisfacer su necesidad o deseo.
- ✓ Capacidad de pago: Es decir, que el individuo, empresa u organización tiene los medios necesarios para realizar la adquisición.
- ✓ Precio dado: Es la expresión de valor expresado, por lo general, en términos monetarios que tienen los bienes y servicios.
- ✓ Lugar establecido: Es el espacio, físico o virtual (como el internet) en el que los compradores están dispuestos a realizar la adquisición. "⁹

2.2.1.2. Eficiencia.

“Definimos la eficiencia como la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas.

⁹Thompson, Iván, “Definición de Demanda”, 2006, <http://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html> [Consulta: Sábado, 01 de junio de 2013].

El segundo concepto general para juzgar el desempeño de una organización es la eficiencia. Cada organización tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos. Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia.

Hay dos aspectos de la eficiencia. El primero está compuesto por las unidades de producción o servicios que se relacionan con el propósito organizacional; el segundo es cuánto cuesta producir dichos bienes y servicios. ¿Cuánto derrochó o economizó la organización en la producción de los resultados? Esta es la pregunta de la eficiencia.

Por lo general, la eficiencia se mide como la relación de productos a insumos. Esto implica que para lograr la eficiencia una organización debe velar por la obtención del máximo de productos con los recursos que dedica a un programa, una operación o un departamento. A la inversa, se logra la eficiencia cuando se utiliza el nivel mínimo de recursos para producir la cantidad de productos establecidos como meta o para lograr los objetivos de un programa, una operación o un departamento.”

DIMENSIONES DE EFICIENCIA

En todo el mundo las organizaciones se enfrentan con crecientes presiones para utilizar sus recursos en forma acertada. La globalización, por lo general, comprende menores impuestos y mayores costos de recursos humanos y naturales, todo lo cual se combina para fomentar el tema de la eficiencia en la mayoría de las organizaciones. En el último decenio, organizaciones tanto públicas como privadas se han visto obligadas a reducir costos y aumentar la productividad por medio de medidas de reducción o adecuación. “Hacer más con menos” es el lema para muchas organizaciones tanto en el mundo desarrollado como en el mundo en desarrollo. En otras palabras, producir más resultados con menos recursos.

En general, hay dos enfoques para describir la eficiencia de una organización, si bien ninguno de ellos se ajusta exactamente a organizaciones gubernamentales o sin fines de lucro. El primer enfoque es la definición más estándar de eficiencia: trata de vincular la cantidad de recursos utilizados con los resultados obtenidos. Históricamente, este tipo de indicador proporciona una visión amplia de una organización y permite realizar comparaciones entre organizaciones.

Si bien este enfoque ha tenido un cierto éxito, hay otra manera de describir hasta dónde una organización es “eficiente desde el punto de vista administrativo”. La eficiencia administrativa explora la manera en que diferentes procesos de trabajo contribuyen al valor agregado general en una organización. Llamamos a esto la rentabilidad de la gestión, una medida del grado en que una organización está manejando bien su estrategia y sus procesos de trabajo.

Esta dimensión está vinculada a la capacidad de una organización para equilibrar políticas, procedimientos y esfuerzos creativos teniendo en cuenta funciones y responsabilidades que ayudan o sofocan al personal, o vinculada al hecho de que hay demasiadas reglas o estas no son suficientes. En suma, este segundo enfoque para medir la eficiencia evalúa hasta qué punto la estrategia, los sistemas y los procedimientos de la organización generan energía productiva.

EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA

Al evaluar la eficiencia, por lo general es más difícil evaluar los productos que los insumos, en especial en organizaciones de servicio en las que los productos tienden a ser cualitativos en lugar de cuantitativos. Aun en organizaciones que producen bienes físicos tangibles, es probable que siga siendo difícil obtener una evaluación oportuna e ideal de productos que capte diferencias de calidad con el transcurso del tiempo o entre una empresa y otra.”¹⁰

INDICADORES DE EFICIENCIA

Al igual que sucede con la eficacia, si una organización no ha elaborado indicadores de eficiencia, hay algunos indicadores preliminares que pueden utilizarse para guiar una evaluación:

Costo por servicio o programa proporcionado;

Costos generales en relación con los costos totales del servicio o programa;

Productos por empleado;

¹⁰Ob. Cit. “Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño” Pág. 121

Costo por cliente atendido;

Ausentismo del empleado y tasas de recambio de personal;

Tasas de terminación de programas;

Puntualidad de la prestación de servicios.

La eficiencia y la efectividad son conceptos tradicionales utilizados por los profesionales de las organizaciones para evaluar el desempeño. Una organización es eficiente si, al compararse con organizaciones similares, sus resultados son relativamente elevados en relación con los recursos gastados. Es efectiva en la medida en que alcanza su propósito o sus metas. Sin embargo, hay organizaciones que pueden ser sumamente efectivas sin ser eficientes y pueden alcanzar niveles relativamente elevados de eficiencia sin ser efectivas,

No obstante, la efectividad y la eficiencia no presentan el panorama completo del desempeño organizacional. Hoy en día las organizaciones deben ser y deben parecer continuamente relevantes para sus interesados directos. La relevancia permanente es el tercer concepto del desempeño.

2.2.1.2.1. Costo de Producir.

“Los costos de producción son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto.

Esto significa que el destino económico de una empresa está asociado con: el ingreso (por ej., los bienes vendidos en el mercado y el precio obtenido) y el costo de producción de los bienes vendidos. Mientras que el ingreso, particularmente el ingreso por ventas, está asociado al sector de comercialización de la empresa, el costo de producción está estrechamente relacionado con el sector tecnológico; en consecuencia, es esencial que el tecnólogo pesquero conozca de costos de producción.

El costo de producción tiene dos características opuestas, que algunas veces no están bien entendidas en los países en vías de desarrollo. La primera es que para producir bienes uno debe gastar; esto significa generar un costo. La segunda característica es que los costos deberían ser mantenidos tan bajos como sea posible y eliminados los innecesarios. Esto no significa el corte o la eliminación de los costos indiscriminadamente.

Otros aspectos entendidos como "costos" a ser eliminados (por ej., programas de seguridad de la planta, capacitación de personal, investigación y desarrollo), generalmente no existen en la industria camaronera de pescado de los países en vías de desarrollo. Desafortunadamente en el mismo sentido, los costos para proteger el medio ambiente (por ej., el tratamiento de efluentes) son en forma frecuente ignorados y, en consecuencia, transferidos a la comunidad en el largo plazo o para futuras generaciones.”¹¹

2.2.1.2.2. Ausentismo del empleado.

El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad. Para disminuirlo las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar. *"Agustín Reyes Ponce"*.

“El ausentismo designa las faltas o ausencias de los empleados al trabajo. Es la suma de los períodos en que los empleados de la organización están ausentes del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo.

El ausentismo se refiere a las ausencias en momentos en que los empleados deben estar trabajando normalmente. No siempre las causas del ausentismo dependen del propio empleado, sino de la organización, de la deficiente supervisión, del empobrecimiento de las tareas, de la falta de motivación y estímulo, de las desagradables condiciones de trabajo, de

¹¹Departamento de Pesca, Deposito de documentos de la FAO, Ingeniería Económica Aplicada a la Industria Pesquera, 1999, <http://www.fao.org/docrep/003/V8490S/v8490s06.htm>. [Consulta: Viernes, 31 de mayo de 2013].

la escasa integración del empleado en la organización y del impacto psicológico de una dirección deficiente.”

El ausentismo laboral es un problema en cualquier empresa o institución pública, no solo constituye una pérdida económica para cualquier empresa sino que también constituye una desorganización de las programaciones realizadas y también la calidad se ve afectada, pues la tarea es realizada por un reemplazante.”¹²

2.2.1.2.3. Unidades de producción.

La teoría de la producción, a través de la función de producción, nos permite analizar las diversas formas en que los empresarios pueden combinar sus recursos o insumos para producir bienes o servicios, de tal forma que le resulte económicamente conveniente.

El proceso de producción se puede expresar técnicamente en una función de producción, la cual es la relación que media entre la cantidad máxima de producción que se puede obtener con la cantidad de recursos o factores utilizados por la empresa en un tiempo determinado.

En nuestro marco, incluimos las unidades de producción denotando el nivel de producción que hace máxima la diferencia entre sus ingresos totales y costos totales.

2.2.1.3. Continuidad de la Relevancia.

“Una variable clave del desempeño es la continuidad de la relevancia de la organización, que definimos como la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, el presente y el futuro.

¹²Chiavenato, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, 5ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, 1999, pág. 18.

En toda sociedad hace falta tiempo para que las organizaciones evolucionen y se desarrollen, pero con el tiempo deben crear maneras de renovarse a sí mismas con el fin de seguir siendo útiles a los principales interesados. Si bien todas las organizaciones a la larga se enfrentan con crisis internas y externas, las que sobreviven son las que logran adaptarse a los entornos cambiantes. Desde la perspectiva de un sistema, para que una organización sobreviva debe obtener el apoyo de su entorno. En otras palabras, una organización debe proporcionar a los interesados directos de su entorno los bienes y servicios que quieren, necesitan o están dispuestos a apoyar.”¹³

En el marco actual, el desempeño organizacional se relaciona con la capacidad de la organización de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos clave. En la mayor parte de lo que se ha escrito sobre el sector privado, la administración pública y el sector del desarrollo, se identifica a los clientes como interesados directos centrales en la evaluación del desempeño de una organización. No obstante, la mayoría de las organizaciones tiene una variedad de interesados directos cuyo apoyo es esencial para que la organización siga siendo relevante. Las organizaciones deben fijar prioridades y, como corresponde, abordar los conflictos y las paradojas entre sus grupos de interesados directos.

DIMENSIONES CONTINUIDAD DE LA RELEVANCIA

“La continuidad de la relevancia es crucial para la viabilidad a largo plazo de toda organización. En el sector privado la relevancia está fuertemente vinculada a la reacción del mercado a los bienes, servicios y a la información que la organización le proporciona. En ninguna parte se ve esto más dramática y directamente que en la manera en que el mercado de valores actual responde a la información sobre una empresa.

Utilizamos dos dimensiones básicas para evaluar la continuidad de la relevancia de las organizaciones. La primera se relaciona con la capacidad de una organización de mantener satisfechos a sus interesados directos.”¹⁴

¹³Ob. Cit. “Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño”, Pág. 125

¹⁴Ibíd. Pág. 126

La segunda dimensión de la continuidad de la relevancia, es la capacidad de innovar y crear situaciones nuevas y más eficaces como resultado de ideas y nuevos conocimientos. La innovación y la adaptación a requisitos cambiantes son indicadores clave del desempeño en el mundo de hoy, que se mueve a un ritmo tan rápido.

EVALUACIÓN DE LA RELEVANCIA

“Las organizaciones necesitan conseguir maneras de comprender las percepciones de sus interesados clave y, durante el último decenio, aumentaron de manera considerable los gastos para hacer precisamente eso. Hoy en día las empresas privadas gastan cada vez más para evaluar las reacciones del consumidor a nuevos productos y servicios. En forma análoga, las empresas privadas reconocen la importancia del gobierno como interesado directo en sus negocios e invierten sumas considerables en forjar asociaciones y grupos de influencia que las ayuden a comprender a este grupo de interesados directos e influir en él.

Si bien parte de la continuidad de la relevancia es sencillamente satisfacer las expectativas de los interesados directos, otro factor es prever sus necesidades. Aunque más especulativos, la innovación y la adaptación a condiciones cambiantes son otros aspectos de la continuidad de la relevancia. Las organizaciones necesitan prever el futuro, crear nuevos productos y servicios y ocuparse de sus interesados con respecto a sus necesidades emergentes.

INDICADORES DE RELEVANCIA

Como muchas organizaciones no tienen en cuenta los indicadores de relevancia, puede ser que se necesite elaborar algunos indicadores preliminares, como los siguientes, para guiar una evaluación.

Satisfacción de los interesados directos (clientes, instituciones financieras internacionales, donantes, etc.);

Cambios en las actitudes de los asociados;

Cambios en las entidades de financiamiento (calidad y cantidad);

Cantidad de contribuyentes financieros antiguos y nuevos (riesgo de que se dejen de recibir fondos, apalancamiento de los fondos);

Cambios en la innovación y adaptabilidad de la organización (cambios adecuados a las necesidades, métodos).”¹⁵

2.2.1.3.1. Cambios en los productos.

Este enfoque sostiene que los productos tienen vida limitada (aunque pueda ser muy larga) y que sus ventas pasan por distintas fases con oportunidades y retos diferentes. Las condiciones del mercado varían por los que los productos exigen estrategias de marketing, financieras, de producción, aprovisionamiento y personal diferentes.

2.2.1.3.2. Cambios en la innovación y la adaptabilidad.

En lo referente a la innovación, se puede concebir generalizadamente como una práctica que permite crear, sustituir, convertir o introducir cosas nuevas a algo con el propósito de mejorar o satisfacer necesidades de tipo colectivo e individual. Igualmente, consideremos la innovación como un suceso indispensable en todo momento, pues si no estamos a la vanguardia de los impactos en la organización, país, empresa o institución, nos exponemos a ser devorados por quienes tienen un enfoque dinámico y proactivo.

“La capacidad de una organización para innovar es una condición sin la que no puede darse una utilización eficaz de los recursos inventivos y las nuevas tecnologías. A la inversa, la introducción de una nueva tecnología coloca casi siempre a las organizaciones ante un complejo entramado de oportunidades y desafíos que generan cambios en las prácticas de gestión y favorecen la aparición de nuevas formas organizacionales. Las innovaciones organizacionales y tecnológicas se entremezclan. Para Schumpeter (1950), los cambios organizacionales son, junto con los nuevos productos y procesos y los mercados emergentes, factores de destrucción creativa.”¹⁶

¹⁵ Ibíd. Pág. 127

¹⁶ Lam. Alice, “Organizaciones Innovadoras: Estructura, Aprendizaje y Adaptación”, <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion/>. [Consulta: Viernes, 3 de junio de 2013].

2.2.1.3.3. Aceptación de los productos.

Para lograr la aceptación de un de un nuevo producto en el mercado existe la política que pretende diversificar la calidad de los productos y mejorar la confianza de los consumidores, promoviendo también la modernización de la industria, su desarrollo tecnológico y su presencia en el mercado nacional. De una manera general se considera que las innovaciones tecnológicas son las que requieren tener mayor inversión de capital.

2.2.2. Evaluación Organizacional.

“La evaluación organizacional considera por qué y cómo se lograron o no se lograron los resultados a nivel organizacional. Vincula actividades específicas a resultados generales, comprende productos más amplios que no son de fácil cuantificación, explora resultados no intencionados e imparte enseñanzas generales que pueden ayudar a ajustar programas y políticas para mejorar los resultados.”¹⁷

JUSTIFICACIÓN: ¿POR QUÉ HACERLO?

Antes de considerar la manera de enfocar una evaluación organizacional, es preciso reflexionar sobre por qué y para quiénes se realiza. Por lo general, las evaluaciones son iniciadas por algún patrocinador, inversionista o miembro de una organización o por la organización misma.

“Algunos de los principales motivos para iniciar la evaluación son: mejorar la toma de decisiones, y proporcionar bases para la elaboración de estrategias futuras, alimentar un proceso de planificación estratégica diseñado para mejorar el desempeño organizacional, tomar decisiones claves, prever si se están logrando los resultados deseados. Está claro que quien inicia la evaluación determina el enfoque. Por lo tanto, el programa rara vez es neutral, y más bien refleja las necesidades, intereses, valores y preconceptos de las personas que lo inician. El comprender la motivación general para iniciar una evaluación ayuda en gran medida a evitar problemas cuando se lleva a cabo más adelante.”¹⁸

¹⁷Ob. Cit. “Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño”, Pág. 95

¹⁸Ibíd. Pág. 136

Dado que el subdesarrollo es en gran medida el resultado de marcos institucionales limitantes y organizaciones no productivas, el desafío último de la realización de una evaluación puede mejorar el desempeño de la organización.

EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN

La gestión de una evaluación comienza por entender la motivación para conducirla. Es importante saber si la evaluación está motivada desde dentro o desde fuera de una organización. Los que se dedican a la evaluación necesitan determinar cuatro puntos: (1) el objetivo central de la evaluación; (2) el tiempo y el presupuesto; (3) el enfoque general; y (4) cómo comunicar y utilizar la evaluación. Estos asuntos están contenidos idealmente en términos de referencia escritos que ayudan a aclarar y comunicar las intenciones. La forma de dichos términos variará entre una evaluación externa y una autoevaluación pero, en cualquier caso, los términos son útiles para mantener en el rumbo adecuado el proceso y la visión del producto.

Muchas evaluaciones padecen de términos de referencia preparados en forma deficiente que son poco más que una recopilación de preguntas de varios interesados. Dichos términos de referencia reflejan inexperiencia y necesitan reformularse antes de que pueda comenzarse una evaluación productiva. Esto puede lograrse mediante una mejor conceptualización del plan de trabajo que responde a los términos de referencia. El proceso de elaboración de estos términos puede constituir un importante paso al frente en toda evaluación organizacional, en particular si el proceso refleja la participación de los interesados directos y la aclaración de valores, cuestiones y otras inquietudes. En realidad, opiniones divergentes en cuanto a los términos de referencia por lo general constituyen una señal precoz de que los interesados tienen diferencias fundamentales en cuanto a sus perspectivas, diferencias que no serán más fáciles más adelante en el proceso de evaluación.

METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL.

Básicamente, la evaluación organizacional sigue la tradición de una metodología conocida como "estudio de casos". Un estudio de caso es una forma cualitativa de evaluar,

si bien utiliza datos tanto cualitativos como cuantitativos. Los estudios de casos dependen de múltiples fuentes de información para obtener conocimientos sobre la organización (Anderson, 1998). En esta tradición metodológica, se hace hincapié en entender. En otras palabras, al realizar una evaluación organizacional sobre la base del enfoque de estudio de casos, el propósito es entender el significado de una pregunta. No existe una respuesta a priori que se esté poniendo a prueba. La evaluación trata de entender las capacidades existentes y la manera en que afectan el desempeño de la organización que se estudia.

“Un enfoque de estudio de casos requiere identificar las fuentes de información, los instrumentos que se han de utilizar y las maneras de recopilar información, así como de analizar la información. En las secciones siguientes se resumen estas tareas.”¹⁹

FUENTES DE DATOS

En la realización de estudios de casos se acostumbra usar seis fuentes de pruebas: documentación, datos de archivo, entrevistas, visitas al terreno, observación directa y artefactos físicos. Para la mayoría de las preguntas de la evaluación organizacional, por lo general se dispone de cierto tipo de documentación, incluidos informes, datos de archivo, memorandos y estudios previos. Las entrevistas son fuentes primordiales de datos para las evaluaciones. No solamente entrevistamos a una variedad de personas sino que tratamos de hallar informantes clave que tienen conocimientos privilegiados de lo que está sucediendo. Estas personas son cruciales para realzar la validez de las conclusiones a las que llegamos.

RECOPIACIÓN DE DATOS

Al igual que toda metodología, la evaluación requiere un plan de trabajo que defina lo que se realizará y cómo y cuándo se realizará. Las evaluaciones organizacionales tienden a ser un método de inmersión. Un importante aspecto de la recopilación de datos es la creación de varias bases de datos sobre estudios. Por lo general, las evaluaciones deficientes confunden los datos con la declaración de los mismos, mientras que las mejores evaluaciones mantienen un inventario separado de datos con gráficos, cuadros y números, algunos de los cuales se utilizan en el texto. Otra información se adjunta como apéndice, mientras que otros datos no se utilizan para nada.

¹⁹ *Ibíd.* Pág. 145

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Las masas de datos que potencialmente están a disposición de las evaluaciones organizacionales pueden plantear problemas insuperables a menos que los evaluadores conozcan qué tipos de análisis se requieren. Nuestras evaluaciones proporcionan un sistema de clasificación o marco que facilita en forma considerable las cuestiones de análisis de datos. Por ejemplo, si se están examinando cuestiones de estructura, se separarían los datos relacionados con la dirección de la junta directiva de los datos relacionados con las operaciones. En ambos casos, se podrían explorar cuestiones como la claridad de las funciones y la autoridad.”

2.2.2.1. Capacidad Organizacional.

“La capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. Si la unidad de análisis es la organización misma, se pueden evaluar todos los recursos, sistemas y procesos que las organizaciones despliegan, para apoyarla en su labor. Un examen de los sistemas y prácticas de gestión relacionados con los recursos humanos, financieros y de infraestructura ayuda a comprender el uso de los recursos organizacionales.”²⁰

En nuestro marco, el liderazgo estratégico conlleva las estrategias y la gestión del nicho por parte de los dirigentes que fijan el rumbo para la organización. La gestión de los programas considera la capacidad de la organización para llevar a cabo su función institucional, mientras que la gestión de procesos examina la manera en que la organización maneja sus relaciones humanas y sus interacciones relacionadas con el trabajo. La estructura identifica los vínculos entre la forma en que se rige una organización y su misión, así como las funciones que desempeñan los recursos humanos y las finanzas en las actividades cotidianas de la organización. Por último, el marco describe la capacidad de la organización para manejar sus relaciones externas como “relaciones interinstitucionales”.

²⁰Ibíd. Pág. 21

2.2.2.1.1. Liderazgo estratégico.

*“El liderazgo estratégico se refiere a todas las actividades que fijan el rumbo para la organización y la ayudan a mantenerse en el servicio de su misión. El liderazgo estratégico está relacionado con la visión de la organización, así como con las ideas y acciones que la hacen única. Es el proceso de fijar metas organizacionales claras y dirigir los esfuerzos del personal y otras partes interesadas hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.”*²¹

Por lo tanto, en esencia, el liderazgo estratégico tiene que ver con la capacidad de la organización de influir en sus interesados internos y externos para que apoyen las direcciones organizacionales. El liderazgo estratégico necesita facultar a sus miembros para crear los cambios que sean necesarios para que una organización tenga un buen desempeño y sobreviva. Va más allá de la simple planificación, en el sentido de que crea maneras de aclarar y lograr las metas organizacionales mirando dentro y fuera de la organización. Establece el escenario para la acción de la organización y las metodologías que esta utilizará para producir los resultados requeridos. En consecuencia, el liderazgo estratégico de una organización comprende la creación de formas de inspirar a sus miembros y a los interesados directos para que se desempeñen de tal modo que se avance hacia el logro de la misión, mientras se adapta a las fuerzas externas o las amortigua.

*“Muchas organizaciones carecen del liderazgo estratégico, que definimos como la capacidad de administrar por medio de otros, prever oportunidades y limitaciones, ayudar a la organización a cambiar en forma fructífera y adecuada en el proceso de efectuar el cambio, y dar cabida a condiciones tanto externas como internas y conciliarlas.”*²²

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

“El liderazgo estratégico consta de tres dimensiones principales, a saber: liderazgo, planificación estratégica y gestión de nichos.”²³

²¹ *Ibíd.* Pág. 50

²² *Ibíd.* Pág. 51

²³ *Ídem.*

LIDERAZGO

El liderazgo es básicamente el proceso mediante el cual los líderes influyen en las aptitudes, los comportamientos y los valores de otros con miras a lograr las metas organizacionales. En realidad, nadie puede negar su importancia crítica para el éxito de toda organización, no importa dónde esté situada la organización o qué haga. Se presenta cuatro cualidades fundamentales del liderazgo, cada una de las cuales tiene varias competencias especializadas y afines. Estas cualidades se relacionan con la capacidad de convertirse en y actuar como:

Colaboradores diestros en facilitar, moderar y fomentar el diálogo;

Innovadores diestros en crear la visión, abogar por ella y difundirla;

Integradores diestros en organizar, mejorar y establecer vínculos;

Productores diestros en proyectar, mejorar y medir.

Un líder eficaz debe poseer estas cualidades y competencias y debe fusionarlas en una cualidad única de liderazgo que personifique lo que en conjunto significan. Este estilo se vuelve operativo en las acciones organizacionales del dirigente.

La necesidad de cualidades de liderazgo no se limita a los gerentes ejecutivos principales sino que se extiende a los trabajadores de todos los niveles de la organización. El liderazgo existe en muchos lugares dentro de la organización tanto formal como informalmente. El liderazgo formal, que es el que ejercen los nombrados o elegidos para cargos de autoridad, conlleva actividades como fijar la dirección, proporcionar símbolos de la misión, asegurar que se realicen las tareas, apoyar el desarrollo de recursos y modelar la importancia de los clientes.

En organismos con liderazgo efectivo cada trabajador cree que debe y puede contribuir al éxito de la organización, actuar como asociado en ella, dirigir sus acciones en gran medida por sí mismo y asumir las responsabilidades de sus acciones y contribuciones. Como grupo, los trabajadores se sienten facultados y tienen los conocimientos, aptitudes, oportunidades, orientaciones e iniciativa personal necesarios para lograr un desempeño eficaz.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica se relaciona con la modalidad de las respuestas calculadas al entorno, incluida la distribución de recursos que hacen posible que una organización logre sus metas. Es un proceso disciplinario y creativo para determinar dónde debería estar la organización en el futuro y cómo llevarla hacia ahí. La planificación estratégica comprende formular y realizar actividades que lleven al éxito de la organización a largo plazo. Esencialmente es un proceso de toma de decisiones que comprende una búsqueda de respuestas a preguntas sencillas pero críticas y fundamentales: ¿Qué está haciendo la organización? ¿Cómo está haciendo lo que hace? ¿Adónde debería dirigirse en el futuro? ¿Qué debería hacer ahora para llegar allí?

La planificación estratégica deberá incluir, por lo general, una amplia gama de oportunidades, amenazas y limitaciones presentadas por el entorno. Esto significa que la organización debe preguntarse repetidamente: ¿Cuáles son las acciones potenciales o pendientes que tienen probabilidad de influir (positiva o negativamente) en lo que hace y planea hacer? ¿Cómo puede la organización poner freno a las influencias negativas o mitigarlas, así como sacarles partido a las oportunidades potenciales?

Otra cuestión estratégica para la supervivencia de una organización es la adquisición de recursos en los campos vitales de financiamiento, tecnología, infraestructura y personal. La planificación estratégica debe procurar adecuadamente estos recursos anticipando y capitalizando las oportunidades en el entorno externo que podrían producirlas o apoyarlas. También implica prever las amenazas a los recursos de la organización e intervenir (en general, políticamente) para velar por el resguardo de su desempeño y de su supervivencia.

GESTIÓN DE NICHOS

En la sociedad global y sumamente competitiva de hoy, el éxito de una organización depende en parte de su capacidad para ejercer una función única en la sociedad al ofrecer un servicio o producto único. La gestión de nichos comprende esencialmente identificar y luego concentrarse en una capacidad (o conjunto de capacidades) que sea competitivamente valiosa y en la que la organización aventaje a sus rivales, o en la que pueda tener un mejor desempeño.

La gestión de nichos comprende identificar la competencia distintiva que posee la organización con el objetivo primordial de obtener una ventaja competitiva en el mercado. La gestión de nichos implica forjar una esfera particular para la organización en el mercado que se ajuste a sus experiencias particulares y competencias distintivas. Un nicho dentro de una organización es una plataforma para la integración que surge de un proceso de interacción al que dan forma muchos agentes tanto interna como externamente.

En el sector privado, la función de marketing evalúa la imagen o posición de una organización en el mercado y toma decisiones estratégicas en relación con los mercados, servicios y productos a los que se dirige.

Identificar las competencias características y las necesidades de los clientes es especialmente arduo en países en desarrollo, debido a la crónica falta de información. Esto hace difícil recolectar información sobre los competidores y sobre los clientes actuales y potenciales. Ciertos aspectos de la gestión de nicho son más difíciles en estos países. Sin embargo, a medida que las organizaciones de los países en desarrollo maduren, la información en general mejorará y la información que se concentre en temas específicos de interés (nichos) se integrará mejor al proceso de toma de decisiones.

2.2.2.1.2. Estructura Organizacional.

“Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo.

La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración y reestructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura.

Es útil pensar en dos aspectos separados pero conectados de la estructura organizacional. El primero es la *estructura de gobernabilidad* que representa la propiedad o el sistema legal de orientación de la organización. Aquí la estructura se relaciona con la responsabilidad final,

legal y social, de la organización. El segundo es la *estructura operativa*: cómo transforma una organización los recursos en bienes y servicios para los fines programados. Al evaluar la estructura, deben explorarse estos dos aspectos.”²⁴

ESTRUCTURA DE GOBERNABILIDAD

En un sentido, el término gobernabilidad se usa para referirse a las cuestiones y problemas que se presentan al alinear los intereses de los que manejan una organización con los de los que son responsables de sus resultados, los propietarios de una organización y aquellos ajenos a ella que tienen interés en la organización. Separar la responsabilidad de gobernar o ser propietario de la gestión plantea cuestiones que revisten importancia estratégica para el éxito o desempeño de toda organización moderna.

Es a nivel de la gobernabilidad donde se resuelven los conflictos de intereses, se discuten y se solucionan de manera oportuna las cuestiones de políticas, se fijan las políticas organizacionales y se aprueban los presupuestos de capital y de operaciones. El poder y la política de la organización inevitablemente radican aquí, porque el órgano de gobierno es con frecuencia un foro para ventilar las exigencias internas y resolverlas dentro de los límites de la realidad de los fondos. El organismo de gobierno se dedica a la dirección estratégica y las prioridades, la representación de los interesados, el patrimonio de la entidad, las fuerzas del entorno externo (positivas y negativas) y los recursos básicos.

ESTRUCTURA OPERATIVA

La estructura operativa de una organización es el sistema de relaciones de trabajo a las que se llega para dividir y coordinar las tareas de las personas y grupos que trabajan con un objetivo común. La mayoría de las personas visualizan una estructura organizacional en términos del organigrama conocido. No obstante, la estructura es mucho más que eso. Comprende la división del trabajo, incluidas las funciones, la responsabilidad y la autoridad, así como la coordinación del trabajo en unidades y grupos inter-unidades e intra-

²⁴Ibíd. Pág. 59

unidades. Se debe evaluar la estructura para ver si facilita u obstaculiza el movimiento hacia la misión y las metas.

La tarea de crear unidades de trabajo o departamentos apropiados y manejables ha desafiado a gerentes y estudiosos del desarrollo organizacional durante decenios. Ahora nos damos cuenta de que la estructura “ideal” es la que mejor se adapta a la situación. Lo que se cuestiona es si la estructura de la organización apoya o inhibe la capacidad de la organización para realizar su tarea.

Al considerar la estructura, nos interesa hasta qué punto las personas, los departamentos u otros grupos comprenden sus funciones en la organización, si tienen la autoridad para llevar a cabo sus funciones y si son responsables de rendir cuentas de su trabajo.

La estructura también incluye cuestiones de coordinación. La coordinación es el proceso de vincular actividades especializadas de individuos o grupos de modo que estos puedan trabajar y lo hagan hacia fines comunes. El proceso de coordinación ayuda a las personas a trabajar en armonía al proporcionar sistemas y mecanismos para comprender y comunicar sus actividades.

En organizaciones en las que la innovación y la productividad son clave, el trabajo interdisciplinario en equipo es una ventaja competitiva. Se forman redes enteras en las que las mejores mentes abordan en forma colectiva los difíciles problemas de investigación, en las que cada contribuyente aporta su propia perspectiva o conocimientos especializados. La facilidad con la cual la institución de investigación suministra los enfoques interdisciplinarios a los proyectos de investigación es un indicador de la salud organizacional.

Muchas variables ejercen influencia en la estructura de la organización, como la historia, el tamaño, la tecnología, las metas organizacionales, la estrategia, la gobernabilidad, los fondos y otras presiones del entorno externo, los campos específicos de investigación y la tecnología.

Otra consideración estructural importante es la manera en la cual se comparte la autoridad. Hay un amplio espectro de organizaciones, desde las descentralizadas hasta las centralizadas, desde las sumamente participativas hasta las autoritarias. Cada aspecto de la

estructura (centralización-participación) es una reacción a condiciones tanto internas como externas. Hoy en día muchas organizaciones, en particular las gubernamentales, están interesadas en maneras de descentralizar la autoridad y aumentar la participación de los miembros de la organización.

2.2.2.1.3. Gestión financiera.

“La gestión de los recursos financieros de una organización es una función crítica. La buena gestión del presupuesto, el mantenimiento de registros financieros y la declaración de datos son esenciales para el funcionamiento general de la organización. Aseguran que la junta directiva y los gerentes cuenten con la información que necesitan para tomar decisiones y asignar los recursos de la organización. También inspiran la confianza de las entidades financieras que están interesadas en la responsabilización financiera y en la gestión financiera acertada. *La gestión financiera comprende la planificación, la ejecución y el monitoreo de los recursos monetarios de una organización.* Junto con los recursos humanos, proporciona los principales insumos con los cuales una organización elabora sus productos y servicios.

La gestión financiera incluye *planificación financiera, responsabilización financiera y estados y sistemas financieros*, todo lo cual se tratará en forma individual en esta sección. El forjar un sistema financiero transparente con personal competente ayuda a muchos países a combatir la corrupción.”²⁵

PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Las organizaciones requieren recursos para funcionar. Se necesitan recursos financieros para pagar los gastos en que incurre una organización a corto y largo plazo. Para asegurar que haya suficiente dinero disponible, la organización debe realizar lo siguiente:

Prever los gastos operativos.

Determinar el monto de los fondos necesarios para gastos de capital.

Prever cuándo y cuánto dinero en efectivo se necesita durante un período determinado.

²⁵ Ibíd. Pág. 75

*“La planificación financiera es la capacidad de la organización de pronosticar sus futuras necesidades monetarias. Esto comprende una variedad de herramientas de pronóstico.”*²⁶

La determinación de los recursos disponibles no es la única planificación que requieren las organizaciones. Entidades tanto públicas como privadas necesitan determinar cuándo tendrán el dinero para pagar los gastos en que incurren. El pronóstico de las necesidades de efectivo es una tarea ardua para organizaciones privadas y públicas.

La capacidad de planificar los ingresos y las necesidades de efectivo proporciona un marco dentro del cual una organización puede tomar decisiones sobre las necesidades actuales y futuras de programas y de capital. La planificación financiera de una organización debe incluir sus necesidades financieras de corto y largo plazo, junto con sus necesidades de efectivo.

RESPONSABILIZACIÓN FINANCIERA

Uno de los aspectos más estructurados de la vida de una organización es mantener registros de los recursos financieros. En la mayoría de las organizaciones gubernamentales y privadas hay procedimientos que rigen la solicitud y el uso de estos recursos. Normalmente los miembros de las organizaciones no pueden disponer de los recursos financieros de una organización a menos que sigan reglas establecidas y obtengan las diversas aprobaciones que se requieren. La base de la responsabilización financiera es la capacidad de dar cuenta del uso de los recursos proporcionados a una organización.

Cuidar las finanzas y dar cuenta de ellas en una organización son requisitos previos necesarios para lograr la confianza externa. Esto sucede normalmente en un sistema sumamente estructurado, basado en reglas, que es transparente y que se verifica por medio de varios procedimientos de monitoreo. La estructura de las reglas y la transparencia se hacen operativas por medio de documentos estándar que necesitan ser completados y aprobados a diversos niveles de una organización. Es siguiendo estas reglas y procedimientos de aprobación como se desarrolla la responsabilización.

²⁶ *Ibíd.* Pág. 76

SUPERVISIÓN FINANCIERA

La supervisión financiera comprende la elaboración y creación de informes oportunos de modo que los gerentes puedan tomar decisiones financieras de manera oportuna.

El pronóstico de las necesidades financieras brinda un marco para la administración. No obstante, los gerentes también necesitan saber si están cumpliendo, superando o dejando de cumplir sus proyecciones, de modo que puedan realizar los ajustes necesarios. Los gerentes financieros de la organización son responsables de la preparación, la puntualidad, la integridad y la objetividad de sus estados financieros. Como mínimo, esto significa que debe haber informes financieros regulares producidos a partir del sistema de libros contables.

2.2.2.2. Motivación Organizacional.

“La motivación organizacional constituye la personalidad subyacente de la organización: es lo que impulsa a sus miembros a actuar. En nuestro marco evaluamos la motivación organizacional analizando varias dimensiones de las organizaciones.

Cada organización y las personas que trabajan en ella están motivadas para comportarse de maneras que son previsibles dentro de la organización. Pero, ¿de dónde proviene esto? ¿Cuáles son las fuerzas que impulsan el desempeño?

Las organizaciones tienen diferentes características en diferentes puntos de su historia y pueden sentirse motivadas por diferentes fuerzas. Por ejemplo, las organizaciones jóvenes pueden ser más abiertas al cambio y a la reestructuración que las organizaciones más maduras. La misión de una organización puede ser un poderoso elemento orientador, pero es importante determinar si la misión enunciada realmente motiva a las personas, si refleja lo que la gente de la organización cree o ambas cosas. La cultura de la organización, un complejo sistema de valores y creencias que tiene varias capas, es difícil de determinar (con todos sus subtemas, subculturas y suposiciones subyacentes), pero es un poderoso contribuyente para la motivación y, a la larga, para el desempeño. Las personas se hallan

motivadas para tener un buen desempeño por una variedad de incentivos, el mayor de los cuales no siempre es monetario.”²⁷

Toda organización es impulsada por una combinación singular de energía que proviene de la experiencia, una visión del futuro, un cierto sentido de valores compartidos y la recompensa esperada. Tomados en conjunto estos factores constituyen la motivación de la organización. Comprender qué es lo que motiva a una organización puede ser una herramienta poderosa para evaluar y mejorar su desempeño.

2.2.2.2.1. Misión y visión.

*“La misión es una expresión de la manera en que las personas ven el funcionamiento de la organización. Existe en el marco de la visión y comienza el proceso de ponerla en marcha en acciones más concretas. En este sentido, la misión establece las bases para la acción futura y guía a la organización en su elección de estrategias y actividades.”*²⁸ Algunos de los principales motivos por los cuales una organización expresa una visión y una misión en enunciados claros son los siguientes:

Promover la claridad de sus objetivos;

Funcionar como base para tomar decisiones;

Obtener compromiso para las metas;

Fomentar la comprensión y el apoyo de sus metas.

Mientras la visión coloca a la organización en un conglomerado de organizaciones, es la misión la que responde a las preguntas: ¿Por qué existe esta organización? ¿A quiénes presta servicios? ¿Con qué medios presta estos servicios? Los responsables del desempeño de una organización reconocen cada vez más los beneficios de comunicar en forma clara y sencilla la dirección a la que se dirige su organización. Dichas descripciones del futuro de la organización, a quiénes presta servicios, qué es lo que valora y cómo define el éxito pueden tener una poderosa repercusión en la personalidad de la organización.

²⁷ Ibid. Pág. 22

²⁸ Ibid. Pág.102

DIMENSIONES

Se puede observar claramente que, a medida que las organizaciones evolucionan, necesitan crear y volver a crear su misión; necesitan estimular el entusiasmo de su personal. La elaboración y el enunciado de una misión comprenden dos dimensiones esenciales. En cuanto a la primera, la misión puede actuar como base, algo sobre lo cual los miembros de la organización y los interesados directos pueden evaluar la coherencia, la alineación y la orientación de sus acciones y decisiones. Desde el punto de vista técnico, el enunciado de una misión identifica los productos y servicios proporcionados: los clientes a quienes se está tratando de prestar servicio, adónde quiere dirigirse la organización y una cierta declaración de sus valores.

En segundo lugar, la misión debe inspirar y motivar a los miembros en su desempeño y estimularlos para que se comporten de manera que ayuden a la organización a lograr el éxito. Los analistas de organizaciones sugieren cada vez más que los miembros necesitan identificarse con las organizaciones en las que trabajan. El enunciado de la misión expresa algunos de los valores subyacentes que definen la organización y apoyan el proceso de socialización y adoctrinamiento. Por lo tanto, una dimensión clave del enunciado de la misión es reforzar la ideología de la organización.

EVALUACIÓN DE LA MISIÓN

Los que procuran hacer un diagnóstico y análisis de la misión de una organización con frecuencia se encuentran enfrentados con múltiples realidades: las que están escritas y las que son percibidas por los miembros de la organización. Una de las tareas de la evaluación organizacional es determinar hasta qué punto los miembros e interesados directos de la organización han comprendido e internalizado el enunciado formal de la misión. Es decir, medir la congruencia de las misiones percibidas y enunciadas. En nuestros propios diagnósticos tratamos de entender si la misión coincide con la manera en que los miembros perciben la organización y su trabajo, y de qué modo lo hace. ¿Ayudan a crear una personalidad organizacional que define a la organización y la motivación de su personal y de sus interesados directos?

2.2.2.2.2. Cultura Organizacional.

“La cultura organizacional es el significado, aceptado colectivamente, que se manifiesta en las reglas formales e informales de una organización o un subgrupo. La cultura comprende los símbolos, los mitos, las visiones y los héroes colectivos del pasado y del presente de la organización.”²⁹

DIMENSIONES DE LA CULTURA

Para saber por qué algunas personas tienen problemas, son rechazadas o castigadas o no son apreciadas por una organización, es preciso conocer el sistema de creencias y las normas que subyacen tras el comportamiento de la organización. En este sentido, es posible identificar cuatro dimensiones de la cultura de la organización: artefactos, perspectivas, valores y supuestos.”

Los artefactos son los aspectos más tangibles de la cultura de una organización. Son los aspectos físicos de una organización: el tipo de oficina, el logotipo, la vestimenta, los rituales (fiestas de Navidad), las historias, el lenguaje y así sucesivamente. Los artefactos son las manifestaciones físicas de la cultura de la organización.

Las perspectivas son las ideas que las personas tienen y utilizan para actuar apropiadamente. Por ejemplo, una perspectiva comprende la manera en que la organización maneja las quejas de los clientes o, dado el caso, las quejas de los empleados. En algunas organizaciones las personas hacen todo lo posible por ayudar a los clientes a obtener los productos y servicios que dicen que necesitan. En otras los clientes son ignorados.

Los valores se relacionan con los ideales de la organización, incluidos los conceptos de normas, honradez, calidad e integridad.

Los supuestos de base son las creencias “que se dan por sentado” de una organización. Esto se refiere a lo que los miembros de la organización creen que es el comportamiento adecuado para ellos y para otros. Como los supuestos se consideran algo dado, rara vez se cuestionan. El conjunto de supuestos tácitos ayuda a formar el carácter singular de la cultura de una organización.

²⁹ *Ibíd.* Pág.105

EVALUACIÓN DE LA CULTURA

Los que estudian la cultura organizacional sostienen que lleva tiempo hacer un diagnóstico y comprender la cultura o las culturas de una organización. Mientras que los temas dominantes podrían ser relativamente fáciles de identificar, un diagnóstico cultural efectivo requiere la exploración de subtemas, subculturas y supuestos subyacentes que aporten información de diagnóstico más profunda. El concepto de cultura organizacional puede suministrarles a quienes realizan diagnósticos un marco para expresar la manera en que una cultura contribuye a la motivación de su organización y, a la larga, a su desempeño.

2.2.2.2.3. Incentivos y recompensas.

“Los sistemas de incentivos son una parte importante de la motivación organizacional y son cruciales para ayudar a los que realizan diagnósticos a comprender las fuerzas motrices de la organización. Los incentivos de la organización se relacionan con el motivo por el cual el personal ingresa a la organización y con la manera en que una organización premia o castiga a su personal. Los sistemas de incentivos pueden alentar o desalentar el comportamiento de empleados y grupos de trabajo.”³⁰

Las organizaciones deben buscar continuamente maneras de mantener a sus empleados y grupos de trabajo dedicados a su labor, motivados, eficientes y productivos. El éxito de una organización puede depender de su capacidad para crear las condiciones y los sistemas (formales e informales) que sirven de aliciente para que las mejores personas trabajen allí. Además, un buen sistema de incentivos estimula a los empleados para que sean productivos y creativos, fomenta la lealtad entre los que son más productivos y estimula la innovación.

DIMENSIONES

En general, los incentivos pueden dividirse en cuatro categorías principales. La primera se relaciona con el uso del dinero. Diferentes tipos de organizaciones pueden ofrecer diferentes tipos de incentivos. Debido a su propiedad y capacidad de generar ganancias, las

³⁰Ibíd. Pág. 109

empresas del sector privado ofrecen incentivos financieros que con frecuencia no pueden darse en entidades gubernamentales ni en organizaciones sin fines de lucro. Entre ellos figuran los incentivos tales como pagos por cumplir metas de productividad, bonificaciones por mejorar los niveles de ganancias y planes que ofrecen acciones en la compañía.

Sin embargo, algunos estudios realizados en el sector privado señalan que los incentivos económicos son solamente parte de un sistema de incentivos. Las personas también quieren otros tipos de incentivos. Quieren ser elogiados por sus logros; desean oportunidades de progresar y aprender y quieren mayores responsabilidades para poner a prueba todas sus competencias. A largo plazo, los empleados quieren múltiples incentivos en su lugar de trabajo; de modo que, si bien los incentivos económicos son importantes en el sector privado y público, también merecen atención los sistemas de incentivos más complejos y holísticos.

Una segunda dimensión de los incentivos se relaciona con factores más intrínsecos como los valores, la seguridad y las condiciones de trabajo. Muchas personas tienen un firme deseo de prestar servicio y, por lo tanto, buscan empleos que tengan un valor social de redención, como con alguna ONG o en la administración pública. También hay muchas empresas que proporcionan bienes y servicios para el “bien público”.

Otro conjunto de incentivos intrínsecos se relaciona con las condiciones de empleo. Algunos empleados quieren tener seguridad en el empleo y otras recompensas no económicas como horas flexibles de trabajo. Estas condiciones proporcionan incentivos para los trabajadores productivos.

La creación de sistemas de incentivos que apoyen el uso eficiente de recursos y motiven al personal es difícil en todo tipo de organización. El desafío es hallar la combinación de incentivos que lleve a los empleados a asumir comportamientos productivos y eficientes. Otro desafío es dónde proporcionar los incentivos organizacionales. Por ejemplo, en el sector público los incentivos formales con frecuencia están centralizados y se encuentran más allá del control de los gerentes superiores de las entidades gubernamentales. Hasta los gerentes superiores más creativos del sector público tienen dificultades en manejar el

sistema de incentivos de su entidad. Esta regla del juego está cambiando en algunas entidades gubernamentales más progresistas.

EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS

¿Qué significa todo esto para el análisis de los sistemas de incentivos de una organización? En primer lugar, es importante comprender la estructura de incentivos de base de una organización. En las organizaciones del sector privado los incentivos económicos constituyen un aspecto principal de la estructura; en el sector público es con frecuencia crucial el sentido de servicio al público, y en las organizaciones sin fines de lucro es de importancia primordial comprender hasta qué punto la misión impulsa los comportamientos.

Al examinar la estructura de incentivos, es importante identificar los aspectos específicos del sistema que apoyan el desempeño o desvían la atención de él. ¿Proporcionan los sistemas de incentivos la combinación adecuada de recompensas y castigos económicos y no económicos? ¿Envían las señales adecuadas a los individuos y grupos en la organización? En caso contrario, ¿hay algo que la organización pueda hacer para corregir esto o la cuestión está por encima del control de la organización?

2.2.2.3. Entorno Externo.

Las organizaciones son sistemas abiertos y el entorno externo en el que operan es muy importante. Las organizaciones necesitan el apoyo de su entorno para sobrevivir y tener un buen desempeño.

“El entorno es el factor clave que determina el nivel de recursos disponibles y la facilidad con la cual una organización puede llevar a cabo sus actividades. Por ejemplo, las políticas macroeconómicas desacertadas llevan a tasas elevadas de interés, monedas fluctuantes y un cúmulo de condiciones que entorpecen el buen desempeño de algunas organizaciones.

Las organizaciones son sistemas abiertos y el entorno externo en el que operan es muy importante. Las organizaciones necesitan el apoyo de su entorno para sobrevivir y tener un buen desempeño. El entorno se compone de factores administrativos, tecnológicos, políticos, económicos, socioculturales y otros relacionados con los interesados directos.

Para realizar una evaluación basada más firmemente en la institución se debe analizar los siguientes componentes: **las reglas, el ethos y la capacidad**. Estos tres componentes del entorno son interdependientes de maneras muy significativas”³¹

2.2.2.3.1. Reglas formales.

“En la bibliografía económica institucional las reglas son “instituciones”. *Las reglas o instituciones son las leyes y los códigos formales que ejercen influencia positiva o negativa en el comportamiento de las organizaciones por medio de los incentivos y las limitaciones que proporcionan o imponen.* Hay reglas para todas las dimensiones del entorno: algunas son formales mientras que otras son informales y aceptadas por todos. Algunas reglas son explícitas, otras son implícitas; algunas son codificadas, otras no tanto. Las reglas codificadas tienden a hallarse en entornos políticos y administrativos.”³²

A un nivel más pragmático, evaluar las reglas significa identificar hasta qué punto las reglas existentes ayudan o inhiben a las organizaciones, o facilitan la ejecución de préstamos o proyectos. La evaluación siempre debe examinar en qué medida el nivel de riesgo del préstamo o del proyecto está relacionado con la aplicación de las reglas.

Un aspecto de la evaluación organizacional consiste en caracterizar las reglas y los mecanismos para aplicarlas en el entorno de la organización.

REGLAS ADMINISTRATIVAS Y POLÍTICAS

Las reglas administrativas y políticas están incorporadas en constituciones, en el derecho tradicional y consuetudinario, en cartas constitutivas, estatutos y códigos civiles, algunos de los cuales tienen importantes repercusiones económicas. Todas las organizaciones tienen

³¹ *Ibíd.* Pág. 33

³² *Ibíd.* Pág. 34

funciones especiales en una sociedad. Existen para satisfacer ciertas necesidades de la sociedad; por ejemplo, los gobiernos establecen legalmente los ministerios del medio ambiente debido a una necesidad funcional de proteger el medio ambiente. El gobierno fija las reglas que definen el ministerio y, al hacerlo, traza los principios generales de las relaciones que otras organizaciones tendrán con ese ministerio.

REGLAS ECONÓMICAS

“Las reglas económicas están incorporadas en contratos, leyes de sociedades y empresas, en el orden financiero y en otras reglas ordinarias y ad hoc promulgadas por organismos como los bancos centrales para controlar tasas de interés, importaciones, exportaciones e inversiones locales y extranjeras.”³³

Los derechos de propiedad afectan profundamente a las organizaciones y a los mercados en los cuales funcionan. Las reglas que rigen los derechos de propiedad dan a individuos, grupos u organizaciones el poder de controlar recursos escasos y de disfrutar de sus atributos valiosos. Las leyes sobre la tierra, por ejemplo, dan a las personas y organizaciones el poder de controlar y disfrutar de los beneficios de un pedazo de tierra.

Estas variables incluyen: conflictos sociales, inestabilidad política, tipo de gobierno (dictadura, de mercado libre, conservador, liberal, populista) y si es elegido democráticamente, período que lleva el gobierno en el poder y transparencia del gobierno.

Al emprender la reforma institucional, es importante comprender la Constitución y las leyes del país y determinar quién tiene el poder de cambiarlas. Se considera buena política concentrarse en reformar las estructuras de incentivos a fin de facultar a los beneficiarios y brindarles posibilidades de elegir.

2.2.2.3.2. Ethos institucional (reglas informales).

“El ethos de una institución abarca las reglas más bien informales de una sociedad; es decir, la historia, los valores culturales, las normas y los tabúes del medio en el cual funcionan las organizaciones. Al igual que las reglas y otras expectativas no escritas de la

³³ *Ibíd.* Pág. 38

sociedad, el ethos institucional impone limitaciones al comportamiento de las organizaciones y de las personas que trabajan en ellas. Si bien los diversos aspectos del ethos institucional son difíciles de medir y evaluar, son sumamente importantes para moldear el comportamiento y el desempeño de organizaciones que evolucionan en un ámbito dado.³⁴

HISTORIA

La historia de una sociedad es la totalidad de sus experiencias: éxitos, fracasos, guerras, desastres, y el surgimiento de grandes líderes y su influencia en la sociedad. En efecto, la historia tiene importancia. Estos hechos y experiencias influyen en las actitudes, las creencias, la determinación y los principios morales de individuos y organizaciones en la sociedad o en el ambiente.

Así es como la historia ayuda a conformar los valores culturales, las creencias religiosas, la ética y los tabúes que directamente afectan lo que las personas y las organizaciones hacen o pueden hacer en una sociedad y la manera en que lo hacen. Abundan los ejemplos de cómo sucede esto, desde el liberalismo y las proezas económicas de Estados Unidos hasta la influencia de la cultura japonesa en el éxito industrial de ese país, y el estancamiento económico de algunos países en desarrollo que se ha atribuido a factores como culturas tradicionales inhibidoras o hasta al colonialismo (Silos, 1991).

APLICACIÓN DEL ETHOS INSTITUCIONAL

A diferencia de las reglas formales, que por lo general derivan su legitimidad de la ley, los componentes del ethos institucional obtienen legitimidad del hecho de que están regidos moralmente y apoyados culturalmente. La aplicación de reglas formales tiende a basarse en sanciones legales, mientras que los valores culturales y las costumbres establecidas por lo general se aplican por medio de procesos prescriptivos y evaluativos inherentes a la vida social.

A veces las consideraciones culturales son más importantes que las consideraciones jurídicas formales en la creación de un marco efectivo para los mecanismos destinados a

³⁴ *Ibíd.* Pág. 34

hacer cumplir las reglas. Cuando las entidades de desarrollo proyectan y evalúan el desempeño de sus asociados y organismos ejecutores en países en desarrollo, es esencial que identifiquen los aspectos del ethos institucional que facilitan o limitan la labor de las organizaciones a las que respaldan.

CULTURA

Las normas culturales y las costumbres establecidas incluyen los hábitos, las maneras de pensar, los valores y las normas informales no escritas de una sociedad. Estas fuerzas socioculturales funcionan en los ámbitos local, nacional y regional, y tienen una profunda influencia en la manera en que las organizaciones realizan sus actividades y en lo que valoran en términos de productos y efectos.

Por ejemplo, en una cultura indígena las costumbres establecidas inciden en la ética de trabajo y en la manera en que las personas se relacionan entre sí en esa cultura. Las características culturales afectan el grado de tolerancia del riesgo (o de evasión del riesgo) de una sociedad, así como el apoyo a la iniciativa individual, y dichas características a su vez pueden tener influencias negativas o positivas en las organizaciones.

2.2.2.3.3. Capacidad.

Las capacidades incluyen los recursos humanos disponibles en el mercado laboral, los recursos naturales y los activos geográficos o las limitaciones de un país o de una región, así como la infraestructura y la tecnología disponibles. Hace mucho que se ha reconocido la importancia de estas capacidades para el desarrollo. Con frecuencia fueron el motivo de relaciones imperiales o coloniales. *“Utilizamos el término “capacidad” para denotar los recursos internos en un punto dado en el tiempo.* También lo utilizamos en la sección sobre el entorno para distinguirlo de “aptitud”, vocablo reservado en este libro para hablar de las organizaciones. Al caracterizar estos recursos, preferimos el término activo “capacidad”,

que denota el poder o la habilidad de hacer algo. Por lo tanto, los países quieren desarrollarse sobre la base de sus capacidades y las organizaciones sobre sus aptitudes para crear un entorno favorecedor generalmente preparado para ellas.”³⁵

DIMENSIONES

Las percepciones de cuáles capacidades o recursos son más críticos para el desarrollo han cambiado con el tiempo, pasando de los recursos naturales a los recursos humanos, el capital y la tecnología. Hay cada vez más consenso sobre la idea de que un entorno es una combinación de todos los recursos y del marco institucional (reglas y ethos). No existe una combinación ideal única. La experiencia demuestra que en un mundo sumamente interdependiente es posible compensar la escasez de un recurso (por ejemplo, recursos naturales en Japón) mediante la creación de vínculos y el fortalecimiento o desarrollo de otros recursos (capital humano y tecnología).

En consecuencia, desde una perspectiva global a la asistencia para el desarrollo, la pregunta ya no es si lo más crucial para el crecimiento de los países en desarrollo es más capacitación o más transferencia de equipo y tecnología. Antes bien, la pregunta es: ¿qué combinación de capacitación, tecnología, reformas institucionales, y así sucesivamente, es apropiada para crear un macro entorno favorecedor que aumente al máximo la utilización de los recursos en un contexto específico?

RECURSOS

Estos temas se tratan en la bibliografía cada vez más abundante sobre el fortalecimiento de la capacidad y el desarrollo y no es nuestro objetivo examinarlos aquí. Sin embargo, es importante comprender que la disponibilidad o la escasez de estas capacidades a un macronivel pueden influir en el desempeño de organizaciones específicas a menores niveles. Las organizaciones necesitan buenos recursos humanos y otros recursos básicos (infraestructura, tecnología y finanzas) para mejorar su capacidad de desempeño. Pero deben contar en gran medida con un entorno amplio para proporcionar estos recursos. La

³⁵ *Ibíd.* Pág. 36

cantidad y la calidad de los recursos disponibles dependerán del entorno institucional y normativo.

FUERZA LABORAL

La cantidad y la calidad de la fuerza laboral básica disponible para organizaciones tanto del sector público como del sector privado se ven influida en cierto modo por la calidad de la educación formal y técnica del país. A su vez, esto es función de las normas y reglas que el gobierno establece con el tiempo a fin de crear los incentivos necesarios para el desarrollo de un sistema efectivo de educación. En otras palabras, una solución sostenida y a largo plazo para las brechas en materia de capacidad y recursos humanos en los países en desarrollo requiere mucho más que conceder becas a un puñado de ciudadanos para que estudien en universidades de países desarrollados. Se necesita un enfoque más radical, que requiera reformas institucionales destinadas a crear los incentivos adecuados.

ACCESO A TECNOLOGÍA Y SISTEMAS

El mismo argumento se aplica al desarrollo de tecnologías autóctonas y sistemas financieros efectivos. Este punto ilustra la influencia primordial que ejercen las reglas y, como se señaló anteriormente, la interdependencia que existe entre los diversos componentes del entorno. Antes de lanzar programas ambiciosos para desarrollar capacidades, es importante realizar un minucioso análisis institucional. Esto comprende el trazado de un mapa del entorno institucional en términos de políticas, capacidad administrativa, cultura, etc. de manera que incluya a todos los interesados directos y mida su nivel de propiedad y compromiso con la reforma.

2.3. Marco Normativo.

Considerando los aspectos normativos para el funcionamiento de las Cooperativas Camaroneras en El Salvador en materia de Desempeño Organizacional, se establecen las siguientes leyes que rigen su funcionamiento: La Constitución de la República, Código de

Comercio, El Plan Quinquenal para el Desarrollo 2010 – 2014, Ley de Medio Ambiente, Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura,

A continuación se detalla cada una de ellas:

Constitución de República de El Salvador.

En su artículo 1, dice: “que se reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad económica del Estado que está organizado para la concesión de la justicia de la seguridad jurídica y del bien común; por esta razón el Estado está obligado a asegurar el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social”³⁶.

En su artículo 101, “el orden económico debe responder a principios de justicia social que asegure a los habitantes del país una existencia digna del ser humano; promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de producción, productividad y la racional utilización de recursos. Para favorecer diversos factores de la producción y defender los intereses de consumidores”³⁷.

En su artículo 105, “el estado fomenta y garantiza el derecho de propiedad privada sobre tierra rústicas, ya sea individual, cooperativa, comunal o en cualquier otra forma asociativa y no podrá reducir la extensión máxima de tierra que como derecho de propiedad establece la Constitución”³⁸.

En el artículo 116, “dice que el Estado fomentará el desarrollo de la pequeña propiedad rural y ayudará al pequeño productor con asistencia técnica, créditos y otros medios necesarios para la adquisición y el mejor aprovechamiento de las tierras”³⁹.

En el artículo 117, “declara de interés social la protección, restauración, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales; el Estado creará incentivos económicos y proporcionará la asistencia técnica necesaria para el desarrollo de programas adecuados”⁴⁰.

³⁶ *Constitución Explicada de la Republica de El Salvador cuarta edición 1997* pág. 19

³⁷ *Ibíd.* Pág. 78

³⁸ *Ibíd.* Pág. 79

³⁹ *Ibíd.* Pág. 85

⁴⁰ *Ídem.* Pág. 85

El Plan Quinquenal para El Desarrollo 2010-2014.

“Es un Plan desarrollado por el Gobierno del Presidente Carlos Mauricio Funes Cartagena, el que trata de Estrategias para el Desarrollo Económico Sostenible de El Salvador. La Reactivación económica, incluyendo la reconversión y la modernización del sector Agropecuario e industrial, generando empleos decentes”⁴¹.

Contribuirá a la creación de bases de un modelo de crecimiento y desarrollo integral, la ampliación y el fortalecimiento de la base empresarial y la reconstitución del tejido productivo.

Ley General de las Asociaciones Cooperativas de El Salvador.

En el artículo 1, “dice que se autoriza la formación de asociaciones de derecho privado de interés social y se gozara de libre organización y funcionamiento de acuerdo a esta ley, la ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus reglamentos y sus Estatutos. Las Asociaciones Cooperativas de producción agropecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias también estarán regidas por esta ley; estas cooperativas son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida de responsabilidad limitada con un numero variable de miembros y se deben constituir con propósitos de servicio, producción, distribución y participación”⁴².

El artículo 4 en su inciso 4, “dice que son fines de las asociaciones el fomentar el desarrollo y movimiento cooperativo de las a través de la integración económica y social”⁴³.

Ley de Medio Ambiente de El Salvador.

⁴¹ Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 14 de Abril de 2010.
http://www.uca.edu.sv/deptos/economia/media/archivo/be567c_planquinquenaldedesarrolloelsalvador20102014.pdf

⁴² Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, Ley General de Asociaciones Cooperativas
<http://www.ssf.gob.sv/descargas/Leyes/Leyes%20Financieras/Ley%20General%20de%20Asociaciones%20Cooperativas.pdf> pág. 1

⁴³ *Ibíd.* Pág. 2

En el artículo 2, inciso b) dice que “el desarrollo económico y social debe ser compatible y equilibrado con el medio ambiente, tomando en consideración el art. 117 de la Constitución de la Republica. Además en el inciso c) dice que se deberá asegurar el uso sostenible, disponibilidad y calidad de los recursos naturales, como base de un desarrollo sustentable y así mejorar la calidad de vida de la población”⁴⁴.

El artículo 4, dice “que es de interés social la protección y el mejoramiento del medio ambiente; todas las empresas sean públicas o municipales tienen que incluir en todas sus acciones, planes y programas para conservar el medio ambiente”⁴⁵.

Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca y Acuicultura.

En su artículo 1, dice que “esta ley tiene por objeto regular la ordenación y promoción de actividades de pesca y acuicultura, asegurando la conservación y desarrollo sostenible de los recursos hidrológicos”⁴⁶.

En el artículo 8, “en esta Ley al Centro de Desarrollo de la Pesca y Acuicultura recibe el nombre de CENDEPESCA, que es una Dirección General del MAG; el será el responsable de la aplicación de la presente Ley, sus reglamentos y demás disposiciones legales y está sujeto a un Plan de Desarrollo institucional para la adecuada aplicación de la presente Ley”⁴⁷.

En el artículo 10, “CENDEPESCA tendrá facultades como impulsar, promover y establecer medidas para la conservación, administración y desarrollo de los recursos pesqueros; regular actividades en las distintas fases de la pesca y acuicultura; promover e impulsar programas de capacitación, asistencia y asesoría técnica a los participantes de las actividades pesqueras; establecer y aplicar los regímenes de funcionamiento de la infraestructura pesquera y acuícola, otorgar y revocar autorizaciones y licencias, de acuerdo

⁴⁴ Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, Ley de Medio Ambiente 11 de Octubre de 2012, <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-del-medio-ambiente> *pág. 2*

⁴⁵ *Ibíd.* *Pág. 4*

⁴⁶ Asamblea Legislativa, Ley de Ordenación y promoción de pesca y acuicultura, 19/12/2001, www.marn.gob.sv/index.php?...ley-general...pesca-y-acuicultura *pág. 2*

⁴⁷ *Ibíd.* *Pág. 6*

a los requerimientos y procedimientos establecidos por esta Ley; realizar inspecciones para verificar el cumplimiento de esta ley”.⁴⁸

El artículo 43, dice “que el procesamiento de los productos se deberá realizar siguiendo normas de sanidad, higiene, calidad y protección ambiental establecidos por autoridades competentes”⁴⁹.

En el Capítulo V de esta ley, en sus artículos 50, 51 y 52 trata de el propósito de fomentar la fase de cultivo de la acuicultura, preservando los ecosistemas acuáticos; CENDEPESCA será responsable de autorizar las especies u organismos que puedan ser cultivados y regulara los métodos y técnicas a emplear; se impulsarán los establecimientos para la fase de reproducción de especies y la reprobación de los cuerpos de agua y que la colección comercial de larvas, post-larvas y alevines en ambientes naturales solo podrá ser autorizada cuando la evaluaciones de estos recursos con la opinión del CCCNPESCA se demuestre su viabilidad⁵⁰.

CAPÍTULO 3.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Tipo de investigación.

La investigación desarrollada es **Directa** ya que “la información para el análisis del fenómeno se obtiene directamente de la realidad social a través de técnicas como la observación, la entrevista estructurada, la encuesta, las historia de vida, etcétera”⁵¹, lo que permitirá tener una información más amplia y veraz acerca del fenómeno en estudio. El tipo

⁴⁸ Ídem. Pág. 6

⁴⁹ Ibíd. Pág. 13

⁵⁰ Ibíd. Pág. 14

⁵¹ Rojas Soriano, Raúl, “Guía para realizar investigaciones sociales”, 40ª Edición, Editorial Plaza y Valdez, México 2003, p. 41

de investigación que se acopla a nuestro estudio es el **descriptivo**, puesto que “su objetivo central es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de las hipótesis”.⁵²

Con respecto a las variables en estudio, necesitamos conocer la influencia de funcionamiento de la organización y con esto desarrollar un Modelo de Evaluación que permita determinar el Desempeño Organizacional. Para ello se necesita llevar a cabo “un estudio descriptivo que permita medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componente del fenómeno a investigar”.⁵³

3.2. Recolección de Datos.

3.2.1. Fuentes de Información.

3.2.1.1. Fuentes Primarias.

Los datos primarios son “los datos que el investigador obtiene directamente mediante cuestionarios, cédulas de entrevista, guías de investigación, observación ordinaria y participante, etcétera”.⁵⁴

Este tipo de investigación se realizó a través de la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento el Cuestionario; la encuesta está dirigida a Gerente, Asociados, y consumidores de la Cooperativa Camaronera, la información ayudo a tener un panorama completo de la situación problemática de las cooperativas.

3.2.1.2. Fuentes Secundarias.

“Los datos secundarios son datos disponibles, captados con anterioridad para algún otro propósito, “se extrae de fuentes documentales (censos, estadísticas vitales, informes de

⁵² *Ibíd.*, p. 42

⁵³ Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, 4ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2008, p. 102

⁵⁴ Rojas Soriano Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, 40ª Edición, Editorial Plaza y Valdés, México 2003, pág. 198

investigación, etcétera). La información secundaria, según el caso, puede complementar a la primaria o servir de base para efectuar el análisis del problema”.⁵⁵

Para la investigación, se hará uso de la diversa información bibliográfica disponible, así como el uso de internet.

3.3. Técnicas e instrumentos para recopilar datos.

3.3.1. La Encuesta.

“Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo: datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio. La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa.

Los instrumentos que pueden emplearse para levantar una encuesta son el cuestionario o la cédula de entrevista.”⁵⁶

3.3.1.1. Diseño del Cuestionario.

“Es un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, facilita la recolección, ya que permite que el cuestionario se llene por otra persona a través de la encuesta.”⁵⁷

Cada una de las preguntas que se incluyan debe de estar dirigidas a conocer aspectos de cada una de las variables que son objeto de análisis de la investigación, la exploración de

⁵⁵ *Ibíd.*, pág. 198

⁵⁶ *Ibíd.* pág. 221

⁵⁷ Muñoz Campos R., La investigación científica paso a paso, 4ª Edición, Talleres Gráficos UCA, El Salvador 2004, p. 118

las mismas puede hacerse con una o varias preguntas y en ocasiones una sola interrogante servirá para indagar sobre dos o más variables.

“Aun cuando no existen reglas reconocidas unánimemente para formular las preguntas, se pueden hacer las observaciones siguientes:

1. No sacrificar la claridad por la concisión, es decir, si una pregunta es incomprensible por falta de palabras, es conveniente extender el texto de la misma hasta lograr su claridad.
2. Evite que las preguntas induzcan las respuestas. Significa que su forma de presentación o los términos en que está planteada sugirieran la contestación.
3. No emplear tesis de personas o instituciones conocidas para apoyar las preguntas. Se refiere a que no se haga mención a doctrina o posturas ideológicas tomadas como “verdades indiscutibles” por ciertos sectores de la población.
4. Evitar que las preguntas se lleven a cabo de tal forma que molesten o incomoden a los informantes. Concretamente, cuando se indaga sobre aspectos íntimos de la persona y su familia.
5. Redactar las preguntas con las palabras pertinentes según el público a quien se aplique el cuestionario.”⁵⁸

3.4. Población y Diseño de la muestra.

Es necesario establecer a quiénes y a cuántas personas se aplicará los instrumentos de recolección de datos, así mismo, la manera de cómo se elegirán esas personas, para que los resultados que se logren puedan ser generalizados a la población en su totalidad.

3.4.1. Población.

“El concepto de población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros.”⁵⁹

⁵⁸ObCit, “Guía para realizar investigaciones sociales”, p. 222

3.4.1.1. Población de Cooperativas.

Para llevar a cabo la investigación se tomó como unidad de análisis las 37 Cooperativas Camaroneras del Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután.

La población está compuesta de la siguiente manera:

Comunidad	Nombre de Granja
Isla El Joval	Ayuda en acción
Cuchemonte	Rincón de Cuchemonte
Salinas Potrero	Cooperativa Salvadoreña
	Cooperativa San Hilario
	Casa Blanca
	Cooperativa El Niño
	Cooperativa El Progreso
	Cooperativa Santa Rosa
	Cooperativa Rosa y Ana
	Cooperativa Wilmer Mendoza
	Cooperativa Wualber Romero
	José Armando Duran
Sisiguayo	Cooperativa Los Mancornados
	Cooperativa 31 de Diciembre
	Cooperativa Romerito
	Cooperativa Vientos Marinos
	Cooperativa Wilber
	Cooperativa 9 de Julio
	Ruben G. Castro
Isla de Méndez	Cooperativa Las Gaviotas

⁵⁹ObCit, "Guía para realizar Investigaciones Sociales", p. 286

Puerto Parada	Munguía
	Virginia A. Paniagua
	Cooperativa Puerto Parada
	El Manguito
	El Aceituno Handal
	Candelaria Lizama
	Miguel A. Herrera
	El Ángel
	San Francisco
	Grupo Calix
	El Ciprés
	Juana F. Rivera
El Botoncillo	Alex Bollat
	Santiago Ventura
	Orlando Handal
	Isabel Serrano
Puerto Ramírez	Miguel Amaya

Fuente: Instituto de Ciencias del Mar y Limnología de El Salvador (ICMARES), Facultad de Ciencias Naturales y Matemática, Universidad de El Salvador, El Salvador.

3.4.1.2. Población de empleados de las Cooperativas.

La población de empleados de las cooperativas está constituida por 15 miembros de cada cooperativa, ya que según la Ley General de las Asociaciones en el artículo 15, se establece que las asociaciones estarán constituidas con un mínimo de 15 asociados. En las Cooperativas Camaroneras los socios son los mismos que laboran, por tanto la población de empleados será de 15 empleados por cooperativa. En total contaremos con una población de 405 empleados (27 cooperativas * 15 empleados), los cuales serán objeto de estudio en nuestra investigación.

3.4.1.3. Población de clientes potenciales de las Cooperativas.

“Para la unidad de análisis de clientes, se tomó como elemento esencial la participación de los Mercados Municipales siendo de mayor relevancia para la investigación en donde se constató la venta actual del camarón fue en los Mercados Municipales de Jiquilisco en el Departamento de Usulután, el Mercado de Mayoreo la Tiendona y el Mercado Central en San Salvador, a través de las administraciones de cada uno de los mercados, se obtuvo el total de puestos de comercialización del camarón”⁶⁰.

Por lo tanto se detalla a continuación un cuadro de la siguiente manera:

Mercado Municipal	Puestos de venta de mariscos
Mercado de Jiquilisco	15
Mercado la Tiendona	55
Mercado Central	35
Total	105

Fuente: Estudio de mercado Universidad de El Salvador, a través de información proporcionada por la administración de cada uno de los mercados.

3.4.2. Tamaño de la muestra.

“La muestra es un sub grupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de dicha población”.⁶¹

⁶⁰Plan de Logística para la Comercialización del Camarón, que permita la sostenibilidad económica y financiera en el tiempo de la Cooperativa Viento Marinos de R.L., Ubicada en el Cantón Salinas de Sisiguayo, Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután; García Elías, Denis Alexander; Portillo Gómez, Jacqueline Irene; Vanegas Hernández, Mauricio Antonio, San Salvador 2011.

⁶¹HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; Metodología de la Investigación; 4ta. Edición; Editorial Mc Graw-Hill; México 2008. Pág. 236

3.4.2.1. Tamaño de muestra para Cooperativas.

En cuanto a la determinación de la muestra de las Cooperativas Camaroneras, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas ya que se conoce el tamaño de la población.

En el lugar donde se encuestaran será en las respectivas instalaciones de cada cooperativa.

Para determinar la muestra que servirá como base para la recolección de datos se utilizara la siguiente formula:

$$n = N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q / (N-1) (E)^2 + Z^2 \cdot p \cdot q$$

Donde:

n = Muestra

N = Población

Z = Coeficiente de confianza,

p = Posibilidad de fracaso,

q = Posibilidad de éxito,

E = Error muestral,

“Generalmente, se emplea el 95 y 99 por ciento de confianza (Z) es decir, si un tamaño de muestra se alcanza un 95 por ciento de confianza, la probabilidad de que los datos de la muestra resulten idénticos en la población será igual al 95 por ciento, o sea, habrá un 5 por ciento de probabilidad de que difiera.

Cuando se sustituyen los valores en la fórmula no se coloca el 95 o 99 por ciento de confianza; se utilizan valores tipificados obtenidos de las tablas de áreas bajo la curva normal. La utilización de un determinado nivel de confianza, obedece, básicamente a los objetivos del estudio.

El nivel de precisión, simbolizado por una “E”, significa la precisión con la que se generalizarán los resultados. Este valor, permitirá calcular el intervalo en donde se

encuentran los verdaderos valores de la población. Es necesario aclarar que el nivel de precisión (E) no es el complemento del nivel de confianza (Z).

El término “pq” se refiere a la variabilidad del fenómeno. Se otorga a “p” y “q” la máxima variabilidad posible, es decir, $p = 0.5$ y $q = 0.5$. En este caso se supone que existe una total heterogeneidad, o sea, se tiene una incertidumbre tal que lo más que se puede esperar es que el 50 por ciento de las personas contesten afirmativamente y el otro 50 por ciento, lo hagan de forma negativa”⁶²

Datos para el cálculo de la muestra:

$N = 37$, Población total o universo, en este caso son 37 cooperativas camaroneras

$Z = 1.96$, valor asociado según las tablas a un nivel de confianza de 95%

$p = 0.50$, proporción estimada en la que se encuentre la información necesaria.

$q = 0.50$, proporción estimada que no se encuentre la información necesaria.

$E = 0.10$, nivel aceptable de tolerancia de error.

Sustituyendo:

$$n = 37 (1.96)^2 (0.50) (0.50) / (37-1) (0.10)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)$$

$$n = 37 (3.8416) (0.25) / (36) (0.01) + (3.8416) (0.25)$$

$$n = 35.5348 / 0.36 + 0.9604$$

$$n = 35.5348 / 1.3204$$

$$n = 26.9121$$

n= 27 Cooperativas

⁶²ROJAS SORIANO, RAÚL; Guía para Realizar Investigaciones Sociales; 40ª Edición, Editorial Plaza y Valdez, México 2003. Pág. 286.

3.4.2.2. Tamaño de muestra para empleados de las Cooperativas.

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza una técnica no probabilística o no aleatoria, la cual es el muestreo dirigido “este tipo de muestreo recibe el nombre de muestreo adaptado y consiste en seleccionar las unidades elementales de la población según el juicio de los encuestadores quienes creen que las unidades seleccionadas gozan de representatividad. En el muestreo dirigido la probabilidad de que una unidad elemental sea elegida, es desconocida; en consecuencia, no se pueden construir intervalos de confianza; sino que solo se pueden hacer estimaciones puntuales.”⁶³

El tamaño de la muestra para los empleados será de 135 empleados (5 x 27).

3.4.2.3. Tamaño de muestra para clientes de las Cooperativas.

Para el tamaño de la muestra de los clientes se tomó en cuenta la población de clientes de los principales mercados municipales en los que se distribuyen los productos y son un total de 105 clientes.

Calculando la muestra de la siguiente manera:

$$n = N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q / (N-1) (E)^2 + Z^2 \cdot p \cdot q$$

En donde:

N= Población total o universo, en este caso son 105 vendedores de mariscos

Z= 1.96 valor asociado según las tablas a un nivel de confianza de 95%

p= 0.5, proporción estimada en la que se encuentre la información necesaria.

q= 0.5, proporción estimada que no se encuentre la información necesaria.

E= 0.10, nivel aceptable de tolerancia de error.

Sustituyendo:

$$n = 105 (1.96)^2 (0.50) (0.50) / (37-1) (0.10)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)$$

⁶³ Bonilla, Gildaberto, Estadística II: métodos prácticos de inferencia estadística, 2ª Edición, UCA Editores, San Salvador, El Salvador 1992. Pág. 18.

$$n = 105 (3.8416) (0.25) / (104) (0.01) + (3.8416) (0.25)$$

$$n = 100.842 / 1.04 + 0.9604$$

$$n = 100.842 / 2.0004$$

$$n = 50.4109$$

n= 50 clientes de las Cooperativas

3.4.3. Distribución de la muestra.

3.4.3.1. Distribución de la muestra de las Cooperativas.

La Distribución se realizó por medio del tipo de muestro Aleatorio Simple, “Es aquel en el que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra”.⁶⁴

Comunidad	Nombre Cooperativas
Puerto Parada	Munguía
	Cooperativa Puerto Parada
	Candelaria Lizama
	El Ángel
	San Francisco
	El Aceituno Handal
	Grupo Calix
	El Ciprés
Salinas Potrero	Cooperativa Salvadoreña
	Casa Blanca
	Cooperativa El Progreso
	Cooperativa San Hilario
	Cooperativa Rosa y Ana
	Cooperativa Los Mancornados

⁶⁴ Navarro Mirla, Muestreo Aleatorio Simple, 2010 <http://es.slideshare.net/milit/muestreo-aleatorio-simple>

Sisiguayo	Cooperativa Romerito
	Cooperativa Wilber
	Rubén G. Castro
	Cooperativa Vientos Marino
	Cooperativa 9 de Julio
	Cooperativa 31 de Diciembre
El Botoncillo	Alex Bollat
	Santiago Ventura
	Orlando Handal
	Isabel Serrano
Puerto Ramírez	Miguel Amaya
Isla de Méndez	Cooperativa Las Gaviotas
Cuchemonte	Rincón de Cuchemonte

Fuente: Propia.

Esta distribución se realizó con la ayuda de un sorteo, que consistió en colocar en pedacitos de papel el nombre de cada una de las 37 cooperativas para introducirlos a un recipiente; luego se fueron sacando del recipiente uno a uno hasta llegar a 27 que es el tamaño de la muestra. Los 10 papelitos restantes en el recipiente quedan descartados automáticamente como elemento de la muestra.

3.4.3.2. Distribución de la muestra de los empleados de las Cooperativas.

Para distribuir la muestra de los empleados que en total son 135 empleados se tomó en cuenta a empleados claves de las 27 cooperativas, se tomaran 5 empleados los cuales se consideran que son representativos para brindar la información necesaria para ayudar con la investigación.

Por empleados claves se entiende, aquellas personas que cuentan con un amplio conocimiento acerca del medio en estudio; en este caso el consejo administrativo de las Cooperativas Camaroneras son las personas idóneas para aportar la información necesaria para la investigación.

Además, la experiencia de estas personas es muy valiosa tanto en los primeros pasos de la investigación, en la fase previa al diseño del proyecto para efectuar una primera aproximación al objeto de estudio, como en las etapas posteriores de trabajo de campo, difusión de los resultados.

Para esta investigación se tomó como informantes claves a las personas con los siguientes cargos:

Consejo de Administración.

Presidente

Vicepresidente,

Secretario,

Tesorero

Vocal.

3.4.3.3. Distribución de la muestra de los clientes de las Cooperativas.

La distribución de la muestra de los clientes se realizó por el cálculo del porcentaje a cada mercado y se obtuvo que el Mercado de Jiquilisco contiene el 14% del total de mercado, el Mercado La Tiendona contiene el 53% y el Mercado Central contiene el 17% restante del total 100% de los mercados que se tomaron en cuenta para la población; después del cálculo se obtuvo la tabla siguiente:

Mercado Municipal	Clientes a encuestar	Porcentaje
Mercado de Jiquilisco	7	14%
Mercado la Tiendona	26	53%
Mercado Central	17	33%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia.

3.5. Prueba Piloto.

La prueba piloto consiste en “administrar el instrumento a una pequeña muestra, cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial, y de ser posible, la validez del instrumento.”⁶⁵

“Los autores sugieren que cuando la muestra sea de 300 o más, la prueba piloto sea de 30 ó 60, lo que significa un aproximado del 10% de la muestra”⁶⁶

Se hizo una prueba piloto abarcando un 15% del total de la muestra y de esta manera comprobar la eficacia de los instrumentos, verificar si las instrucciones son comprensibles para los encuestados y verificar de qué manera funcionan los ítems.

Las cooperativas que se tomaron para la elaboración de la prueba piloto son las 10 que quedaron descartadas después de la realización de la distribución de la muestra.

3.6. Procesamiento de Datos.

“El procesamiento de los datos es una tarea que incluye métodos, técnicas y procedimientos propios de la estadística.”⁶⁷

⁶⁵ Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la investigación, 4ª Edición, Editorial McGraw Hill, México 2008, p. 306

⁶⁶ Ídem, p.306

⁶⁷ Muñoz Campos Roberto, La investigación científica paso a paso, 4ª Edición, Talleres Gráficos UCA, El Salvador 2004, p. 137

La recolección de datos en las cooperativas camaroneras se llevó a cabo después de la selección del diseño de la investigación y del cálculo de la muestra más conveniente.

3.6.1. Análisis.

Después se procedió a realizar el análisis y la interpretación de datos. “El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. Por otra parte la interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada.”⁶⁸

“Puede decirse que el orden metodológico del manejo de la información implica los siguientes procesos:

1. Sintetizar la información fuente en cuadros estadísticos, gráficos o relaciones de datos.
2. Analizar la información sintetizada. Para ello se utilizarán diversos tipos de análisis, entre los cuales pueden citarse: el descriptivo, el dinámico, de correlación y de contenido.
3. Realizar una síntesis general de los resultados.”⁶⁹

⁶⁸ObCit, “Guía para realizar investigaciones sociales”, p. 333

⁶⁹Ibídem, p. 335

CAPÍTULO 4.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4.1. Tabulación y análisis de resultados dirigidos a Gerentes de las Cooperativas.

1. ¿Tienen todos los miembros de la cooperativa la oportunidad de sugerir cambios en la organización?

Tabla 1.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	21	78%
No	6	22%
Total	27	100%

Comentario: En la actualidad, en las cooperativas los miembros tienen la oportunidad de sugerir cambios dentro de las cooperativas, siempre y cuando estas sugerencias vayan encaminadas al bienestar la cooperativa y de todos los miembros; esto favorece al desempeño organizacional de las cooperativas ya que, existen excelentes relaciones laborales entre todos los miembros, además se demuestra que todos los miembros de las cooperativas están en igualdad de condiciones para opinar sobre las mejoras de la organización.

2. ¿Analizan los funcionarios superiores de la cooperativa los puntos fuertes y débiles de su entorno interno y externo?

Tabla 2.

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	13	48%
Casi siempre	8	30%
A veces	6	22%
Total	27	100%

Comentario: Los funcionarios superiores de las cooperativas analizan los puntos débiles y fuertes de las cooperativas lo que beneficia favorablemente el desempeño de las cooperativas ya que, se analizan como se está comportando el entorno externo e interno de la organización para así mejorar los puntos débiles y mantener los puntos fuertes y así mejorar su desempeño organizacional.

3. ¿Apoyan los miembros del personal las iniciativas propuestas por los líderes de la organización?

Tabla 3.

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	18	67%
Casi siempre	5	18%
A veces	4	15%
Total	27	100%

Comentario: Los miembros de las cooperativas apoyan las iniciativas los líderes, estas son analizadas y siempre que las iniciativas vayan a mejorar las cooperativas les brindan su apoyo incondicional para su desarrollo y seguir desempeñando su trabajo de la mejor manera.

4. ¿Adoptan las personas de la organización funciones de liderazgo informal?

Tabla 4.

Alternativas	FA	FR (%)
Casi siempre	12	44%
A veces	4	15%
Nunca	11	41%
Total	27	100%

Comentario: las personas adoptan funciones de liderazgo informal cuando se ven en la necesidad de hacerlo, porque ya están definidas las personas que son líderes en las cooperativas y en su ausencia si existe la necesidad de tomar decisiones los empleados pueden tomar la función de liderazgo informal, siempre y cuando las decisiones tomadas no vayan a afectar negativamente a las cooperativas.

5. ¿Está dispuesto el personal de la cooperativa a probar nuevas sugerencias promulgadas por los que se hallan en puestos de liderazgo?

Tabla 5.

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	5	18%
Casi siempre	17	63%
A veces	5	19%
Total	27	100%

Comentario: el personal de las cooperativas está dispuesto a probar nuevas sugerencias prolongadas por los líderes, ya que estas sugerencias son estudiadas y analizadas por todos los miembros de las cooperativas y si van encaminadas a mejorar el desempeño de la cooperativa todos están dispuestos a probarlas.

6. ¿Se le recompensa al líder por el cumplimiento de metas en la organización?

Tabla 6.

Alternativas	FA	FR (%)
No	27	100%
Total	27	100%

Comentario: A los líderes no se les recompensa por el cumplimiento de las metas, las recompensas son de forma igualitaria para todos los socios de las cooperativas; el cumplimiento de las metas es responsabilidad de todos los miembros de ellas y por tal razón si es recompensado uno son recompensados los demás, ya que todos están en igualdad de condiciones.

7. ¿De qué forma existen estrategias en la organización?

Tabla 7.

Alternativas	FA	FR (%)
Formal	19	70%
Informal	8	30%
Total	27	100%

Comentario: Dentro de las cooperativas existen estrategias formales, ya que la mayoría cuenta con planes estratégicos por escrito, los cuales son revisados y modificados si es necesario cada cierto periodo de tiempo por los socios de las cooperativas, así analizan cuales estrategias son las que les están funcionando y cuáles no, además analizar si es necesario agregar alguna otra estrategia que colabore a mejorar el desarrollo de la cooperativa.

8. ¿Están las funciones de la organización (de grupos y de individuos) definidas claramente?

Tabla 8.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Las funciones de las organizaciones están claramente definidas, ya que cada individuo tiene conocimiento de las funciones y responsabilidades que le corresponden dentro de las cooperativas, y todos los miembros están capacitadas para realizar cualquier función de trabajo aunque tengan sus puestos definidos.

9. ¿Son las funciones de la organización lo suficiente flexibles para adaptarse a las necesidades cambiantes?

Tabla 9.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentarios: Las funciones de las organizaciones son suficientemente flexibles para adaptarse a las necesidades, todos los miembros de las cooperativas conocen y además están capacitados para realizar cualquier función de trabajo independientemente sean sus responsabilidades o no.

10. ¿Existen líneas claras de autoridad y responsabilidad (de individuo, grupo y organización)?

Tabla 10.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Existen líneas claras de autoridad y responsabilidad, ya que dentro de cada cooperativa existe la imagen de un líder que es el responsable de llevar el control de todos los movimientos y decisiones dentro de las cooperativas y este es el responsable de entregar resultados a la Junta Directiva y a los Socios de las Cooperativas.

11. ¿Son adecuados los grupos de trabajo y las unidades para llevar a cabo la estrategia de la organización y mejorar el desempeño?

Tabla 11.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Los grupos de trabajo y las unidades para llevar a cabo las estrategias de la organización están debidamente adecuados ya que todos los grupos de trabajo están debidamente capacitados y conocen de una manera exacta y correcta todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las cooperativas.

12. ¿Están los procesos de trabajo estructurados en forma clara y adecuada?

Tabla 12.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Los procesos de trabajo están estructurados en forma clara y adecuada ya que las cooperativas cuentan con personas debidamente capacitadas y con conocimientos necesarios para realizar los procesos y se tiene un proceso debidamente planificado es cual es respetado y seguido al pie de la letra por todos los empleados de las cooperativas.

13. ¿Lleva a cabo planificación financiera de manera periódica para apoyar el desempeño?

Tabla 13.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Las cooperativas llevan a cabo una planificación financiera adecuada ya que, todas cuentan con libros contables los cual les beneficia para llevar un mejor control de todos sus gastos, costos y los beneficios obtenidos al final de cada cosecha de camarón, esto colabora para el desempeño organizacional de las cooperativas.

14. ¿Se analizan las necesidades de efectivo por medio de declaraciones de flujo de caja?

Tabla 14.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	19	70%
No	8	30%
Total	27	100%

Comentario: Las necesidades de efectivo si son analizadas por medio de declaraciones de flujos de caja, ya que cuenta con libros contables. También realizan flujos de cajas para analizar cómo serán distribuidos los flujos de efectivo con los que las cooperativas cuentan.

15. ¿Existen pronósticos adecuados de capital y equipo?

Tabla 15.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	17	63%
No	10	37%
Total	27	100%

Comentario: las cooperativas cuentan con el equipo necesario para desarrollar los procesos de producción de las cooperativas. Estos equipos son depreciados adecuadamente, así es como pronostican la vida útil de cada equipo. Los pronósticos de capital son adecuados, ya que se pronostican los costos que se generarán para los siguientes periodos de siembra de camarón y los beneficios esperados.

16. ¿Cómo se maneja el efectivo de la organización para beneficiarse cuando existe superávit?

Tabla 16.

Alternativas	FA	FR (%)
Mantenimiento de estanques	12	45%
Mejoras de infraestructura	10	37%
Aumento de producción	3	11%
Reparten entre socios	2	7%
Total	27	100%

Comentario: Los superávit de la mayoría de las cooperativas son utilizados para el mantenimiento de los estanques, ya que esto es la actividad que necesita llevar un mejor control y realizarles las mejoras correspondientes. Algunas cooperativas lo invierten en mejorar la infraestructura de las cooperativas, otras para aumentar la producción; siempre y cuando éstas cuenten con el espacio necesario para poder aumentarla. Rara vez los superávit son repartidos entre los socios.

17. ¿Siguen los miembros de la organización procedimientos financieros enunciados con claridad?

Tabla 17.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Los miembros de las Cooperativas siguen procedimientos financieros enunciados con claridad, esto les ayuda a llevar un mejor control de las finanzas de las cooperativas y a tener una administración de la organización.

18. ¿Evalúa la organización el cumplimiento de las metas y los objetivos?

Tabla 18.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	22	81%
No	5	19%
Total	27	100%

Comentario: Las cooperativas evalúan el cumplimiento de las metas y los objetivos que se han propuesto, ya que esto les permite analizar si los objetivos propuestos son alcanzables y así poder mejorarlos en el momento adecuado y así mejorar el desarrollo de la organización, y evaluar hasta qué punto han sido logrados los objetivos propuestos.

19. ¿Se sienten identificados los miembros de la cooperativa con las metas organizacionales?

Tabla 19.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Los miembros de las cooperativas se sienten identificados con sus metas organizacionales, ya que estas son tomadas por todos los socios de las

cooperativas y de esta manera todos se sienten familiarizados con estas y trabajan en equipo para lograrlas al final de cada periodo de cosecha.

20. ¿Se tiene un procedimiento estandarizado para la elaboración de cada producto?

Tabla 20.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Los procedimientos para la elaboración de los productos si están estandarizados, ya que los procesos de trabajo están claramente establecidos los cuales no pueden ser sustituidos por otros procesos porque no se obtendrían los resultados esperados.

21. ¿Considera que los productos reúnen los estándares de calidad que los clientes exigen?

Tabla 21.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	18	67%
No	9	33%
Total	27	100%

Comentario: Los productos cuentan con los estándares de calidad que el cliente exige, ya que las cooperativas se rigen con las normas de medio ambiente y de CENDEPESCA para que los productos cuenten con la debida inocuidad, por ser productos delicados y de consumo humano.

22. ¿Trabaja el personal en conjunto para proporcionar buenos productos y servicios?

Tabla 22.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentario: El personal de las cooperativas trabaja en conjunto para proporcionar buenos productos ya que el compromiso de los empleados es la clave que le proporciona éxito y crecimiento a las organizaciones, y en este caso las cooperativas camaroneras cuenta con un personal capacitado y comprometido con proporcionar productos de calidad.

23. ¿Se analiza la demanda de cada uno de los productos en la organización?

Tabla 23.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	19	70%
No	8	30%
Total	27	100%

Comentario: Las Cooperativas si analizan la demanda de sus productos porque esto les ayuda para analizar el progreso de la organización y medir los niveles de ventas para poder aumentar su producción para satisfacer a sus clientes o de forma contraria reducirla y no generar pérdidas.

24. ¿Recopila la organización información sobre su sector (mercado) y su función en ese sector o mercado?

Tabla 24.

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	14	52%
Casi siempre	11	41%
A veces	2	7%
Total	27	100%

Comentario: Las Cooperativas recopilan información de su sector mercado, ya que existe una estrecha comunicación con las demás cooperativas, así todas están debidamente informadas una de la otra y así evitar conflictos entre clientes y cooperativas o conflictos de cooperativa con cooperativa; están informadas hasta de los precios de sus productos y mantienen un precio estándar para todas las cooperativas.

25. ¿Conocen los clientes potenciales los productos y servicios que ofrece la organización, o pueden hallar información sobre ello?

Tabla 25.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	9	33%
No	18	67%
Total	27	100%

Comentario: Los clientes potenciales no conocen los productos que las organizaciones ofrecen ya que no cuentan con la publicidad necesaria para poder extender su mercado.

26. ¿Hasta qué punto existe una misión clara que impulsa el comportamiento del personal?

Tabla 26.

Alternativas	FA	FR (%)
Bastante	13	48%
Poco	9	33%
Nada	5	19%
Total	27	100%

Comentario: Las organizaciones cuentan con una misión bastante clara, aunque la mayoría de ellas no cuenta con una misión que este a las vista de todos los empleados, pero si cuenta con una y que todos se sienten identificados y familiarizados con ella, y es así como cada uno trabaja con empeño para poder desarrollar de la mejor manera su trabajo.

27. ¿Está la misión alineada con las metas y direcciones de la organización?

Tabla 27.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	21	78%
No	6	22%
Total	27	100%

Comentario: La misión de cada una de las organizaciones si está alineada con las metas y las direcciones, ya que esto comunica el propósito de la organización por la misma razón deben estar debidamente alineadas y de esta manera está preparando un escenario para el desarrollo exitoso de la organización.

28. ¿Refleja la misión, los valores y creencias fundamentales de los miembros de la organización?

Tabla 28.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	21	78%
No	6	22%
Total	27	100%

Comentario: Los miembros reflejan debidamente la misión, los valores y las creencias de la organización, ya que todos se sienten comprometidos y familiarizados con cada uno de los valores y de la misión de la organización.

29. ¿Cuáles son los valores y supuestos fundamentales que considera usted definen a la organización?

Tabla 29.

Alternativas	FA	FR (%)
Responsabilidad	5	19%
Trabajo en equipo	3	11%
Integridad	2	7%
Todas las anteriores	17	63%
Total	27	100%

Comentario: Los valores que se consideran que definen la organización son la responsabilidad, el trabajo en equipo y la integridad, ya que para que una

organización se desarrolle con éxito estos valores son la base fundamental porque si uno no funciona o no existe los demás tampoco pueden estar presentes.

30. ¿Se identifica la mayoría de las personas de la organización con los valores de esta?

Tabla 30.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Los miembros de las organizaciones están identificados en gran manera con los valores que en esta existen ya que todos trabajan unidos y en armonía para desempeñar con éxito cada una de sus funciones.

31. ¿Están los valores y las suposiciones de la organización alineados con sus acciones?

Tabla 31.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	23	85%
No	4	15%
Total	27	100%

Comentario: Los valores y las suposiciones de la organización están alineados con las acciones de las personas que laboran en ella, ya que constantemente se les motiva para que estos valores sean practicados diariamente.

32. ¿Existe un Sistema de incentivos y recompensas en la organización?

Tabla 32.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Las Cooperativas cuentan con un sistema de incentivos; en cada una los incentivos se reflejan de diferentes maneras, estos incentivos son determinados por cada una de las cooperativas, algunos de los incentivos son productos de los que ellos producen, otros con incentivos monetarios, o con otro tipo de incentivos en determinadas fechas festivas.

33. ¿Se sienten las personas recompensadas por su trabajo?

Tabla 33.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Los empleados están debidamente recompensados por su trabajo dentro de la organización, ya que son remunerados adecuadamente según el trabajo que desempeñan dentro de la organización, y como están bien remunerados ellos se sientan más comprometidos con la organización y desarrollan con excelencia sus labores y colaboran con el éxito de la cooperativa.

34. ¿Están las personas adecuadamente remuneradas?

Tabla 34.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentario: El personal de las cooperativas está debidamente remunerado, ya que a todos los empleados se les remunera de acuerdo a las labores que desempeñan, además se les brinda oportunidades para poder obtener alguna remuneración extra aparte del salario con el que cuentan.

35. ¿Motiva la organización al personal con recompensas monetarias y no monetarias para que colabore con el desempeño de la organización?

Tabla 35.

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	16	59%
Casi siempre	8	30%
A veces	3	11%
Total	27	100%

Comentario: Las cooperativas motivan a los empleados con recompensas monetarias y no monetarias, esto lo hacen para que los empleados se sientan comprometidos al realizar su trabajo, las cooperativas recompensan a los empleados con productos y cuando las ganancias son buenas de forma monetaria.

36. ¿Cuenta la organización con una política de remuneración que cumple con las reglas y los reglamentos del país?

Tabla 36.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	6	22%
No	21	78%
Total	27	100%

Comentario: Las Cooperativas no cuentan con un sistema de remuneración que cumple con las reglas y los reglamentos del país, ya que la mayoría de las cooperativas no cuenta con un seguro social para los empleados que este es uno de las reglas principales en nuestro país, ni tampoco con la cotización en AFP's. Aunque hay algunas de las cooperativas que si cuentan con todas las reglas que el Código de Trabajo exige.

37. ¿Se optimizan los recursos que se utilizan en el proceso productivo, logrando así tener un mejor control de los tiempos y procesos?

Tabla 37.

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Los recursos que se utilizan para el proceso productivo son optimizados al máximo, esto les permite evitar pérdidas en sus recursos, el concentrado es uno de los recursos más optimizados, ya que este es el principal recurso para la producción, este se agregan a los estanques y se agrega la cantidad necesaria y en el tiempo adecuado para que este no sea desperdiciado.

38. ¿Se lleva un registro detallado de los costos que se incurren en cada ciclo de producción?

Tabla 38.

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Las cooperativas llevan un registro detallado de los costos con los que incurren en el ciclo de producción, esto les permite llevar un mejor control de todos los gastos que genera la producción en cada periodo y a la vez les ayuda a pronosticar para los ciclos de producción venideros.

39. ¿Ha elaborado la organización algunas medidas y procedimientos para evitar el ausentismos de los empleados a sus labores diarias?

Tabla 39.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Las cooperativas han elaborado medidas y procedimientos para evitar el ausentismo de los empleados, con estas normas los empleados se ven obligados a

asistir a sus labores diarias, si los empleados faltan a sus labores estos son sancionados ya sea con suspensión de días de trabajo y casos extremos hasta despidos.

40. ¿Las unidades que produce la organización son las necesarias para cubrir los pedidos de los clientes?

Tabla 40.

Alternativas	FA	FR (%)
Casi siempre	1	4%
A veces	11	41%
Nunca	15	55%
Total	27	100%

Comentario: Las unidades que se producen en cada periodo no son las necesarias para cubrir los pedidos de los clientes, las organizaciones no producen las cantidades necesarias que los clientes exigen, ya que muchas veces su espacio físico (estanques) no son lo suficientes para poder producir más.

41. ¿Considera que las políticas y reglas implementadas por el gobierno favorecen el desarrollo de las cooperativas en El Salvador?

Tabla 41.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	15	56%
No	12	44%
Total	27	100%

Comentario: Las organizaciones consideran que las políticas implementadas por el gobierno favorecen con el desarrollo de las cooperativas, ya que el estado les ha brindado su apoyo con la maquinaria y capacitaciones necesaria para mejorar sus actividades en el proceso de producción, aunque el estado les ha brindado apoyo incondicional con lo mencionado anteriormente no están conforme con la falta del otorgamiento de la concesión del área en donde están explotando los recursos.

42. ¿Está la organización informada sobre los cambios importantes en las políticas y reglas?

Tabla 42.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Las organizaciones están debidamente informadas sobre los cambios importantes en las políticas y reglas, ya que los presidentes de cada una de las cooperativas se reúnen cada cierto tiempo para estar informados de cualquier cambio que pueda surgir.

43. ¿Qué factores históricos y culturales de la sociedad es probable que afecten negativamente a la organización?

Tabla 43.

Alternativas	FA	FR (%)
Delincuencia	27	100%
Total	27	100%

Comentario: El factor histórico y cultural que afecta negativamente a las organizaciones es la delincuencia, este factor es el que está afectando grandemente con la economía de la mayoría de las organizaciones del país, no solamente con las cooperativas camaronera.

44. ¿Hasta qué punto tiene la organización acceso a un mercado laboral adecuado?

Tabla 44.

Alternativas	FA	FR (%)
Bastante	25	93%
Poco	2	7%
Total	27	100%

Comentario: Las cooperativas tienen bastante acceso a un mercado adecuado, ya que en la zona hay bastantes personas que están acostumbradas a realizar trabajos en pesados y muchos se dedican a trabajar en el área de la pesca.

45. ¿Hasta qué punto tiene la organización acceso a tecnología adecuada de modo que pueda suministrar sus bienes y servicios de manera efectiva y eficiente?

Tabla 45.

Alternativas	FA	FR (%)
Bastante	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Las cooperativas tienen bastante acceso a tecnología adecuada que les permite desarrollar todos los procesos de manera eficiente y efectiva, ya que con ayuda del gobierno han obtenido la maquinaria necesaria y esto ha favorecido para reducir tiempo y calidad de sus procesos.

46. ¿Es adecuada la infraestructura local (sistemas viales y de transporte, electricidad y telecomunicaciones) para permitir que organizaciones de los sectores privado y público lleven a cabo sus actividades en forma efectiva y eficiente?

Tabla 46.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	9	33%
No	18	67%
Total	27	100%

Comentario: La infraestructura local de las cooperativas no es la adecuada, ya que el acceso a las cooperativas no es tan accesible porque no cuenta con calles en buen estado y esto impide que los clientes lleguen con facilidad a las cooperativas. Si el sistema vial de la zona mejorara las cooperativas mejorarían en gran medida la distribución de sus productos.

47. ¿Se realizan encuestas o sondeos adecuados de los clientes para obtener sus percepciones de los productos y poder realizar cambios en los productos?

Tabla 47.

Alternativas	FA	FR (%)
No	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Las organización no realizan sondeos o encuestas para obtener las percepciones de sus productos, pero aun así ellos tienen conocimiento de exigencias que sus clientes tienen con sus productos y tratan de suplir sus necesidades.

48. ¿Utiliza la organización información de retroalimentación para mejorarse a sí misma?

Tabla 48.

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	18	67%
Casi siempre	6	22%
A veces	3	11%
Total	27	100%

Comentario: Las organizaciones utiliza la información de retroalimentación para mejorarse a sí misma, después de finalizado el periodo de cosecha la directivas se reúnen para analizar los puntos fuertes y débiles, de esta manera poder fortalecer los puntos débiles y poder mantener o mejor sus puntos fuertes, y colabora a mejorar su desempeño organizacional.

49. ¿Estimula la organización la innovación?

Tabla 49.

Alternativas	FA	FR (%)
Casi siempre	1	4%
A veces	7	26%
Nunca	19	70%
Total	27	100%

Comentario: La innovación es un punto que las Cooperativas nunca estimulan, ya que los productos son camarones y esto impide que busquen innovar en cosechar otro tipo de especie marina porque se necesita otro tipo de procedimientos diferentes a los tratamientos que se le da a los camarones.

50. ¿Considera que los clientes están satisfechos con los productos que ofrece la organización?

Tabla 50.

Alternativas	FA	FR (%)
Si	27	100%
Total	27	100%

Comentario: Todas las organizaciones consideran que los clientes están satisfechos con los productos que ofrecen eso gracias a que siempre tratan la manera de cubrir con sus exigencias aunque muchas veces las situaciones climáticas pueden impedir que ellos cumplan dichas expectativas, pero aun así los clientes adquieren sus productos.

4.2. Tabulación y análisis de resultados dirigidos a empleados de Cooperativas.

1. ¿Considera que es adecuado el liderazgo que ejerce el gerente dentro de la organización?

Tabla 1

Alternativa	FA	FR (%)
Si	116	86%
No	19	14%
Total	135	100%

Comentario: La mayor parte empleados de las cooperativas considera que el liderazgo que ejercen los gerentes es el adecuado para el fortalecimiento organizacional. Estos datos reflejan elevados niveles de confianza y aceptación con respecto a los líderes de las cooperativas.

2. ¿Apoya usted, las iniciativas propuestas por los líderes de la organización?

Tabla 2

Alternativa	FA	FR (%)
Siempre	122	90%
Casi siempre	13	10%
Total	135	100%

Comentario: Los empleados apoyan las iniciativas propuestas por los líderes de la organización; siempre están dispuestos a apoyar las iniciativas propuestas por los líderes de las cooperativas. En este caso, se puede observar un ambiente positivo de aceptación a nuevas iniciativas que mejoren el funcionamiento de las cooperativas.

3. ¿De qué forma conoce usted, existen estrategias en la organización?

Tabla 3

Alternativa	FA	FR (%)
Formal	41	30%
Informal	54	40%
No sabe	40	30%
Total	135	100%

Comentario: En las cooperativas existen estrategias de manera informal. Las cooperativas se encuentran deficientes en cuanto a la elaboración de estrategias y planes de trabajo.

4. ¿Están las funciones de la organización definidas claramente?

Tabla 4

Alternativa	FA	FR (%)
Si	135	100%
Total	135	100%

Comentario: Los empleados consideran que las funciones están claramente definidas. Todos reconocen las actividades de cada puesto, lo que les facilita tener un buen desempeño laboral. Ellos aseguran que conocen bien sus funciones y que siempre están dispuestos a trabajar con empeño, pues de eso depende el hecho de aumentar sus ingresos económicos.

5. ¿Existen líneas claras de autoridad y responsabilidad en la organización?

Tabla 5

Alternativa	FA	FR (%)
Si	133	99%
No	2	1%
Total	135	100%

Comentario: Existe claridad en las responsabilidades del puesto y reconocen la autoridad en la cooperativa. Además, hay buena convivencia entre jefes y empleados, lo que crea un clima de trabajo propicio para desempeñar las labores.

6. ¿Están los procesos de trabajos estructurados en forma clara y adecuada?

Tabla 6

Alternativa	FA	FR (%)
Si	135	100%
Total	135	100%

Comentario: De acuerdo a la perspectiva de los empleados, existe buena organización en los procesos de trabajo; pues consideran que son claros y adecuados. Las cooperativas mantienen procesos de trabajo estandarizados.

7. ¿Se lleva a cabo planificación financiera de manera periódica para apoyar el desempeño?

Tabla 7

Alternativa	FA	FR (%)
Si	79	59%
No sabe	56	41%
Total	135	100%

Comentario: Las cooperativas llevan planificación financiera, pero de manera parcial. Dentro de este rubro comentaron que se elaboran presupuestos para determinar la necesidad de recursos y que llevan contabilidad formal que les permite registrar y resumir los gastos e ingresos en las cooperativas; aunque dicen que es contador el que encarga de esta área y no saben mucho de este tipo de información.

8. ¿Evalúa la organización el cumplimiento de las metas y objetivos?

Tabla 8

Alternativa	FA	FR (%)
Si	105	78%
No	32	24%
Total	135	100%

Comentario: Los encuestados expresaron que la organización evalúa las metas y objetivos en cada periodo con respecto al anterior, y que en base a esa evaluación toman medidas para mejorar el desempeño.

9. ¿Se sienten identificados los miembros de la cooperativa con las metas organizacionales?

Tabla 9

Alternativa	FA	FR (%)
Si	135	100%
Total	135	100%

Comentario: Los empleados dijeron apoyar las metas propuestas por la cooperativa; pues su interés es el progreso de la organización.

10. ¿Considera que los productos reúnen los estándares de calidad que los clientes exigen?

Tabla 10

Alternativa	FA	FR (%)
Si	113	84%
No	22	16%
Total	135	100%

Comentario: Los productos reúnen los estándares de calidad necesarios para satisfacer las necesidades los clientes; esto, porque según ellos a los clientes lo que le interesa es el tamaño del camarón.

11. ¿Trabaja el personal en conjuntos para proporcionar buenos productos y servicios?

Tabla 11

Alternativa	FA	FR (%)
Si	135	100%
Total	135	100%

Comentario: Los empleados trabajan en conjunto para proporcionar buenos productos y servicios a los clientes; según su punto de vista existe un ambiente de cooperación para mejora de los logros organizacionales.

12. ¿Recopila la organización información sobre el mercado y su función en ese mercado?

Tabla 12

Alternativa	FA	FR (%)
A veces	10	7%
Nunca	125	93%
Total	135	100%

Comentario: Las cooperativas no recopilan información sobre el mercado. La mayor parte de empleados indicaron que el problema que siempre han tenido es que los intermediarios se llevan las ganancias: “Somos buenos para producir y malos para vender, por eso tenemos que convertirnos y comercializar el producto”, comentan.

13. ¿Existe una misión y visión clara dentro de la organización?

Tabla 13

Alternativa	FA	FR (%)
Si	37	27%
No	98	73%
Total	135	100%

Comentario: No hay una misión ni visión clara en las cooperativas. Existe un debilitamiento en este sentido, ya que los empleados no conocen la existencia de lineamientos concretos de misión y visión. Aunque algunos expresaron que su visión es tener una empresa plenamente organizada y eficiente que sea reconocida por la excelente calidad y el servicio.

14. ¿Se siente identificado con la misión y valores de la organización y disposición para promoverlos y difundirlos?

Tabla 14

Alternativa	FA	FR (%)
Si	37	27%
No	98	73%
Total	135	100%

Comentario: Aunque no existe una misión clara en todas las cooperativas se pudo notar un ambiente de compañerismo y armonía, con apoyo a las iniciativas de los líderes de la organización. Podemos decir en base a esto que hace falta la necesidad de hacer mejorar en el área administrativa, pues no existen líneas claras de como están y a donde se dirigen, lo que puede resultar el terminar en cualquier lado y no el fin adecuado.

15. ¿Cuáles son los valores y supuestos fundamentales que considera usted definen la organización?

Tabla 15

Alternativa	FA	FR (%)
Responsabilidad	97	72%
Trabajo en equipo	38	28%
Total	135	100%

Comentario: Los valores que se consideran que definen la organización son la responsabilidad, el trabajo en equipo, ya que para que una organización se desarrolle con éxito estos valores son la base fundamental porque si uno no funciona o no existe los demás tampoco pueden estar presentes.

16. ¿Existe un sistema de incentivos y recompensas en la organización?

Tabla 16

Alternativa	FA	FR (%)
Si	135	100%
Total	135	100%

Comentario: Las cooperativas cuentan con un sistema de incentivos y recompensas propio de cada una. Manejan un sistema de remuneración básica fija mensual, semanal o diaria; y beneficios adicionales de acuerdo a sus necesidades y al empeño de los empleados en el trabajo.

17. ¿Motiva la organización al personal con recompensas monetarias y no monetarias para que colabore con el desempeño de la organización?

Tabla 17

Alternativa	FA	FR (%)
Siempre	54	40%
Casi siempre	59	44%
A veces	22	16%
Total	135	100%

Comentario: A los empleados se les motiva con recompensas monetarias y no. Pudimos observar personas muy motivadas, porque las cooperativas les hacen regalos en tiempos festivos y se les incentiva de acuerdo a sus necesidades.

18. ¿Se optimizan los recursos que se utilizan en el proceso productivo, logrando así tener un mejor control de los tiempos y procesos?

Tabla 18

Alternativa	FA	FR (%)
Siempre	54	40%
Casi siempre	59	44%
A veces	22	16%
Total	135	100%

Comentario: Podemos decir que en las cooperativas tratan la manera de optimizar los recursos, pero falta mucho por hacer en este tema; sobre todo en el manejo de parámetros técnicos de medición de alimentos e insumos, pues aún no tienen la certeza de cuanto es lo necesario para que el camarón se desarrolle con normalidad.

19. ¿Ha elaborado la organización algunas medidas y procedimientos para evitar el ausentismos de los empleados a sus labores diarias?

Tabla 19

Alternativa	FA	FR (%)
Si	135	100%
Total	135	100%

Comentario: Los empleados aseguran que la organización ha elaborado medidas que evitan el ausentismo. Comentan que se sienten motivados por realizar sus labores, ya que de ello depende el nivel de salario o pago recibido al finalizar el ciclo producción. Además de recibir regalos de pendiendo de las necesidades de los empleados.

20. ¿Considera que la capacidad de producción de la organización cumple con la demanda de productos de los clientes?

Tabla 20

Alternativa	FA	FR (%)
Siempre	2	1%
Casi siempre	13	10%
A veces	41	30%
Nunca	79	59%
Total	135	100%

Comentario: Por lo general en las cooperativas no se satisface la demanda del mercado; aunque existe bastante capacidad instalada en las cooperativas para expandirse; la mayor parte dijo que siempre les hace falta producto, lo que conduce a oportunidades de crecimiento en este sector, además, en la parte comercial existen mucho mercado que explorar; pero le hace falta un enfoque estratégico y metas bien definidas, que le permitan superar sus debilidades.

21. ¿Considera que las políticas y reglas implementadas por el gobierno favorecen el desarrollo de las cooperativas en El Salvador?

Tabla 21

Alternativa	FA	FR (%)
Si	120	89%
No	15	11%
Total	135	100%

Comentario: La mayor parte expresa que les favorece las políticas del gobierno, pues ha habido mucho apoyo a este sector, 11% dice que no les favorece, pues comentan que existen muchas trabas con respecto al requerimiento de concesiones para el aprovechamiento del suelo marino y los permisos ambientales, sin los cuales no pueden seguir trabajando. Por otra parte el gobierno ha ayudado a través del CENDEPESCA y el MAG a mejorar tecnológicamente a las cooperativas; también han obtenido colaboración y donaciones de ONG. El gobierno de presidente Mauricio Funes ha implementado capacitaciones técnicas para incrementar la productividad en el cultivo de camarón criado en estanques impulsado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería con el apoyo del IICA en la zona de la bahía de Jiquilisco.

22. ¿Qué factores históricos y culturales de la sociedad es probable que afecten negativamente a las cooperativas camaroneras del municipio de Jiquilisco?

Tabla 22

Alternativa	FA	FR (%)
Delincuencia	135	100%
Total	135	100%

Comentario: Los empleados consideran que puede llegar a afectarles en un futuro es la delincuencia; pues dicen que tienen miedo de ser víctimas de delincuentes que les quieran cobrar la llamada renta o robar a sus clientes lo que tendería a disminuir las ventas.

23. ¿Tiene la organización acceso a tecnología adecuada de modo que pueda suministrar sus bienes y servicios de forma efectiva y eficiente?

Tabla 23

Alternativa	FA	FR (%)
Bastante	127	94%
Poco	8	6%
Total	135	100%

Comentario: Las cooperativas tienen un nivel tecnológico adecuado. Han avanzado mucho en lo que ha tecnología, pues aseguraron haber comenzado artesanal y ahora producen a través de sistemas de bombeo y cuentan con la infraestructura necesaria que les ha ayudado a aumentar la producción.

24. ¿Considera adecuada la infraestructura local (sistemas viales y de transporte, electricidad y telecomunicaciones) para permitir que organizaciones de los sectores privado y público lleven a cabo sus actividades en forma efectiva y eficiente?

Tabla 24

Alternativa	FA	FR (%)
Si	47	35%
No	88	65%
Total	135	100%

Comentario: La mayor parte de encuestados dice que no es buena la infraestructura física local, más que todo lo referido a los sistemas viales. Aunque no todas las cooperativas tiene este problema.

25. ¿Se realizan encuestas o sondeos adecuados de los clientes para obtener sus percepciones de los productos y poder realizar cambios en los productos?

Tabla 25

Alternativa	FA	FR (%)
No	135	100%
Total	135	100%

Comentario: Los empleados dicen no tener conocimiento de esto; por lo tanto manifiestan que no se hace ningún sondeo sobre percepciones de los clientes que contribuya a hacer cambio en los productos.

26. ¿Estimula la organización la innovación?

Tabla 26

Alternativa	FA	FR (%)
No	135	100%
Total	135	100%

Comentario: No se incentiva en ninguna manera la innovación. Esto se pudo observar, aunque manifiestan haber recibido mucha capacitación del IICA, el cual brinda cooperación técnica, asesoría, acompañamiento técnico y especializado, apoyo en la formulación de políticas y estrategias vinculadas a una amplia variedad de temas relacionados con la agricultura y la vida rural.

27. ¿Considera que los clientes están satisfechos con los productos que ofrece la organización?

Tabla 27

Alternativa	FA	FR (%)
SI	135	100%
Total	135	100%

Comentario: Los clientes están satisfechos con el producto. Los empleados manifiestan que a estos les interesa más que todo buen tamaño en el producto.

4.3. Tabulación y análisis de resultados dirigidos a clientes de las Cooperativas.

1. ¿Considera que las políticas y reglas implementadas por el gobierno favorecen el desarrollo del comercio de El Salvador?

Tabla 1

Alternativa	FA	FR (%)
Si	30	60%
No	20	40%
Total	50	100%

Comentario: El gobierno actual ha implementado políticas favorables al comercio, sobre todo el incentivo del comercio a través de créditos más accesibles, aunque comentaron que necesitan más apoyo y que han sido afectados por los Tratados de Libre Comercio que ha llevado a cabo El Salvador con otros países que importan mariscos al país.

2. ¿Trabaja su negocio a través de créditos bancarios?

Tabla 2

Alternativa	FA	FR (%)
Si	40	80%
No	10	20%
Total	50	100%

Comentario: Los comerciantes de mariscos trabajan sus negocios a través de créditos bancarios; por tanto existe una gran dependencia de los comerciantes de mariscos al sector financiero al sector financiero del país y a las reglas formales del mismo.

3. ¿Qué factores históricos y culturales de la sociedad es probable que afecten negativamente el comercio en El Salvador?

Tabla 3

Alternativa	FA	FR (%)
Delincuencia	50	100%
Total	50	100%

Comentario: La delincuencia es el factor histórico-cultural que afecta a los comerciantes de mariscos; esta es una de las reglas informales implícitas en las actividades comerciales que afecta e influye en las actividades de cada grupo.

4. ¿Considera usted, que es adecuada la infraestructura física local (sistemas viales y de transporte, electricidad y telecomunicaciones) para llevar a cabo actividades comerciales en las cooperativas camaroneras del municipio de Jiquilísco?

Tabla 4

Alternativa	FA	FR (%)
Si	15	30%
No	25	50%
No Sabe	10	20%
Total	50	100%

Comentario: La infraestructura física local de las cooperativas no es la adecuada, sobre todo en lo referido a sistemas viales, porque no cuenta con calles en buen estado y esto impide que los clientes lleguen con facilidad a las cooperativas.

5. ¿Cuál de los siguientes mariscos considera usted se venden más?

Tabla 5

Alternativas	FA	FR (%)
Cangrejos	1	2%
Pescado	20	40%
Camarón	17	34%
Conchas	12	24%
Total	50	100

Comentario: El pescado es el marisco más demandado por los clientes, ya que es el más vendido en el mercado y preferido por el consumidor final; el camarón es el segundo marisco más vendido en los mercados, lo que demuestra la rentabilidad en su comercialización y esto puede permitir que las cooperativas tengan confianza en aumentar

la inversión de la crianza de camarón de estanque, para así cubrir la demanda creciente que se tiene.

6. ¿En qué lugar realiza la compra del camarón?

Tabla 6

Alternativa	FA	FR (%)
Cooperativa	3	6%
Mercado	42	84%
Centro de Distribución	5	10%
Total	50	100%

Comentario: El lugar donde los comerciantes compran el camarón es en el mercado, este resultado se atribuye a la cercanía y a la comodidad de los clientes para la compra del camarón. Las cooperativas deben adaptarse a las condiciones a crear planes que les permita llegar directamente a los clientes porque es lo que exige el entorno externo.

7. ¿Qué factores influyen para la compra del camarón a su Proveedor?

Tabla 7

Alternativa	FA	FR (%)
Precio	18	36%
Tamaño	15	30%
Facilidades de pago	1	2%
Tiempo de entrega	7	14%
Promociones	3	6%
Calidad	6	12%
Total	50	100%

Comentario: El precio y el tamaño del camarón son los factores que impulsa a los comerciantes a comprar; además consideran que para abastecer sus puestos es necesario contar con proveedores que suministren a tiempo el camarón manteniendo su frescura y para su venta.

8. ¿Cuál es el camarón que más prefiere el consumidor final?

Tabla 8

Alternativa	FA	FR (%)
Nacional	40	80%
Extranjero	10	20%
Total	50	100%

Comentario: El consumidor final prefiere el camarón nacional con respecto al extranjero porque tiene un mejor sabor. Aseguran que el mayor proveedor de camarón en El Salvador es Honduras, pero que es mejor la calidad del producto nacional.

4.4. Conclusiones.

4.4.1. Evaluación organizacional.

El análisis correlacional obtenido a través de la investigación realizada a las cooperativas camaroneras de Jiquilisco muestra deficiencias en cuanto a evaluación organizacional, lo que origina faltas en el buen desempeño de estas.

4.4.1.1. Capacidad organizacional.

La investigación realizada nos muestra que las Cooperativas Camaroneras tienen ciertas deficiencias en cuanto a la Capacidad Organizacional, ya que ejercen un liderazgo, pero no un liderazgo estratégico, aunque cuenta con una Estructura Organizacional muy adecuada, y con respecto a su gestión financiera llevan un excelente control de toda su información financiera.

✓ Liderazgo Estratégico.

Con la investigación realizada podemos observar que no hay Liderazgo Estratégico en las cooperativas, ya que al hablar de liderazgo estratégico nos referimos a la capacidad de las cooperativas de establecer planificación estratégica y de influir a otros para el cumplimiento de estos planes, esto es, determinar el rumbo en el que será dirigida la organización, y nos referimos a la Visión y Misión de las Organización.

Aunque cuenta con el establecimiento de ciertas metas, las cuales son analizadas cada cierto tiempo por la junta directiva de cada cooperativa y dirigen los esfuerzos del personal para el cumplimiento de metas y objetivos de la organización, no es suficiente para el ejercicio de un liderazgo estratégico que conlleve a la satisfacción de la demanda.

Los líderes inspiran a los demás miembros y a los interesados directos de la organización a que se desempeñen de tal manera que todas sus acciones vayan encaminadas a cumplir con la misión y el cumplimiento de metas y objetivos.

✓ Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional de las cooperativas está debidamente establecida, ya que las cooperativas tienen la capacidad de dividir adecuadamente las funciones de trabajo, las responsabilidades de personas y de grupos de personas.

Las personas que laboran en las cooperativas están debidamente capacitadas para poder reestructurar todas las funciones y responsabilidades de ellas y sin ningún tipo de

inconveniente, ya que todos los empleados tienen conocimiento de las funciones y responsabilidades del proceso productivo de las cooperativas.

Lo principal de la estructura organizacional es que estas organizaciones tienen claras las líneas de autoridad y estas líneas son las responsables de dividir el trabajo de forma individual o grupal, esto ayuda a aumentar al máximo los beneficios de la división del trabajo.

✓ Gestión Financiera

Las organizaciones cada cierto tiempo realizan su planificación, la ejecución y el monitoreo de todos sus recursos monetarios, ya que estos son los que le proporcionan los principales insumos para poder producir en cada periodo de cosecha, por este motivo cuentan con un estricto control de toda su información financiera.

Las personas responsables de la Gestión Financiera son las responsables de planificar todos los movimientos financieros que se realizarán en cada periodo, se encarga de llevar un control financiero de los ingresos de la organización, la declaración contable y financiera que es lo que respalda todos los movimientos realizados.

La Junta Directiva y los gerentes de cada Cooperativa deben participar estrictamente en la Gestión de Financiera ya que deben tener bien claro cuando las personas responsables de las actividades financieras rindan cuentas de todos los movimientos financieros por medio de los estados y libros contables con los que cuentan para respaldar entradas y salidas de dinero.

4.4.1.2. Motivación Organizacional.

La investigación realizada nos muestra que en las Cooperativas Camaroneras existe buena Motivación Organizacional, pero sin un direccionamiento adecuado esto impulsa a que los miembros de las cooperativas desempeñen satisfactoriamente sus funciones y que su comportamiento sea el más adecuado, aunque no se logre los desafíos de futuro.

✓ Misión y visión.

Según la investigación realizada se obtuvo la información las cooperativas no cuentan con una misión y una visión estratégica; pero que tratan la manera de inculcar valores sociales, económicos, sociales y políticos importantes, esto lo hacen con la intención de inspirar y promover la lealtad de los empleados hacia la organización.

Además, promueven el buen trato al cliente que son una parte indispensable para las cooperativas, ya que sin los clientes las organizaciones no serían nada; todo lo anterior contribuye a mejorar la motivación de las organizaciones ya que es importante considerarla porque la misión es hacia dónde va dirigida la organización y está estrechamente relacionada con la motivación; al no contar con una visión claramente definida está bastante penetrada la idea de esta en la mente de cada uno de los miembros, porque está relacionada con las esperanzas de los sueños de los miembros y por supuesto con los de la organización.

✓ Cultura

Con respecto a la cultura, estas cooperativas impulsan a todos sus miembros a practicar los valores de comportamiento que son los más indicados para ellas como uno de ellos es el Respeto, la honestidad, la responsabilidad, e inculcan de manera más estricta el trabajo en equipo ya que, es indispensable para desempeñar bien el trabajo.

Para que el comportamiento de los miembros de las cooperativas sea el más adecuado ellos cuentan con un conjunto de normas, esto ayuda para que la relación entre miembros sea la adecuada y así evitar problemas de conducta, y ayuda a mejorar el trato con los clientes y evitar quejas de parte de ellos.

✓ Incentivos.

Según la investigación realizada las cooperativas incentivan en gran manera a todos sus miembros, ya que estos son una parte importante de la motivación al personal y los impulsa a realizar con mayor calidad todas sus obligaciones y responsabilidades.

Para las cooperativas el sistema de incentivos es éxito de la organización porque depende de estos para que los empleados sean eficientes y productivos, además fomenta la lealtad hacia la organización.

Las cooperativas camaroneras tienen un sistema de incentivos que va desde productos hasta monetarios, todo depende del margen de utilidad de la cosecha, además de incentivarlos en las fechas de festividades.

4.4.1.3. Entorno externo.

El entorno externo en las organizaciones es también un factor importante para determinar la sobrevivencia y buen desempeño. Las cooperativas según la investigación realizada son influidas con algunos aspectos que son les son favorables para su crecimiento, pero de la misma manera tienen puntos que van en contra de su desarrollo.

✓ Reglas Formales

Existen reglas y políticas formales impuestas por el gobierno que favorecen en el funcionamiento de las cooperativas. El apoyo brindado por el gobierno través del Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura (CENDEPESCA), dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), que proporciona conocimientos para el funcionamiento de las actividades de producción, ha contribuido a que estas se mantengan y se sigan desarrollando.

Asimismo, con el Según la investigación, las cooperativas camaroneras siguen al pie de la letra las normas que son establecidas por el Estado, ya que reciben bastante apoyo ya sea por medio de capacitaciones a los empleados y proporcionándoles maquinaria adecuada para que desempeñen de una manera más eficiente los procesos de producción.

✓ Reglas Informales

En cuanto a las reglas informales que establecen ciertos grupos ya sea interno o externo que influyen ya sea limitando o ampliando las actuaciones de las cooperativas, la delincuencia es uno de los aspectos de la cual tienen mayor temor que les afecte ya sea directa o indirectamente.

Todas las cooperativas cuentan con su propio reglamento interno aparte de seguir con las normas q el estado impone para que se pueda tener un mejor control del comportamiento de todos los miembros de la organización.

De la misma manera que incentiva sus empleados hace que cada uno de ellos cumpla con todas las normas establecidas, algunas normas son las de evitar el ausentismo al trabajo y el buen comportamiento dentro de la organización.

✓ Capacidad

Según la investigación realizada las cooperativas cuentan con las personas adecuadas para realizar el trabajo. En cuanto a infraestructura han ido mejorando a través del tiempo, pero hace falta mucho por hacer para llegar a satisfacer el mercado; los recursos financieros con los que cuentan son dirigidos a mejoras de las instalaciones lo que les puede permitir con un buen direccionamiento ir mejorando en el aumento de la producción de camarones o innovar en la producción de otros productos.

Con respecto al acceso hacia las cooperativas no tienen carreteras en buen estado que facilite la llegada de los clientes, esto impide que sus ventas aumenten y que la cartera de clientes aumente.

4.4.2. Desempeño organizacional.

Un buen desempeño organizacional en las cooperativas implica que sean capaces de cumplir sus metas persiguiendo su misión y visión de empresa.

Cada organización debe tratar de cumplir sus metas con una utilización aceptable de recursos mientras asegura la sostenibilidad a largo plazo. “Buen desempeño” significa que el trabajo se realiza en forma efectiva y eficiente y mantiene su relevancia para los interesados directos.

En cuanto a la capacidad de las cooperativas de cumplir sus metas con la utilización aceptable de recursos asegurando la sostenibilidad a largo plazo; estas presentan ciertas deficiencias que deben mejorar para lograr niveles altos de desempeño.

4.4.2.1. Efectividad.

Para ser efectiva una organización debe tener un propósito funcional, traducido en una misión de empresa y metas dirigidas a su cumplimiento. El cumplir las metas funcionales es la base para ser efectivos.

En ese sentido, las cooperativas presentan ciertas discordancias pues carecen de un planteamiento o enunciado de misión formal y metas formales preestablecidas con las cuales puedan evaluar su cumplimiento al finalizar un ciclo de producción.

Pero es de recalcar que aunque las cooperativas no tengan un rumbo definido, estas son eficaces en lograr obtener buena calidad en sus productos, lo que les ha favorecido para permanecer y posicionarse en el mercado nacional como buenos productores de camarón.

Es importante mencionar que existe en el país un mercado grande para este tipo de producto, es decir hay una demanda creciente, de la cual, las cooperativas no son capaces de satisfacer y por lo tanto representa una oportunidad para que éstas puedan crecer y permanecer a través del tiempo.

En resumen falta mucho por hacer para que las cooperativas sean eficaces en sus operaciones; es de fundamental importancia satisfacer primeramente la demanda.

4.4.2.2. Eficiencia.

Una organización es eficiente si, al compararse con organizaciones similares o con periodos anteriores, sus resultados son relativamente elevados en relación con los recursos gastados. En otras palabras la eficiencia es la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos invertidos para el cumplimiento de las metas.

En ese sentido las cooperativas presentan ciertas deficiencias, en primer lugar, es notorio los altos costos de producción incurridos en cada ciclo. Si bien es cierto que las cooperativas han avanzado en la implementación de tecnología en sus operaciones, lo que les ha resultado en aumentos de la producción, no han podido reducir los costos que conlleva la producción sobre todo lo que se refiere al suministro del alimento para la cría del camarón. Por lo tanto hace falta la implementación de buenas prácticas alimentarias y de manejo del cultivo, que se puede lograr a través de la gestión de los líderes de las cooperativas pidiendo capacitación de parte de las autoridades competentes en el país o creando propiamente técnicas innovadoras adaptadas a su realidad.

La eficiencia en la administración la podemos observar también en el área laboral, en relación al ausentismo de los empleados. En este sentido las cooperativas no exteriorizan deficiencias, pues al contrario se plantean niveles elevados de motivación que conducen al buen desempeño por parte del sector laboral.

Otro aspecto que es importante mencionar en el que deben trabajar para mejorar es el área de ventas.

4.4.2.3. Continuidad de la relevancia.

Las cooperativas tienen el reto de lograr ser continuos en el tiempo; ya que falta mucho por hacer, pues en la actualidad no satisfacen por completo las necesidades de todos sus interesados directos. En este caso se toma en cuenta el hecho de no poder cumplir con las expectativas de los clientes, un interesado directo fundamental en toda la actividad de las cooperativas; además esto representa un punto estratégico básico para las cooperativas, que

si se llega a corregir puede significar una mejora en la rentabilidad y permanencia en el tiempo.

Una forma de satisfacer las necesidades de los clientes en el corto plazo, es aumentar la producción y mantener estándares de calidad adecuados en los productos

Los empleados son otro interesado directo en las cooperativas; pero en este caso por el tipo de organización que se trata no existe problema con la satisfacción de las necesidades de estos, ni de su adaptación a las condiciones a la que se enfrente la cooperativa. En las cooperativas se conocen muy bien de las necesidades de los empleados y por lo tanto se tienen ciertos parámetros ya establecidos para satisfacer las necesidades básicas de estos como miembros de la cooperativa.

Otro interesado directos en el funcionamiento y permanencia de las cooperativas es el gobierno central de El Salvador; este ha provisto a las cooperativas de muchas herramientas básicas para su funcionamiento y ha contribuido al equipamiento de estas.

4.5. Recomendaciones.

4.5.1. Evaluación organizacional.

Se debe trabajar arduamente en las cooperativas para mejorar sus deficiencias, para lo cual ofrecemos las siguientes recomendaciones:

4.5.1.1. Capacidad organizacional.

Ya que la investigación realizada muestra que las Cooperativas Camaroneras están deficientes en cuanto a la Capacidad Organizacional, es necesario mejora este punto a través de un mejor liderazgo estratégico y una Estructura Organizacional más adecuada.

- ✓ Liderazgo Estratégico.

Las cooperativas deben actuar estratégicamente, para ello es importante que ejerzan un liderazgo estratégico, que estimule el cambio y les permita reducir o eliminar por completo

las deficiencias presentadas en este análisis. Este liderazgo implica no solo influir en los miembros de la cooperativa, sino también, la realización de planes estratégicos y la gestión que vayan encaminados a la mejora organizacional.

En ese sentido la planificación estratégica debe cubrir temas que abarquen toda la organización, desde su personalidad hasta cuestiones de operación estratégica que conectan el punto focal en el futuro con el trabajo que debe hacerse para el progreso de la organización.

- ✓ Estructura Organizacional

Es necesario crear una estructura que apoye en el cumplimiento de los fines estratégicos de la cooperativa, para lo cual se propone la creación de otros departamentos, como por ejemplo un departamento técnico que este pendiente de hacer investigación e innovar y hacer cambios en diferentes aspectos cuando sea necesario; también, un departamento de compras que se especialice en el área de negociación y sea responsables de llevar el control sobre las compras de materias primas e insumos para la producción del camarón, y de las herramientas necesarias para el mantenimiento de las instalaciones.

4.5.1.2. Motivación Organizacional.

- ✓ Misión y visión.

Mejorar la motivación estableciendo el rumbo deseado, dándolo a conocer a cada uno de los empleados e insertándolo en la actuación de la cooperativa.

- ✓ Cultura.

Aprovechar el espíritu de cooperación existente, pero encauzado a la obtención de los planes prefijados; estableciendo un sistema de evaluación del desempeño dirigido a los empleados que permita alentar el buen desempeño por parte de estos mismos.

- ✓ Incentivos y recompensas.

Diseñar un sistema de incentivos y recompensas que apoye las buenas prácticas y actitud en la organización; en el cual se incentive a los empleados a través de recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas de acuerdo a las necesidades de estos.

4.5.1.3. Entorno externo.

Aprovechar al apoyo del gobierno, para obtener capacitación de logística de mercado y estrategias de ventas. También es necesario innovar en técnicas y procesos que contribuyan a la reducción de costos y poder con ello ser más eficientes.

4.4.2. Desempeño organizacional.

A través de la planeación estratégica, un mejor liderazgo y motivación organizacional se mejorara el desempeño con apoyo de un entorno externo favorecedor. El cumplimiento de metas con una utilización aceptable de recursos asegurara la sostenibilidad a largo plazo.

4.5.2.1. Efectividad.

La mejora de la capacidad organizacional, dará como resultado que la cooperativa sea efectiva en sus operaciones y tener así buenos niveles desempeño organizacional.

Se debe hacer hincapié en la elaboración proyecciones de demanda que permita el abastecimiento de la misma; además sería muy importante planificar la producción de camarón para mantener producto disponible en todo el año.

4.5.2.2. Eficiencia.

Es necesario implementar estrategias dirigidas a la reducción de costos, de manera general; a través de la tecnificación de los procesos y programas a nivel interno que capaciten y motiven al sector laboral de la organización.

4.4.2.3. Continuidad de la relevancia.

Es necesario cumplir con las expectativas de los clientes, pues son la base para el crecimiento de la cooperativa. También es necesario adaptarse a las condiciones del mercado en cuanto a puntos de venta.

CAPÍTULO 5.

“ELABORACIÓN DE UN MARCO DE EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL QUE PERMITA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO EN LA COOPERATIVA CAMARONERA LOS CALIX, DEL MUNICIPIO DE JIQUILISCO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN” 2013.

5.1. Criterios y consideraciones.

5.1.1. Introducción.

Como resultado del marco de evaluación organizacional implementado en este estudio, se establece la siguiente propuesta para la mejora del desempeño organizacional.

La aplicación del marco de evaluación contempla aspectos fundamentales para la mejora organizacional como resultado del análisis de la situación actual de las cooperativas. En esta propuesta establecemos la mejora de indicadores tales como la capacidad organizacional; en el cual contemplemos puntos claves como son el liderazgo estratégico, la estructura y gestión financiera organizacional; motivación organizacional para lo cual establecemos bases para su mejora en temas como la inserción de valores y personalidad de la cooperativa y por último retomamos la aspectos del entorna externo que permita mejorar la eficiencia, eficacia y poder ser continuos en el tiempo.

Es de recalcar que la investigación planteada anteriormente la realizamos a 27 cooperativas camaroneras de Jiquilisco, pero que esta propuesta va encaminada solamente a la

Cooperativa los Calix; aunque de igual manera puede ser implementada a las demás cooperativas del mismo rubro y sector.

5.1.2. Objetivos del marco.

5.1.2.1. Objetivo General.

Proponer una herramienta técnica y estratégica que permita a la Cooperativa Los Calix, en el Cantón La Canoa, Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután, mejorar el Desempeño Organizacional.

5.1.2.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Establecer un Plan Estratégico como parte de la capacidad organizacional de la Cooperativa para obtener mayor eficiencia y eficacia dentro de la organización.

- ✓ Establecer los principios motivacionales que mejoren la eficiencia a largo plazo en la Cooperativa Los Calix.

- ✓ Aprovechar las fuerzas externas que permitan a la Cooperativa permanecer en el tiempo.

5.2. Generalidades de la empresa:

5.2.1. Nombre.

Asociación Cooperativa Los Calix de Responsabilidad Limitada.

5.2.2. Dirección.

La Cooperativa se encuentra ubicada en el Cantón La Canoa, jurisdicción del municipio de Jiquilísco, Departamento de Usulután.

5.2.3. Tipo de empresa.

La Cooperativa es una Organización de carácter industrial bajo la Constitución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas; se dedica a la producción acuícola.

5.2.4. Antecedentes.

La Cooperativa los Calix; se funda en el año de 1994 estando integrado por 15 asociados, siendo personas de recursos económicos limitados que se dedicaban en un inicio a la extracción de sal, pero la falta de rentabilidad provocó que se buscara otras actividades económicas que le generaran mejores ganancias y lo más importante que permitiera crecer a través de los años de forma eficiente, y es por ello que en el año de 1998, se habilitaron y restauraron 4 estanques que con anterioridad eran salineras, dichos estanques fueron posteriormente transformados para el cultivo del camarón en la Cooperativa.

Es importante destacar que la organización acuícola cuenta con fuentes de financiamiento locales e internacionales, que han respaldado el desarrollo comercial de la misma, entre ellos la Misión Técnica de China-Taiwán, cuyo objetivo es apoyar el desarrollo de la acuicultura marina en el país y especialmente en zonas donde hace falta la inversión. Asimismo, con el Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura (CENDEPESCA), dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), que proporciona conocimientos para el funcionamiento de las actividades de producción y la Asociación Nacional de Trabajadores Agropecuarios (ANTA), que ayuda de manera legal, financiera y técnica al desarrollo de la Asociación Cooperativa.

5.3. Operación de la propuesta.

5.3.1. Capacidad Organizacional

Como parte de la capacidad organizacional proponemos la elaboración de un plan estratégico, tal como se presenta a continuación:

5.3.1.1. PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL.

A. Administración

1. Pensamiento estratégico:

Misión:

Somos una Cooperativa Camaronera que satisface las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo su demanda y proporcionándoles productos y servicios de calidad, creando valor a nuestros asociados para convertirnos en la organización más eficiente y rentable a nivel local.

Visión:

Ser una Cooperativa Camaronera líder y rentable, que promueva el desarrollo integral de todos sus socios, trabajadores y la comunidad en general.

Valores.

Los Calix es una Cooperativa que se esfuerza día con día, para ofrecer un mejor servicio a sus clientes de alta calidad y confiable, proponemos los valores que a continuación se presentan:

COMPROMISO SOCIAL. Nuestros esfuerzos se orientan en el progreso integral de las comunidades.

EQUIDAD. Trabajamos por la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.

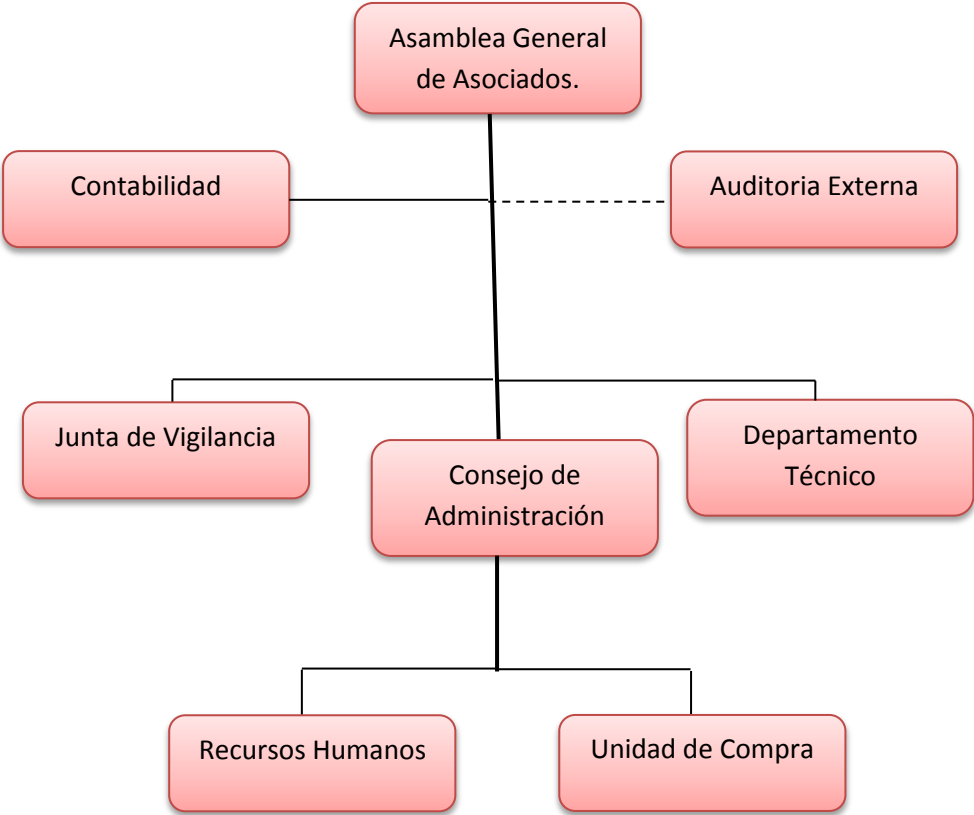
HONESTIDAD: Manifestamos con transparencia, disciplina y responsabilidad el uso eficiente y eficaz de los recursos de la institución.

LIDERAZGO: Proponer iniciativas de progreso como herramienta y la planeación adecuada, haciendo que los asociados trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes de forma efectiva.


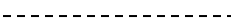


RESPECTO: valorando la dignidad de cada una de las personas sin discriminación alguna a su trabajo.

2. Organigrama propuesto.

Se Presenta la propuesta de la Estructura Organizativa para la Asociación Cooperativa Los Calix.



Leyenda:

SIMBOLO	UTILIZADO PARA REPRESENTAR
	1) A unidades permanentes de trabajo propias del organismo e institución o que forma parte de éste. 2) A unidades externas del organismo o institución y que recibe recurso de éste.
	La relación que existe entre el director de la organización o institución con sus asesores consultivos externos y siempre se conecta de la parte inferior de la figura geométrica a otra figura en uno de sus lados.
	La jerarquía lineal que existe en el organismo o institución, siempre debe de ir más gruesa que las líneas de las figuras geométricas. Si la línea sale por la parte inferior de una figura geométrica y se conecta a otra en la parte superior o en uno de sus lados, indica que tienen jerarquía lineal.
	La coordinación que existe entre las diversas áreas de la institución.

A continuación se definen las funciones de la estructura organizacional propuesta, que integra la mejor forma para obtener un mayor desempeño y la optimización de los recursos:

Asamblea General de Asociados.

Es el ente rector cuya función es ser la máxima autoridad constituida por los 18 asociados de la cooperativa, siendo el que se encargará de la toma de decisiones más importantes a implementarse en la asociación, asimismo velarán por el buen uso de los recursos y todas las estrategias que garanticen la optimización de los recursos y el beneficio de los asociados.

Contabilidad.

El Departamento de Contabilidad estará constituido por una persona que se encargará de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida aplicación de las leyes, normas y reglamentos.

Auditoría Externa.

La auditoría externa estará compuesta por una persona, siendo el responsable en el desarrollo y la evaluación de los procesos administrativos, productivos y financieros de la cooperativa, permitiéndole a su vez mantener un control sobre los resultados de la organización y así poder aplicar la mejora continua de procesos.

Junta de Vigilancia.

La Junta de Vigilancia estará compuesta por un total de 3 asociados encargados de vigilar y supervisar las normas y políticas de la cooperativa, de la misma manera tendrán el control en la toma de decisiones de carácter financiero.

Consejo de Administración.

El Consejo Administrativo estará constituido por 5 asociados que serán los responsables de velar por el funcionamiento de la planeación, dirección y administración de la Asociación Cooperativa.

Recursos Humanos.

Será una unidad adscrita al Consejo de Administración compuesta por 2 personas especializadas en el área, tendrá como función principal el desarrollo de la nómina salarial de los asociados y de la contratación de personas cuando la situación se requiera, de la misma manera se encargará de la capacitación en la mejora de los procesos de cultivo del camarón.

Unidad de Compra.

La unidad de compras se ubicará como una subdivisión del Consejo de Administración, estará compuesto por 2 personas especializada en el área de negociación que serán responsables de llevar el control sobre las compras de materias primas e insumos para la producción del camarón, y de las herramientas necesarias para el mantenimiento de las instalaciones.

Departamento Técnico.

El Departamento Técnico será el encargado del desarrollo, mantenimiento y aplicación de nuevas técnicas y de mejoras en el proceso de crianza y comercialización del camarón, y será conformará con 2 asociados de la Cooperativa.

B. Producción.

La producción del camarón que se da en la cooperativa no es suficiente para la demanda que tienen en la actualidad, ya que no poseen una buena planificación y coordinación para la siembra y crianza de este, lo que genera una producción estática pues no se tiene camarón en varios meses del año, estableciendo su producción en cada trimestre, lo que implica un desabastecimiento por no contar con más estanques que mejoren el proceso de la crianza de camarón, en los meses que se requieren, de igual manera no se cuenta con los recursos suficientes para invertir en los insumos necesarios para la optimización de los recursos en relación a la materia prima, esto provoca una falencia a la cooperativa.

PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN PARA LA COOPERATIVA LOS CALIX.

No.	ETAPA	ACCION	OBJETIVO
1.	Plan de Producción.	Realizar una programación de fechas de producción de acuerdo a las necesidades de los clientes, una previsión de ventas preestablecido por el departamento técnico.	Cumplir con las fechas requeridas por el cliente según lo pactado.
2.	Cálculo de capacidad.	Hacer un cálculo de la capacidad instalada o requerida para hacer la producción.	Estandarizar el volumen de recursos de acuerdo a la capacidad y programar necesidades de transporte y almacenaje.
3.	Necesidad de materiales.	Adquirir las materias primas e insumos de acuerdo al cálculo de capacidad y volumen de producción.	Minimizar el nivel de inventario de materias primas requeridas ajustándose a la capacidad de producción.
4.	Ejecución	Iniciar el proceso Productivo.	Minimizar los costos de operación y cumplir con las fechas requeridas.
5.	Control	Hacer un seguimiento para evaluar el cumplimiento del proceso o de posibles modificaciones.	Realizar un ajuste de los recursos anticipadamente si se requiere.

C. Marketing y logística:

La mejora del mercadeo, permitirá que la Cooperativa logre su principal objetivo que es llevar el camarón a sus consumidores de forma eficiente y eficaz garantizando la satisfacción al cliente; y para que esto se lleve a cabo es necesario conocer los 4 elementos básicos del mercadeo como lo son el precio, producto, plaza y promoción, ello contribuirá a determinar las preferencias de los clientes, y los elementos necesarios para estimular la demanda.

PRODUCTO Y PRECIO:

La Cooperativa deberá cumplir con las condiciones necesarias para su funcionamiento con respecto al producto en las cuales deben de poseer calidad y frescura para su comercialización; y en cuanto a su precio se deberá establecer según las condiciones del mercado existentes; es decir se tiene que tomar en cuenta aspectos como las variaciones del precio tales como los combustibles y otros fundamentales para que el producto llegue hasta los clientes.

Precio Venta (PV): Costo de producción + margen de utilidad.

PROMOCIÓN Y PLAZA:

El contar con un logo que identifique a la Cooperativa con respecto al resto de la competencia, tendrá como resultado posicionarse en la mente de los clientes logrando ser uno de los principales comercializadores de camarón. También es necesario contar con un canal eficiente de comercialización que permita llegar al cliente y lograr el crecimiento a mediano y largo plazo en la cooperativa.

D. Recurso Humano.

Como parte esencial del desempeño en la cooperativa, se encuentra el recurso humano para el desarrollo de las operaciones de la Cooperativa Los Calix, en la cual los Asociados desempeñan las funciones del proceso de comercialización del camarón, y contratando

personal de la zona del Cantón La Canoa en la época en que se recoge la cosecha; pero en la actualidad no cuentan con conocimientos técnicos que le permita mejorar las actividades de producción y distribución del camarón, debido a que no se lleva el producto hasta los clientes sino que ellos vienen a la Cooperativa para adquirirlos y posteriormente comercializarlo en los diferentes mercados de El Salvador.

Asimismo, la falta de conocimiento de comercialización, les dificulta la negociación con el cliente, a tal grado que venden el camarón a un precio que no les permite generar las suficientes ganancias a la Cooperativa para invertir en las necesidades fundamentales para su competitividad en el mercado y que les ayude a ser sostenibles en el tiempo tanto económico como financiero a la Asociación.

E. Análisis del entorno externo.

Herramienta:

ANÁLISIS MICHAEL PORTER

Para determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de la Cooperativa Los Calix, se empleará el uso del Método de Michael Porter que se describe a continuación.

<p>1. Poder de negociación de los compradores o clientes.</p>	<p>Los clientes tienen gran poder de negociación de compra en la cooperativa. La Cooperativa Los Calix posee como cartera de clientes a mayoristas, minoristas y detallistas provenientes de los mercados Municipales de Jiquilisco y sus alrededores, para la comercialización y compra directa del camarón, dentro de las instalaciones de la Cooperativa, debido a que no se cuenta con logística de distribución para su expansión en el mercado.</p>
<p>2. Poder de negociación de los Proveedores.</p>	<p>Los proveedores de insumos tienen precios fijos establecidos a sus productos, por lo que la</p>

	cooperativa no tiene oportunidad de negociar condiciones con ellos en la actualidad. Esto cambiaría al aumentar la producción en las cooperativas.
3. Amenaza de nuevos competidores.	El camarón que se cultiva en la Cooperativa es de menor tamaño del que proviene de Honduras y Nicaragua, por lo que minimiza su nivel competitivo con respecto a otros países.
4. Amenaza de productos sustitutos.	Actualmente no se tienen problemas con los productos sustitutos que entran en el mercado Salvadoreño, ya que las ventas del camarón se mantienen constantes en los meses que se comercializan.
5. Rivalidad entre competidores.	Debido a que las Cooperativas del sector sur de la Bahía de Jiquilisco son capaces de negociar en situaciones de desabastecimiento, no existe rivalidad entre ellos. Pero existe la rivalidad entre competidores fuera del país, como Honduras y Nicaragua que abastecen gran parte del mercado nacional

F. ANÁLISIS FODA

Para la realización del análisis FODA a la Cooperativa Los Calix, se hizo por medio de las visitas de campo al lugar, de esa manera se evaluó ciertas características del funcionamiento de la Asociación desarrollada en la siguiente matriz:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. El área geográfica de la cooperativa, es la más adecuada para la producción. 2. Cuentan con el apoyo de instituciones tales como ANTA y la Misión China 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas con los proveedores de la Cooperativa para la obtención de precios accesibles.

<p>de Taiwán para su desarrollo financiero.</p> <p>3. Producto de buena calidad.</p> <p>4. El camarón no necesita de ningún empaque específico para su comercialización.</p>	<p>2. Mercados Potenciales para la adquisición del producto.</p> <p>3. Capacidad distintiva en la innovación de la distribución para un mayor sostenimiento económico y financiero.</p> <p>4. Coordinación con otras Cooperativas para mejorar el acceso hacia sus establecimientos de venta.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1. No cuentan con los recursos tecnológicos tales como: computadoras y de transporte para la distribución comercial del camarón.</p> <p>2. No se satisface la demanda del mercado.</p> <p>3. Falta Producción en varios meses del año en la Cooperativa.</p> <p>4. Bajo conocimiento sobre el funcionamiento de la logística.</p>	<p>1. Fuerte competencia a nivel local e internacional.</p> <p>2. La ubicación de la Cooperativa es de difícil acceso.</p> <p>3. Inseguridad en la higiene del tratamiento del Camarón.</p> <p>4. Animales reptiles que se insertan de la bahía en el hurto de la larva en el proceso del cultivo.</p>

Fuente: Información recolectada por el grupo de investigación.

G. Estrategias ofensivas.

El análisis de fortalezas con oportunidades dará como resultado la operación de estrategias ofensivas, tal como planteamos a continuación:

F/O	O1	O2	O3	O4
F1	X	Aumentar la producción del camarón.	Diversificar la producción con otros mariscos como el pescado.	Solicitar el mejoramiento de la vía de acceso con la Alcaldía de Jiquilisco.
F2	Optimización de los recursos económicos en las necesidades primordiales.	Invertir en los mercados que más consumen el camarón.	Comercializar otro tipo de marisco para ampliar las alternativas de producto en la Cooperativa.	Solicitar financiamiento internacional para la mejora de las vías de acceso.
F3	Emplear el marketing en el camarón.	Comercializar el camarón en los principales mercados de El Salvador.	X	X
F4	Llevar el camarón directamente al cliente para mantener su frescura.	Planificar la entrega del camarón de forma Inmediata para mantener su calidad.	X	X

H. Estrategias defensivas.

El análisis de fortalezas con amenazas dará como resultado la operación de estrategias defensivas, tal como presentamos a continuación:

F/A	A1	A2	A3	A4
F1	Planificar la producción del camarón para Mantener en todo el año.	Comprar transporte para la distribución del camarón.	Mejorar las condiciones de higiene en el manejo del camarón.	X
F2	Invertir en las necesidades primordiales para mantenerse rentables.	Pedir ayuda Internacional para mejorar las condiciones de la calle.	Capacitar al Personal para la manipulación del producto.	X
F3	Promocionar las características del camarón en los mercados municipales.	X	Mejorar las Condiciones del proceso de traslado del camarón.	X
F4	Transportar el camarón de forma directa al cliente, de esa manera se evita el costo del empaque.	X	Usar normas de higiene para la manipulación del camarón.	X

I. Estrategias Adaptativas.

Estas son estrategias como resultado del análisis de las Debilidades y de las Oportunidades que se presentan en la Cooperativa.

D/O	O1	O2	O3	O4
D1	Centrarse en las necesidades primordiales para el funcionamiento de la Cooperativa.	Compra de transporte especializado para distribución de camarón y computadoras.	Invertir en las necesidades fundamentales de la Cooperativa.	X
D2	Planificar la producción del camarón que evite el desabastecimiento de la Cooperativa.	Aumentar la producción de camarón según necesidades demandas.	X	X
D3	Mejorar el proceso de distribución comercial del camarón.	Capacitar al personal sobre la logística.	X	X

J. Estrategias de Supervivencia.

Estas son estrategias como resultado del análisis de las Debilidades y de las Amenazas que se presentan en la Cooperativa.

D/A	A1	A2	A3	A4
D1	Comprar el equipo necesario para el funcionamiento de la Cooperativa.	X	X	X
D2	Planificar la producción que se necesita para cubrir la demanda que se tiene.	X	X	X
D3	Capacitar al personal para que conozcan el proceso logístico.	X	Pedir la asesoría para la manipulación del camarón.	X

K. Gestión financiera.

La gestión financiera consistirá en conseguir, mantener y utilizar dinero en la cooperativa. Esta gestión es al que convertirá la visión y misión en operaciones monetarias.

ESTRATEGIAS OPERATIVAS QUE CONTRIBUYEN A LA SOSTENIBILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA LOS CALIX.

Para la sostenibilidad económica y financiera se considera tomar en consideración las siguientes estrategias:

Estrategia	Descripción	Beneficio
Planeación de la crianza del camarón.	Ejecutar de manera eficiente la producción haciendo un buen uso en el inventario.	Tener a disposición camarón todo el año para su comercialización.
Revisión de técnicas económicas de manera continua.	Evaluar si las herramientas que se utilizan son las adecuadas para el manejo y el control de los recursos financieros.	Maximización de utilidades
Planeación de rutas de comercialización del camarón.	Satisfacer la mayor demanda posible a través de la reducción de obstáculos para el traslado del producto.	Reducción de costos en el tiempo de entrega y que se cumplan con los requerimientos de calidad necesario.
Formación Técnica de Capital Humano	Mejora de los conocimientos que se poseen de los Asociados para su optimización efectiva.	Reducción del tiempo de las actividades de producción del camarón
Modernización de Instalaciones de estanques de producción	Incremento de la producción del camarón en forma constante manteniendo condiciones de higiene y seguridad ambiental	Ser competitivo frente a la competencia del Sector Sur de la Bahía de Jiquilisco

5.1.1.2. Propuesta de un liderazgo adecuado.

Para poder desarrollar la propuesta del plan de forma adecuada, es necesario desarrollar un liderazgo con visión futurista claro, para ello se proponen las

siguientes características y directrices de un liderazgo adecuado en la cooperativa Los Calix, encaminado a cumplir la misión y visión propuestas.

- ✓ **Liderazgo que tome en cuenta la visión y el ambiente organizacional:** el líder de la cooperativa es responsable de comunicar, clarificar la visión organizacional previa implementación de la propuesta al interior de la organización.

- ✓ **Liderazgo competitivo:** Partiendo de esa visión y ambiente, se deriva la dualidad liderazgo-competitividad, de acuerdo con la concepción propia que le confiere la organización, a través de la identificación, evaluación y modificación de la orientación o estilo que deben mostrar los gerentes de área para sus prácticas internas de liderazgo, de acuerdo con el ideal de la compañía. Implica una calificación a realizar desde la perspectiva tanto de empleados como de gerentes.

Esta dualidad implica una correspondencia directa y dependiente entre variables: niveles ideales de liderazgo generarán niveles altos de competitividad de negocio.

Propicia la investigación y el análisis del entorno para crear y poder implementar o desarrollar ideas innovadoras, y desafiar la velocidad de las fuerzas externas.

Descripción del líder ideal para la cooperativa.

De acuerdo con las necesidades y el entorno particular en que se aplica el liderazgo dentro de la cooperativa, existen cuatro grandes agregados que por su incidencia y relación en la mejora del desempeño, representan la composición básica del líder ideal.

- a. Integridad:** Representada por la consistencia de un estilo de comportamiento congruente con un marco ético y de valores que genere credibilidad y confianza en los empleados de la compañía.

- b. Capacidad de influencia:** Conformada por el conjunto de habilidades que posean los gerentes de cada área para persuadir, comprometer e impulsar a los

empleados hacia el logro de los objetivos estratégicos de negocio, a la vez que se logran niveles elevados de desempeño.

- c. Coaching:** Es el desarrollo de acompañamiento y comunicación cercana y frecuente con los empleados por parte de los gerentes de área, para facilitar, apoyar y orientar su desempeño en el cumplimiento de funciones, roles y tareas de su respectiva área.
- d. Habilidades estratégicas:** El líder debe poseer la capacidad efectiva de visualización y proyección del futuro, con flexibilidad al cambio y orientado al desarrollo del capital humano que posee la cooperativa.

5.3.2. Motivación Organizacional.

Para poder alcanzar con éxito los objetivos propuestos para la organización será necesario implementar medidas en el área motivacional de la cooperativa, pues por lo general las personas son renuentes al cambio, por ello será importante que la organización tome medidas para poder impulsar el área laboral de la cooperativa.

La Motivación Laboral es una de las tareas fundamentales de toda organización, y específicamente del área de Recursos Humano de toda empresa, ya que aquí es donde se les brindan estímulos a los empleados que los impulsan a actuar de una manera determinada en el ámbito laboral.

5.3.2.1. Incentivos y Recompensas.

Con el objetivo de que aumente el rendimiento y productividad de la organización, se deben aplicar herramientas que ayuden a motivar al empleado así para aumentar su eficiencia y eficacia, de esta manera aumentara el Desempeño de la Organización, ya que el crecimiento de esta depende en gran medida de los empleados y si se tienen empleados motivados y comprometidos podemos esperar un desarrollo de la organización.

Para poder motivar a los empleados, la Cooperativa Camaronera Los Calix, aplicará 5 herramientas básicas las cuales ayudarán para que el Desempeño Organizacional de la cooperativa mejore y cubrir lo primordial para el empleado que son los incentivos y las recompensas, estas herramientas son las siguientes:

- 1. El buen trato laboral.** Esto parecerá que es algo sin importancia pero es primordial para que los empleados se desempeñen de la mejor manera, ya que esto ayuda a la integración de los empleados al estar en un ambiente agradable, comunicativo y que impulse a las relaciones humanas entre compañeros de trabajo.
Se debe hacer sentir al empleado que es parte primordial de la organización y que vea al líder con confianza y con libertad de poder compartir sus puntos de vista.
Brindar un pequeño refrigerio al empleado, cuando los horarios de entrada a laborar sean de madrugada; de esta manera el empleado ira más comprometido a realizar sus actividades a las horas que sea convocado.
- 2. Reconocimiento del trabajo.** La Cooperativa debe hacerles ver a los empleados que no son máquinas y que los valoran como personas que día a día aportan esfuerzos que son indispensables a la organización que independientemente el puesto que desempeñen igual es importante, que sin sus esfuerzos la cooperativa no estaría donde se encuentra en este momento; y esto ayudará a que los empleados se sientan comprometidos con la organización y querer ser mejores para que esta junto a ellos obtengan mejores resultados, que a la larga serán todos beneficiados.
- 3. Colaboración en el trabajo.** Es importante que los líderes hagan parte a los empleados en los problemas que surgen en la cooperativa, para que estos aporten sus puntos de vista, se les pueden otorgar responsabilidades o delegarles funciones y de esta manera se sentirán parte de organización y a la vez más comprometidos a resolver los problemas que surgen y así ser conscientes que sus actuaciones son importantes e indispensable para el desarrollo de la Cooperativa.
- 4. Las expectativas a futuro.** Esto es esencial para motivar al empleado, cuando ellos son conscientes que tienen posibilidades de mejorar dentro de la organización, sus

esfuerzos y motivaciones son mayores, ya que se desempeñarán de la mejor manera con la esperanza de obtener otro puesto de trabajo o de mejorar su salario.

Además, como la cooperativa no tiene afiliados a los empleados en ISSS ni en ninguna AFP, debería afiliarse a todos los empleados para que puedan mejorar sus condiciones de vida y la de su familia, para que cuenten con asistencia médica y en un futuro tener asegurada su vejez, esto aumentaría en gran medida la motivación de los empleados y su desempeño en las labores diarias.

- 5. El Dinero.** Este es primordial ya que, es el motivador por el cual la persona trabaja porque con él es que se cubren las necesidades de consumo; en este punto la organización debe ser consciente de darle al empleado un salario justo de acuerdo al esfuerzo que realiza la persona en su jornada diaria, si el empleado se siente bien remunerado obviamente sus deseos de trabajar aumentara.

Dependiendo de las utilidades obtenidas después de la cosecha de camarón, motivar al empleado con un pequeño bono, con esto el empleado se tendrá motivado y comprometido con la cooperativa y se esforzará para que el desarrollo de la cooperativa sea mejor y aportará más esfuerzo para que esto suceda.

Además, en fechas festivas como en el mes de Diciembre se celebra Navidad, la cooperativa puede obsequiar un pequeño presente a cada empleado, de manera que el empleado se sienta una pieza importante dentro de la organización.

Así mismo, como la Cooperativa motivará a los empleados por medio de las 5 herramientas anteriores es necesario que la organización evalúe el desempeño que cada empleado está realizando y en qué medida está colaborando para mejorar el Desempeño Organizacional de la Cooperativa y al evaluarlo se sentirá impulsado a realizar de la mejor manera sus actividades diarias y a mejorar su comportamiento dentro de la organización.

A continuación se presentara un formato que servirá para Evaluar a los empleados de la Cooperativa Camaronera Los Cáliz.

5.3.2.1.1. FORMATO PARA EVALUACIÓN DE EMPLEADOS.

Objetivo de la Evaluación:

Conocer la eficiencia en el desarrollo de las funciones actuales que realizan los empleados mediante una herramienta administrativa que permita evaluarlos adecuadamente.

Fines de la Evaluación:

Evaluar el desenvolvimiento de los empleados en su puesto de trabajo.

Potenciar el desarrollo del personal a corto, mediano y largo plazo.

Evaluar en qué medida los empleados ayudaran a mejorar el Desempeño Organizacional de la Cooperativa.

I. Indicaciones.

Los factores contemplados en el presente formulario se utilizaran para evaluar al personal de la Cooperativa Camaronera Los Calix.

Seleccionar el factor y puntaje correspondiente de acuerdo al desempeño del empleado, marcando con una “X” en el espacio junto al sector seleccionado.

Es indispensable que la evaluación se realice frente a cada empleado, con el propósito que conozca y este consciente que está siendo evaluado y conozca su resultado.

II. Datos Generales.

Nombre del empleado: _____

Sexo: M _____ F _____

Edad: _____

Cargo desempeñado: _____

Fecha de ingreso a la Cooperativa: _____

III. Factores a Evaluar.

1. Calidad de Trabajo	“X”	Valor en puntos
a. Muy deficiente		2
b. Comete pocos errores		4
c. Calidad de trabajo aceptable		6
d. Por encima del rendimiento promedio		8
e. Muy cuidadoso, exacto y preciso		10

2. Supervisión	“X”	Valor en puntos
a. Necesita constante supervisión para realizar su trabajo		2
b. Necesita más supervisión de lo normal aun en tareas rutinarias		4
c. Requiere supervisión normal en cualquier tipo de tarea ejecutada		6
d. Requiere poca supervisión		8
e. Generalmente no requiere de ninguna supervisión		10

3. Relaciones Interpersonales	“X”	Valor en puntos
a. El trato con el líder y compañeros es muy desagradable, con frecuencia ocasiona quejas.		2
b. Las relaciones con el líder y compañeros ocasionalmente provoca quejas.		4
c. Mantiene armonía normal con el líder y compañeros		6

d. Mantiene relaciones mejores que las normales con el líder y compañeros	8
e. Desarrolla excelentes relaciones con el líder y compañeros	10

4. Disciplina	“X”	Valor en puntos
a. Irrespeto las normas disciplinarias		2
b. Eventualmente origina problemas por incumplimiento de las normas disciplinarias		4
c. Generalmente se le observa buena conducta		6
d. Respeta las normas disciplinarias, su conducta es muy buena		8
e. Su conducta y disciplina son ejemplares		10

5. Cooperación	“X”	Valor en puntos
a. No colabora, tiende a destruir el trabajo de otro		2
b. Brinda poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas		4
c. Su espíritu de colaboración es normalmente requerido		6
d. Colabora con frecuencia en trabajos fuera de su obligación		8
e. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación		10

6. Iniciativa	“X”	Valor en puntos
a. Carece totalmente de iniciativa		2
b. Solo realiza trabajos que se le encomiendan		4
c. Ocasionalmente realiza trabajos fuera de los encomendados		6
d. Frecuentemente realiza trabajos por iniciativa propia		8
e. Siempre pone en práctica su iniciativa		10

7. Puntualidad y Asistencia	“X”	Valor en puntos
a. No respeta los horarios de trabajo		2
b. Frecuentemente se le reportan llegadas tarde, inasistencias y salidas en horas de trabajo		4
c. Ocasionalmente se le reportan llegadas tarde o inasistencias		6
d. Su horario de llegada y asistencia están dentro de lo normal		8
e. Es puntual y muy responsable		10

8. Atención al Cliente	“X”	Valor en puntos
a. Hay constantes quejas de mala atención al cliente		2
b. ocasionalmente hay quejas de mala atención al cliente		4
c. La atención al cliente está dentro de lo normal		6

d. Se esfuerza por brindar buena atención al cliente	8
e. La atención al cliente es lo más importante en su trabajo	10

ESCALA DE EVALUCIÓN.

PUNTOS	RANGO	OBSERVACIONES
De 0 a 40	Deficiente	
De 41 a 60	Regular	
De 61 a 70	Bueno	
De 71 a 90	Muy Bueno	
De 91 a 100	Excelente	

Puntaje Final: _____

Nombre del Evaluador: _____

Firma del Evaluador: _____

Fecha de Evaluación: _____

Firma del Evaluado: _____

5.3.2.2.Cultura Organizacional.

Hoy en día es indispensable crear una Cultura Organizacional dentro de las organizaciones, ya que al hablar de cultura estamos hablando de riqueza organizacional para aumentar la productividad y la calidad de la organización.

La Cultura Organizacional a aplicar debe ser propia, producto de las normativas de la cooperativa, debe de tomarse en cuenta las funciones, comportamientos de los empleados, desenvolvimiento interno y externo, estos son aspectos que la Cooperativa Los Calix debe cuidar para en un futuro garantizar que de ella se origine un Comportamiento Organizacional óptimo para el Desempeño de ésta.

Es importante que la Cooperativa Camaronera Los Calix aplique una cultura organizacional que esté fortalecida por cada uno de sus miembros (socios y empleados), en donde cada uno sabe su rol, sus responsabilidades, su compromiso y éste identificado plenamente con los objetivos y planes de la organización.

A continuación, se presenta un Reglamento interno de la Cooperativa Camaronera Los Calix, esto ayudará a que los miembros conozcan y se familiaricen con las normas que rigen la cooperativa, además esto contribuirá a que los miembros estén más comprometidos con la organización al tener conciencia que existen normas que controlan su comportamiento y acciones dentro de su ambiente de trabajo y harán sus actividades de la mejor manera con la intención de respetar dichas normas, esto favorecerá para que el el Clima organizacional mejore y esto irá de la mano con el mejoramiento del Desempeño Organizacional de la Cooperativa.

5.3.2.2.1 REGLAMENTO INTERNO DE LA COOPERATIVA CAMARONERA LOS CALIX.

Objetivos, Disposiciones Generales.

Artículo 1: El presente Reglamento tiene por objetivo darle un marco legal normativo a las actividades internas disciplinarias de la Cooperativa Camaronera Los Calix de R.L., así como la conducta de los socios y de los empleados.

Artículo 2: La Junta Directiva de la Cooperativa asumirá el rol de Administradores de Disciplina, por lo tanto las decisiones en base al Reglamento podrán ser tomadas según orden jerárquico.

Artículo 3: Todas las decisiones tomadas en base al reglamento tendrán efecto legal inmediato, teniendo carácter demostrativo legal.

Artículo 4: Los documentos pertinentes a una decisión serán archivados por la Cooperativa en una carpeta con el orden cronológico de los procedimientos.

Artículo 5: Las decisiones tomadas deberán ser favorables en primer lugar para la Cooperativa y luego para sus asociados. El Derecho de Defensa es Inviolable.

De los procesos Disciplinarios.

Artículo 6: Todos los socios y empleados están en la obligación de hacer del conocimiento a cualquiera de los coordinadores sobre algún hecho irregular que amerite la apertura de un proceso disciplinario.

Artículo 7: Los socios y empleados están obligados a mostrar un Comportamiento adecuado dentro de la organización teniendo presente los valores que identifican a la Cooperativa

Artículo 8: Al implicado en un hecho que amerite sanción se le hará saber del hecho que se le acusa, y se acordará la fecha, lugar y hora donde deberá reunirse con el coordinador para exponer sus defensas, pudiéndose hacer representar con cualquier persona mediante un escrito.

Artículo 9: Se podrán imponer a los socios y empleados las siguientes sanciones: **a)** amonestación verbal, **b)** amonestación escrita, **c)** suspensión temporal, **d)** en casos extremos Despido.

Artículo 10: En los casos de amonestación verbal se procurará no afectar al infractor en su psiquis mental, solo se hará un llamado de atención que preferiblemente será en un lugar apartado donde no halla la presencia de otras personas.

Artículo 11: La amonestación escrita se hará cuando se le haya hecho al socio infractor varias amonestaciones verbales, o cuando el hecho lo amerite. En el escrito se identificara la falla y se manifestaran correcciones y/o alternativas para solventar el problema.

Artículo 12: La suspensión temporal será sin disfrute de beneficios y puede ser: **a)** por 1 día de actividades, **b)** por 2 días de actividades, **c)** por 3 días de actividades, **d)** por 5 días de actividades, **e)** por 10 días de actividades

Artículo 13: Todas las denuncias o informaciones podrán manejarse en entrevistas de las cuales se levantara posteriormente un informe que firmara el coordinador, en los procedimientos disciplinarios no se aplicaran tramites ni papeleos complejos.

Higiene y Seguridad Industrial.

Artículo 14: Los empleados están obligados a utilizar los elementos necesarios para evitar accidentes de trabajo a la hora de realizar sus labores diarias.

Artículo 15: Los empleados están obligados a manipular adecuadamente el producto al momento de ser extraído de los estanques, tomando en cuenta que el producto requiere una higiene extrema por ser de consumo humano.

Artículo 16: Los empleados deben tener un control extremo a la hora de alimentar el camarón, utilizando la cantidad necesaria de concentrado para cada estanque.

Artículo 17: Los vigilantes de estanques deben tener cuidado con lo que ingresa a los estanques, evitar que ingresen productos que pueden dañar o infectar la cosecha de camarón.

Artículo 18: Al momento de extraer la cosecha de camarón los empleados deben utilizar de manera adecuada las redes de pesca para no dañar los productos y así evitar pérdidas de camarón.

Disposiciones Finales.

Artículo 19: En las entrevistas de los procedimientos podrán estar presentes varios asociados quienes pudieran fungir como testigos, los coordinadores que estén presentes serán testigos y suscribirán el informe.

Artículo 20: El presente reglamento entrara en vigencia al momento de ser presentado por ante el registro correspondiente, y podrán modificarse los artículos necesarios en asambleas

ordinarias o extraordinarias según se amerite, inclusive al momento de aparecer un artículo nuevo.

Contando con una Cultura Organizacional cohesiva y empleados comprometidos con la organización, conociendo sus funciones, responsabilidades y prohibiciones la Cooperativa puede aplicar una herramienta que le ayude a mejorar su Clima Laboral, estas mejoras se verán reflejadas en la productividad, utilidades, satisfacción en las necesidades de los clientes, satisfacción de los empleados y esto conllevará a una mayor eficiencia y eficacia de los empleado, mejorando así el Desempeño Organizacional de la Cooperativa Los Calix.

A continuación, se presenta una Encuesta de Clima Laboral; contribuirá a conocer los puntos de vista de los empleados y que de esta manera se sientan parte importante de la cooperativa, demostrándoles que su opinión cuenta para el mejoramiento de la organización.

5.3.2.2.2. PROPUESTA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.

Objetivo de la Encuesta.

Detectar necesidades con respecto a cambios de organización, formativas, de mejoras en la gestión y organización de personal. Así la Cooperativa podrá trabajar en la implantación de estrategias para mejorar la satisfacción laboral, procesos de trabajo, y de esta manera mejorar el Desempeño de la Organización.

Aspectos a Evaluar.

Motivación y Reconocimiento. Aportará información relacionada con el nivel de identificación por parte de los trabajadores hacia la cooperativa, aporta información sobre el conocimiento de las funciones y responsabilidades de los empleados y la cohesión con su grupo de trabajo.

Área y Ambiente de trabajo. Se obtendrá información relacionada con las condiciones de trabajo relacionadas con la seguridad e higiene; contribuirá para evitar riesgos e implantar mejoras en las condiciones de las áreas de trabajo.

Formación e información. Aportará información relacionada con los planes de formación a los empleados, y las oportunidades de desarrollo que se ofrecen a los empleados en la cooperativa; así se podrán detectar algunas necesidades de formación e información de necesidades formativas o necesidades de desarrollo dentro de la cooperativa

Indicaciones.

Marcar con una “X” el nivel de satisfacción que considere conveniente con respecto a cada pregunta.

PERCEPCIÓN GENERAL	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Cómo se ha sentido trabajando en la cooperativa?				

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Conoce la trayectoria y la historia de la Cooperativa?				
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?				
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?				
¿Está motivado y le				

gusta el trabajo que desempeña?				
El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?				
¿Las condiciones salariales que la cooperativa le brinda son buenas para usted?				
¿Las prestaciones que le brinda la Cooperativa son buenas para usted?				
¿Cómo califica la relación con sus compañeros?				
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en el grupo de trabajo?				
¿La comunicación interna en su área de trabajo funciona correctamente?				
¿Conoce las tareas desempeñadas en otra área de trabajo?				
¿Se siente identificado con el éxito o fracaso de la Cooperativa?				

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?				
¿Las condiciones de su trabajo son seguras?				
¿Las cargas de trabajo están bien distribuidas?				
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?				
¿Tiene conocimiento de cómo actuar en caso de emergencia?				
¿La empresa le proporciona el equipo de seguridad necesario para su trabajo?				

¿Recibe información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?				
¿Le proporciona la cooperativa información necesaria				

cuando se implantan nuevos mecanismos?				
FORMACIÓN E INFORMACIÓN	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo dentro de la organización?				
¿Cómo se siente con la comunicación con su líder, con respecto al desempeño de su trabajo?				

SUGERENCIAS. (Señale las sugerencias que considere necesarias para mejorar el su desempeño dentro de la Cooperativa).

5.3.2.2.3. PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL.

Como sabemos, la cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y a la vez genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores que ellos. La cultura comienza con un líder pionero que implanta sus ideas y valores con una visión o una buena estrategia.

La cultura sirve para integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse, esto implica que los empleados deben adaptarse a una integración colectiva y un conocimiento de cómo trabajar juntos, como un equipo y hacerlo de manera efectiva. La cultura guía las relaciones diarias y determina la forma en que los empleados se comunican en la organización; que comportamiento es aceptable y la manera en que se asigna el poder.

Para que dentro de la Cooperativa Camaronera Los Calix exista una integración colectiva se deberá aplicar un eslogan interno, el cual cuando sea escuchado o visto por los empleados se sientan identificados y comprometidos a que éste sea cumplido para el éxito de la organización, se les proporcionarán camisetas a cada empleado en las cuales va ir impreso el eslogan para que siempre este a la vista y el empleado se sienta una pieza importante para el logro de los objetivos de la cooperativa.



**TRABAJAMOS POR EL
CAMARÓN DE CALIDAD MÁS
GRANDE DE LA ZONA**

Beneficios de la Evaluación.

Al realizar esta evaluación se obtendrán beneficios tanto para los empleados como para la organización ya que, habrá un reconocimiento de los esfuerzos, logros y problemas que existen en la cooperativa y que pueden estar afectando para el desarrollo de esta.

Además, se provee una guía positiva sobre el desarrollo de cada empleado y analizar áreas en las cuales requiere de retroalimentación, para obtener resultados en el Desempeño Organizacional de la Cooperativa a corto, mediano y largo plazo.

5.3.3. Entorno Externo.

Es notorio el impacto del entorno externo en las actuaciones de la Cooperativa los Calix, y en general del sector productivo camaronero de la bahía de Jiquilisco. Específicamente es importante recalcar el apoyo de parte del gobierno central de El Salvador con la dirección del presidente Mauricio Funes en beneficio del crecimiento del sector y mejora de las asociaciones cooperativas. A continuación proponemos algunas sugerencias a la Cooperativa los Calix para aprovechar y hacerle frente a la influencia del entorno externo.

✓ Reglas formales.

En cuanto a créditos se refiere.

Se propone hacer alianzas con todo el sector camaronero y gestionar con las autoridades el acceso a líneas de créditos más accesibles en cuanto a requisitos crediticios; pues a pesar de que han existido líneas de crédito para acuicultura, los requisitos para el acceso limitan la capacidad de los productores al no disponer de la garantía que exige el sistema financiero. Esto afecta al crecimiento de las unidades de producción ubicadas en aguas y tierras nacionales en modalidad de concesión, por lo que el inmueble no puede ser ofrecido como garantía de pago.

En cuanto a permisos legales.

Aprovechar alianzas con las demás granjas camaroneras para gestionar los permisos legales, debido a que están ubicadas bajo propiedades gubernamentales, y presentan dificultades al realizar los trámites debido a la discrepancia de leyes entre CENDEPESCA y el MARN, los cuales le solicitan a los productores

permisos diferentes.

✓ **Capacidad.**

A pesar de que han sido beneficiados por iniciativas de programas y donaciones, que otorgaron financiamiento para construcción de infraestructura, operación de estanques y asistencia técnica, el sector afronta actualmente serios problemas, como la entrada de volúmenes de camarón provenientes de Honduras y Nicaragua, lo que provoca que el precio disminuya, aunado a la falta de un verdadero programa de asistencia técnica para todo el área.

- Por tanto es importante unir esfuerzos y aprovechar los recursos que se tiene actualmente.
- Una opción propuesta en el plan es solicitar el mejoramiento de la vía de acceso con la Alcaldía Municipal de Jiquilisco o ayuda internacional.
- Importante es hacer conciencia sobre la importancia de la capacidad en trabajo de la cooperativa para ir mejorando a través del tiempo.
- Gestionar con las autoridades planes de contingencia para minimizar los daños causados en los estanques en la época lluviosa.

5.3.4. Beneficios de propuesta.

Los beneficios que traerá la propuesta permitirán que se faciliten las negociaciones comerciales en la cooperativa; ya que se contará con los medios esenciales como: la producción, distribución y el recurso humano necesario para facilitar la realización de las actividades dentro de la Cooperativa, asimismo que los asociados tengan un desarrollo económico sostenible en el tiempo y que puedan ser competitivos en el sector camaronero; es por ello, que a continuación se menciona una serie de beneficios para la Cooperativa, los cliente y los proveedores que aportará la realización de la propuesta:

PARA LA COOPERATIVA	CONSUMIDORES/ CLIENTES
1. Abastecimiento de la demanda existente.	1. Precios Accesibles
2. Optimización de los Recursos.	2. Mejora en el proceso de entrega de producto.
3. Incremento de una planificación productiva que determinará las actividades operativas de la Cooperativa.	3. Calidad y Frescura del Producto.
4. Incremento de la competitividad.	4. Precios bajos

REFERENCIABIBLIOGRÁFIA.

Libros.

- ✓ Bernárdez, Mariano (2005) Tecnología del Desempeño Humano, (1ª Ed.) Global Business Press Editorial.
- ✓ Charles CharlesLusthaus, Marie-HeleneAdrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalvan; Centro Internacional de Investigación para el desarrollo (2002) Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño”, Ottawua, Canadá.
- ✓ Hernández Sampieri, Roberto (2008) Metodología de la investigación, (4ª Ed.) México, McGraw-Hill Editorial.
- ✓ Rojas Soriano, Raúl (1989) Guía para realizar investigaciones Sociales, (8ª Ed.) México, Plaza y Valdés Editores.
- ✓ Rojas Soriano, Raúl (1998) El Proceso de la investigación científica, (4ª Ed.) México, Trillas Editorial.
- ✓ Constitución Explicada de la Republica de El Salvador, cuarta edición, 1997.
- ✓ Código de Comercio y Ley de Procedimientos Mercantiles, Lic. Ricardo Mendoza Orantes, 2003

Páginas web.

- ✓ Plan Quinquenal para el Desarrollo 2010 – 2014, San Salvador, 14 de abril de 2010.
http://www.uca.edu.sv/deptos/economia/media/archivo/be567c_planquinquenaldedesarrolloelsalvador20102014.pdf

- ✓ Ley del Medio Ambiente, San Salvador, 4 de Mayo de 1998.
<http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-del-medio-ambiente>

- ✓ Asamblea Legislativa, Ley de Ordenación y promoción de pesca y acuicultura, San Salvador, 19 de Diciembre de 2001. www.marn.gob.sv/index.php?...ley-general...pesca-y-acuicultura

- ✓ Diana Barbosa, Evaluación de Desempeño, 23 de febrero de 2011.
<http://www.slideshare.net/papirrinelgrande/evaluacin-de-desempeo-7038890>

- ✓ Departamento de pesca FAO, Ingeniería de pesca aplicada a la industria pesquera 1999.
<http://www.fao.org/docrep/003/V8490S/v8490s06.htm>

- ✓ Ángel Cruz, El Ausentismo en las empresas, México
<http://www.monografias.com/trabajos66/ausentismo-empresas/ausentismo-empresas2.shtml>

- ✓ Lam. Alice, “Organizaciones Innovadoras: Estructura, Aprendizaje y Adaptación”,
<https://www.bbvaopenmind.com/articulo/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion/>.

ANEXOS.

Anexo No 1

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Febrero		Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre	
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Investigación Exploratoria	■	■	■	■	■	■	■	■	■																											
Planteamiento del Problema									■	■																										
Delimitación de la investigación										■																										
Formulación de los objetivos											■																									
Formulación de las hipótesis												■																								
Operacionalización de Variables													■																							
Estructuración del Marco de Referencia														■	■																					
Tipo de investigación															■	■																				
Fuentes de información																■	■																			
Diseño de la muestra																	■	■																		
Técnicas para recopilar información																		■	■																	
Diseño de los instrumentos																			■	■																
Presentación del anteproyecto																					■	■														
Aprobación del anteproyecto																							■	■												
Prueba piloto																																				
Estrategia de trabajo en campo																																				
Levantamiento de la encuesta																																				
Procesamiento de la información																																				
Análisis de la información																																				
Elaboración de la Propuesta																																				
Revisión de la Propuesta																																				
Redacción del informe final																																				
Presentación de informe final																																				
Exposición y defensa																																				

Anexo No 2.

Matriz de Operacionalización de Hipótesis.

TABLA 1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA NÚMERO 1.

Objetivo	Hipótesis	Unidad de análisis	Variables	Conceptualización	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Elaborar un diagnóstico de la capacidad organizacional para mejorar la efectividad en la Cooperativa Camaronera Los Calix, Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután.	La elaboración de un diagnóstico de la capacidad organizacional mejorará la efectividad en la Cooperativa Camaronera Los Calix, Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután.	-Gerente - Empleados claves	(VI) Capacidad organizacional	Es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades.	-Liderazgo estratégico. -Estructura organizacional -Gestión financiera.	- Encuesta	-Cuestionario
			(VD) Efectividad	El grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas.	- Cumplimiento de metas. -Calidad de los productos. -Demanda de los productos.		

TABLA 1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA NÚMERO 2.

Objetivo	Hipótesis	Unidad de análisis	Variables	Conceptualización	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Analizar la influencia de la motivación organizacional en relación con la eficiencia en la Cooperativa Camaronera Los Calix, Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután.	La motivación organizacional influye en la eficiencia en la Cooperativa Camaronera Los Calix, Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután.	-Gerente - Empleados claves	(VI) Motivación organizacional	Todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.	-Misión y visión. -Cultura organizacional. -Incentivos y recompensas.	- Encuesta	-Cuestionario
			(VD) Eficiencia	Proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas.	-Costo de producir. -Ausentismo del empleado. -Unidades de producción.		

TABLA 1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA NÚMERO 3.

Objetivo	Hipótesis	Unidad de análisis	Variables	Conceptualización	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Elaborar un estudio del entorno externo que permita determinar la continuidad de la relevancia en la Cooperativa Camaronera Los Calix, Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután.	La elaboración de un estudio del entorno externo permitirá determinar la continuidad de la relevancia en la Cooperativa Camaronera Los Calix, Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután.	-Clientes - Gerentes	(VI) Entorno externo.	Entorno se compone de factores administrativos, tecnológicos, políticos, económicos, socioculturales y otros relacionados con los interesados directos.	- Reglas formales. - Ethos institucional (reglas informales). - Capacidad.	- Encuesta	-Cuestionario
			(VD) Continuidad de la relevancia.	La capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, el presente y el futuro.	-Cambios en los productos. -Cambios en la innovación y la adaptabilidad. -Aceptación de los productos.		

Anexo No 3.



Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Administración de Empresas

Encuesta dirigida a Gerentes

Objetivo: Obtener información necesaria acerca del Desempeño Organizacional en las Cooperativas Camaroneras del Municipio de Jiquilisco, en el Departamento de Usulután.

Indicaciones: A continuación se presenta una serie de interrogantes, que debe contestar marcando con una “X” la opción que prefiera. La información que se proporcione será de total confidencialidad.

Capacidad organizacional:

✓ Liderazgo estratégico.

1. ¿Tienen todos los miembros de la cooperativa la oportunidad de sugerir cambios en la organización?
SI _____ NO _____
2. ¿Analizan los funcionarios superiores de la cooperativa los puntos fuertes y débiles de su entorno interno y externo?
Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____
3. ¿Apoyan los miembros del personal las iniciativas propuestas por los líderes de la organización?
Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____
4. ¿Adoptan las personas de la organización funciones de liderazgo informal?
Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____
5. ¿Está dispuesto el personal de la cooperativa a probar nuevas sugerencias promulgadas por los que se hallan en puestos de liderazgo?

- Siempre_____ Casi siempre_____ A veces_____ Nunca_____
6. ¿Se le recompensa al líder por el cumplimiento de metas en la organización?
SI _____ NO_____
7. ¿De qué forma existen estrategias en la organización?
Formal _____ Informal_____

✓ **Estructura organizacional**

8. ¿Están las funciones de la organización (de grupos y de individuos) definidas claramente?
SI _____ NO_____
9. ¿Son las funciones de la organización lo suficiente flexibles para adaptarse a las necesidades cambiantes?
SI _____ NO_____
10. ¿Existen líneas claras de autoridad y responsabilidad (de individuo, grupo y organización)?
SI _____ NO_____
11. ¿Son adecuados los grupos de trabajo y las unidades para llevar a cabo la estrategia de la organización y mejorar el desempeño?
SI _____ NO_____
12. ¿Están los procesos de trabajo estructurados en forma clara y adecuada?
SI _____ NO_____

✓ **Gestión financiera.**

13. ¿Lleva a cabo planificación financiera de manera periódica para apoyar el desempeño?
SI _____ NO_____
14. ¿Se analizan las necesidades de efectivo por medio de declaraciones de flujo de caja?
SI _____ NO_____
15. . ¿Existen pronósticos adecuados de capital y equipo?
SI _____ NO_____

16. ¿Cómo se maneja el efectivo de la organización para beneficiarse cuando existe superávit?

Mantenimiento de estanques _____ Mejoras de infraestructura _____

Aumento de producción _____ Reparten entre socios _____

17. ¿Siguen los miembros de la organización procedimientos financieros enunciados con claridad?

SI _____ NO _____

Efectividad

✓ Cumplimiento de metas.

18. ¿Evalúa la organización el cumplimiento de las metas y los objetivos?

SI _____ NO _____

19. ¿Se sienten identificados los miembros de la cooperativa con las metas organizacionales?

SI _____ NO _____

✓ Calidad de los productos.

20. ¿Se tiene un procedimiento estandarizado para la elaboración de cada producto?

SI _____ NO _____

21. ¿Considera que los productos reúnen los estándares de calidad que los clientes exigen?

SI _____ NO _____

22. ¿Trabaja el personal en conjunto para proporcionar buenos productos y servicios?

SI _____ NO _____

✓ Demanda de los productos.

23. ¿Se analiza la demanda de cada uno de los productos en la organización?

SI _____ NO _____

24. ¿Recopila la organización información sobre su sector (mercado) y su función en ese sector o mercado?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

25. ¿Conocen los clientes potenciales los productos y servicios que ofrece la organización, o pueden hallar información sobre ello?

SI _____ NO _____

Motivación organizacional

✓ Misión.

26. ¿Hasta qué punto existe una misión clara que impulsa el comportamiento del personal?

Bastante _____ Poco _____ Nada _____

27. ¿Está la misión alineada con las metas y direcciones de la organización?

SI _____ NO _____

28. ¿Refleja la misión los valores y creencias fundamentales de los miembros de la organización?

SI _____ NO _____

✓ Cultura organizacional.

29. ¿Cuáles son los valores y supuestos fundamentales que considera usted definen a la organización?

Responsabilidad _____ Trabajo en Equipo _____ Calidad e integridad _____

Honestidad _____ Todas las anteriores _____

Otros

(especifique) _____

30. ¿Se identifica la mayoría de las personas de la organización con los valores de esta?

SI _____ NO _____

31. ¿Están los valores y las suposiciones de la organización alineados con sus acciones?

SI _____ NO _____

✓ Incentivos y recompensas.

32. ¿Existe un Sistema de incentivos y recompensas en la organización?

SI _____ NO _____

33. ¿Se sienten las personas recompensadas por su trabajo?

SI _____ NO _____

34. ¿Están las personas adecuadamente remuneradas?

- SI _____ NO _____
- 35 ¿Motiva la organización al personal con recompensas monetarias y no monetarias para que colabore con el desempeño de la organización?
Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____
- 36 ¿Cuenta la organización con una política de remuneración que cumple con las reglas y los reglamentos del país?
SI _____ NO _____

Eficiencia

✓ **Costo de producir.**

- 37 ¿Se optimizan los recursos que se utilizan en el proceso productivo, logrando así tener un mejor control de los tiempos y procesos?
Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____
- 38 ¿Se lleva un registro detallado de los costos que se incurren en cada ciclo de producción?
Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

✓ **Ausentismo del empleado.**

- 39 ¿Ha elaborado la organización algunas medidas y procedimientos para evitar el ausentismo de los empleados a sus labores diarias?
SI _____ NO _____

✓ **Unidades de producción.**

- 40 ¿Las unidades que produce la organización son las necesarias para cubrir los pedidos de los clientes?
Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

Entorno externo.

✓ **Reglas formales.**

- 41 ¿Considera que las políticas y reglas implementadas por el gobierno favorecen el desarrollo de las cooperativas en El Salvador?
SI _____ NO _____
- 42 ¿Está la organización informada sobre los cambios importantes en las políticas y reglas?
SI _____ NO _____

✓ **Ethos institucional (reglas informales).**

- 43 ¿Qué factores históricos y culturales de la sociedad es probable que afecten negativamente a la organización?

Intolerancia_____

Delincuencia_____

Corrupción_____

✓ **Capacidad.**

44 ¿Hasta qué punto tiene la organización acceso a un mercado laboral adecuado?

Bastante_____

Poco_____

Nada_____

45 ¿Hasta qué punto tiene la organización acceso a tecnología adecuada de modo que pueda suministrar sus bienes y servicios de manera efectiva y eficiente?

Bastante_____

Poco_____

Nada_____

46 ¿Es adecuada la infraestructura local (sistemas viales y de transporte, electricidad y telecomunicaciones) para permitir que organizaciones de los sectores privado y público lleven a cabo sus actividades en forma efectiva y eficiente?

SI _____

NO_____

Continuidad de la relevancia.

✓ **Cambios en los productos.**

47 ¿Se realizan encuestas o sondeos adecuados de los clientes para obtener sus percepciones de los productos y poder realizar cambios en los productos?

SI _____

NO_____

✓ **Cambios en la innovación y la adaptabilidad.**

48 ¿Utiliza la organización información de retroalimentación para mejorarse a sí misma?

Siempre_____

Casi siempre_____

A veces_____

Nunca_____

49 ¿Estimula la organización la innovación?

Siempre_____

Casi siempre_____

A veces_____

Nunca_____

✓ **Aceptación de los productos.**

50 ¿Considera que los clientes están satisfechos con los productos que ofrece la organización?

SI _____

NO_____



Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Administración de Empresas

Encuesta dirigida a Trabajadores

Objetivo: Obtener información necesaria acerca del Desempeño Organizacional en las Cooperativas Camaroneras del Municipio de Jiquilisco, en el Departamento de Usulután.

Indicaciones: A continuación se presenta una serie de interrogantes, que debe contestar marcando con una “X” la opción que prefiera.

Capacidad organizacional:

✓ **Liderazgo estratégico.**

1. ¿Considera que es adecuado el liderazgo que ejerce el gerente dentro de la organización?

Sí _____ No _____

2. ¿Apoya usted las iniciativas propuestas por los líderes de la organización?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3. ¿De qué forma existen estrategias en la organización?

Formal _____ Informal _____

✓ **Estructura organizacional**

4. ¿Están las funciones de la organización (de grupos y de individuos) definidas claramente?

SI _____ NO _____

5. ¿Existen líneas claras de autoridad y responsabilidad (de individuo, grupo y organización)?

SI _____ NO _____

6. ¿Están los procesos de trabajo estructurados en forma clara y adecuada?

SI _____ NO _____

✓ **Gestión financiera.**

7. ¿lleva a cabo planificación financiera de manera periódica para apoyar el desempeño?

SI _____ NO _____

Efectividad

✓ Cumplimiento de metas.

8. ¿Evalúa la organización el cumplimiento de las metas y los objetivos?

SI _____ NO _____

9. ¿Se sienten identificados los miembros de la cooperativa con las metas organizacionales?

SI _____ NO _____

✓ Calidad de los productos.

10. ¿Considera que los productos reúnen los estándares de calidad que los clientes exigen?

SI _____ NO _____

11. ¿Trabaja el personal en conjunto para proporcionar buenos productos y servicios?

SI _____ NO _____

✓ Demanda de los productos.

12. ¿Recopila la organización información sobre el mercado y su función en ese mercado?

A veces _____ Nunca _____

Motivación organizacional

✓ Misión.

13. ¿Existe una misión y visión clara dentro de la organización?

SI _____ NO _____

14. ¿Se siente identificado con la misión y valores de la Empresa y disposición para promoverlos y difundirlos?

Sí _____ No _____

✓ Cultura organizacional.

15. ¿Cuáles son los valores y supuestos fundamentales que considera usted definen a la organización?

Responsabilidad _____ Trabajo en Equipo _____ Calidad e integridad _____

Honestidad _____ Todas las anteriores _____

Otros

(especifique) _____

Incentivos y recompensas.

16. ¿Existe un Sistema de incentivos y recompensas en la organización?

SI _____ NO _____

17. ¿Motiva la organización al personal con recompensas monetarias y no monetarias para que colabore con el desempeño de la organización?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

Eficiencia

✓ Costo de producir.

18. ¿Se optimizan los recursos que se utilizan en el proceso productivo, logrando así tener un mejor control de los tiempos y procesos?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

✓ Ausentismo del empleado.

19. ¿Ha elaborado la organización algunas medidas y procedimientos para evitar el ausentismo de los empleados a sus labores diarias?

SI _____ NO _____

✓ Unidades de producción.

20. ¿Considera que la capacidad de producción de la organización cumple con la demanda de productos de los clientes?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

Entorno externo.

✓ Reglas formales.

21. ¿Considera que las políticas y reglas implementadas por el gobierno favorecen el desarrollo de las cooperativas en El Salvador?

SI _____ NO _____

✓ Ethos institucional (reglas informales).

22. ¿Qué factores históricos y culturales de la sociedad es probable que afecten negativamente a la organización?

Intolerancia _____ Delincuencia _____ Corrupción _____

✓ **Capacidad.**

23. ¿Tiene la organización acceso a tecnología adecuada de modo que pueda suministrar sus bienes y servicios de manera efectiva y eficiente?

Bastante____ Poco____ Nada____

24. ¿Considera que es adecuada la infraestructura local (sistemas viales y de transporte, electricidad y telecomunicaciones) para permitir que organizaciones de los sectores privado y público lleven a cabo sus actividades en forma efectiva y eficiente?

SI ____ NO____

Continuidad de la relevancia.

✓ **Cambios en los productos.**

25. ¿Se realizan encuestas o sondeos adecuados de los clientes para obtener sus percepciones de los productos y poder realizar cambios en los productos?

SI ____ NO____

✓ **Cambios en la innovación y la adaptabilidad.**

26. ¿Estimula la organización la innovación?

SI ____ NO____

✓ **Aceptación de los productos.**

27. ¿Considera que los clientes están satisfechos con los productos que ofrece la organización?

SI ____ NO____

Anexo No 6.



Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Administración de Empresas

Encuesta dirigida a Clientes de las Cooperativas Camaroneras.

Objetivo: conocer que tan relevante es y puede ser la cooperativa a través del tiempo para los clientes distribuidores.

Indicaciones: A continuación se presenta una serie de interrogantes, que debe contestar marcando con una “X” o complementando según convenga la opción que prefiera.

1. ¿Considera que las políticas y reglas implantadas por el Gobierno favorecen el desarrollo del comercio en El Salvador?
SI _____ NO _____
2. ¿Trabaja su negocio a través de créditos bancarios?
SI _____ NO _____
3. ¿Qué factores históricos o culturales de la sociedad es probable que afecten negativamente el comercio en El Salvador?
Corrupción _____ Delincuencia _____
4. ¿Considera usted, que es adecuada la infraestructura física local (sistemas viales y de transporte, electricidad y telecomunicaciones) para llevar a cabo actividades comerciales en las cooperativas camaroneras del municipio de Jiquilisco?
SI _____ NO _____
5. ¿Cuál de los siguientes mariscos considera usted se venden más?

Cangrejos_____

Pescados_____

Camarón_____

Conchas_____

Otros _____

6. ¿En qué lugar realiza la compra del camarón?

En Cooperativa_____

Centro de distribución_____

Mercado_____

Otros (Especifique): _____

7. ¿Qué factores influyen para la compra del camarón a su Proveedor?

Precio_____

Facilidades de pago_____

Promociones_____

Tamaño_____

Tiempo de entrega_____

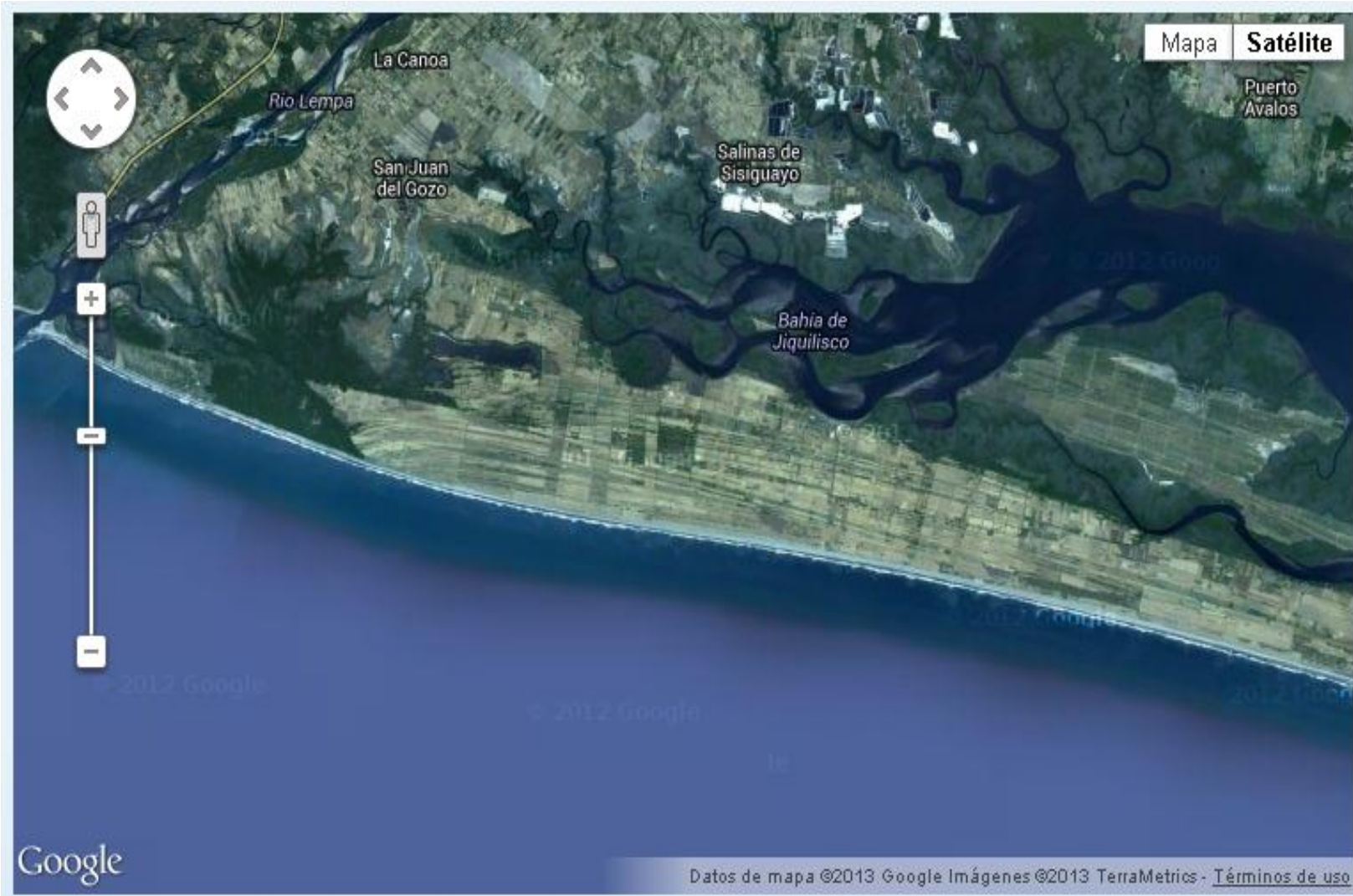
Calidad_____

8. ¿Cuál es el camarón que más prefiere el consumidor final?

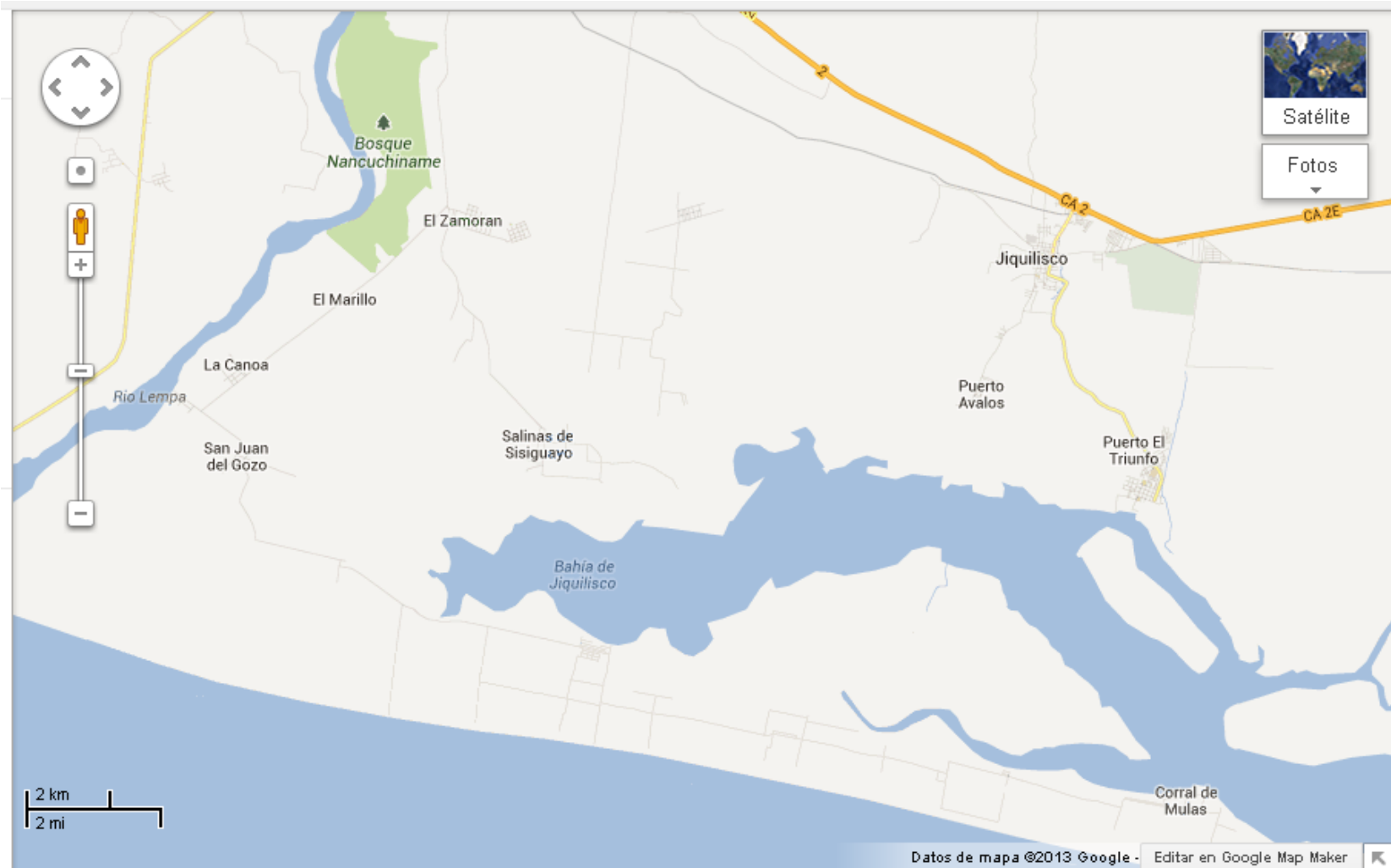
Nacional _____

Extranjero _____.

Anexo No 7



Anexo No 8



Anexo No 9.

