



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO

MODELO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA CHOCO UNIÓN
COOPROUNION, CANTÓN QUININDÉ

PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN ESTRATÉGICA

AUTOR

QUIJIJE DELGADO RONALD JAVIER

ASESORA

MGT. HOLGUIN ALVARADO GLORIA KARINA

OCTUBRE, 2020

Trabajo de Tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Presidente Tribunal de Graduación

Lector 1

MGT. SALAZAR DONOSO ELIAS

Lector 2

MGT. ANGULO CUELLAR RAMON

Coordinadora de carrera

MGT. HOLGUIN ALVARADO GLORIA

Asesora de Tesis

MGT. HOLGUIN ALVARADO GLORIA

Fecha

AUTORÍA

Yo, **QUIJIJE DELGADO RONALD JAVIER** portador de la cedula de ciudadanía N° **0803601020**, declaro que el presente trabajo de investigación es de mi propia autoría, respetando las diferentes fuentes de información, realizando las debidas citas correspondientes.

Autor QUIJIJE DELGADO RONALD JAVIER

CI: 0803601020

DEDICATORIA

La sabiduría, fuerza y salud son los indicios por lo que este triunfo es dedicado principalmente a Dios, quien con sus bendiciones lleno de paciencia y perseverancia me permitió cumplir con éxito el proceso de formación y desarrollo de la carrera.

A mis padres quienes con sacrificio y cariño me brindaron la oportunidad de poder formarme profesionalmente, siendo mis ideales por su compromiso en el hogar y preocupación por darme siempre lo mejor.

A mi pareja por su acompañamiento y amor, por ser quien siempre estuvo motivándome, ayudándome a no desmayar y poder lograr esta meta en mi vida.

A mi amigo que estuvo siempre dispuesto a prestarme su ayuda, apoyo y atención en el tiempo y lugar oportuno.

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a la Cooperativa Choco Unión Cooprounion, por permitir el desarrollo de la presente investigación, al gerente de la cooperativa y a los 32 socios que la integran, que, por su aporte y colaboración, el estudio logro tener el mejor éxito posible.

A la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS, por abrirme las puertas y formarme profesionalmente.

A la Mgt. Gloria Holguín, quien con sus conocimientos estuvo al frente como tutora guiándome en este trabajo de titulación.

A la docente de la cátedra Mgt. Isabel Maldonado, por su apoyo, paciencia y colaboración, aunque no se tuvo un buen comienzo, pero se llegó a un buen final. Mi más grata estimación.

A mi novia Romina Plaza por haber sido mi pilar y motivación en esta etapa de mi vida, a mis familiares por el apoyo brindado y en especial a mis padres Oscar Quijije y Maribel Delgado por la paciencia y amor que me han dedicado.

ÍNDICE

Portada	i
Tribunal de Graduación	ii
Autoría	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	12
Presentación del tema de investigación.....	12
Planteamiento del problema.	13
Justificación.....	14
Objetivos	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos	15
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	16
1.1 Bases teórico-científicas	16
1.1.1 Concepto de organización.....	16
1.1.2 Diseño organizacional	16
1.1.3 Parámetros de diseño de la estructura organizacional.....	19
1.1.4 Organigramas.....	20
1.1.5 Modelos organizacionales	20
1.1.5.1 El Modelo Lineal.....	21
1.1.5.2 Modelo funcional	21
1.1.5.3 Estructura burocrática.....	22
1.1.5.4 El Modelo lineo-funcional	22
1.1.5.5 Estructura matricial	23
1.1.5.6 El modelo divisional.....	24
1.2 Antecedentes	24
1.3 Marco legal	26
CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS	28

2.1 Tipo de estudio	28
2.2 Definición conceptual y Operacionalización de las variables	28
2.3 Métodos	29
2.4 Técnicas e instrumentos	29
2.5 Población	29
2.6 Análisis de datos	30
CAPÍTULO III: RESULTADOS	31
3.1 Modelos organizacionales efectivos.	31
3.2 Estructura organizacional actual de la cooperativa	36
3.3 Propuestas de diseño organizacional para la cooperativa	39
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	41
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES	44
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.	45
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable diseño organizacional.....	28
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo organizacional lineal	31
Figura 2: Modelo organizacional matricial	32
Figura 3: Modelo organizacional burocrático	33
Figura 4: Modelo organizacional Lineo-Funcional	34
Figura 5: Modelo organizacional matricial	35
Figura 6: Evaluación del desempeño laboral de los socios de la cooperativa.....	36
Figura 7: Diagnóstico de la situación organizacional actual de la cooperativa.....	37
Figura 8: Crecimiento y desarrollo organizacional de la cooperativa.....	38
Figura 9: Análisis vertical de aceptación de las variables de investigación en la cooperativa.....	38
Figura 10: Análisis horizontal de cómo se pronunciaron los socios de la cooperativa ..	39
Figura 11: Estructura actual de la Cooperativa Chocounion Cooprounion	49
Figura 12: Propuesta de modelo organizacional para Cooperativa Chocounion Cooprounion74.....	50

RESUMEN

En una empresa la estructura organizativa es la columna vertebral que la sustenta para alcanzar el éxito y mantenerse firme en el mercado. El presente estudio tuvo como enfoque el mejoramiento del área administrativa y coordinación de los puestos de trabajo de la Cooperativa Choco Unión Cooprounion del cantón Quinindé, por tal motivo se plantea un diseño de un modelo organizacional que se acople a sus necesidades. La investigación fue de tipo cuantitativo y cualitativo con alcance descriptivo y no experimental. Se utilizó el instrumento diseñado por Bermudes (2016) que consta de 16 ítems para evaluar la estructura organizacional de una empresa, se aplicó a los 32 socios de la cooperativa, además se realizó una entrevista al presidente de la organización. Los resultados muestran una estructura organizacional débil ante la comprensión en líneas de autoridad y cargos establecidos, para la mayor parte de los encuestados los grupos de trabajo no están bien definidos y no hay una responsabilidad y colaboración apropiada, se realiza una falta de compromiso de la mayor parte de los socios, por lo que se confrontan problemas de comunicación y falta de información. La cooperativa presenta una organización poco estable y que las autoridades no desempeñan con eficiencia y responsabilidad su cargo, esto a lo largo está presentando problemas en el desarrollo y crecimiento de la cooperativa, pero también se logra evidenciar que hay personas con gran entusiasmo y que no se han dejado doblegar por los inconvenientes, han logrado enriquecerse en conocimiento y alcanzar sus objetivos prácticos. Se concluye con el diseño de un modelo organizacional lineal, que permitirá a simple vista la comprensión de las áreas y grupos de trabajo, logrando un mejor control y coordinación en el desempeño laboral.

Palabras claves: Modelo organizacional, estructura, departamentos, unidad de mando, liderazgo, coordinación, estrategias, manual de funciones, políticas administrativas y de procesos.

ABSTRACT

In a company, the organizational structure is the backbone that supports it to achieve success and remain firm in the market. The present study focused on the improvement of the administrative area and coordination of the jobs of the Cooperativa Choco Unión Cooprounion of the Quinindé canton, for this reason a design of an organizational model is proposed that fits their needs. The research was quantitative and qualitative with a descriptive and non-experimental scope. The instrument designed by Bermudes (2016), consisting of 16 items, was used to evaluate the organizational structure of a company, it was applied to the 32 members of the cooperative, and an interview was conducted with the president of the organization. The results show a weak organizational structure in the face of understanding in lines of authority and established positions, for most of the respondents the work groups are not well defined and there is no responsibility and appropriate collaboration, a lack of commitment of the company is highlighted. Most of the partners, thus facing communication problems and lack of information. The cooperative presents an unstable organization and that the authorities do not carry out their position efficiently and responsibly, this is presenting problems in the development and growth of the cooperative, but it is also possible to show that there are people with great enthusiasm and that they do not they have allowed themselves to be overcome by the inconveniences, they have managed to enrich themselves in knowledge and achieve their practical objectives. It concludes with the design of a linear organizational model, which will allow at a glance the understanding of the areas and work groups, achieving better control and coordination in job performance.

Keywords: Organizational model, structure, departments, unity of command, leadership, coordination, strategies, function manual, administrative and process policies.

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de investigación

Las empresas de hoy se ubican en un constante ambiente competitivo, donde han optado por enfocar sus esfuerzos y actividades en la constante mejora continua para lograr sus objetivos y metas. Esto ha permitido que las entidades alcancen un mejor nivel de productividad, eficiencia y calidad en bienes y servicios que lanzan al mercado.

La alta gerencia se destaca en la coordinación del proceso y ejecución de actividades en la empresa, comienzan por planificar y evaluar las decisiones con estrategias administrativas determinadas en el plan de acción. Organizan las tareas a desarrollar y su secuencia que se convierte en la estructura organizacional, delegan funciones de liderazgo a perfiles especializados en el departamento para un mejor acompañamiento y supervisión y controlan la eficiencia de la empresa evaluando los resultados obtenidos en el periodo. (Huamán & Rios, r2011, p. 33)

La intuición de innovar, implementar y accionar el crecimiento de una empresa únicamente no depende del modelo organizacional que se tenga planteado, de las actividades que se hayan divididos o de la delegación de líneas de autoridad, también es indispensable la implementación de estrategias que ayuden a mejorar el desarrollo de procesos, la coordinación y relación de cada departamento.

Para Benjamín (2009) “construir una organización capaz de capitalizar sus estrategias requiere de una base de información que asocie los elementos de decisión correctos en el momento y el lugar oportunos” (p. 4).

Por lo que es necesario definir contexto estratégico que induzca una relación entre infraestructura y estrategia, que traerá de la mano la obtención de resultados prometedores y consigo mejorar la posición competitiva de la cooperativa.

Al analizar el problema con datos teóricos, se rescata que la estructura organizacional es fundamental para llegar al cumplimiento de las metas y objetivos de una empresa. Por ello, es necesario evaluar y coordinar correctamente cada área de trabajo, reconocer habilidades y designar responsabilidades a los involucrados y realzar las políticas institucionales, con el fin de apuntar al éxito organizacional y mejorar la competitividad de la empresa.

Planteamiento del problema

La competencia en todos los ambientes empresariales cada vez es más agresiva, por la frecuencia en innovación y entrada de nuevos productos y servicios, diversas maneras de distribución y estructura de negocio, respaldadas con estrategias de implantación de recursos tecnológicos, dan la necesidad a que las empresas se encuentren en constante mejora continua.

Una nueva estrategia de crecimiento presenta importantes opciones organizativas, aunque muchas compañías latinoamericanas a menudo fallan al prestar suficiente atención a ellas (The Boston Consulting Group, 2015). La estructura organizacional es el esquema donde se puede apreciar la distribución de procesos y áreas determinadas en una empresa, al no tenerla bien definida ocasionara problemas en el ambiente laboral, por la falta de coordinación, comunicación y mal manejo de las funciones delegadas a cada cargo.

En Cuba como en todo el mundo, se está cambiando las bases conformistas e implementando nuevas estrategias de gestión en los procesos de las organizaciones, con el fin de plantear alternativas que mejoren la economía con una ejecución más eficiente y productiva. Aunque analizando el desarrollo de las actividades de las empresas se ha evidenciado, que no todas desempeñan sus tareas de acuerdo con como tienen diseñada su estructura jerárquica, lo que no genera un vínculo en la dirección y control que se maneje en la institución. (Lujan, 2008)

Las iniciativas de crecimiento fallan por muchas razones. La estrategia puede ser defectuosa o la ejecución puede ser incorrecta (The Boston Consulting Group, 2015). Al no realizar el estudio adecuado para el diseño de la herramienta que se quiere implementar, solo arrojará resultados negativos, por lo cual es necesario evaluar todos los puntos que interfieren en el proceso de la empresa para realizar una mejora de su estructura organizacional y operativa.

La Cooperativa Choco Unión Cooprounion tiene una trayectoria corta en el mercado, pero se desconoce su forma organizativa y de procesos, por lo que estos tipos de unión o grupo de personas a lo largo del tiempo generan: conflictos, desorden, pérdida de tiempo, desperdicios en la producción, mal uso de sus funciones, que suelen salirse de su ámbito de acción y debilidad en la administración. ¿Cuál sería el modelo organizacional más efectivo para la Cooperativa Choco Unión Cooprounion?

Justificación

La presente investigación permitirá analizar, evaluar y diseñar una propuesta de modelo organizacional para la Cooperativa Choco Unión Cooprounion del cantón Quinindé que permita ordenar y controlar los procesos, definir las actividades y tareas a cargo de cada trabajador. Con el fin de potenciar las habilidades y destrezas de cada área, para alcanzar de forma exitosa los objetivos de la empresa.

La investigación se enfoca a facilitar la gestión de las áreas de trabajo a través de la implantación de una estructura de modelo organizacional, para proporcionar un punto positivo en el que se puedan cumplir correctamente los lineamientos establecidos en la producción de la empresa. La implementación del modelo organizacional en la Cooperativa permitirá aclarar los procesos, mejorando la coordinación de los puestos de trabajo y llegar con éxitos al propósito del fin.

Al optar una herramienta que incluya la mejora de la gestión y administración de los insumos dentro de la empresa Choco Unión Cooprounion, le proporcionará ser más rentable, debido que llevar una gestión eficiente de los principales materiales que participan en la fabricación de chocolate, beneficiará a las personas que trabajan en la empresa y también a los proveedores de cacao, por lo que se tiende a incrementar la producción con un modelo de ejecución óptimo.

Igualmente, este proyecto traerá como puntos a favor la formación de los socios de la compañía, la correcta distribución de actividades y responsabilidades, la optimización de los recursos materiales, una mejora en la gestión los trabajadores, la supervisión más adaptable de los procesos y la coordinación de los distintos departamentos. Esto mejorará la comunicación y el ambiente laboral en la Cooperativa.

El estudio está respaldado por metodologías investigativas impartidas por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, que a través de la Unidad de Emprendimientos trabaja en el fortalecimiento de la cooperativa y divulgación científica en cuanto a la implementación de un modelo organizacional.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo organizacional para la cooperativa Choco Unión Cooprounion, cantón Quininde, provincia Esmeraldas.

Objetivos específicos

- Identificar modelos organizacionales efectivos para las empresas.
- Analizar la estructura organizacional de la Cooperativa Choco Unión Cooprounion.
- Proponer un modelo organizacional para Cooperativa Choco Unión Cooprounion.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Bases teórico-científicas

1.1.1. Concepto de organización

Velásquez (2007) señala que “La organización es un sistema de roles y relacionamientos con una finalidad, la cual se alcanza mediante procesos coordinados en una estructura que propicia la emergencia de atributos necesarios para actuar en un entorno” (p.6).

Por otro lado, Franklin (2016) menciona que “organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, con base en un sistema coordinado y vinculado con el entorno” (p.4).

La organización es una tarea formada por varios factores que influyen en conseguir un mayor control en la gestión de las actividades de la institución, con el fin de ordenar y dirigir de manera efectiva los recursos y la información de los diferentes departamentos, para constituir un ambiente en el que se desarrolle bienes y servicios de calidad. Aquí se establece las etapas del proceso administrativo, que conlleva a la conexión de los puestos de trabajo y las responsabilidades de cada trabajador, moldeando de manera oportuna la propuesta de un modelo organizacional efectivo para la empresa.

1.1.2. Diseño organizacional.

Las empresas actualmente para aumentar su nivel de competitividad, deben plantearse una organización efectiva de sus áreas, departamentos, procesos, asignación de tareas y responsabilidades. En lo que surge la implementación de modelos organizacionales que permitan la obtención de un mejor resultado en la ejecución de los procesos y actividades dentro de la institución.

Diseñar y adecuar la estructura de una organización es un proceso encaminado a mejorar de manera eficiente los objetivos de la empresa, que inicia en identificar las metas de la empresa para luego ser convertidas en tareas, que permite encontrar la base para determinar cada área de trabajo, que se interrelacionan una con otra para la definición de los puestos de trabajo, y estos se conectan para diseñar la estructura organizacional (Toro, 2017).

La estructura organizacional es diseñada por los directivos con el fin de distribuir y coordinar las actividades de los participantes de una organización. Es la forma en que la aplicación de estrategias y técnicas en el ambiente empresarial se diferencie de otras, para definir estas herramientas existe mecanismos fundamentales para la coordinación, comunicación y control de trabajo. Mecanismos de coordinación:

1. Ajuste Mutuo. – Se basa en la coordinación de los puestos de trabajo mediante un dialogo informal. Las responsabilidades y autoridad se sientan sobre la persona que ha sido designada para aquella actividad. Se utiliza para todo tipo de organización por más compleja que sea.

2. Supervisión directa. – Control directo sobre las actividades que realiza un perfil que ha sido designado para realizar una actividad específica en el proceso de la institución, implanta lineamientos y reglamentos sobre cómo se necesitan que se ejecuten las tareas.

3. Estandarizado. – Basada en una planificación antes de llegar a la ejecución del trabajo, lo que la diferencia de otras formas de coordinar las tareas.

- Estandarización de procesos de trabajo. – Regulan las acciones por medio de normativas implementadas en el plan de acción.

- Estandarización de producción o de resultados. – Referencia a los estándares de calidad que se deben cumplir para que un producto pueda llegar al mercado.

- Estandarización de destrezas o conocimientos. – Llamada la detección de habilidades, donde se selecciona el perfil más idóneo para lograr con eficiencia el desarrollo de la actividad. Marmilori (2015)

La implementación de estas medidas para el diseño oportuno del modelo organizacional, servirá de guía para el desarrollo y crecimiento corporativo, ya que se coordinará la ejecución de un trabajo equitativo, donde se asignarán responsabilidades a cada trabajador y se emitirá un mecanismo de control en el desempeño laboral, para calificar y evaluar las destrezas y debilidades de cada empleado, con el fin de fortalecer el ambiente de competitividad y alcanzar desarrollo cooperativo de la empresa.

Echavarría (2012) menciona que “El diseño organizacional se refiere a relaciones laborales formales y el diseño laboral consiste en traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada puesto que se ha creado en una empresa” (p.12).

Diseñando una estructura organizacional se disminuye las inconformidades y mal entendidos que tengas los trabajadores del cargo que accionen dentro de la empresa y se agiliza la colaboración en la interrelación de los diferentes departamentos, esto permite que se maneje una comunicación de apoyo y promulgue el aprendizaje en los éxitos y fracasos, que se llevan al análisis para ajustar el diseño de una forma más óptima y eficaz. Por lo que, tal herramienta debe ser flexible al cambio y a la mejora continua.

En el diseño organizacional se hace hincapié en el comportamiento y valores que deben expresar los trabajadores en la acción laboral. Por ello, estas directrices deben estar enfocadas al logro de los objetivos con responsabilidad y compromiso. La alta gerencia debe incorporar un modelo organización que imparta una estrategia general de la institución, con esquema que enfoque factores direccionados a la competencia y el entorno.

Siendo un ente importante para una empresa moldear su estructura organizativa, esta no nace del solo cuestionar, por lo contrario, se alinean de principios que deben tener en cuenta al diseñar un modelo organizacional. Según García (2018) estos principios son:

1. Orientación al objetivo. - la implementación de un puesto de trabajo tiene que ser justificada mediante estándares que ameriten que será de beneficio y desarrollo para organización.
2. Especialización. - se basa en identificar las habilidades que tienen los empleados y los equipos industriales que tiene la organización, con el fin de alcanzar un máximo rendimiento en la ejecución de la actividad.
3. Jerarquía. – Implantar una figura de mando permitirá llevar un exhaustivo control de las actividades en base los procesos y resultados que se obtengan.
4. Unidad de mando. – Para que exista una jerarquía coordinada debe plantearse quien ser el responsable que lidere a la organización, el cual tendrá la denominación de jefe y promulgará una comunicación clara y efectiva. (p.12)

El poder coordinar eficientemente el diseño de la estructura organizacional de la empresa con los principios esenciales se tendrán resultados óptimos, tanto en la conexión y comunicación de los diferentes departamentos de la entidad, así como el aprovechamiento de los recursos para ser más productiva y competitiva.

1.1.3. Parámetros de diseño de la estructura organizacional

Para el diseño de un modelo organizacional, los administradores o especialista en el tema, se sustentan a herramientas que le permiten consolidar una estructura sólida. Estas bases permiten al profesional distribuir las áreas de trabajo y coordinar las actividades para un correcto funcionamiento. Se exponen los siguientes parámetros de estructura organizacional:

1. Coordinación. – se basa en la forma que la organización afronta para incorporar el trabajo que fue distribuido. Luego que la empresa vaya asumiendo las diferentes decisiones, se puede implementar la creación de nuevas actividades funcionales, lo que podría generar conflicto en la ejecución laboral.
2. Especialización. – enfoca a la apropiada designación de puestos de trabajo, que se basa en detectar el perfil más idóneo para que realice una actividad específica, lo que se encamina a estandarizar el trabajo, subdividiendo el proceso en tareas homogéneas y específicas para ser de responsabilidad de una persona.
3. Formalización. – representa el impacto que una empresa ha estandarizado sus actividades y la interacción de los trabajadores es rígida por normas y procedimientos.
4. Agrupación de unidades. – se refiere a los departamentos que pueden constituir una organización, estos se dividen de acuerdo a la relación de las actividades y consecución del proceso laboral de la empresa, conllevando el orden jerárquico.
5. Tamaño. – se refiere a la amplitud de cargos que está representada en la estructura jerárquica de la organización. Al ser una pequeña empresa las líneas de autoridad serán angostas, al contrario de ser una grande estará dividida en una amplia línea de autoridad.
6. Toma de decisiones. – referente al líder superior que se plantea en el nivel jerárquico de la estructura de la organización, esta tendrá la opción de razonar con las autoridades delegadas para niveles inferiores, pero siempre tendrá la última palabra de las decisiones que se tomen en una empresa. Hernández (2017)

En relación con el modelo organizacional, se enfoca a la selección y delegación de competencia que debe contraer el funcionario de un puesto, debido a que conlleva la responsabilidad de la toma de decisiones, que podría contraer resultados positivos o negativos de acuerdo a los lineamientos de formación de la persona.

La responsabilidad primordial de los directivos es fijar las metas, estrategias y estructura de la empresa, acoplar a la organización a un ambiente de mejora continua, con el análisis frecuente del entorno interno que incluye una evaluación de los diferentes departamentos, para su formación, atención y determinación de una medida que promueva a tomar un cambio positivo enfocado al cumplimiento efectivo de los procesos y desarrollo empresarial.

1.1.4. Organigramas

Un organigrama es un esquema grafico de un grupo de tareas y procesos determinados en una organización, que permiten la conformación y vigilancia social, donde se evidencia a simple vista la división de los departamentos, los servicios, las delimitaciones y la estructura jerárquica de mando que tiene la empresa.

Este esquema grafico es oportuno para todo tipo de empresa: pequeña, grande o en vía de desarrollo. En el organigrama se citan los factores más importantes de la estructura de la empresa, incluyendo las principales actividades y conexiones, los medios de control y la responsabilidad encomendada de cada trabajador con respecto a su puesto designado (Sánchez, 2019).

El organigrama tiene un mayor grado de relevancia en organizaciones que se manejan bajo principios y normativas respecto al área laboral, puesto que se lleva un control más exigido en la ejecución de las actividades, lo que hace más fácil la distribución de funciones, la estandarización jerárquica y los canales de comunicación. Estas relaciones e interacciones siempre van a estar enfocadas a alcanzar de la mejor manera el éxito de la empresa.

1.1.5. Modelos organizacionales

Plantear un modelo organizacional adecuado para la empresa es muy significativo, por medio de este se plasma el tipo de estructura. La jerarquía de funciones tiene como fin la división de puestos de trabajo y fomentar la eficiencia en el desarrollo de las actividades de la empresa.

1.1.5.1. El Modelo Lineal

Según Uzcategui (2009) “La estructura lineal se cimienta principalmente en la autoridad y la responsabilidad que, en las habilidades, y se practica cuando la autoridad proviene claramente de un nivel superior y donde cada subordinado es responsable, solamente, ante su superior jerárquico” (p.2).

Esta estructura se enfoca en un modelo jerárquico y en la correcta determinación de las líneas de autoridad, en la que se evidencia un solo líder y la estructura tiene un despliegue burocrático en forma de pirámide. Solvente para entidades pequeñas por la fácil adaptación del modelo y en medianas por su jerarquía secuencial, permite un control ágil de las tareas y resultados, por lo general es una estructura de bajo costo implementarla.

1.1.5.2. Modelo funcional

Este modelo se diferencia por el manejo de pocos departamentos, pero una extensa línea de control. Se determina un líder que pasa a ser el responsable y máxima autoridad de la organización, con una estructura flexible que da la oportunidad de adaptarla a cualquier tipo de institución. Características de la estructura funcional:

1. Autoridad funcional o dividida. La alta gerencia toma el mando superior, pero a la vez delega funciones a especialistas en departamentos, quienes se convierten en los supervisores para el mejor control de los puestos de trabajo.
2. Línea directa de comunicación. Al manejar una corta departamentalización, permite que la información circule con más eficiencia y rapidez a la hora de comunicar un tema específico.
3. Descentralización de las decisiones. Al delegar funciones a especialistas, les da la autoridad de poder tomar decisiones, siempre y cuando sean para el beneficio de la empresa.
4. Énfasis en la especialización. Se exige una formación y competencia de alto nivel para la posición de un cargo dentro de la organización. Pérez (2007)

Los modelos organizacionales funcionales son adaptables a todo tipo de empresa por más pequeña que sea, aunque se maneja un excesivo requerimiento de perfiles especializados, pero esto trae de la mano resultados prometedores, ya que se coordinará

y ejecutará con un equipo preparado y formado que dará a la consecución efectiva de los objetivos de la institución.

1.1.5.3. Estructura burocrática

Según Petrella (2007) “la organización burocrática busca mejorar la efectividad para alcanzar metas, maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo, y se puede controlar de la mejor manera la incertidumbre, regulando a los trabajadores, proveedores y al mercado partiendo de reglas formales” (p.10).

La estructura se ajusta a un tipo planificación repetitiva, donde la organización realiza las mismas tareas de manera continua como se lo plantea el proceso, estas actividades son establecidas, coordinadas y supervisadas por la cadena de mando, que en su relación toman decisiones en conjunto y las líneas de autoridad son muy reducidas.

Tarantino (2013) señala que “el sistema moderno de producción, racional y capitalista, se originó a partir de un nuevo conjunto de normas morales” (p.1).

En el desempeño laboral, las reglas y normativas son seguidas muy de cerca, con el fin de promover un ambiente donde exista un trato común para todos los colaboradores, evitando el trato inapropiado de la confianza que pueda generar conflictos y afecte al desenvolvimiento del trabajo, esto permite resolver problemas de la manera más rápida y efectiva.

Lo que define a lo laboral como una medida de división de acuerdo a las aptitudes y posibilidades de cada trabajador que realiza una actividad en la institución, en relación con la formación y aprendizaje del personal de acuerdo a la responsabilidad que tiene en su cargo, de igual manera, la motivación del talento humano no debe quedar aislada del desempeño laboral, esto permite que el colaborador ejecute con merito sus responsabilidades.

1.1.5.4. El Modelo lineo-funcional

El modelo parte de una conjugación lineal simple a una descripción funcional de los departamentos, cargos o puesto que se planteen en la estructura organizacional de una empresa. Presenta una configuración secuencial en su jerarquía, lo que hace entendible

y comprensible los flujos de control y supervisión de las actividades.

Según Pérez (2007) “Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas para formar la llamada organización jerárquica-consultiva”. (p.6)

Al considerarse como una estructura jerárquica descendente, los departamentos se van dividiendo de acuerdo a las necesidades que recurre el desenvolvimiento empresarial, lo que amerita que se vayan definiendo responsables por cada área. Aunque no se promulgue una comunicación directa con la alta gerencia, se tienen líderes especializados por cada departamento para atender las cuestiones e incomodidades de los subordinados.

La estructura de este modelo organizacional presenta lineamientos y puestos que requieren de la mejor competencia posible, lo que hace a esta esquematización un poco cara y costosa al ser ajustada a una empresa, pero en pequeñas compañías puede ser ejecutada con menor grado de complejidad, lo que permitirá no tener gastos tan altos y por desenvolver una estructura efectiva.

1.1.5.5. Estructura matricial

De acuerdo con Keith (2003) “el efecto de la estructura matricial consiste en separar algunas actividades de la organización en proyectos que luego compiten por la asignación de personal y otros recursos” (p. 370). Este modelo organizacional es planteado como medio alternativo para resolver un problema común, en su debido tiempo y con las herramientas necesarias para llegar a tomar las mejores decisiones en el proceso.

Por lo tanto, esta estructura se acopla a divisiones internas y a los objetivos y planes que se quieran conseguir con la puesta en marcha de este modelo, lo que lleva a las empresas a gestionarlo cuando se requiere obtener beneficios por separado y no comprometer las áreas funciones propias de la compañía.

1.1.5.6. El modelo divisional

Es un modelo propio de empresas grandes, que manejan una amplia gama de productos o servicios, la autoridad del dueño de la manufactura es representada por un especialista en el área administrativa, que tenga el perfil idóneo para hacer crecer el imperio y controlar la inversión de su mando superior. Al ser una estructura compleja se va dividiendo con respecto a las competencias que se vayan necesitando para lograr el éxito del proceso mercantil. Según Nunes (2016) “Consiste en la utilización de criterios de unidades autónomas o divisiones para la división del trabajo. Cada una de estas divisiones corresponde a una unidad autónoma en la política a seguir para conseguir los objetivos fijados por la dirección general, poseyendo un mercado propio a explorar y los medios necesarios para esa exploración” (p.1).

La división jerárquica en esta estructura es compleja por el tamaño de la compañía, por lo que cada una tiene su manera de distribuir sus áreas de trabajo. Las manufacturas toman como indicios a los productos para la distribución de sus departamentos, las entidades de servicios dividen su mercado por segmento de clientes y las grandes multinacionales plantean geográficamente su organización.

1.2. Antecedentes

Espín (2015) con el diseño de un modelo organizacional para la empresa Muebles Pancho. El estudio se realizó con el fin de plantear una guía estratégica y operacional a partir de una adecuada estructura organizacional, en la que se pueda lograr optimizar los recursos de la mueblería y que se vea reflejado en la confiabilidad del cliente. Utilizó una metodología de tipo exploratoria, pero en el desarrollo termina siendo descriptiva, correlacional y explicativa, utilizando herramientas como la entrevista y la encuesta, y un cuestionario para el proceso y análisis de la información.

Se evidencia que los involucrados desconocen la información de la empresa, como datos básicos que son importantes para el desarrollo organizacional, se muestra que existe una acción burocrática para la toma de decisiones, que se genera como una forma constante en el tiempo por su centralización de mando, lo que conlleva a que no se llegue a la obtención de los deseados objetivos institucionales.

En conclusión, se llega a la necesidad de implementar una estructura organizacional y funcional, que permita a la entidad ejercer funciones y delegaciones de responsabilidades de la mejor manera.

Otra investigación realizada por Salcedo (2016) propuesta de estructura organizacional para la empresa camaronera JEMAREDLI S.A., que promueve el planteamiento de una estructura organizacional que sirva como herramienta de apoyo para darle un valor agregado a la ejecución de los procesos e inducir en el logro una razonable rentabilidad, llegando al aprovechamiento efectivo de los recursos financieros y de talento humano, desarrollando en si el crecimiento organizacional. En su metodología utilizó un método analítico que permitió la interpretación de los datos obtenidos en las herramientas de entrevistas, observación, archivos y bibliografías.

Como resultado de la investigación se evidencia que la empresa no cuenta con una estructura organizacional y un manual de funciones, lo cual no ha permitido que se cumplan a cabalidad los requerimientos propuestos en los objetivos, existe un bajo conocimiento de comportamiento y cultura organizacional, que repercute a que no exista un buen desempeño en las actividades que se ejecutan a diario.

Finaliza con la decisión de proponer una guía que permita el control adecuado y eficiente de los recursos, para incrementar el nivel de desarrollo y poder posesionarse en el mercado.

Hernández (2017) con la propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa Industrial A. El estudio se encamina al fortalecimiento de la calidad de atención, que el cliente valore el acompañamiento técnico y el conocimiento del producto que ofrece la organización. Además, mejorar la relación comercial entre el responsable del segmento y de los potenciales demandantes. Para la metodología realizó un modelo analítico utilizando herramientas de observación y revisión bibliográfica, en lo que se resaltarán los datos necesarios para dar la perspectiva del modelo estructural adecuado.

Se encuentra una desmotivación en el grupo comercial, con mayor impacto en los involucrados que han sido rotados de su cargo y en los que han dado la posibilidad de ascender. Se planteó insuficiencia de compromiso y reconocimiento de la alta gerencia basada en el intento de aportar en la implementación de una nueva estrategia.

Concluye en que se considere a una persona formada y especialidad para que lidere y pueda tener un buen funcionamiento el departamento comercial. Además, que se implemente un control sistematizado de gestión y calidad en los procesos con el fin de resguardar calidad e información de las actividades que se desempeñan, promoviendo que se disminuya el desconocimiento y se apunte a la mejora continua.

Bermúdez (2016) analizó la relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA-Tarapoto. El estudio conlleva a facilitar el ejercicio de la gestión pública a través del uso e implementación de herramientas que permitan fluir los procesos de manera clara, precisa y bajo estándares de calidad sin obstaculizar o aplazar acciones que repercutirán en el buen nombre y eficiencia institucional. Para la metodología se tomó un diseño correlacional, utilizando encuestas y un cuestionario para la recopilación e interpretación de los datos necesarios para desarrollar el modelo organizacional.

Los resultados de la investigación muestran que la estructura organizacional incita en los lineamientos de comunicación entre los grupos de trabajo. Estas organizaciones se caracterizan por su enorme dependencia de reglas y reglamentos formales, la centralización de la toma de decisiones, las responsabilidades laborales estrechamente definidas y la rígida jerarquía de la autoridad. Cuando las dimensiones básicas están poco acentuadas, se observa un modelo orgánico, que es cada vez más común entre las organizaciones que buscan un desempeño flexible y ágil.

1.3. Marco legal

La investigación se desarrolla en un ámbito comercial-productivo, donde se desarrollan actividades ligadas a la transformación de materia prima a un producto terminado, estas leyes son emitidas por instituciones de control como la Constitución, la ley orgánica de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario.

Art. 33.- La Constitución sección octava. El trabajo es el medio por el cual la persona puede sustentar su economía en el ámbito social, es la fuente de financiamiento personal y que le permite tener su dignidad como ser humano, teniendo una vida cómoda, remunerada y segura.

Art. 325.- La Constitución sección tercera. Son válidas todas las formas de trabajo, en prestigio de dependencia o autónomas, con relaciones laborales que le permitan a la persona tener una liquidación de sus servicios justa y bien recompensada.

Art. 2.- Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Para implantar una entidad sujeta a la ley, se ejecutará una asamblea de los miembros interesados, donde se manifiesta el deseo de constituir una organización y determinar sus directivos.

Art.21.- Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, sector cooperativo. A sociedades de personas son denominadas como cooperativa cuando se unen voluntariamente para lograr satisfacer necesidades comunes económicas, culturales y sociales, por medio de una organización de fundación propia, de constitución jurídica y obligación privada.

Art. 75.- Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, unidades económicas populares. Personas o grupos que realizan actividades mercantiles de bienes o servicios efectuados en pequeños trabajadores independientes o pequeño grupo familiar, organizados como sociedades para cubrir una necesidad, por medio de ingresos en la venta o intercambio de algún bien. Por lo general estas uniones generan empleos para ellos mismos.

RESOLUCIÓN No. SEPS-ROEPS-2019-909211. Documento legal para la concebir los permisos de operación RENOVA-CPOR a favor de las organizaciones que se acogen a la resolución No. SEPS-ROEPS-2019-909211

CAPITULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipo de estudio

La investigación presenta un estudio de tipo cuantitativo y cualitativo. La información encontrada fue procesada numérica y analíticamente, utilizando herramientas estadísticas para el discernimiento de los resultados. Se logró un alcance descriptivo, donde se analizó la situación actual empresa, para tener indicios en la propuesta de diseñar un modelo organizacional que contribuya el desarrollo corporativo de la misma. Se asumió un diseño no experimental, al estudiar la estructura de la cooperativa, sin predecir y realizar un cambio en ella.

2.2. Definición conceptual y Operacionalización de las variables

Se estudió la variable diseño organizacional. El diseñar y adecuar la estructura de una organización es un proceso dirigido a alcanzar de manera eficiente los objetivos de la empresa, que inicia en identificar las metas de la empresa para luego ser convertidas en tareas, que permite encontrar la base para determinar cada área de trabajo, que se interrelacionan una con otra para la definición de los departamentos, y estos se conectan para diseñar la estructura organizacional. (Toro, 2017)

Tabla 1

Operacionalización de la variable diseño organizacional.

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Diseño organizacional	Aplicación de un cuestionario compuesto por 16 ítems diseñado por Bermudes (2016).	Modelo organizacional Crecimiento y desarrollo organizacional	Desempeño laboral La autoridad en la organización Número de actividades que desarrolla la empresa División del trabajo Tipos de Planificación Existencias de un sistema de control Uso de tecnología de información

Fuente: Elaboración propia

2.3. Métodos

Se utilizó un método analítico y deductivo para poder llegar a conclusiones sobre la variable de organización, donde se empleó los datos recopilados en el desarrollo de la investigación para ser posteriormente analizados con la realidad de la empresa. El objetivo central de este método fue enfocar el primer paso metodológico desde lo general que sería la conformación estructural que tiene la entidad, para ser justificado con aspectos específicos relacionados con las actividades y responsabilidades que se ejecutan.

2.4. Técnicas e instrumentos

Para llevar a cabo la recolección de datos en el proceso de investigación se aplicó una encuesta a los 32 socios de la cooperativa COOPROUNION, que fue analizada mediante el instrumento diseñado por Bermudes (2016), este está conformado por 16 ítems relacionados con viabilidad estructural de una empresa, los cuatros primeros indicadores detallan el desempeño laboral de los trabajadores en sus respectivos puestos de trabajo, las siguientes se enmarcan en directrices de la situación actual que tiene la organización, y finalmente las cuatros últimas señalan el crecimiento y desarrollo organizacional de la empresa, en cuanto a manejo de recursos tecnológico y adaptación al cambio.

Para profundizar parte de los datos analizados del cuestionario, se ejecutó una entrevista al gerente de la cooperativa para fomentar una información más real y que permita dar indicios para la toma de decisiones respecto al diseño del modelo organizacional.

2.5. Población

La población a la que se aplicó el instrumento de investigación, fueron los involucrados que intervienen en el proceso de la Empresa COOPROUNION, que oferta barras de chocolates en la comunidad de la Unión de Quindé, que integran 32 personas, al ser una mínima cantidad de espectadores será fácil y ágil aplicar las herramientas investigativas para recolectar la información necesaria. Siendo un grupo pequeño no se calculó una muestra.

2.6. Análisis de datos

La información recopilada fue tabulada y analizada por medio de un cuestionario de 16 ítems, la que se llevó primero a la aplicación de Excel, para poder discernir en tablas de frecuencia los resultados de la encuesta y posteriormente a los gráficos, con el fin de evidenciar de forma simple y rápida las características de las variables obtenidas.

Para llegar al análisis del instrumento, se cuestionó en una división de tres partes que permitió evaluar la composición actual de la empresa y poder llegar a la propuesta de un escenario que mejore su estabilidad.

La entrevista fue cuestionada en un análisis cualitativo general, debido a que fue dirigida solo al presidente de la cooperativa, lo que daría una perspectiva innata de como estima el desarrollo organizativo de la empresa en la actualidad, permitiendo aclarar las variables del cuestionario.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

Para poder analizar el sistema organizacional de la cooperativa, se realizó una revisión documental y bibliográfica de modelos organizacionales, abriendo camino al conocimiento requerido para luego estructurar uno acorde a las necesidades de la empresa.

3.1. Modelos organizacionales efectivos.

Modelo lineal. - se enfoca en una estructura jerárquica simple, donde la responsabilidad y autoridad principal recae ante una sola persona, quien toma las decisiones y orienta el proceso de manera repetitiva, en forma de pirámide. Es una estructura oportuna para pequeñas empresas, en especial para aquellas que están insertando en el mercado y no tienen la experiencia necesaria para poder diseñar una estructura detallada de todas las áreas y departamentos que utilizaran para el accionar de sus procesos.

Es un modelo de fácil comprensión por su corta jerarquía de departamentos, permite un ágil control y supervisión de actividades y su aplicación o adaptación no es tan compleja. Aunque suele presentar problemas de jerarquía, debido a que los subordinados en ocasiones tienen la necesidad expresar sus ideas, pero estas no son consideradas tan importantes para la alta gerencia.

Yagual (2013) presentó la propuesta de un modelo organizacional lineal para la operadora de turismo Carol Tour S.A del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena.

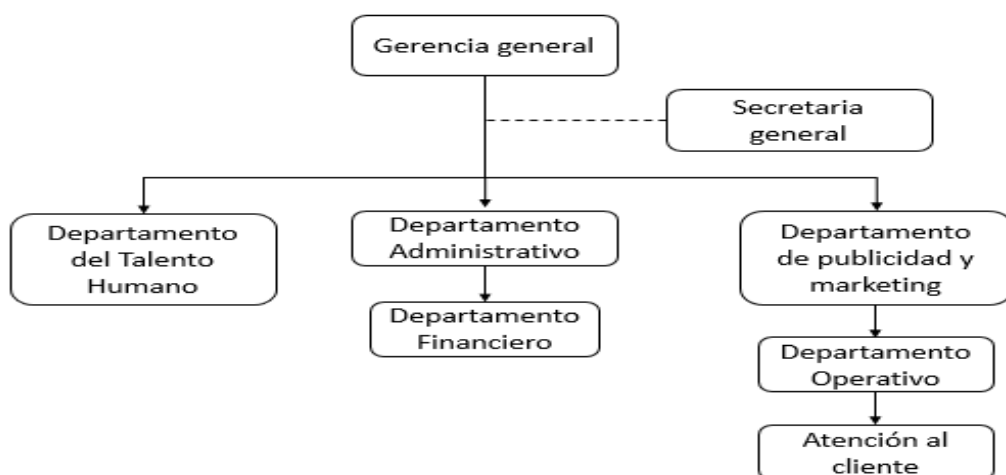


Figura 1: Modelo organizacional lineal

Fuente: Yagual (2013)

El autor considero la implementación de este diseño organizacional con el fin de que la empresa pueda desarrollar de forma coordinada las actividades y tareas en cada departamento, logrando obtener un agradable ambiente laboral y mejore el desempeño de sus trabajadores, encaminada al desarrollo del proceso administrativo que mejore la posición de la organización en el mercado.

Modelo funcional. - Se maneja una división muy corta de departamentos y los estándares de control son muy exigentes. La responsabilidad de la unidad de mando se sienta sobre una sola autoridad, pero se delegan responsabilidades a subordinados especializados para lograr tener un control y supervisión más acertada.

En este modelo son raros los niveles verticales, y se caracteriza por ser una estructura flexible a cualquier cambio que se desee generar, como la implementación de un puesto de trabajo o un departamento. Es ajustable a todo tipo de empresa por más pequeña que sea, su línea de comunicación es muy directa y las tomas de decisiones son evaluadas por la alta gerencias y la participación de sus subordinados.

Bastidas (2018) propuso un modelo organizacional funcional para el Centro de Educación Inicial Martín Lutero de Quito.

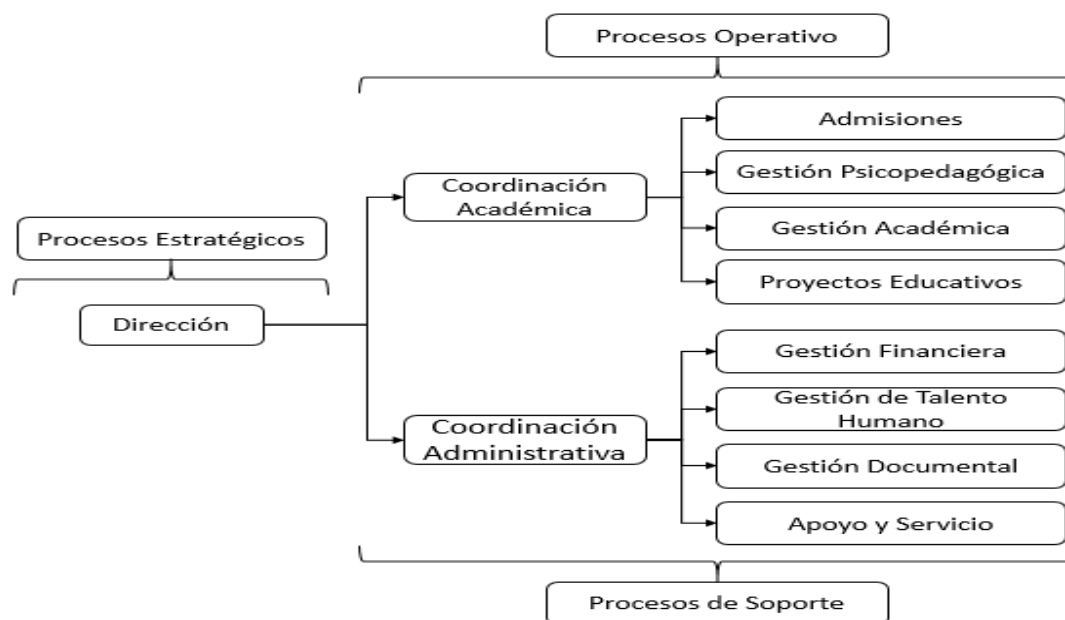


Figura 2: Modelo organizacional funcional

Fuente: Bastidas (2018).

Al poner en práctica la propuesta del autor, la compañía optaría por mejorar su gestión administrativa, aunque esto podría aumentar o ahorrar costos operativos. Esta herramienta encaminaría a desarrollar trabajos ordenados y eficientes, con cargos ejecutivos bien definidos y asignados a un perfil profesional, que traerá como resultado el crecimiento rentable y corporativo de la empresa.

Modelo lineo-funcional. - se expresa de una forma combinada, pero centrado en una estructura jerárquica con relaciones lineales, las cuales supervisan y controlan el proceso en el desarrollo de la actividad en la empresa. Es una estructura aplicable a empresas que requieren una sub-línea de autoridad de mando, para el control de su proceso productivo.

Carrera, S; Martínez, T & Pérez, A (2013) en su proyecto de investigación de diseño de la estructura organizacional de la empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA, plantearon la propuesta de un modelo organizacional lineo-funcional.

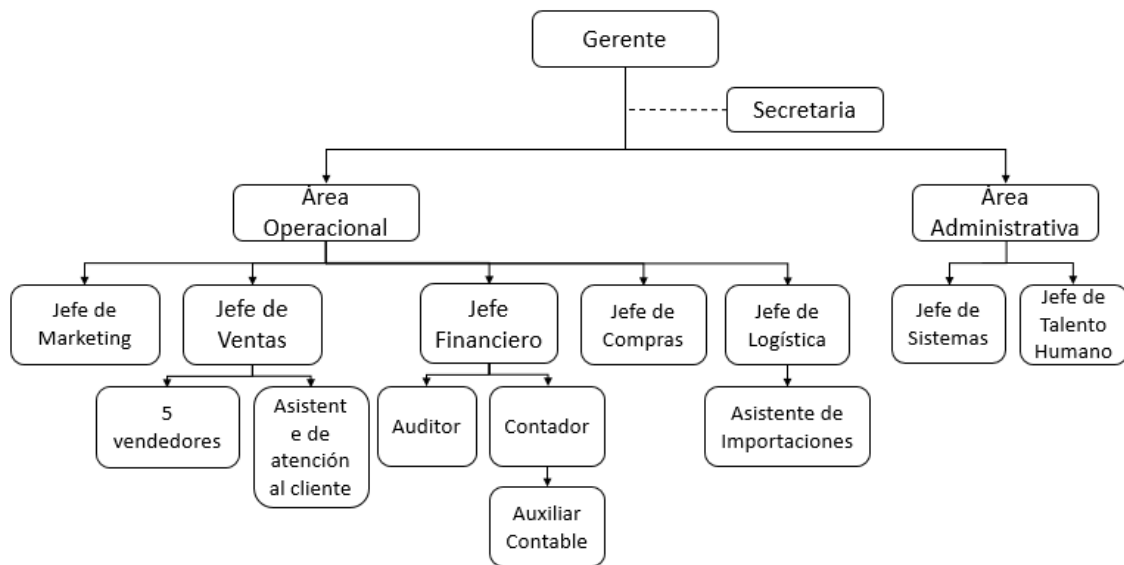


Figura 4: Modelo organizacional Lineo-Funcional

Fuente: Carrera, S; Martínez, T & Pérez, A (2013).

El fin de los autores en la implantación del modelo en la organización, es aportar un enfoque diferente para mejorar su situación en el mercado, con la coordinación y división de departamentos, cargos y responsabilidades de cada funcionario que ejecuta alguna actividad dentro de la empresa. Esto permitirá el desenvolvimiento de las actividades con una actitud de seguridad y de forma equilibrada para lograr cumplimientos de los atributos propuestos en su misión empresarial.

Modelo matricial. - diferenciado por la separación de las actividades de la empresa en proyectos para posteriormente realizar la pertinente asignación de personal. Esta estructura es eficiente para organizaciones que para formar su equipo de trabajo, van seleccionado pieza por pieza las habilidades requeridas para conformar su ambiente laboral. Aplicable para empresas que están insertando en el mercado y aquellas que requieran una reformatión de habilidades y competencia en sus puestos de trabajo.

Hernández (2019) planteó un modelo organizacional matricial para el área comercial de la empresa Industrial A.

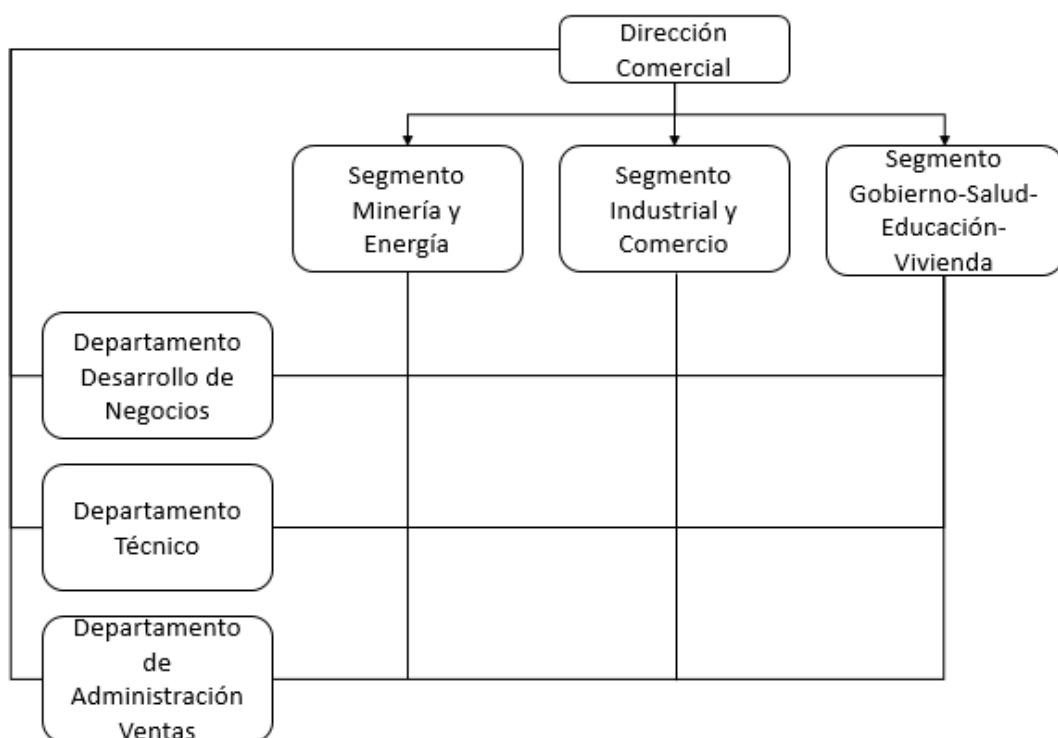


Figura 5: Modelo organizacional matricial

Fuente: Hernández (2017).

La intención del autor en proponer este modelo para la empresa es fortalecer la competencia de cada departamento que a su vez son coordinados por una sola autoridad, aunque esta persona tiene la opción de apoyarse en otros funcionarios especializados. La segmentación de la estructura está ligada a la posibilidad de poder ofrecer un servicio transversal, donde todas las áreas puedan apoyarse entre sí y evitar espacios en blanco en el tiempo de ejecución del proceso por interpretaciones retrasadas.

3.2. Estructura organizacional actual de la cooperativa

Los resultados del instrumento se evaluaron en dos dimensiones relacionadas con la organización de la empresa; la primera, el modelo organizacional con el que han estado ejecutando sus actividades, que conlleva el desempeño laboral y la estructura organizativa y la segunda, el crecimiento y desarrollo organizativo.

Aplicado el instrumento de Bermudes (2016), se realizó un análisis vertical de los resultados para identificar de forma general cuales serían las variables con mayor grado de aceptación por parte de los encuestados. Por otro lado, se interpretó de forma horizontal, para saber cómo se pronunciaron los socios en relación con su perspectiva de la situación organizativa actual de la cooperativa.

La figura 6 muestra la percepción del desempeño laboral de los socios de acuerdo al puesto o área de trabajo que esta designado en la cooperativa, donde la mayor parte de los involucrados están de acuerdo con la mecánica que se utiliza en el proceso con respecto a las variables P1, P2 Y P3, en cuanto a la libre expresión de ideas innovadoras dentro del área de trabajo, reglas y normativas establecidas y el desarrollo de conocimiento en quienes se preocupan más en la aplicación de sus competencias. Por otro lado, existe un desacuerdo significativo en la variable P4, lo que expresa una inseguridad por parte encuestados en relación de que tengan un empleo seguro dentro de esta cooperativa.

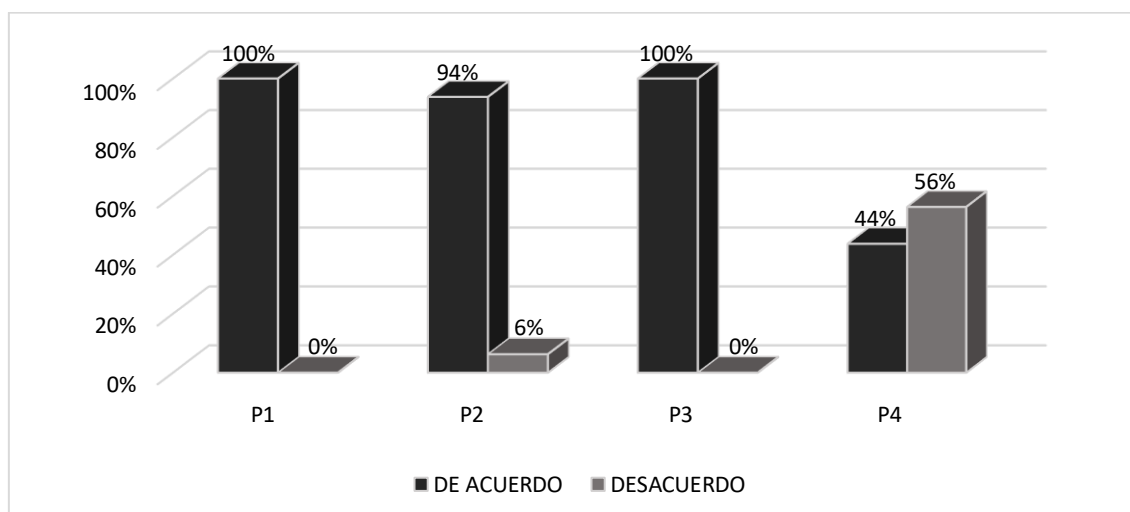


Figura 6: Evaluación del desempeño laboral de los socios de la cooperativa

NOTA. - P1: Fomentan a ser innovadores, P2: Infinidad de reglas a seguir, P3: Desarrollo de conocimiento en la aplicación y P4: Empleo seguro.

La figura 7 indica la situación actual de la cooperativa con relación a su estructura organizacional, donde se evidencia que la mayor parte de los socios coinciden con una opción positiva, al estar de acuerdo, respecto a que se valora a los involucrados que desempeñan su trabajo con precisión y se adaptan a las reglas. Las líneas de autoridad se siguen muy de cerca, aunque existe un desacuerdo en P8 y P10 que representa más de la mitad de los encuestados, donde expresan disgustos por falta de comunicación de información por parte de la unidad de mando de la cooperativa.

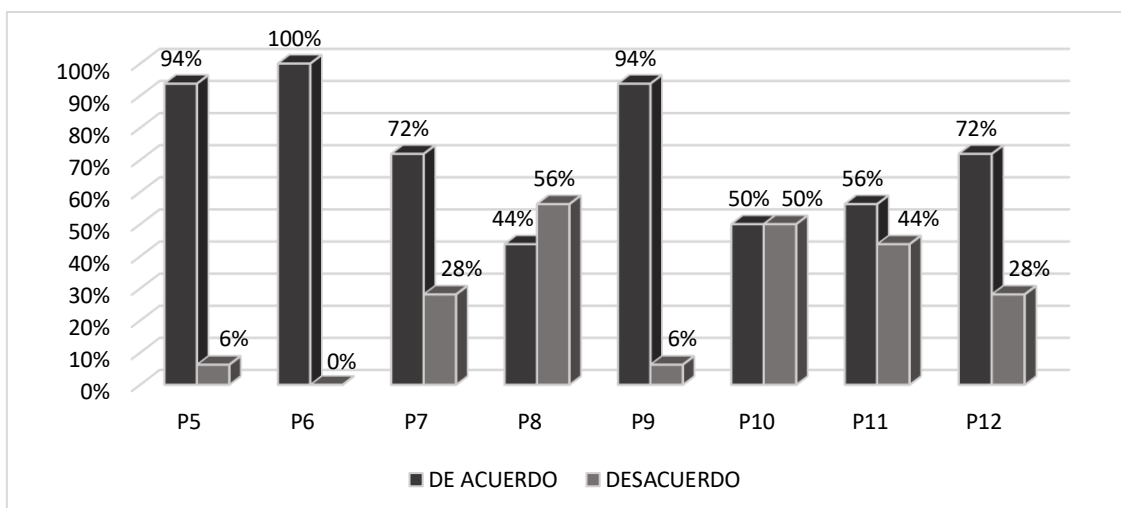


Figura 7: Diagnóstico de la situación organizacional actual de la cooperativa.

NOTA. - P5: Valoran el trabajo con precisión, P6: Fomentan asumir riesgos, P7: Trabajos previsibles, P8: Muy pocas reglas, P9: Cuidado en el desempeño laboral, P10: Atención y comunicación de información, P11: Líneas de autoridad supervisadas y P12: Oportunidad limitada de trabajo.

En la figura 8 se evidencia que la mayor parte de los socios se expresan positivos con el crecimiento y desarrollo organizacional de la cooperativa, porque reconocen el esfuerzo de cada talento humano de la empresa, además se enfoca en el progreso y bienestar de sus involucrados. Por otro lado, sobresale un desacuerdo en que los involucrados están sujetos a suficientes reglas, en que las funciones y responsabilidades de cada socio no estén siendo ejercidas con la debida competencia, en cuanto a la falta de compromiso a las asambleas, desinterés en temas productivos y falta de apoyo en la toma de decisiones.

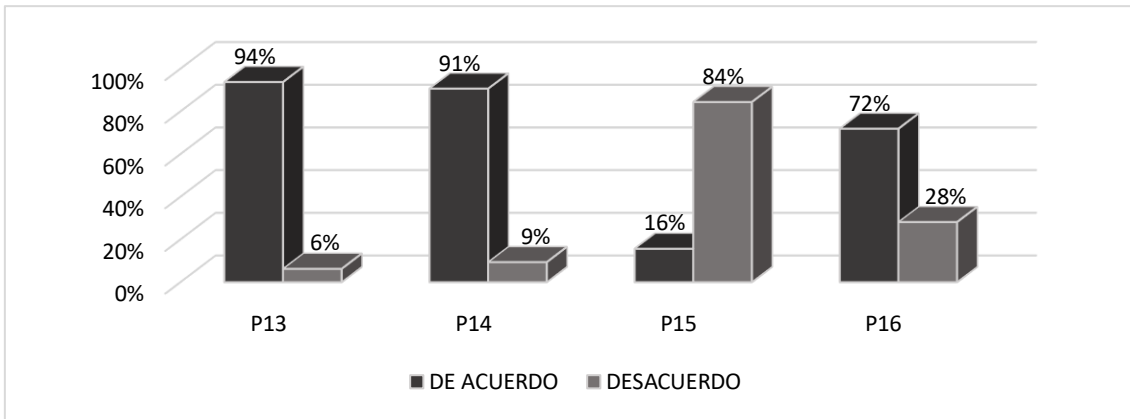


Figura 8: Crecimiento y desarrollo organizacional de la cooperativa.

NOTA. - P13: Valoración de organización, P14: Orientación hacia los involucrados, P15: Los involucrados están sujetos a suficientes reglas y P16: Determinación de funciones y responsabilidades.

La figura 9 muestra el grado de aceptación de cada ítem del cuestionario de investigación, inicialmente con un mayor impacto fueron las variables P1, P3 y P6, destacando que es importante para que una estructura organizacional sea estable, la orientación de ideas creativas y afrontar riesgos para enriquecer el conocimiento de los involucrados. Luego están las variables P8, P9 Y P15, que reflejaron un desacuerdo significativo en cuanto a que las reglas en el área laboral son suficiente pero no son cumplidas correctamente, pero en cuanto a las responsabilidades de los socios como miembros de la cooperativa deberían existir más reglas para generar un mayor compromiso y dedicación.

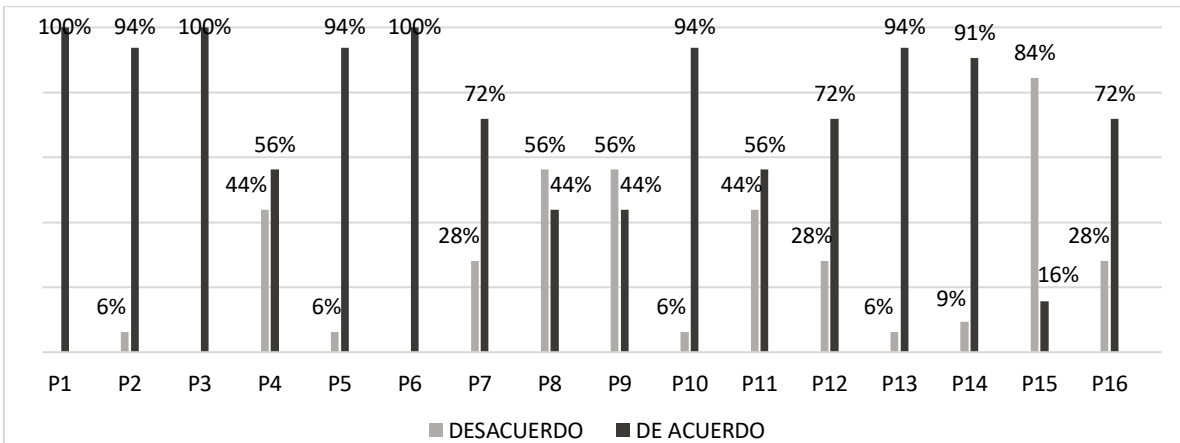


Figura 9: Análisis vertical de aceptación de las variables de investigación en la cooperativa.

NOTA.- P1: Fomentan a ser innovadores, P2: Infinidad de reglas a seguir, P3: Desarrollo de conocimiento en la aplicación, P4: Empleo seguro, P5: Valorar el trabajo con precisión, P6: Fomentan asumir riesgos, P7: Trabajos previsibles, P8: Muy pocas reglas, P9: Cuidado en el desempeño laboral, P10: Atención y comunicación de información, P11: Líneas de autoridad supervisadas, P12: Oportunidad limitada de trabajo, P13: Valoración de organización, P14: Orientación hacia los involucrados, P15: Los involucrados están sujetos a suficientes reglas y P16: Determinación de funciones y responsabilidades.

En la figura 10 se evidencia que la tercera parte de los socios están de acuerdo con que se tengan bien definida las áreas, unidad de mando, responsabilidades, forma de comunicación y toma de decisiones en la COOPERATIVA CHOCOUNION COOPROUNION, pero la cuarta parte de los encuestados, se pronunciaron en desacuerdo con la estructura organizacional en relación con la evaluación del cuestionario de investigación.

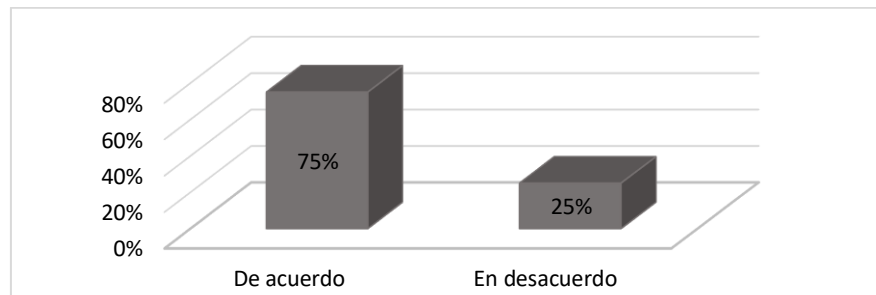


Figura 10: Análisis horizontal de cómo se pronunciaron los socios de la cooperativa.

Para reforzar la información recolectada en la encuesta, se aplicó una entrevista al gerente de la cooperativa, quien aclaró algunas interrogantes que permitieron evidenciar que se motiva a los involucrados a que sean interactivos en el desarrollo de las actividades, que se comprometan cada vez más con la empresa y aporten nuevas ideas para el mejoramiento y desarrollo de la organización, por lo que se aspira a futuro que la cooperativa crezca y la generación de trabajo sea constante para cada socio. También se detectó que se llevan estándares de control y supervisión para que las actividades se realicen con responsabilidad y se pueda evitar despilfarros. Por lo que se tomó como una medida estratégica trabajar en grupo y designando un líder por cada equipo, pero la falta de coordinación y cooperación ha ocasionado problemas en alcanzar los objetivos previstos, no se presencia el liderazgo con ello la responsabilidad y comunicación, los encargados se rotan de grupo y los integrantes no se sienten conformes en trabajar con diferentes guías en cada proceso de producción.

3.4 Propuestas de diseño organizacional para la cooperativa

De acuerdo a las perspectivas de los socios, se evidencia que la cooperativa no presenta un modelo organizacional estable, donde los involucrados puedan evidenciar con certeza la competencia que representa cada unidad de mando y como están distribuidas las áreas. La actual estructura fue determinada en un plan de negocios, pero no ha sido reestructurada con las alteraciones que han tenido en la forma de realizar las actividades corporativas.

Por lo que se logró identificar que no existe un modelo organizacional acorde al sistema con el que se trabaja. Los modelos organizacionales muestran los puestos y cargos de cada individuo que pertenece a una entidad, por lo que es importante que exprese a simple vista la estructura organizacional que tiene la empresa.

Los resultados obtenidos son prioritarios y esenciales para poder determinar con eficacia un prototipo de modelo organizacional, que le permita a la cooperativa fortalecer su estructura organizativa y efectuar con eficiencia cada unidad de mando.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

En este apartado se procede a comparar los resultados de las investigaciones previas con la investigación, que se enfoca al diseño de un modelo organizacional para la Cooperativa Choco Unión Cooprounion.

En la comprensión de la variable de desempeño laboral en cuanto a la organización que tienen los socios de la cooperativa a la hora de ejecutar las actividades, se puede evidenciar que una pequeña parte de los encuestados presentan un desacuerdo en el acompañamiento que se les brinda, para que todos se sientan conforme e identificados en el trabajo que están desempeñando. De acuerdo a Hernández (2017) “La coordinación se refiere a las medidas que la organización asume para integrar el trabajo que ha sido dividido. A medida que las organizaciones asumen las decisiones de diferenciación, pueden llegar a crear muchos campos de actividad funcional, lo que daría lugar a problemas de coordinación en la labor” (p.12). Al no realizar una planificación y coordinación adecuada de las actividades, se genera un ambiente donde los colaboradores no tienen claras las directrices para poder desarrollar con éxito el proceso laboral, lo que lleva a que se existan falencias en la producción y excesos de desperdicios.

Con respecto a la situacional actual de la Cooperativa en relación a su estructura organizacional y líneas de autoridad, se logró enfocar que existe una inconformidad sobre las normativas, acompañamiento y accionar de los miembros de la unidad de mando, una parte de ellos indican que debe haber más reglas para mantener ciertos estándares, no sienten que se les comunica toda la información y que ciertas dignidades sobresalen de su cargo. Esto se relaciona con lo que menciona Echavarría (2012) “El diseño organizacional se refiere a relaciones laborales formales y el diseño laboral consiste en traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada puesto que se ha creado en una empresa” (p.12). Al no fluir una adecuada relación de la autoridad y los participantes de la empresa, condice a generar una marginación entre los colaboradores y conflictos que no son prometedores de resultados eficientes.

De acuerdo con el crecimiento y desarrollo organizacional de la Cooperativa Choco Unión Cooprounion, se fomenta a mantener una organización comprometida con el bienestar de la empresa y de los socios, por lo que se acopla a las normativas y leyes institucionales para tener un funcionamiento legal y adecuado en el entorno, y que se acoge las necesidades de las personas involucradas en la asociación, para poder emanar

un grado de responsabilidad y atención. De acuerdo con Velásquez (2007) “La organización es un sistema de roles y relacionamientos con una finalidad, que se alcanza mediante procesos coordinados en una estructura que propicia la emergencia de atributos necesarios para actuar en un entorno” (p.6).

Los resultados de la investigación coinciden con los obtenidos por Espín (2015), que evidencio que los involucrados de Muebles Pancho desconocen la información de la empresa, como datos básicos que son importantes para el desarrollo organizacional, se muestra que existe una acción burocrática para la toma de decisiones, que se genera como una forma constante en el tiempo por su centralización de mando, lo que conlleva a que no se llegue a la obtención de los deseados objetivos institucionales. En la Cooperativa Chocounion Cooprounion se presenta el inconveniente, que, por la debilidad de comunicación a todos los socios, se opta por tomar las decisiones en ausencia de ellos, aunque unos presienten que no se les comunica con eficiencia y genera que exista choques en la fluidez de información.

En la investigación de Salcedo (2016), se obtuvo como resultado, que la Camaronera JEMAREDLI S.A no cuenta con una estructura organizacional y un manual de funciones, lo que no ha permitido que se cumplan a cabalidad los requerimientos propuestos en los objetivos, existe un bajo conocimiento de comportamiento y cultura organizacional, lo que repercute que no exista un buen desempeño en las actividades. Lo que concuerda con los resultados obtenidos en la cooperativa, aclarando que el no contar con una estructura organizativa eficaz, lleva a generar problemas en la coordinación y obtención de un crecimiento y desarrollo empresarial adecuado. Siendo primordial el diseño de un modelo organizacional que permita aclarar las líneas de autoridad y los cargos de cada individuo de la cooperativa.

Hernández (2017) logró procesar en los resultados de su investigación en el área comercial de empresa Industrial A, una desmotivación en el grupo comercial, con mayor impacto en los involucrados que han sido rotados de su cargo y en los que han dado la posibilidad de ascender. Se planteó insuficiencia de compromiso y reconocimiento de la alta gerencia, basada en el aporte de la implementación de una nueva estrategia. Esto concuerda con los datos obtenidos en la Cooperativa, donde se muestra que los miembros se confunden de los grupos a los que pertenecen, debido a que el líder designado a cada

grupo no siempre asiste y realiza el acompañamiento, debido a la rotación de líderes se generan conflictos.

De igual manera Bermúdez (2016), en la proyección de sus resultados muestra que en la oficina de DEVIDA-Tarapoto el diseño organizacional influye en los patrones de comunicación entre los individuos y equipos de trabajo. Estas organizaciones se caracterizan por su enorme dependencia de reglas y reglamentos formales, la centralización de la toma de decisiones, las responsabilidades laborales estrechamente definidas y la rígida jerarquía de la autoridad. Cuando las dimensiones básicas están poco acentuadas, se observa un modelo orgánico, que es cada vez más común entre las organizaciones que buscan un desempeño flexible y ágil. En relación al sistema que maneja la Cooperativa se aísla de muchos patrones que deben estar básicamente coordinados para poder generar un desarrollo eficiente de las actividades, por lo que existe un bajo nivel de compromiso, comunicación y perseverancia de los involucrados, lo que hace que la organización no sea tan rígida, debido a que se plantean reglas y normativas en papeles pero al no cumplirlas se generan fallas en la consecución de los objetivos.

De esta manera se llega a la intuición de que se esté monitoreando la estructura organizativa de la cooperativa, con el fin de que se logre evidenciar que se estén cumpliendo a cabalidad la responsabilidad, tarea y relación de cada puesto de trabajo y que las líneas de autoridad estén bien definidas.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

- Analizando los modelos organizacionales eficientes con revisiones bibliográficas, se evidencia la importancia que estos tienen para el desarrollo corporativo de una empresa. Por lo que estos son la columna vertebral de las organizaciones, donde están definidos cada puesto, área y función de cada miembro de la institución que en conjunto se deben relacionar para alcanzar el objetivo de esta, es por ello que se debe tener bien planteado y coordinado la estructura organizacional de una empresa. Además se evidenció lo siguiente:
 - En la Cooperativa Cooprounion se presenta una estructura organizacional muy poco estable, debido a que no se tienen establecidas con claridad cada puesto de trabajo en relación con la coordinación de los grupos establecidos.
 - Se muestra una inconformidad por parte de los socios sobre un apoderamiento de autoridad sobre los cargos establecidos, donde presienten que las autoridades no cumplen a cabalidad sus responsabilidades y en ocasiones un miembro de la unidad de mando se toma atribuciones que no pertenecen a las competencias de su cargo, generando inconformidad por los espectadores y confusión a la hora de consultas o fluctuación de información.
 - Se evidencia que una parte de los socios presentan un bajo nivel de compromiso con las reuniones que se planean en el cronograma de la cooperativa, lo que genera problemas de comunicación, desarrollo y descontrol de información, por lo que después algunos de ellos presienten que se les oculta información.
 - El crecimiento y desarrollo de la cooperativa en estos 2 años de ejecución, ha estado ligado por una parte de los socios, que han demostrado más importancia en la fabricación de chocolate, por lo que estos socios han adquirido un nivel de conocimiento más alto que otros.
- El diseño de un modelo organizacional para la Cooperativa Chocounion Cooprounion, que permitirá presenciar de manera clara la estructura organizativa, con el fin de mejorar el desarrollo de las actividades y promover la colaboración en grupo de los equipos de trabajo.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

- De acuerdo a las falencias encontradas, se sugiere un apoyo de la academia que este enfocado al seguimiento y asesoría administrativa, que ayude a mejorar la coordinación de la unidad de mando y plantear una estrategia enfocada a como liderar los grupos de trabajo, con el propósito que los miembros de la organización se sientan comprometidos y seguros del trabajo que están realizando.
- Se recomienda a la Cooperativa Chocounion Cooprounion aplique un modelo organizacional lineo-funcional, donde se determinen con claridad los puestos y grupos de trabajo, para así conseguir un trabajo colaborativo y mejoren sus resultados.
- Determinar con claridad los líderes de cada grupo de trabajo, realizando un focus grupop con la participación de todos los socios de la cooperativa, y poder seleccionar a los tres candidatos aptos para guiar a los grupos en el proceso de producción, para esto deben tener el conocimiento de todas las características que tenga la planta y la responsabilidad necesaria para llevar al equipo a obtener resultados exitosos. Con esto disminuir las incomodidades y disgustaciones de los miembros de cada grupo, y así llegar a un escenario donde todos trabajen por un objetivo en común.
- Es importante que se plateen estrategias y planes de trabajo, enfocadas en la participación laboral que tendrá cada grupo de acuerdo con el cronograma definido, con el fin de no crear choques de tiempo en el desarrollo de las actividades, y que los miembros tengan claro de lo que se estará ejecutando, permitiendo alcanzar un mejor desempeño, y que los socios se sientan comprometidos y conforme en la consecución del trabajo.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Para todo tipo de empresa, el poseer una estructura organizacional clara y bien definida, impulsa el desarrollo de la entidad y la calidad de trabajadores que en ella interactúan. Determinar un organigrama organizacional es un indicio que promueve la mejora en la relación y comunicación entre los diferentes puestos de trabajo, dando soluciones a barreras que intervienen en el crecimiento empresarial.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Diseñar un modelo organizacional que se acople a las necesidades actuales de la Cooperativa Choco Unión Cooprounion.

Objetivos específicos

- Determinar la estructura organizacional con el modelo lineo-funcional para la cooperativa.
- Determinar de forma clara y precisa cada una de las funciones de los puestos y áreas de trabajo planteados en el modelo organizacional.

Justificación

Dirigir de la mejor manera los procesos administrativos de una entidad lleva a alcanzar los objetivos propuestos, para llegar a este fin se deben seguir las fases de planificación, organización, dirección y control. Pero estas se efectúan si se tiene planteada una estructura bien consolidada, con líneas de autoridad y puestos de trabajos determinados, para que se logren de manera eficientes los procesos y metas de la organización.

Lo que evidencia que la estructura organizacional de una empresa es la base firme, que permite que se procedan a tomar las mejores decisiones conforme a los responsables de cada cargo. Esto promueve la coordinación en las actividades, a que se mejore la relación entre los departamentos y fluya una comunicación más efectiva.

En relación al concepto se determina como la opción más adecuada para la cooperativa el modelo lineo-funcional, que según Pérez (2007) Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas para formar la llamada organización

jerárquica-consultiva. (p.6), la cual se acomoda a las necesidades de Chocounion Cooprounion. Por otro lado, la estructura evidencia una forma de supervisar y controlar más fácil.

También se ha optado por la división en grupos de trabajo, donde se promulgue una segmentación entre los socios de la cooperativa, con el fin de que todos estén sujetos a responsabilidades y comprometidos a participar dentro de los procesos de la organización.

La Planta artesanal Chocounion Cooprounion es una cooperativa dedicada a la producción y venta de barras de chocolate, bombones y en escenarios futuros otros productos derivados del cacao, ofreciendo productos de alta calidad, durabilidad y resistencia, para poder captar con prudencia la atención y fidelización de la clientela.

Se caracteriza por cumplir todas las obligaciones legales y de salud, que permitan ejecutar su actividad con responsabilidad y aporte al desarrollo de la comunidad. Aprovechando la actividad agrícola de la zona, permite brindar un producto de excelente calidad y a un precio accesible para todo tipo de consumidor.

El mercado al que se dirige la cooperativa se determina de lo micro comercializando a establecimientos comerciales referentes a tiendas de víveres, consumidores finales, locales comerciales de grano de cacao y universidades de la provincia, para luego dirigirse a lo macro y extenderse con las ventas a el cantón Quinindé y sus alrededores con la visión de expansión a mercados dentro del territorio nacional en funciones de los avances tecnológicos y certificaciones que adquiera.

Misión

Choco Unión es una Cooperativa encargada de producir y comercializar chocolates artesanales de calidad, con innovación constante que permite satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores locales y externos.

Visión

Ser reconocidos nacionalmente como uno de los principales productores de chocolates artesanales y derivados del cacao, satisfaciendo la demanda del mercado a nivel local, contribuyendo al desarrollo de la comunidad y el país.

Objetivos

General

Mejorar las condiciones de vida e ingresos de las familias que forman parte de la organización mediante la industrialización y comercialización de cacao para la producción de chocolate, ofreciendo siempre valor agregado.

Específicos

- Mantener una relación directa y fraterna con las organizaciones dedicadas a la producción y comercialización de chocolates.
- Generar la venta de 74866 barras de chocolate para el año 2021 con el propósito de posicionamiento en la mente de los consumidores.
- Satisfacer al 20% de la aspiración de mercado de chocolates en el cantón de Quinindé.
- Incremento de las ventas anuales de barras de chocolate en un 3,20/0 posterior al aprovechamiento del 100% de la capacidad instalada.

VALORES

Calidad: satisfacer las necesidades del cliente con características propias del producto utilizando materia prima con estándares y manejo artesanal, además de servicio a clientes con buenas prácticas de atención.

Compromiso: entregando resultados del trabajo diario que involucre el cumplimiento de tareas y la aplicación de herramientas de trabajo de manera correcta.

Responsabilidad: tareas y funciones delegadas que deben ser cumplidas, respondiendo y actuando con diferentes situaciones que se puedan presentar.

Trabajo en equipo: unión de habilidades, aptitudes, fuerzas y prácticas por un bien en común, con el apoyo de sus miembros, involucrando la empatía de sus integrantes.

Innovación: mejoras continuas y actualizaciones en prácticas industriales que involucre al producto y servicio brindado.

Estructura organizacional actual de la cooperativa

La cooperativa al iniciar su actividad en el mercado se planteó la siguiente unidad de mando, junta general, consejo de vigilancia, consejo de administración y, gerente y para tener un control y supervisión de los procesos, detallados a continuación en su organigrama actual.

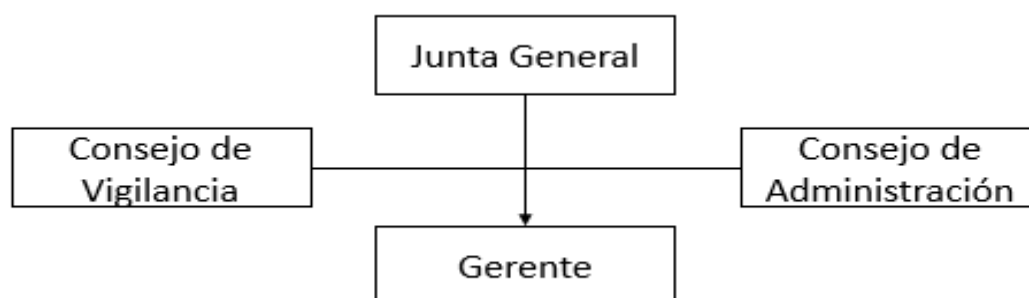


Figura 11: Estructura actual de la Cooperativa Chocounion Cooprounion

Diseño de la propuesta de modelo estructural organizacional lineo-funcional

Una vez conocida y analizada la situación actual de la cooperativa, se llega a la propuesta de una estructura que permita visualizar con claridad las líneas de autoridad, para que exista una mejor supervisión, coordinación y control de las actividades a ejecutar, persiguiendo como fin el alcance los objetivos establecidos, por lo cual se presenta un organigrama vertical con los puestos, áreas y divisiones necesarias.

La unidad de mando principal se enfoca en la Junta General, luego el consejo de vigilancia y consejo de administración, para poner a la cabeza de la cooperativa al gerente, quien toma las decisiones y comunica en la empresa.

Además, se consideró que la cooperativa se divida en 3 departamentos para que exista una mejor coordinación de los puestos de trabajo, los que se denominaron con las siguientes identificaciones:

- Dirección comercial: donde intervienen dos vendedores, uno en la planta matriz y otro cerca de la parada principal de la Parroquia Unión de Quinindé.

- Supervisores de producción: se plantean tres grupos para el desempeño laboral, cada uno con su respectivo líder. También se tiene designado un encargado para el mantenimiento de los equipos de producción.
- Financiero: se cuenta con una responsable de las finanzas de la cooperativa.

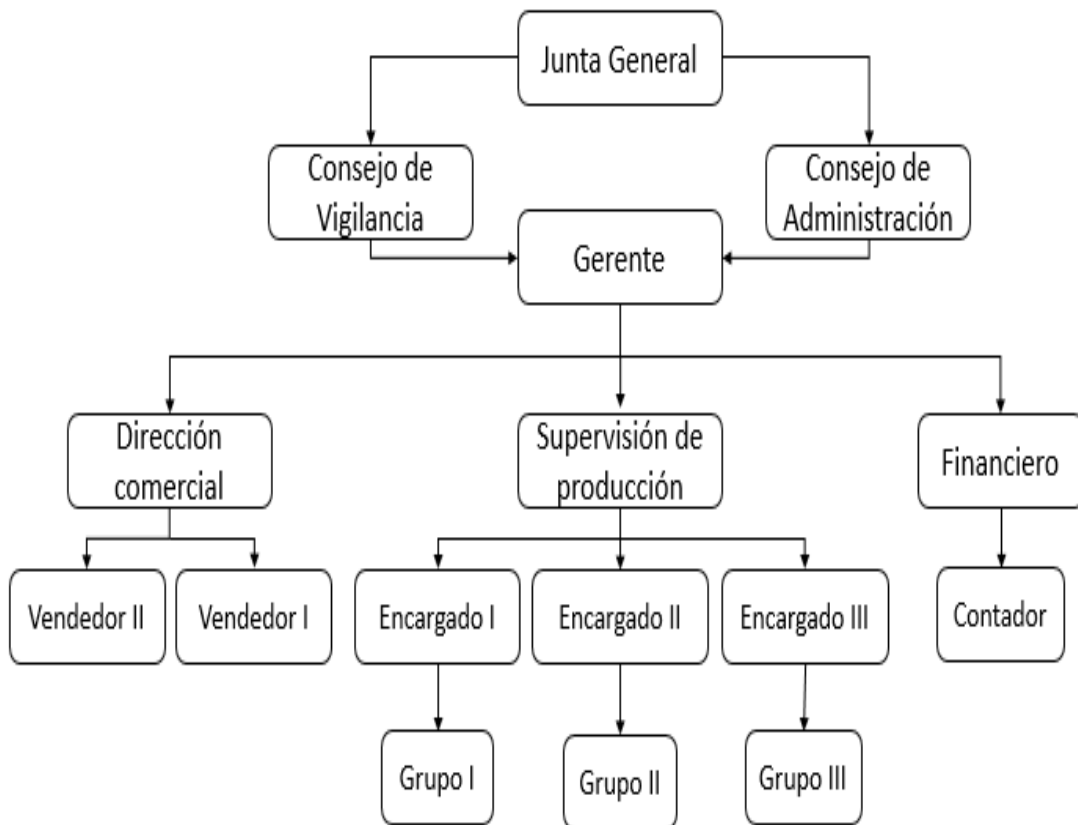


Figura 12: Propuesta de modelo organizacional para Cooperativa Chocounion Cooprounion.

Se presenta a continuación el organigrama vertical propuesto para la Cooperativa, Chocounion Cooprounion.

Con la propuesta de este organigrama se tendrá una apreciación clara de los puestos de trabajo y líneas de autoridad de la cooperativa y la aceptación de los que faltan, también se hace referencia a la relación de las áreas que fomenten la participación y el trabajo en equipo, para lograr con éxito los objetivos de la empresa y alcanzar un mayor crecimiento organizacional.

ORGÁNICO FUNCIONAL

Descripción del puesto de trabajo y función de los colaboradores de la Cooperativa Chocounion Cooprounion.

Junta general

La junta general es el organismo de gobierno, estará formada por todos los socios que se encuentren legalmente registrados, quienes se convierten en el organismo superior.

Funciones

Aprobar y modificar estatutos y el reglamento interno.

Integración y expulsión de asociados y asociadas.

Elección y reelección del directorio.

Son los encargados de elegir al consejo administrativo y al de vigilancia.

Remover a los miembros de los consejos.

Consejo de administración

También llamado órgano directivo será el encargado de la dirección de la cooperativa y estará integrado por 3 vocales y sus respectivos suplentes. Este contará con un presidente quien también será presidente de la cooperativa.

Funciones

Se encargará de la dirección y administración de la cooperativa.

Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa.

Proponer reformas de estatutos y reglamentos.

Cumplir y hacer cumplir los principios.

Convocar y realizar reuniones ordinarias y extraordinarias

Sancionar a los socios de acuerdo con las causas.

Consejo de Vigilancia

Es el órgano de control de todos los actos y contratos que manejan y autorizan el consejo de administración, también es elegido por el órgano de gobierno, con un número no mayor de 3 integrantes.

Funciones

Controlan las actividades económicas de la cooperativa.

Vigilar que la que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes.

Realizar funciones de auditoría interna.

Realizar controles durante y posteriores a procesos de contratación de cualquier tipo.

Gerente

Es el representante legal de la cooperativa quien será elegido por el consejo de administración y durará en sus funciones un periodo igual al de las directivas.

El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, siendo de libre designación y remoción por parte del Consejo de Administración y será responsable de la gestión y de su administración integral, de conformidad con la ley, su reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

Funciones

Manejo de contactos con proveedores.

Coordinación de precios.

Gestión y orden de la producción.

Manejo de indicadores, ingresos y egresos.

Comunicación directa con responsable de ventas.

Vigilar la buena marca de la cooperativa.

Participar en la realización de campañas de marketing de manera directa y comprometida.

Supervisor de producción

Es el encargado de coordinar junto a sus 3 delegados las tareas y actividades del proceso de producción, donde se manejan tres grupos trabajo compuestos por los socios de la cooperativa.

Funciones

Control en la capacidad de producción.

Manejar controles de inventario de materiales.

Solicitar los insumos para producción.

Negociación con proveedores.

Control de ingreso de materiales para producción.

Verificación del cumplimiento de entrega de proveedores.y

Informar mediante reporte el almacenamiento de materiales.

Producir chocolate cumpliendo todas las fases del proceso productivo bajo normas higiénicas y de calidad.

Financiero

Conocido como agente de finanzas, se encarga del control ingresos y gastos que se generen tanto en la producción como en la gestión administrativa, tiene la responsabilidad de informar irregularidades y beneficios que se generen en la cooperativa.

Funciones

Control y registro de ingresos y egresos.

Facturación.

Atención al cliente.

Cobranza.

Medir la satisfacción del cliente.

Recepción de pedidos.

Contactos con instituciones.

Ofertar los productos.

Supervisor comercial

Encargado de gestionar las ventas del chocolate, con diferentes estrategias que permitan ofrecer el producto de la mejor manera. Tiene a disposición dos vendedores que se apoyan para realizar publicidad y oferta del producto.

Funciones

Realizar los contactos con clientes para gestionar las ventas de chocolates.

Visitar los establecimientos comerciales, hoteles, instituciones y demás espacios donde puedan ser colocados puntos de ventas.

Proteger los bienes con los que cuenta la cooperativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Huamán, L., & Rios, V. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C. Recuperado de: https://www.academia.edu/32718070/Metodolog%C3%ADas_para_implantar_la_estrategia_dise%C3%B1o_organizacional_de_la_empresa.
- Toro, L. (01 de julio de 2017). Harvard Deusto. *Obtenido de La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad*: Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>.
- Lujan, D. (10 de 08 de 2008). Tur y des. *Obtenido de el diseño organizacional basado en proceso en las instalaciones turísticas cubanas*: Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/03/delg.htm>.
- The Boston Consulting Group. (01 de 01 de 2015). MBA & Educacion Ejecutiva. *Obtenido de La organización, factor clave del crecimiento*: Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-organizacion-factor-clave-del-crecimiento>.
- Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. Universidad Nacional Autónoma de México, México. Recuperado de: https://www.academia.edu/23770041/LIBRO_DE_DISE%C3%91O_ORGANIZACIONAL.
- Velázquez, A. (2007). *La Organización, El Sistema Y Su Dinámica: una versión desde NIKLAS LUHMANN*. Universidad EAN Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>.
- Franklin, E. (2016). *Organización De Empresas*. Universidad Nacional Autónoma de México, México. Recuperado de: <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Marmilori, B. (2015). *Estrucutra Organizacional*. Libro “Diseño de Organizaciones Eficientes” de Mintzberg. Recuperado de:

https://www.academia.edu/12854102/ESTRUCTURA_ORGANIZACIONAL_Libro_Dise%C3%B1o_de_Organizaciones_Eficientes_de_Mintzberg

García, I. (2018). Principios de la organización empresarial. *Emprende Pyme*.

Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/principios-de-la-organizacion-empresarial.html>

Hernández, N. (2017). *Propuesta De Diseño Organizacional Para El Área Comercial De Empresa Industrial*. Universidad de Chile, Chile. Recuperado de:

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145514/Hern%E2%94%9C%C3%ADndez%20Cifuentes%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Uzcategui, E. (2009). Breve análisis de la Estructura Lineal y la Estructura *Funcional*.

Estructura lineal y Estructura funcional. Recuperado de: <http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-28667490.html>

Pérez, D. (2007). Organización funcional, matricial. En busca de una estructura

adecuada para la organización. Recuperado de: http://eprints.rclis.org/10620/1/10-Organizaci%C3%B3n_funcional%2C_matricial.pdf

Petrella, C. (2007). Análisis De La Teoría Burocrática. Aportes Para La Comprensión Del Modelo Burocrático. Recuperado de:

<https://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Analisisdelateoriaburocratica.pdf>

Tarantino, S. (2013). Modelo burocrático de Max Weber. Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/modelo-burocratico-de-max-weber-una-introduccion/>

Nunes, P. (2016). Estructura divisional. *Ciencias Económicas y Comerciales*.

Recuperado de: <https://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/estructura-divisional/>

Espín, D. (2015). *Diseño de un modelo organizacional para la empresa Muebles*

Pancho. Universidad Central Del Ecuador, Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10813/1/T-UCE-0003-AE046-2015.pdf>

Salcedo, S. (2016). *Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa*

Camaronera Jemaredli S.A. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil,

Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf>

Bermúdez, J. (2016). *Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto*. Universidad de Cesar Vallejos, Perú. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1312/bermudes_vj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yagual, F. (2013). *Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena año 2013*. Universidad Estatal Península De Santa Elena, Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1183/1/DISE%20C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20OPERADORA%20DE%20TURISMO%20CAROL%20TOUR%20S.A%20DEL%20CANT%20C3%93N%20SALINAS%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%20A%20C3%91O%202013.pdf>.

Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en Centro de Educación Inicial Martín Lutero de Quito*. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>.

Tituaña, E. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo UNIPRO C.A., año 2014*. Universidad Internacional SEK. Recuperado de: <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1591/1/TESIS%20ERWIN%20ROMMEL%20TITUA%20C3%91A%20SOTALIN.pdf>.

Carrera, S., Martínez, T & Pérez, A. (2013). *Diseño de la estructura organizacional y funcional de la Empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA*. Universidad de Guayaquil. Ecuador. Recuperado de: <file:///F:/correccion%20tesis/DISE%20C3%91O%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20FUNCIONAL%20DE%20LA%20EMP.pdf>

ANEXOS

Instrumento de evaluación.

Anexo N° 02: Instrumento de recolección de datos

Escala para determinar el Modelo de Diseño organizacional

Autor: Hellriegel Don & Slocum John W. (2009). **Comportamiento Organizacional.**

El cuestionario que presento a continuación, tiene como objetivo determinar el Modelo de Diseño organizacional de DEVIDA-Tarapoto.

Datos generales:

Marque con un "X" las siguientes características que se ajusten a su persona.

Género: Masculino (M) Femenino (F)

Edad: (a):Entre 20 a 35 años (b):Entre 36 a 50 años (b): Mayor a 50

Estado civil: (a) Soltero (b) Casado (c) Divorciado (d) Conviviente
(e) Viudo

Condición Laboral: (a) Nombrado (b) Contratado

Responderlas marcando con una "X", en la casilla que se encuentra debajo de cada una de las cinco (5) opciones de respuesta y que usted considera más acorde con su sentimiento hacia la organización sin dejar ninguna en blanco.

Calificación. En las columnas para calificarse, encierre en un círculo el número que corresponda a la respuesta que haya dado a cada una de las 16 preguntas. Sume los números de cada columna. Anote el total de cada columna en la línea que se presenta en la base de la misma. Sume los totales de las columnas y su calificación total. Ésta es la calificación que ha dado a su organización.

Las opciones que se presentan para su respuesta a cada pregunta son las siguientes

Desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Acuerdo	
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Items	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Esta organización fomenta que las personas sean innovadoras.					
2	En esta organización hay que seguir infinidad de reglas.					
3	Es probable que las personas que prestan atención a los detalles avancen dentro de esta organización.					
4	En esta organización la persona tiene asegurado su empleo.					
5	La organización valora que las personas desempeñen su trabajo con precisión.					
6	Esta organización fomenta que las personas asuman riesgos y experimenten formas nuevas de hacer las cosas.					
7	En esta organización, los trabajos son muy previsibles					
8	En esta organización hay muy pocas reglas.					
9	Los empleados ponen sumo cuidado en el desempeño de su trabajo.					
10	Los jefes de esta organización tratan a los empleados de forma impersonal.					
11	Las líneas de autoridad se siguen muy de cerca en esta organización.					
12	Las oportunidades de trabajo en esta organización están limitadas a los empleados que se ciñen a las reglas.					
13	Esta organización espera y recompensa que uno sea sumamente organizado.					
14	Una característica de esta organización es que está orientada hacia las personas.					
15	En esta organización, las personas no están sujetas a demasiadas reglas.					
16	En esta organización está bien definida las funciones y responsabilidades de los empleados					

Calificación:

Sistema mecanicista:

90 a 64 puntos. (Alto)

Sistema Mixto (características de los dos sistemas):

63 a 33 puntos. (Medio)

Sistema orgánico:

32 a 16 puntos. (Bajo)

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto: López Rengifo, Enrique
 Institución donde labora : UCV - Posgrado
 Grado académico : MBA
 Instrumento : Cuestionario Modelo de Diseño organizacional
 Autor del instrumento : Br. Bermudes Valles, Jorge Luis

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) BUENA (4)
 EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES					
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y es pertinente al contexto cultural, científico, tecnológico y legal inherente a la satisfacción del usuario en el Centro de Empleo de la DRTPE.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al acceso a la satisfacción del usuario de los sujetos muestrales.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá, mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	Los ítems son aplicables					X
Subtotal					12	35
TOTAL		47				

III.- Opinión de aplicabilidad.

Apto para ser aplicado

IV.- Promedio de valoración:

4.7

Tarapoto, agosto de 2016


Mg. Enrique López Rengifo
 DOCENTE
 EPG - UCV

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CIENTÍFICA**

I. DATOS GENERALES

Título de la investigación: **"Relación entre la percepción sobre seguridad ciudadana que brinda la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres y la participación de la población en seguridad ciudadana, Juanjui, 2015"**

Nombres y apellidos del experto: Dr. Juan R. Juarez Diaz

Institución en la que trabaja (Cargo): Docente de la Escuela de Posgrado de la UCV / docente UNSM

Nombre del Instrumento : **Cuestionario de método diseño organizacional**

Autores del instrumento : **Br. Jorge Luis Bermudes Valles**

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitan recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables de estudio.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan se relacionan con los indicadores de cada dimensión de las variables de estudio.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responde al propósito de la investigación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.					x
TOTAL						46

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento es coherente en dimensiones e indicadores, por lo que es aplicable.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 46 (Excelente)

Tarapoto, agosto de 2016.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
.....
Lic. Dr. Juan R. Juarez Diaz
DOCENTE ADSCRITO AL DAA y CI

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CIENTÍFICA**

I. DATOS GENERALES

Título de la investigación: **"Relación entre la percepción sobre seguridad ciudadana que brinda la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres y la participación de la población en seguridad ciudadana, Juanjui. 2015"**

Nombres y apellidos del experto: **Dr. Gustavo Ramirez Garcia**

Institución en la que trabaja /Cargo: **Docente de la Escuela de Posgrado de la UCV / docente UNSM**

Nombre del instrumento : **Cuestionario de método diseño organizacional**

Autores del instrumento : **Br. Jorge Luis Bermudes Valles**

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Bueno (4) Excelente (5)

II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables de estudio.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan se relacionan con los indicadores de cada dimensión de las variables de estudio.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responde al propósito de la investigación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.					x
TOTAL						46

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento es coherente en dimensiones e indicadores, por lo que es aplicable.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 46 (Excelente)

Tarapoto, agosto de 2016.


Dr. Gustavo Ramirez Garcia
DNI: 81109483

Anexo N° 04: Validación de alfa de cronbach

ALFA DE CROMBACH: MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Items	Pregunta	Alpha de Cronbach	Número de Items
1	Esta organización fomenta que las personas sean innovadoras.	0.88	1
2	En esta organización hay que seguir infinidad de reglas.	0.87	1
3	Es probable que las personas que prestan atención a los detalles avancen dentro de esta organización.	0.89	1
4	En esta organización la persona tiene asegurado su empleo.	0.88	1
5	La organización valora que las personas desempeñen su trabajo con precisión.	0.89	1
6	Esta organización fomenta que las personas asuman riesgos y experimenten formas nuevas de hacer las cosas.	0.88	1
7	En esta organización, los trabajos son muy previsibles	0.87	1
8	En esta organización hay muy pocas reglas.	0.88	1
9	Los empleados ponen sumo cuidado en el desempeño de su trabajo.	0.88	1
10	Los jefes de esta organización tratan a los empleados de forma impersonal.	0.87	1
11	Las líneas de autoridad se siguen muy de cerca en esta organización.	0.86	1
12	Las oportunidades de trabajo en esta organización están limitadas a los empleados que se ciñen a las reglas.	0.86	1
13	Esta organización espera y recompensa que uno sea sumamente organizado.	0.90	1
14	Una característica de esta organización es que está orientada hacia las personas.	0.88	1
15	En esta organización, las personas no están sujetas a demasiadas reglas.	0.90	1
16	En esta organización está bien definida las funciones y responsabilidades de los empleados	0.88	1

Alpha de Cronbach	Número de Items
0.879375	16

Interpretación:

El coeficiente del instrumento con todos sus ítems es igual a 0.879375, lo cual indica un nivel alto de confiabilidad para el instrumento, lo que permite concluir que este fue válido para medir la variable modelo de diseño organizacional

Como se puede ver en la tabla anterior, se obtuvieron para los indicadores del modelo de diseño organizacional, valores de Alpha de Cronbach que oscilan entre 0,75 y 0,88; lo que significa que en general todos los ítems poseen una alta homogeneidad entre ellos, ofreciendo en promedio una **alta confiabilidad** para la variable.

OFICIO N° PUCESE-AE-2020-022-OFC.
Esmeraldas, 17 de junio del 2020

Asunto: APLICAR ENTREVISTA Y ENCUESTAS

Señor
SIXTO PONCE MARTÍNEZ
Gerente de Cooperativa CHOCO UNIÓN COOPROUNIÓN
Ciudad. -

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de la PUCE Sede Esmeraldas – Carrera de Administración de Empresas, augurándole éxito en sus funciones.

El Señor Estudiante Ronald Javier Quijije Delgado con C.I. 080360102 se encuentra desarrollando su proyecto de grado cuyo tema es "MODELO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA CHOCO UNIÓN COOPROUNIÓN, CANTÓN QUININDÉ", por lo que requiere información para el desarrollo de éste, motivo por el cual le solicito cordialmente le conceda una entrevista y posteriores encuestas al personal involucrado en el área a investigar.

Cabe mencionar que, la información recolectada será de uso exclusivo, para el desarrollo del proyecto del estudiante.

Solicito, además, me confirme la fecha en que le será posible atender mi requerimiento al siguiente correo: electrónico direccion.administracion@pucese.edu.ec.

Segura de contar con su colaboración, expreso mi gratitud por su gran aporte al desarrollo de la educación superior de nuestra provincia.

Cordialmente,



PhD. Yulien Herrera Díaz
Coordinadora Encargada
Carrera de Administración



YHD/vcb
COPIA.: archivo

Dir: Calle Espejo y subida a Santa Cruz
Telf: (593) 2721 983 - 2721 595 ext: 125
Esmeraldas-Ecuador www.pucese.edu.ec



ENTREVISTA

Entrevista dirigida al gerente de la COOPERATIVA CHOCO UNIÓN COOPROUNION. A continuación, se pretende recolectar información para el proyecto de tesis “MODELO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA CHOCO UNIÓN COOPROUNION, CANTÓN QUININDÉ”; previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas.

La información que usted provea contribuirá al desarrollo de esta investigación, de antemano agradezco su tiempo y colaboración.

- 1. ¿La organización fomenta a que los socios sean innovadores o se rigen a seguir al pie infinidad de reglas?**
- 2. ¿Cómo la organización brinda seguridad a los socios de un empleo seguro?**
- 3. ¿La organización valora el desempeño de sus socios?**
- 4. ¿Con que frecuencia la gerencia supervisa el desempeño laboral?**
- 5. ¿Cómo se manejan las líneas de autoridad dentro de la organización?**
- 6. ¿La oportunidad de trabajo en esta cooperativa se limita al cumplimiento de reglas?**
- 7.- ¿Se evalúan las limitaciones y costumbres de las personas para establecer las actividades?**

Gracias por su aporte.