



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**
Seréis mis testigos

ESMERALDAS

**ÁREA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Carrera de Administración**

TÍTULO:

Análisis de diseños organizacionales para entidades sin fines de lucro,
Asociaciones productivas agrícolas. Caso de estudio: Asociación de
ganaderos Núcleo Autogestionario de Asistencia Técnica de Esmeraldas
(N.A.A.T.)

**Plan de tesis previo al grado académico de
Licenciado en Administración de Empresas**

Autor:

Josué Santiago García Cabeza

Asesor:

Mgt. Mónica Vergara

Esmeraldas – Ecuador

Marzo 2023

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Tesis de grado previo a la obtención del título del LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Mgt. Elías Salazar Donoso

LECTOR 1

f. _____

Mgt. Hugo Ocampo Erazo

LECTOR 2

f. _____

Mgt. Mónica Vergara

DIRECTORA DE TESIS

f. _____

Mgt. Cristina Mendoza

COORDINADORA DE CARRERA

f. _____

Esmeraldas, 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Josué Santiago García Cabeza, portador de la cédula de ciudadanía No. 080332249-4 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Josué Santiago García Cabeza
C.C. 080332249-4

DEDICATORIA

A Dios, que con sus bendiciones ha sido guía, de fortaleza con su mano de felicidad y amor ha estado conmigo hasta el día de hoy, por darme esa linda familia que siempre han estado en las buenas y malas que con sus apoyos incondicional han permitido generar un vínculo de confianza para de esta poder seguir adelante con entusiasmo, creando habilidades para sobrellevar todos los obstáculos que se me han presentado a lo largo de mi vida profesional.

A mis padres, quienes son el pilar fundamental de mi vida que con su amor, cariño, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer a las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis hermanas/os queridos, que de otra forma a lo largo de nuestras vidas han estado en mi vida, para reír, llorar y solidarizarnos, a ustedes hermanos muchas gracias.

A mis Abuelas/os, Tíos/as y primos por ese apoyo incondicional que me brindaron desde el fondo de su corazón con esas lindas bendiciones que me motivaron para culminar con mi objetivo.

A mis compañeros, que supieron aceptarme para complementar con nuestras debilidades y fortaleza e hicieron a lado nuestras diferencias y me brindaron su amistad, confianza y apoyo.

Josué García

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas por brindarme la oportunidad de poder prepararme en ella y darme ese espacio de sociabilizar con grandes profesionales que, con su apoyo, paciencia, y enseñanzas han formalizados grandes personas exitosas quedo gratamente agradecido con cada uno de los que conforman la familia Pucese de Esmeraldas.

A toda la Carrera de Administración de Empresas, quienes con su enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Agradecer a mi asesora Mónica Vergara por su dedicación en todo este proceso, por esa orientación y ayuda que me brindo gracias a esas enseñanzas puede lograr culminar mi tesis, por todo ese apoyo y amistad que me permitieron aprender mucho más.

Josué García

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Aprobación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad y responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
INTRODUCCIÓN	1
Presentación del tema de investigación	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación	3
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. Bases teórico-científicas	5
1.1.1. Diseño organizacional.....	5
1.1.2. Importancia del diseño organizacional	6
1.1.3. Ventajas del Diseño Organizacional.....	7
1.1.4. Dimensiones del diseño organizacional.....	8
1.1.5. Metodologías del diseño organizacional.....	9
1.2. Antecedentes	11
1.3. Marco legal	16
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....	17
2.1. Contexto de la investigación.....	17
2.2. Metodología de la investigación	17
2.2.1. Enfoque de la investigación.....	17
2.2.2. Alcance de la investigación	17

2.2.3. Método de la investigación	18
2.2.4. Tipo de investigación.....	18
2.3. Procedimiento para la recolección y análisis de datos.....	18
2.3.1. Recolección de datos	18
2.3.2. Análisis de datos	19
2.4. Técnicas e instrumentos.....	19
2.5. Población y muestra.....	20
2.6. Definición conceptual y operacionalización de las variables	21
CAPÍTULO 3. RESULTADOS	22
CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN	31
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	33
Conclusiones.....	33
Recomendaciones	34
Referencias.....	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población	20
Tabla 2 Matriz categorial	21
Tabla 3 Resultados de componente: Implicación	22
Tabla 4 Resultados de componente: Consistencia	24
Tabla 5 Resultados de componente: Adaptabilidad.....	26
Tabla 6 Resultados de componente: Misión	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resumen componente Implicación	24
Figura 2 Resumen componente Consistencia	26
Figura 3 Resumen componente Adaptabilidad.....	28
Figura 4 Resumen componente Misión	30

RESUMEN

La investigación fue realizada con el propósito de analizar los tipos de diseño organizacional que aplican las entidades sin fines de lucro, con el estudio de caso de la Asociación de ganaderos Núcleo Autogestionario de Asistencia Técnica de Esmeraldas - N.A.A.T., buscando conocer de qué forma ordenan y controlan sus actividades, estructuran sus tareas y responsabilidades, así como las relaciones de autoridad en la organización. En torno a la metodología, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo, aplicando el método inductivo deductivo y un tipo de investigación no experimental. La población estuvo conformada por 44 miembros de la Asociación N.A.A.T. Respecto al instrumento utilizado se trató de una encuesta, ejecutando en este contexto el “Denison Organizational Culture Survey (DOCS)”, de autoría de Denison y Neale (1994). Entre los resultados se evidenció que el componente de la dimensión implicación, evidenció que los colaboradores de la Asociación N.A.A.T. tienen criterios desfavorables conforme a los niveles de autoridad, capacidad e iniciativa en la dirección de su trabajo. El componente de consistencia presenta datos desfavorables, evidenciando que las acciones de los colaboradores no tienen una integración apropiada que se enmarque en una visión organizacional. La dimensión adaptabilidad muestra que los colaboradores no tienen experiencia en la introducción de cambios. es escasa la capacidad de la empresa para anticiparse a cambios del entorno. En la dimensión misión, se evidenció que en la empresa no se han presentado intenciones estratégicas que determinen el propósito de la organización.

PALABRAS CLAVE: Diseño organizacional, entidades sin fines de lucro, implicación, consistencia, adaptabilidad, misión.

ABSTRACT

The research was carried out with the purpose of analyzing the types of organizational design applied by non-profit entities, with the case study of the Esmeraldas Self-Managed Nucleus of Technical Assistance - N.A.A.T., seeking to know how they order, and They control their activities, structure their tasks and responsibilities, as well as authority relationships in the organization. Regarding the methodology, the research had a quantitative approach, with a descriptive scope, applying the inductive-deductive method and a type of non-experimental research. The population consisted of 44 members of the N.A.A.T. Regarding the instrument used, it was a survey, running in this context the "Denison Organizational Culture Survey (DOCS)", authored by Denison and Neale (1994). Among the results, it was evidenced that the component of the implication dimension showed that the collaborators of the N.A.A.T. they have unfavorable criteria according to the levels of authority, capacity and initiative in the direction of their work. The consistency component presents unfavorable data, evidencing that the actions of the collaborators do not have an appropriate integration that is framed in an organizational vision. The adaptability dimension shows that collaborators do not have experience in introducing changes. the company's ability to anticipate changes in the environment is scarce. In the mission dimension, it was evidenced that the company has not presented strategic intentions that determine the purpose of the organization.

KEYWORDS: Organizational design, non-profit entities, involvement, consistency, adaptability, mission.

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de investigación

En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en un entorno que cambia de manera frecuente, razón por la que sus administradores necesitan aplicar constantemente la innovación y la mejora continua en las actividades que se desarrollan, en función de alcanzar los objetivos organizacionales siendo competitivos, promoviendo el crecimiento y definiendo estrategias para mantenerse en el mercado.

El diseño organizacional se ha transformado últimamente en una de las herramientas más importantes para alcanzar esa mejora continua. El diseño de la organización es la manera como la estructura formal establece con ilustraciones la formalización de la posición, el funcionamiento y las líneas formales de relación entre los elementos que componen la organización (Higuita, 2017).

Según Domínguez (2021), para lograr el éxito en el diseño de una organización, se hace necesario que se pueda comprender el contexto en que ésta se desenvuelve, las estrategias usadas en su negocio y las capacidades competitivas que necesita. En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, el diseño organizacional busca formalizar los procedimientos dentro de las misma, permite la integración del personal, da la guía a seguir, proporciona la información y mejora la tecnología que se utiliza en la organización.

En este contexto, la presente investigación es realizada con el propósito de analizar los tipos de diseño organizacional que aplican las entidades sin fines de lucro, específicamente asociaciones productivas agrícolas, conociendo de qué forma ordenan y controlan sus actividades, cómo se estructuran sus tareas y responsabilidades, así como las relaciones de autoridad dentro de la organización.

Se pretende que los pequeños productores asociados en este tipo de grupos de producción y comercialización puedan actuar como verdaderas organizaciones, con estructuras administrativas bien definidas, procesos de gestión detallados, creando y aplicando una filosofía que se oriente a la consecución de los objetivos con el propósito de mejorar sus sistemas de vida y de las comunidades en donde residen.

Planteamiento del problema

La base de todas las organizaciones está enmarcada en presentar un buen diseño organizacional y empresarial, sin importar la infraestructura o tamaño que esta posea, ni las actividades a las que se dedique. Un eficiente diseño organizacional se orienta a un eficiente manejo administrativo de las organizaciones, debido a que permite ordenar y controlar las actividades de la organización, a través de unidades de mando en la que la jerarquía previamente establecida, contribuya a la toma de decisiones acertadas para un mejor desarrollo empresarial.

Las organizaciones no financieras en el Ecuador se dedican a ofrecer bienes y servicios sin fines de lucro para el bien social o intereses públicos con fines lícitos. Se constituyen mediante el acuerdo de un conjunto de personas, en donde una de sus principales problemáticas es la ausencia de una organización diseñada administrativamente, que se encuentre consolidado y reformado la cual les permita desempeñar sus funciones.

Dentro de las organizaciones no financieras se encuentran las asociaciones productivas agrícolas, conocidas como organizaciones autónomas y asociativas que se estructuran en torno a un producto o sobre una base territorial; entre sus miembros se identifican agricultores familiares, pequeños agricultores, productores rurales, entre otros.

Domínguez (2021) estableció en su estudio, que las organizaciones sin fines de lucro no financieras son sectores productivos que cuentan con carencias en distintos aspectos. Existen carencias administrativas, políticas y económicas que obstaculizan el crecimiento de acuerdo con sus proyecciones, dando como resultado, organizaciones gestionadas de manera deficiente y pocas preparadas para los retos del siglo actual.

La investigación realizada por Vives (2017), permitió evidenciar que uno de los grandes problemas que poseen las asociaciones productivas no financieras en Ecuador, tiene que ver con la falta de experiencia y conocimiento en temas administrativos y de gestión por parte de los gerentes, ocasionando que las decisiones sean tomadas de forma empírica, por la falta de preparación y experticia, lo cual conlleva a que estas organizaciones no posean un diseño organizacional de manera formal adecuado y coordinado.

En el contexto del cantón Esmeraldas, conversaciones preliminares mantenidas con representantes de asociaciones productivas agrícolas permitió conocer de manera inicial,

que la gestión de estas organizaciones presenta varias deficiencias. Se ha percibido por parte de los representantes ciertas debilidades, los administradores poseen poca experiencia en manejo de empresas y toman algunas decisiones en función de la práctica cotidiana de sus labores. Se considera escasa la capacitación agropecuaria-administrativa-empresarial que han recibido, así como el uso de tecnología, entre otros inconvenientes.

Por las consideraciones expuestas, se realiza la presente investigación, con el fin de identificar la situación actual de las organizaciones sin fines de lucro no financieras, específicamente las asociaciones productivas agrícolas, la forma en que están diseñadas organizacionalmente, las funciones y responsabilidades a cumplir en su gestión. Se pretende que, a partir de los resultados, puedan plantearse alternativas de mejora que incidan tanto en el desarrollo económico como también en al incremento productivo de la organización y de los socios que la conforman.

En concordancia con lo expresado, nace la necesidad de analizar los tipos de diseño organizacional que aplican las entidades sin fines de lucro no financieras, siendo así que se plantea la siguiente interrogante general de la investigación; ¿Qué tipos de diseño organizacional aplican las entidades sin fines de lucro no financieras: asociaciones productivas agrícolas? Las interrogantes específicas son las siguientes:

- ¿Cuál es el nivel de involucramiento de los integrantes de asociaciones productivas?
- ¿Qué nivel de consistencia presentan los integrantes de asociaciones productivas?
- ¿Cómo se califica la adaptabilidad de los integrantes de asociaciones productivas?
- ¿Cuál es el nivel de identificación con la misión de los integrantes de asociaciones productivas?

Justificación

El diseño organizacional debe de ir enfocado hacia la planificación del correcto funcionamiento de una organización, con la finalidad de llevar a cabo estrategias que involucren a todos los clientes internos de la empresa para dar cumplimiento a los objetivos y las metas que se han establecido previamente.

La importancia de la presente investigación se fundamenta en que se podrán conocer de forma objetiva, las condiciones en las que desarrollan su gestión, las entidades sin fines de lucro no financieras: asociaciones productivas agrícolas, el diseño con que están

estructuradas, las formas en que planifican y controlan sus actividades en función de alcanzar sus objetivos organizacionales.

La investigación es pertinente porque pretende realizar un análisis situacional de las asociaciones productivas agrícolas, conocer de primera mano sus debilidades y deficiencias, indagar sus dudas e inquietudes, de tal manera que, al final del estudio, puedan formularse recomendaciones de estrategias alineadas a las actividades y características de la organización.

Los beneficiarios del estudio serán los productores agrupados en las asociaciones, quienes podrán comprender que un adecuado diseño organizacional les permitirá conocer las actividades que todos deben cumplir en torno a una filosofía, funciones y operaciones detalladas en función de alcanzar un desarrollo organizacional sostenido.

Respecto a los impactos, principalmente están relacionados con el involucramiento de la comunidad, representada por los pequeños productores, en lograr contar con una organización próspera, que se adapte a las condiciones que demanda la competitividad actual, que desarrolle de forma más eficiente su gestión y los resultados puedan reflejarse en el incremento de los beneficios sociales y económicos para la comunidad en general.

Objetivos

Objetivo general

Analizar los tipos de diseño organizacional que aplican las entidades sin fines de lucro no financiera, asociaciones productivas agrícolas. Caso de estudio: Asociación de ganaderos Núcleo Autogestionario de Asistencia Técnica de Esmeraldas.

Objetivos específicos

- Identificar el nivel de involucramiento de los integrantes de Asociación de Ganaderos N.A.A.T.
- Distinguir el nivel de consistencia que presentan los integrantes de la Asociación de Ganaderos N.A.A.T.
- Especificar el nivel de adaptabilidad de los integrantes de la Asociación de Ganaderos N.A.A.T.
- Conocer el nivel de identificación de la misión de los integrantes de la Asociación de Ganaderos N.A.A.T.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1. Bases teórico-científicas

El presente estudio se respalda en teorías, afirmaciones y conceptos elaborados por Daft (2007) y Piza (2013) quienes en sus investigaciones hacen énfasis en un diseño organizacional en diversas entidades, considerándola como una herramienta que promueve la planificación y administración estratégica, dotando a las organizaciones de procesos específicamente definidos para que se puedan alcanzar las metas planteadas inicialmente, con una correcta ejecución de acciones en base a los presupuestos.

1.1.1. Diseño organizacional

El diseño organizacional es una herramienta moderna que ayuda a las empresas a lograr sus metas. De acuerdo con Jones (2013), es un proceso por medio del cual se selecciona y clasifica la estructura que regirá las actividades de la organización, delimitando responsabilidades y funciones específicas en función de definir los niveles de autoridad entre los colaboradores. Del mismo modo, contribuye a la creación de departamentos o divisiones de forma clara en el organigrama empresarial.

Por lo expresado, el diseño organizacional se convierte en un instrumento que permite el ordenamiento y delimitación de todas las unidades que funcionan en la empresa. Su finalidad se relaciona con promover las mejores condiciones para que todos los funcionarios puedan cumplir eficientemente sus labores.

Para Piza (2013), se considera al diseño organizacional como la ciencia y el arte que permite la organización de todos los colaboradores de una empresa a fin de coordinar la implementación de estrategias que, no solo ayuden a mejorar las relaciones entre los empleados, sino que éstos puedan tener mayor competitividad y productividad para alcanzar las metas y objetivos planteados.

Las administraciones de las organizaciones tienen un desafío en su gestión, cual es organizar cabalmente las estructuras y sus integrantes. Con el diseño organizacional debe acompañarse el planteamiento de estrategias, elevar la cultura organizacional y la mejora de procesos a propósito de alcanzar los resultados definidos inicialmente con el aumento

de la productividad basada en una eficiente distribución de la carga laboral entre los colaboradores (Daft, 2007, p.25).

En torno a las definiciones expuestas anteriormente, con el pasar de los años, el diseño organizacional se ha convertido en una herramienta casi indispensable en el afán que tienen las empresas de mejorar su gestión. El mejoramiento continuo, una mayor eficiencia operativa y rendimiento individual y organizacional son la garantía de su aplicación en todo tipo de empresas.

1.1.2. Importancia del diseño organizacional

Una de las principales razones que dan origen a la aparición del diseño organizacional tiene que ver con el establecimiento de un marco de referencia que sustente la ejecución de operaciones, permitiendo una adecuada relación con clientes internos, externos y con el propio mercado en el que se desenvuelve. Es importante destacar también que los encargados de gerencia de las empresas tienen la responsabilidad de comprender, interpretar y analizar las definiciones y habilidades que se derivan del diseño organizacional (Dupouy, 2017).

Del mismo modo, la importancia del diseño organizacional está relacionada con su estructura y forma de implementación. En este contexto, Salamanca (2018) considera que debe ser trascendental para poder competir adecuadamente en un mercado cada vez más globalizado como el actual. Por lo expresado, para alcanzar los objetivos organizacionales, requiriendo para ello una adecuada definición de roles para los colaboradores en función de la normativa interna institucional.

Podría considerarse entonces que el diseño organizacional es fundamental en el momento que toca enfrentar los retos que van apareciendo cotidianamente en las empresas, para que puedan cumplirse las metas. Como ejemplo se podría mencionar que, en función de establecer una meta común, el primer paso sería la distribución jerárquica de las funciones, dividiendo y socializando roles y deberes para cada uno de los colaboradores que participan en la empresa.

La revista de Impulsa Popular (2014) al abordar el tema de diseño organizacional considera que para su correcta elaboración se necesita de una estructura jerárquica parecida a una pirámide en la que arriba se encuentran los directivos, seguidos de los

mandos medios y al final supervisores y trabajadores. Según lo expresado, todas las organizaciones deben contar con una estructura jerárquica en la que se establezca claramente las posiciones y funciones de los empleados, sin olvidar que éstas puedan variar según la naturaleza de la empresa, porque no todas tienen el mismo modelo de estructura organizacional.

Se puede concluir manifestando que las empresas son autónomas al elaborar su estructura organizacional porque, según su finalidad, ésta cambia y se ajusta a la condición. A pesar de lo expresado, no se puede dejar de lado la importancia de diseñar de forma más objetiva posible su diseño organizacional, porque éste les permitirá conocer secciones, áreas y funciones para las empresas, graficando cada uno de los espacios en los que estén las responsabilidades de los colaboradores.

1.1.3. Ventajas del Diseño Organizacional

La aplicación de un diseño organizacional en las organizaciones facilita el control de todas las actividades o procesos inherentes a la empresa, entre las que se destaca la capacidad para responder a toda señal de mercado que se presente en pos de tomar decisiones acertadas y oportunas (De Beas, 2006). Del mismo modo, se considera que permite la especialización de los colaboradores y por ende una mejora en los conocimientos, una efectiva delegación de funciones y el fortalecimiento de controles internos a través de la aplicación de estrategias de control. El compromiso de controlar y hacer seguimiento a las estrategias administrativas que se implementen en la organización, por esto, el diseño organizacional posibilita un reforzamiento de las condiciones de mando y control. Los tiempos en que se tomen las decisiones dentro de la organización, puede disminuirse por medio de su forma estructural porque están inmersos un número menor de colaboradores, evitando así funciones duplicadas.

Hellriegel y Slocum (2011) consideran que el diseño organizacional permite la normalización de los procesos, destacando en ellos las fortalezas y oportunidades que tienen las organizaciones que cuentan con una estructura organizacional efectiva, promoviendo la ejecución de funciones con eficiencia y buscando la reducción al mínimo de los errores cotidianos que se cometen.

Por último, los procesos normados son promovidos por el diseño organizacional, el mismo que puede considerarse efectivo por las dimensiones que lo integran, los que deben adecuarse a estructuras propias de cada organización, sus personas, procesos, culturas y los niveles de innovación en sus sistemas.

1.1.4. Dimensiones del diseño organizacional

Para Daft (2015), son las tipologías consideradas dobles, las que forman la concepción de una empresa. Por una parte, las dimensiones consideradas estructurales están formadas por las características de tipo interno, mientras que las dimensiones contextuales tienen relación con aspectos relacionados con el tamaño e infraestructura, tecnología, ambiente y metas; son este tipo de condiciones las que describen el comportamiento organizacional a nivel estructural.

Para Daft (2015) son características de las dimensiones estructurales los siguientes:

- **Formalización:** Tiene que ver con todos los documentos escritos cuyos contenidos tienen que ver con manuales, procedimientos, reglamentos, entre otros.
- **Especialización:** En este aspecto, las diferentes funciones y tareas a nivel organizacional están divididas. Se refiere al establecimiento de procesos para cada uno de los integrantes de la empresa.
- **Jerarquía de autoridad:** Se refiere a los niveles jerárquicos de mando, en el que está establecido quienes reportan a quienes en el rango administrativo existente. Por lo general, la jerarquía es notada de forma vertical dentro del organigrama y se relaciona con el control de superiores a sus colaboradores.
- **Centralización:** Hace referencia a los niveles jerárquicos que tiene una autoridad en función de tomar decisiones. Al tomar decisiones solo desde el nivel superior, se deduce que la empresa trabaja de forma centralizada, pero al tomar decisiones también en niveles inferiores, se considera a la empresa como descentralizada.
- **Razones de personal:** Tiene que ver con los procesos de selección que se realizan para contratar personal en los diferentes departamentos y funciones. Dentro de este apartado se incluye a administrativos, operativos, personal directo e indirecto.

De otro modo, Fincowsky (2009) considera que las principales características de las dimensiones contextuales son:

- **Tamaño:** Es la extensión que tiene una organización y es representada por el número de trabajadores con que cuenta. También puede medirse a través de las ventas que realizan, los activos que se reflejan en balances, entre otros.
- **Tecnología organizacional:** Uno de los principales aspectos en el desarrollo organizacional, en donde se establecen acciones para el adecuado manejo de las TIC en los diferentes departamentos.
- **Ambiente externo:** Hacen referencia a todos aquellos aspectos sobre los que la organización no tiene incidencia ni cobertura. Sin embargo, pueden ser manejados y mitigados por la organización; se identifican la situación de gobierno, áreas financieras de entorno, industria, proveedores y clientes.
- **Objetivos y estrategias de la organización:** Se elaboran para establecer los propósitos a los que se orienta la empresa para diferenciarse de la competencia existente en su mercado.
- **Cultura organizacional:** Son el compendio de normas, valores, creencias y comportamientos que deben ser característica palpable de los colaboradores de la organización.

Es necesario concluir entendiéndolo que, por medio de las dimensiones estructurales se puede dar a conocer cuáles son las características propias de cada empresa, estableciendo las bases que permitan medir y comparar a las empresas. Por otra parte, las dimensiones contextuales hacen referencia a ambiente externo, tamaño de la empresa, tecnología y su influencia en las decisiones organizacionales.

1.1.5. Metodologías del diseño organizacional

Al diseño puede considerárselo como una técnica que ayuda a reconocer aspectos disfuncionales tanto para métodos y procedimientos, realizando un ajuste a sus lineamientos para adaptarlos a las circunstancias y objetivos trazados. De este modo, existe la posibilidad de desarrollar todo tipo de planes que ayuden a enfrentar nuevos desafíos, enfocando el proceso en el mejoramiento técnico y humano del negocio.

Deni (1997) considera que el objetivo entorno al diseño organizacional se centra en el análisis y conocimiento del campo empresarial en que se desarrolla el negocio, identificando la notable importancia que reviste la sintetización de información cualitativa y cuantitativa en función de medir como se va presentando la mejora continua y verificando las necesidades que deben suplirse para hacer más eficiente la gestión organizacional.

Según Geert y García (2008), para mejorar efectivamente la eficiencia y eficacia ante los diferentes escenarios problemáticos, es necesario poner de manifiesto la integración con todos los agentes de producción y colaboradores. Es por esto que resulta brindar servicios de calidad con precios competitivos bajo procesos adecuadamente establecidos.

Se considera entonces que el diseño organizacional y su metodología es una respuesta a la constante inclusión de organizaciones por medio de procesos, a los que se les adhiere sistemas, tecnologías y estrategias. El objetivo principal de esta herramienta tiene que ver con el diseño de una organización nueva y eficiente, que se adapte al tiempo y sea respaldada por una plataforma debidamente consolidada.

1.2. Antecedentes

Según Retamozo (2014), los antecedentes de la investigación son una revisión bibliográfica de tipo exploratoria que ponen a disposición del investigador, conocimientos y referencias de estudios realizados con anterioridad sobre su tema de estudio. En este sentido, se presentan a continuación varios estudios realizados con anterioridad sobre diseño organizacional.

El estudio de Rodríguez et. al (2012) se planteó como objetivo, identificar las metodologías sobre diseño organizacional que pueden aplicarse a las empresas, a propósito de brindar herramientas administrativas y estratégicas para un mejor desempeño en las organizaciones. La investigación fue cuantitativa, cualitativa y descriptiva, de carácter exploratorio en la que se realizó una revisión documental aplicada al Consejo de Investigación Tecnológico Integrado (CITI). Entre los resultados se destaca que el diseño organizacional permitiría a la institución incluir un organigrama estructural actualizado, definir procesos de valor, incluso establecer procedimientos estandarizados para la elaboración de POA, actividades de vinculación, entre otros.

La investigación de Barrios (2009) tuvo como finalidad, elaborar una metodología de diseño organizacional para el desarrollo de Pymes agrarias colombianas, concebido como una propuesta de aplicación para las actividades de estas organizaciones. Respecto a la metodología, se trató de una investigación cuantitativa, en la que, con la ayuda de una encuesta, se pudo conocer el criterio de los microempresarios incluidos en el estudio. Entre los resultados se evidenció que no existe información actualizada y validada en las Pymes agrarias, además que la dirección de estas empresas es independiente y realizada de manera empírica o de manejo familiar. Es por esta razón que se necesita aplicar en estas organizaciones, modelos de diseño organizacional, en las que se establezcan y subdividan tareas, determinar dirección y relaciones, diseñar estructuras organizacionales que influyan positivamente en su crecimiento.

De igual manera, Pazmiño (2013) planteó la preparación de un Diseño Organizacional donde se analice la situación actual interna y externa, que genere el uso de herramientas apropiadas para empoderar las estructuras operativa y administrativa de la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde ubicada en la provincia de Santa Elena. La investigación aplicó como instrumentos una encuesta y una entrevista las cuales

permitieron crear el diseño de la organización que logró optimizar la eficiencia de las acciones que se concretan diariamente. Entre los resultados se evidenció que en la asociación se realizan las actividades administrativas y de gestión de forma improvisada y no coordinada; los colaboradores actúan empíricamente en función de su experiencia particular, sin tomar en consideración las teorías que fundamentan el desarrollo organizacional. Del mismo modo es importante destacar que se delegan funciones sin el conocimiento previo de lo que se va a realizar, debido a la inexistencia de un orgánico funcional.

Por otra parte, Gonzales y Tenorio (2018) realizaron una investigación con el propósito de identificar las formas que permitan implementar al diseño organizacional como una herramienta de gestión que incide en la adaptación y mejora de los procesos administrativos en las asociaciones civiles ubicadas en la ciudad de Guayaquil. Fue una investigación descriptiva y cuantitativa, que utilizó a la encuesta como técnica para recolectar datos. Entre los resultados se estableció que, en las asociaciones de tipo civil, no cuentan con un diseño organizacional que les permita incrementar el orden de los colaboradores y por ende mejorar la gestión de la empresa.

López (2007) desarrolló un estudio que tenía como propósito la generación de un diseño organizacional en una empresa constructora a fin de adecuar la metodología que se podría aplicar en este tipo de empresas. Sobre la metodología, se trató de un estudio cualitativo y cuantitativo en el que la recolección de datos se realizó a través de una entrevista de autoría del investigador, realizada a 12 encargados del manejo administrativo de la empresa. Entre los resultados se evidenció que la organización investigada tiene problemas en su estructura administrativa, sin funciones adecuadamente definidas, no se muestra una adecuada separación de funciones, por lo que se recomienda la ejecución de un reajuste de diseño organizacional, en pos de incrementar la eficiencia.

El estudio de Barrientos (2016), planteó como objetivo de estudio, la creación de una estructura organizacional que pueda adecuarse a lineamientos y procesos, a las funciones y recursos que posea una empresa manufacturera de bombas de agua. Respecto a la metodología, se trató de una investigación documental, bibliográfica y cuantitativa que realizó una encuesta para obtener información sobre la situación real de la organización. Entre los resultados se destaca la propuesta de un diseño organizacional adaptado a las características y necesidades de la empresa, buscando obtener una mayor rentabilidad por

medio de una mejor ejecución de funciones por parte de los empleados y trabajadores de la organización.

El estudio de Torres (2019) estableció como objetivo el diseño de una estructura organizacional con la finalidad de mejorar las condiciones laborales y profesionales en Pymes ubicadas en el estado de Guanajuato, México. La investigación fue cuantitativa, aplicando la descripción y el método deductivo, teniendo como instrumentos para recolectar información, al análisis FODA y dos cuestionarios aprobados por profesionales de investigación que se aplicaron tanto a los clientes internos y externos que posee la empresa Learn It. Entre los resultados se destaca que el diseño organizacional contribuye al nivel de profesionalización de las empresas, debido a se aumenta el nivel administrativo y se refuerzan los procesos de la organización, por lo que se hace sumamente necesario implementar esta herramienta administrativa estratégica en las Pymes.

Hernández (2017) en su investigación, propone la elaboración de una estructura administrativa bajo una metodología de diseño organizacional enfocada en el área comercial, acorde al planteamiento de estrategias. Aplicando una metodología cuantitativa, descriptiva se recurrió a la investigación documental con el propósito de obtener unos lineamientos que permitieran la elaboración del diseño organizacional de las empresas comerciales. Se obtuvo como resultado la creación de una propuesta de estructura organización funcional en el área comercial con la finalidad de que las empresas tomen este proyecto como guía y puedan reformar su departamento de dirección comercial y ventas.

Por otra parte, Domínguez (2013) en su estudio compartido, propone la creación de un diseño organizacional con un ente organizado, con la finalidad de nuevas visiones en el cantón de Río Verde. Respecto a la metodología, la recopilación de datos fue por medio de la investigación cualitativa y cuantitativa, empleando distintas formas para recolectar muestras y poder concretar visualización inmediata y participativa del objeto de estudio. Entre los resultados se destaca que no se han elaborado y puesto en práctica estrategias para el desarrollo y mejoramiento organizacional. Del mismo modo se evidenció que no existe una estructura administrativa acorde a las necesidades de la asociación por lo que las actividades se realizan de una forma empírica. Se concluye con el planteamiento de un diseño organizacional que promueva la realización de actividades eficientes en pos de

alcanzar los objetivos en los tiempos establecidos y con los resultados esperados por la administración.

Chica (2017) desarrolla una investigación con el objetivo de analizar el modelo de Denison y su impacto en la cultura organizacional en la Compañía Gardosgran S.A. en la ciudad de Guayaquil. Respecto a la metodología de investigación, se trató de un estudio descriptivo, con un tipo de análisis de caso no experimental que contó con la participación de 24 empleados de la organización. Para la medición del clima organizacional se aplicó el instrumento Denison Organizational Culture Survey. Entre los resultados se pudo evidenciar que la dimensión más fuerte de la empresa es la referente a la Misión, obteniendo una media de 3,16. Por el contrario, las dimensiones que tuvieron una calificación más débil fueron el involucramiento y la adaptabilidad con un promedio de 1,92 y 2,43 respectivamente. El índice más débil en el aspecto cultural fue el desarrollo de capacidades, siendo que los empleados expresan que, a pesar de realizar su trabajo no tiene un suficiente involucramiento con la empresa.

En la investigación de Contreras y Gómez (2018), se planteó como objetivo principal, analizar el cuestionario Denison Organizational Culture Survey, usado para identificar las características de la cultura organizacional de las empresas, tomando como ejemplo una empresa privada de la ciudad de Guayaquil. Respecto a la metodología, se trató de una investigación cuantitativa, en el que se midieron de forma estadística las dimensiones de la cultura organizacional, utilizando para ello el cuestionario Denison Organizational Culture Survey entre 40 empleados de la organización. Entre los resultados se destaca que, en la dimensión implicación, los trabajadores en un 96% tienen respuestas por debajo de los valores neutrales, por lo que no se nota el compromiso de los colaboradores es bajo. Respecto a la consistencia, el 92% de los colaboradores no alcanzan los promedios neutrales de calificación, mientras que en la adaptabilidad también las calificaciones de los trabajadores son bajas. Por último, en el componente misión, el 100% de los colaboradores tienen opiniones negativas sobre este tipo de condiciones.

Finalmente, León (2017) realizó una investigación que estableció como objetivo, conocer los niveles de cultura organizacional en una empresa de consultoría ubicada en la ciudad de Lima, Perú. Al hacer referencia a la metodología de estudio, se trató de una investigación descriptiva, de corte transversal y no experimental, tomando en consideración una muestra de 80 trabajadores de la empresa a quienes se les aplicó el

cuestionario Denison Organizational Culture Survey. De los resultados se pudo evidenciar que las dimensiones de cultura organizacional presentan niveles bajos de manera general. El involucramiento se ubicó en 65%, la consistencia presentó un 55%, la adaptabilidad obtuvo un 56% mientras que la misión alcanzó una calificación de 66%, razón por la que se recomienda a la empresa motivo de estudio, reforzar la cultura organizacional con un plan de intervención de mejora.

1.3. Marco legal

El presente trabajo de investigación se sustenta y respalda en bases legales, tales como; la Constitución del Ecuador (2021); Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2020); Reglamento de Personalidad Jurídica de Asociaciones (2017); Ley de asociaciones (2016) y el Código Orgánico de la producción, comercio e inversión, COPCI (2018).

La Constitución de la República del Ecuador (2008), en su artículo 283 establece que el Estado garantizará un sistema económico social, en función de lo cual, las asociaciones productivas deben constituirse observando una equilibrada relación entre el mercado, la sociedad y el Estado, teniendo en consideración que el sistema socioeconómico se regula según las leyes que rigen a los sectores populares y de comunidades.

De su parte, el artículo 3 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria determina que las asociaciones productivas sin excepción deberán presentar un diseño de organizaciones en el que consten específicamente las actividades y funciones a desempeñar, con la cual se presentará ante las autoridades respectivas, indicando lo mencionado por medio del acta constitutiva.

En el artículo 1 del Reglamento de Personalidad Jurídica de Asociaciones (2017) se establece que las instituciones competentes en materia de economía social y productiva emitirán los permisos legales para que las organizaciones sociales productivas, que hayan solicitado tal permiso, puedan desarrollar sus actividades en el mercado, en torno a su razón social, estructura y diseño organizacional definido en el acta de constitución.

En este mismo contexto, la Ley de Asociaciones, en su artículo 1 establece que el derecho que tienen las personas a la reunión y asociación está claramente definido en la Constitución y en tratados de derechos humanos internacionales, por lo que las asociaciones pueden reunirse y planificar sus formas de trabajo y crecimiento.

Por último, según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión, COPCI, en su artículo 53 determina que toda persona natural o jurídica que cumpla con los requisitos establecidos por la ley puede constituirse como empresas productivas que ejerzan actividades específicas de comercio, servicio o producción. Las empresas de la economía popular y solidaria crean oportunidades de desarrollo en las comunidades.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. Contexto de la investigación

El presente trabajo investigativo toma como caso de estudio a la Asociación de ganaderos Núcleo Autogestionario de Asistencia Técnica de Esmeraldas (N.A.A.T.) ubicada en la parroquia Rocafuerte del cantón Rioverde, provincia de Esmeraldas, la cual se dedica a la capacitación de las personas por medio de talleres en temas como; siembra, cosecha y comercialización de productos agrícolas, de la mano de distintas instituciones como Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD y el Gobierno Provincial de Esmeraldas.

El trabajo investigativo tiene un tiempo prolongado de cuatro meses, en los cuales se podrá acceder a la información pertinente para lograr el desarrollo del trabajo investigativo.

2.2. Metodología de la investigación

2.2.1. Enfoque de la investigación

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo porque, según el criterio de Hernández et al. (2014), utilizará los cálculos numéricos e inferenciales, que se realiza con la finalidad de identificar respuestas sobre el diseño organizacional en asociaciones productivas agrícolas respecto a temas de implicación, consistencia, adaptabilidad y misión de los colaboradores de la Asociación de ganaderos Núcleo Autogestionario de Asistencia Técnica de Esmeraldas (N.A.A.T.).

2.2.2. Alcance de la investigación

En torno al alcance de la investigación se tratará de una investigación descriptiva porque, al considerar la definición de Arias (2012), consistirá en la caracterización del fenómeno que se estudia, referente a los tipos de diseño organizacional que aplican las asociaciones productivas agrícolas, a propósito de establecer su comportamiento o estructura.

2.2.3. Método de la investigación

Se aplicará el método inductivo y deductivo que, en función de los criterios de Rodríguez et al. (2017), porque primeramente se realizará una forma de razonamiento que va desde un caso particular que rodea el fenómeno de diseño de organizaciones para llegar a su conocimiento general de los aspectos que los caracterizan, basado en hechos de la realidad que posibilite la identificación de rasgos comunes. Se realizará también un proceso de razonamiento deductivo, partiendo de supuestos teóricos que pueden ser contrastados en casos específicos, posibilitando la realización de inferencias mentales y la consecución de conclusiones particulares sobre el tema en la organización que se analiza.

2.2.4. Tipo de investigación

Respecto al tipo de investigación, se trata de un estudio no experimental ya que de acuerdo con los criterios de Hernández et al. (2014), el estudio estará basado en el estudio de categorías, variables, sucesos o contextos que se presentan sin la intervención directa del investigador, es decir, el estudio se centrará en analizar cómo se presenta el fenómeno del diseño organizacional en las asociaciones productivas y se limitará tan solo a emitir recomendaciones que mejoren la condición encontrada.

2.3. Procedimiento para la recolección y análisis de datos

2.3.1. Recolección de datos

El presente trabajo investigativo tendrá lugar en un tiempo promedio de 4 meses; la investigación se iniciará en enero y la información será obtenida mediante el proceso de entrevistas a los directivos de la Asociación de Ganaderos N.A.A.T. y una encuesta a los socios colaboradores de la organización. Se realizarán preguntas orientadas al campo específico de los procesos de diseños que como organización toman en cuenta en su diario proceder, mismo que determinará la orientación de la investigación.

El tiempo aproximado para dar respuesta al levantamiento de información es de treinta minutos por persona, anteponiendo a la recopilación de información bajo el permiso de la empresa de objeto de estudio.

2.3.2. Análisis de datos

El análisis de datos iniciará con la tabulación de la información luego de realizadas las encuestas y entrevistas. Con la información filtrada y limpia, se procederá a su análisis en el sistema Microsoft Excel, en donde se podrán calcular porcentajes y frecuencias de las respuestas y proyectarlos en tablas y gráficos.

2.4. Técnicas e instrumentos

Para recolectar datos se aplicó una encuesta, definida como una investigación que se realiza sobre una muestra de personas escogidas de una población más amplia, a través de preguntas cerradas sobre un tema (García, 2003). En la presente investigación se realizará una encuesta al Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero, así como a los 40 integrantes del comité de vigilancia de la Asociación de Ganaderos N.A.A.T.

Para la ejecución de la encuesta se aplicó el cuestionario “Denison Organizational Culture Survey (DOCS)”, de autoría de Denison y Neale (1994). La versión al español fue traducida por Bonavia et al. (2009). Este instrumento de recolección de datos evalúa cuatro dimensiones: consistencia (15 ítems), implicancia (15 ítems), adaptabilidad (15 ítems) y misión (15 ítems). Es importante destacar que el instrumento fue tomado como referencia del trabajo investigativo de Fernández et al. (2019), en donde se realiza una evaluación de la cultura organizacional en una institución educativa.

El cuestionario DOCS está conformado por 60 preguntas que se distribuyen en cuatro dimensiones de las que surgen 12 subescalas o índices que se detallan a continuación:

Dimensión 1: Implicación

- Empoderamiento: Ítems del 1 al 5
- Trabajo en equipo: Ítems del 6 al 10
- Desarrollo de capacidades: Ítems del 11 al 15

Dimensión 2: Consistencia

- Valores centrales: Ítems del 16 al 20
- Acuerdo: Ítems del 21 al 25
- Coordinación e integración: Ítems del 26 al 30

Dimensión 3: Adaptabilidad

- Orientación al cambio: Ítems del 31 al 35
- Orientación al cliente: Ítems del 36 al 40
- Aprendizaje organizativo: Ítems del 41 al 45

Dimensión 4: Misión

- Dirección y propósitos estratégicos: Ítems del 46 al 50
- Metas y objetivos: Ítems del 51 al 55
- Visión: Ítems del 56 al 60

Las opciones de respuesta se presentan por medio de una escala tipo Likert de 5 puntos: 1 (completamente de acuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (de acuerdo), 5 (completamente de acuerdo).

2.5. Población y muestra

La población del presente estudio corresponde a los 44 miembros de la Asociación de ganaderos N.A.A.T., organizados de forma jerárquica en la tabla 1:

Tabla 1
Población

POBLACIÓN	
DISTRIBUCIÓN DE SOCIOS	
CARGO	PERSONAS
Presidente	1
Vicepresidente	1
Secretario	1
Tesorero	1
Comité de vigilancia 1 (socios colaboradores)	20
Comité de vigilancia 2 (socios colaboradores)	20
TOTAL	44

Como se expone en la tabla anterior, la población es finita o corta, razón por la que toda será tomada en consideración como muestra dentro de la investigación. Como se mencionó en el apartado de las técnicas a utilizar, se hará una encuesta al Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y a los integrantes del Comité de Vigilancia.

2.6. Definición conceptual y operacionalización de las variables

Tabla 2

Matriz categorial variable independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Diseños organizacionales	De acuerdo con Jones (2013), el diseño organizacional hace mención al proceso de selección y clasificación de una estructura con la finalidad de dividir funciones, responsabilidades y tareas específicas, permitiendo marcar el grado de autoridad en una organización.	Implicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empoderamiento ▪ Trabajo en equipo ▪ Desarrollo de capacidades 	Encuesta (ANEXOS)
		Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores centrales ▪ Acuerdo ▪ Coordinación e integración 	
		Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación al cambio ▪ Orientación al cliente ▪ Aprendizaje organizativo 	
		Misión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección estratégica ▪ Metas y objetivos ▪ Visión 	

Fuente: “Denison Organizational Culture Survey (DOCS)” (Denison y Neale, 1994).

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

El propósito de la investigación fue analizar los tipos de diseño organizacional que aplican las entidades sin fines de lucro no financiera, específicamente en asociaciones productivas agrícolas, para lo cual se tomó como referencia a la Asociación de ganaderos Núcleo Autogestionario de Asistencia Técnica de Esmeraldas.

En este contexto, se ejecutó una encuesta bajo los parámetros del cuestionario “Denison Organizational Culture Survey (DOCS)”, de autoria de Denison y Neale (1994). Este instrumento de recolección de datos evalúa cuatro dimensiones: consistencia (15 ítems), implicancia (15 ítems), adaptabilidad (15 ítems) y misión (15 ítems) entre los 44 asociados que forman parte de la citada organización.

Es importante destacar que las opciones de respuesta se presentaron con una escala tipo Likert de 5 puntos en donde: 1 (completamente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (de acuerdo), 5 (completamente de acuerdo). Los resultados expresados por los 44 sujetos que participaron de la investigación se presentan a continuación en función del orden de las dimensiones del instrumento.

Niveles del componente Implicación

Tabla 3
Resultados de componente: Implicación

Componente: Implicación	1 CEDA	2 EDA	3 NAND	4 DA	5 CDA
Empoderamiento	--	--	--	--	--
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	--	--	64%	21%	15%
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	--	22%	51%	12%	15%
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	--	45%	20%	18%	17%
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	4%	20%	48%	18%	10%
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	--	18%	62%	12%	8%
Promedios finales Empoderamiento	1%	21%	49%	16%	13%

Trabajo en equipo					
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	10%	16%	48%	16%	10%
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un mismo equipo.	2%	18%	70%	6%	4%
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	8%	20%	52%	12%	8%
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	10%	24%	56%	4%	6%
10. El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	16%	26%	46%	6%	6%
Promedios finales - Trabajo en equipo	9%	21%	54%	9%	7%
Desarrollo de capacidades					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	16%	42%	24%	8%	10%
12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	10%	48%	26%	10%	6%
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	20%	56%	18%	6%	--
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	18%	48%	22%	8%	4%
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	12%	30%	44%	10%	4%
Promedios finales - Desarrollo de capacidades	15%	45%	27%	8%	5%

Como se muestra en la tabla 3, el componente de implicación permite evidenciar que los colaboradores de la asociación tienen criterios desfavorables conforme a los niveles de autoridad, capacidad e iniciativa en la dirección de su trabajo. En torno al **empoderamiento**, un 49% de los consultados han optado por una calificación neutra y en desacuerdo, permitiendo entender un bajo nivel de pertenencia y responsabilidad para con la organización.

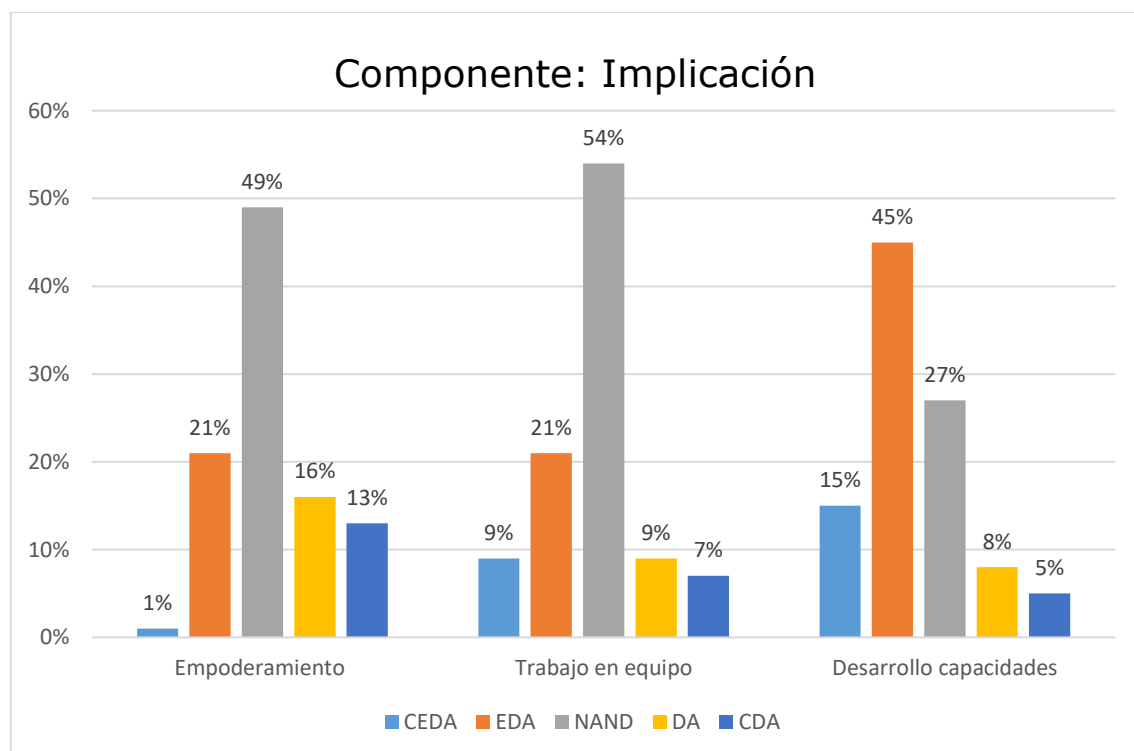
Respecto al **trabajo en equipo**, un mayoritario 54% confirmó que no existe un eficiente y coordinado trabajo cooperativo, lo que dificulta alcanzar los objetivos institucionales e individuales. Finalmente, en el componente de **desarrollo de capacidades**, se tuvo una

alta calificación (45%) en la opción de desacuerdo, lo que evidencia que existe una baja inversión de la organización para desarrollar las habilidades y competencias de sus colaboradores.

Los detalles del componente Implicación, se resumen en la figura 1.

Figura 1

Resumen componente Implicación



Niveles del componente Consistencia

Tabla 4

Resultados de componente: Consistencia

Componente: Consistencia	1 CEDA	2 EDA	3 NAND	4 DA	5 CDA
Valores centrales	--	--	--	--	--
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.	16%	22%	48%	10%	4%
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	12%	36%	32%	16%	4%
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	20%	24%	46%	10%	--

19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problema.	16%	20%	22%	18%	24%
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	26%	38%	20%	8%	8%
Promedios finales - Valores centrales	18%	28%	34%	12%	8%
Acuerdo	--	--	--	--	--
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	16%	20%	46%	10%	8%
22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.	14%	14%	52%	8%	12%
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	8%	22%	58%	4%	8%
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	10%	16%	24%	30%	20%
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	12%	18%	52%	10%	8%
Promedios finales - Acuerdos	12%	18%	46%	12%	12%
Coordinación e integración	--	--	--	--	--
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	12%	16%	46%	12%	14%
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	8%	12%	52%	14%	14%
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	10%	20%	48%	12%	10%
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.	16%	12%	44%	10%	18%
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	10%	8%	54%	16%	12%
Promedios finales - Coordinación e integración	11%	14%	48%	13%	14%

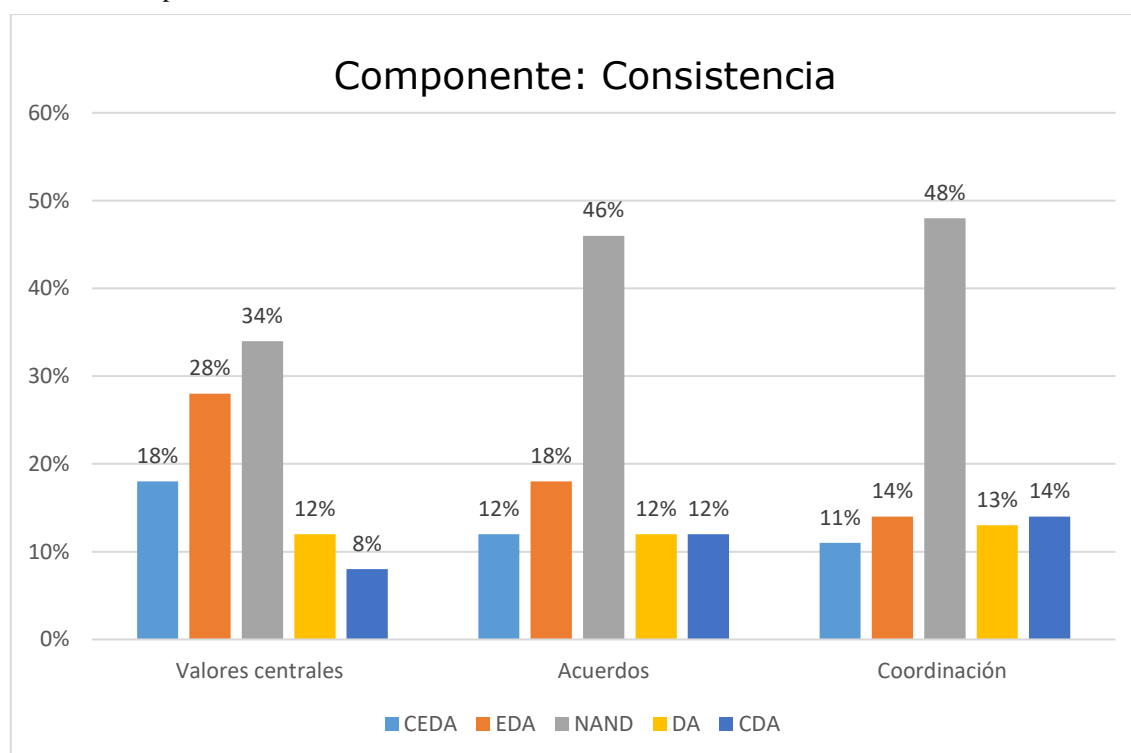
Los datos de la tabla 4 muestran que en el componente de consistencia se presentan datos desfavorables, evidenciando que las acciones de los colaboradores no tienen una integración apropiada que se enmarque en una visión organizacional. Respecto a los **valores centrales**, se obtuvo una calificación de 34% en términos neutrales, seguidos de

la opción en desacuerdo, deduciendo que los colaboradores no tienen expectativas ni una identificación suficiente con la empresa.

En torno a los **acuerdos**, el 46% de los consultados tuvo una respuesta neutra, no siendo muy favorable en función de no encontrar muchas capacidades para acordar la ejecución de tareas y arreglos cuando existen diferencias. Por último, en el aspecto de **coordinación e integración**, el 48% de los colaboradores tuvieron una respuesta neutral, por lo que se deduce no son capaces de trabajar en conjunto para lograr las metas a nivel organizacional y grupal dentro de las tareas cotidianas.

Los detalles del componente Consistencia, se resumen en la figura 2.

Figura 2
Resumen componente Consistencia



Niveles del componente Adaptabilidad

Tabla 5
Resultados de componente: Adaptabilidad

Componente: Adaptabilidad	1 CEDA	2 EDA	3 NAND	4 DA	5 CDA
Orientación al cambio	--	--	--	--	--

31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	22%	44%	18%	10%	6%
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.	14%	30%	34%	12%	10%
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	20%	38%	16%	14%	12%
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	24%	46%	22%	8%	--
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	16%	48%	20%	10%	6%
Promedios finales – Orientación al cambio	19%	41%	22%	11%	7%
Orientación al cliente	--	--	--	--	--
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	16%	22%	42%	12%	8%
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	18%	20%	48%	8%	6%
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	18%	50%	36%	4%	--
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.	16%	18%	52%	8%	6%
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	14%	22%	38%	14%	12%
Promedios finales – Orientación al cliente	16%	26%	43%	9%	6%
Aprendizaje organizativo	--	--	--	--	--
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	20%	46%	18%	10%	6%
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	16%	38%	24%	12%	10%
43. Muchas ideas “se pierden por el camino”.	18%	42%	30%	10%	--
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	22%	40%	16%	12%	10%
45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.	26%	46%	20%	12%	6%
Promedios finales – Aprendizaje organizativo	20%	42%	22%	10%	6%

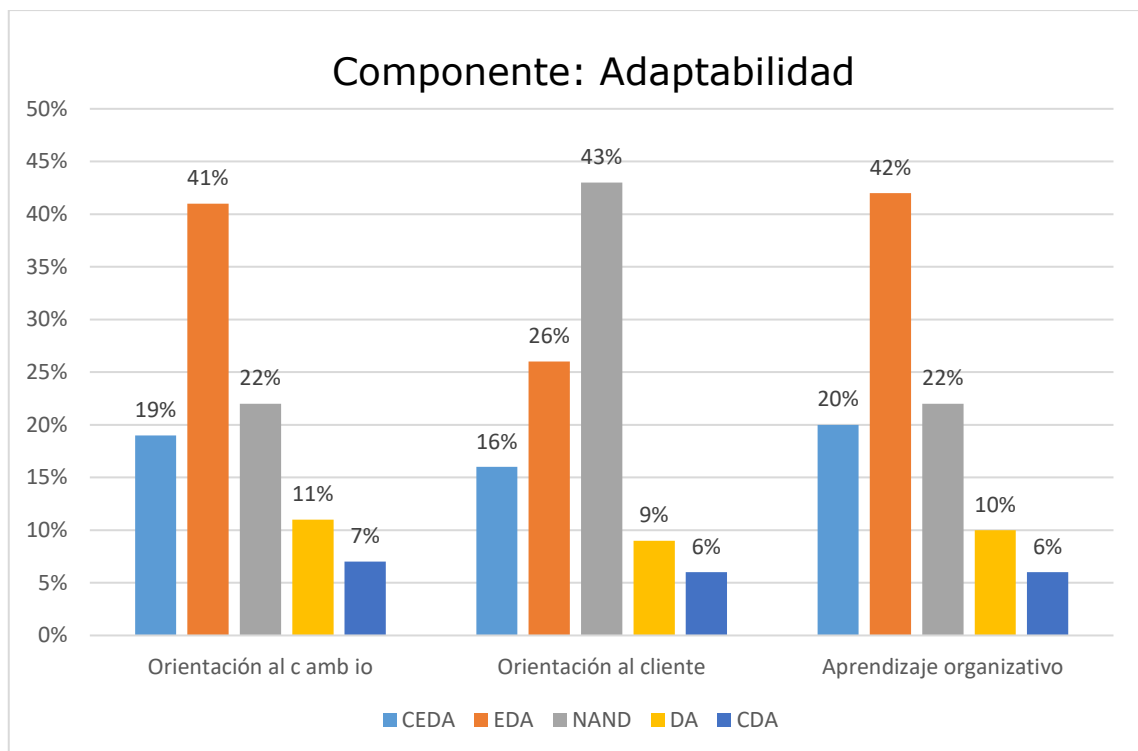
Los resultados expresados en la tabla 4, evidencian que, en la dimensión de adaptabilidad, puede considerarse como débil la cultura organizacional, mostrando que los

colaboradores no tienen experiencia en la introducción de cambios. En el aspecto de **orientación al cambio**, el 41% de los colaboradores mencionaron que es escasa la capacidad de la empresa para anticiparse a cambios del entorno.

Respecto al aspecto de **orientación al cliente**, el 43% de los encuestados consideran que muy poco las actividades de las empresas son orientadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Finalmente, el aspecto de **aprendizaje organizativo** también tuvo una calificación negativa, puesto que el 42% de los colaboradores consideran que no han podido desarrollar sus capacidades.

Los detalles del componente Adaptabilidad, se resumen en la figura 3.

Figura 3
Resumen componente Adaptabilidad



Niveles del componente Misión

Tabla 6
Resultados de componente: Misión

Componente: Misión	1 CEDA	2 EDA	3 NAND	4 DA	5 CDA
Dirección y propósitos estratégicos	--	--	--	--	--

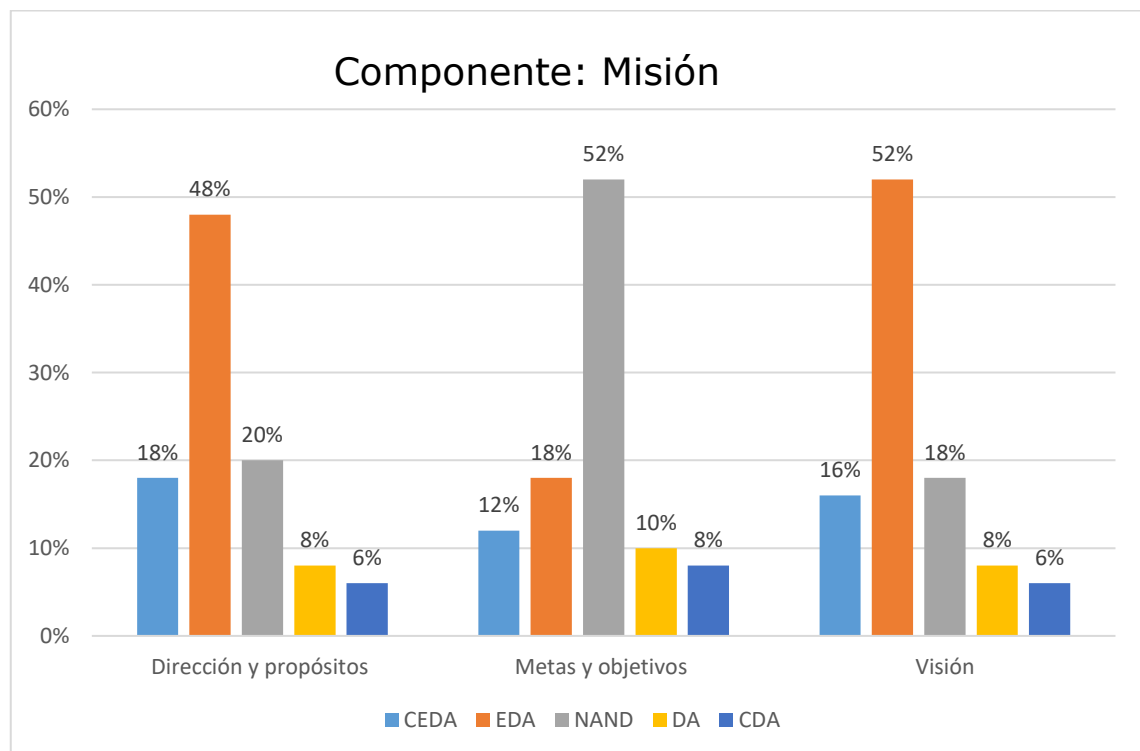
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	22%	46%	20%	8%	4%
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	16%	54%	18%	6%	6%
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	18%	48%	20%	8%	6%
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	16%	42%	28%	10%	4%
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	22%	46%	18%	6%	8%
Promedios finales – Dirección y propósitos	18%	48%	20%	8%	6%
Metas y objetivos	--	--	--	--	--
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	16%	22%	40%	10%	12%
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	18%	10%	58%	8%	6%
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	10%	12%	54%	14%	10%
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	8%	14%	56%	10%	12%
55. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	12%	30%	50%	8%	--
Promedios finales – Metas y objetivos	12%	18%	52%	10%	8%
Visión	--	--	--	--	--
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	20%	58%	16%	6%	--
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	16%	54%	18%	8%	4%
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.	18%	48%	16%	8%	10%
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	12%	44%	20%	12%	12%
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	14%	52%	18%	8%	8%
Promedios finales – Visión	16%	52%	18%	8%	6%

Los resultados expresados en la tabla 6, referida a la dimensión Misión, evidencian que la empresa carece de una definición clara de su misión, así como de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar. Sobre la **dirección y propósitos estratégicos**, los consultados manifestaron en un 48%, que no se han presentado intenciones estratégicas que determinen el propósito de la organización.

En torno a las **metas y objetivos**, el 52% de los colaboradores no cuentan con direcciones precisas para el armónico desarrollo del trabajo, porque la empresa no tiene una imagen que le permita ser reconocida en el mercado. Por último, en el aspecto de la **visión**, el 52% de los encuestados consideran que la organización no ha definido objetivos de corto y largo plazo hacia dónde quiere llegar a futuro, como quiere ser reconocida después.

Los detalles del componente Misión, se resumen en la figura 4.

Figura 4
Resumen componente Misión



CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN

De acuerdo con Bonavia (2010), el instrumento Denison Organizational Culture Survey se ha convertido en una herramienta que permite de manera sencilla, estudiar y establecer los niveles de cultura organizacional en una empresa que no requiere de un presupuesto alto y que puede ser fácilmente aplicado por el talento humano de las empresas, por lo que, desde las grandes hasta las pequeñas empresas, pueden diagnosticar su cultura organizacional a través del DOCS.

La investigación fue realizada con el objetivo de analizar los tipos de diseño organizacional que aplican las entidades sin fines de lucro no financiera, asociaciones productivas agrícolas. Caso de estudio: Asociación de ganaderos Núcleo Autogestionario de Asistencia Técnica de Esmeraldas, realizando para ello una encuesta con la aplicación del instrumento “Denison Organizational Culture Survey (DOCS)”, de autoría de Denison y Neale (1994).

En este contexto, el primer objetivo específico se relacionó con Identificar el nivel de involucramiento de los integrantes de Asociación de Ganaderos N.A.A.T. Los resultados permitieron establecer que los colaboradores de la asociación tienen criterios desfavorables de implicación conforme a los niveles de autoridad, capacidad e iniciativa en la dirección de su trabajo. Los promedios obtenidos tanto en empoderamiento, como en trabajo en equipo y desarrollo de capacidades presentaron niveles relacionados con alternativas de neutro y en desacuerdo.

Los datos expresados anteriormente se relacionan con los resultados de la investigación efectuada por Chica (2017), en donde se establece que los niveles de involucramiento obtuvieron una calificación de 1,92 de parte de los colaboradores de una compañía. Del mismo modo, el estudio de León (2017) determinó que el nivel de involucramiento se ubicó en un 6%, siendo uno de los componentes más bajos dentro de una empresa de consultoría que evaluó su cultura organizacional.

Respecto al segundo objetivo específico, se buscó distinguir el nivel de consistencia que presentan los integrantes de la Asociación de Ganaderos N.A.A.T. Los resultados obtenidos mostraron que en el componente de consistencia se presentan datos desfavorables, evidenciando que las acciones de los colaboradores no tienen una integración apropiada que se enmarque en una visión organizacional. Los promedios

obtenidos en valores centrales, acuerdos e integración no son adecuadamente calificados por los colaboradores.

Los datos que se exponen anteriormente guardan relación con los resultados del estudio de Contreras y Gómez (2018), quienes, al evaluar la consistencia de una empresa de Guayaquil, establecieron que 92% de los colaboradores no alcanzan los promedios neutrales de calificación, lo que se traduce en una poca generación de acuerdos y de procesos de integración que mejoren la cultura organizacional.

El tercer objetivo específico, se relacionó con especificar el nivel de adaptabilidad de los integrantes de la Asociación de Ganaderos N.A.A.T. Entre los resultados se estableció que la adaptabilidad de puede considerarse como débil la cultura organizacional, mostrando que los colaboradores no tienen experiencia en la introducción de cambios.

Los datos expuestos tienen similitud con los evidenciados en la investigación de León (2017), quien determinó que, en una empresa consultora, la adaptabilidad se encuentra con niveles bajos, siendo la orientación al cambio y el aprendizaje colaborativo, dos factores que presentan muchas deficiencias en el desarrollo organizacional.

Finalmente, en el cuarto objetivo específico, se estableció conocer el nivel de identificación de la misión de los integrantes de la Asociación de Ganaderos N.A.A.T y con la aplicación del instrumento DOCS, se determinó que la misión presenta datos desfavorables de acuerdo al criterio de los colaboradores.

En relación a estos datos, se podrían considerar dos visiones distintas de autores que han realizado una evaluación de manera previa. Por una parte, Contreras y Gómez (2018) determinó que la empresa donde realizó la evaluación presenta datos bastante desfavorables, ya que no se cuenta con misión, metas ni objetivos estratégicos. Por el contrario, Chica (2017), luego de la aplicación del instrumento, evidenció que la Misión es el componente más alto de la empresa evaluada, misma que cuenta con datos establecidos de dirección y propósitos a nivel estratégico.

Es importante destacar que, tal como en la investigación de Barrientos (2016), en el presente estudio debe plantearse el diseño organizacional, que contenga los lineamientos necesarios en la empresa, que contribuyan al incremento de su rentabilidad por medio de una mejor ejecución de funciones por parte de los empleados y trabajadores de la organización.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El componente de la dimensión implicación, evidenció que los colaboradores de la Asociación de Ganaderos N.A.A.T. tienen criterios desfavorables conforme a los niveles de autoridad, capacidad e iniciativa en la dirección de su trabajo. El empoderamiento presenta bajos niveles de pertenencia y responsabilidad; no existe un trabajo en equipo coordinado ni la suficiente inversión para el desarrollo de los colaboradores de la organización.
- El componente de consistencia presenta datos desfavorables, evidenciando que las acciones de los colaboradores no tienen una integración apropiada que se enmarque en una visión organizacional. Los colaboradores no tienen expectativas ni una identificación suficiente con la empresa, no acuerdan la ejecución de tareas y arreglos cuando existen diferencias y no se preocupan por lograr las metas a nivel organizacional y grupal.
- La dimensión adaptabilidad muestra que los colaboradores no tienen experiencia en la introducción de cambios, es escasa la capacidad de la empresa para anticiparse a cambios del entorno, las actividades de la empresa son muy poco orientadas a la satisfacción de clientes y los colaboradores no han podido desarrollar sus capacidades.
- En la dimensión misión, se evidenció que en la empresa no se han presentado intenciones estratégicas que determinen el propósito de la organización, no tiene una imagen que le permita ser reconocida en el mercado y no ha definido objetivos de corto y largo plazo hacia dónde quiere llegar a futuro, como quiere ser reconocida después.

Recomendaciones

- Las autoridades de la Asociación de Ganaderos N.A.A.T. deben promover la realización de eventos de capacitación y actualización de conocimientos entre sus colaboradores, de tal manera que éstos sientan que son importantes para la organización y eleven su productividad y por ende su compromiso institucional.
- Es necesario que se desarrollen procesos de integración entre los colaboradores, con la realización de actividades de distracción, acompañamiento grupal, que promueva el trabajo en equipo entre los colaboradores, así como el establecimiento de metas que sean medibles y alcanzables a nivel personal y organizacional.
- Debe promoverse la proactividad entre los colaboradores para tener respuestas anticipadas a las necesidades que tienen los clientes que solicitan productos o servicios dentro de la organización, realizando controles de satisfacción y seguimiento en los clientes, para saber si se presentan cambios positivos que mejoren la calidad de atención entre los clientes internos y externos.
- Se hace urgente que las autoridades de la organización, promuevan espacios de discusión con todos los integrantes de la empresa, de tal manera que, con el intercambio de ideas, se pueda establecer la misión, visión y objetivos estratégicos que permitan definir el camino a seguir para alcanzar el éxito organizacional.

Referencias

- Arias, F. (2012). *Proyecto de investigación*. Editorial Episteme.
- Barrientos, J. (2016). *Propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en Bombas Ltda.* [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio digital Universidad de Chile.
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140139>
- Barrios, D. (2009). *Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio digital UN.
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/3402>
- Chica, D. (2017). *El modelo de Denison y su impacto en la cultura organizacional en la compañía Gardosgran S.A.* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. Repositorio digital UTEG.
<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/223>
- Constitución de la República del Ecuador (2021). *Elementos constitutivos del estado: artículo 283.*
https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Contreras, A. y Gómez, A. (2018). Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional. *Revista de Investigación SIGMA* 5(1), 59-86.
<https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/1204>
- Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. Editorial Ceaning Learning.

De Beas, A. (2006). *Organización y Administración de Empresas*. Editorial Mc Graw Hill.

Dominguez, W. (2013). *Diseño organizacional para las asociaciones unidas con fe hacia nuevos horizontes dedicadas a la producción y comercialización de prenda de vestir en la comunidad de Río Verde Del Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013* [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio UEPS.

<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1084>

Domínguez, C (2021). *Los tres grandes problemas de las ONG's, Fundaciones y Asociaciones*.

<https://www.lukcomunicacion.com/blog/los-tres-grandes-problemas-de-las-ongs-fundaciones-y-asociaciones/>

Fernández, Y., Cruz, Gimena. y Rodríguez, M. (2019). La cultura organizacional en los docentes de la institución educativa adventista El Redentor. *Revista Científica de Administración* 7(1), 37-44.

https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1415

Fincowsky, E. (2009). *Organización de Empresas*. Editorial Mc Graw Hill.

Garcia, M. (2003). *El análisis de la realidad social*. Editorial Alianza Universidad.

García, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* 1(7), 1-9.

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>

González, M. A. y Tenorio, N. D. (2018). *Diseño organizacional como herramienta administrativa para mejorar las gestiones administrativas de las asociaciones de*

la Sociedad Civil de la Ciudad de Guayaquil [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio digital UG.

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/29019>

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Thomson.

Hernández, N. (2017). Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de Empresa Industrial [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio UCHILE.

<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/145514>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill.

Higuita, D. (2017). Parámetros de diseño organizacional: incidencia en la productividad.

Revista Universidad Nueva Granada Redalyc 19(1), 73-90.

<https://www.redalyc.org/pdf/909/90922732005.pdf>

Impulsa Popular. (2014). *Diseño de la estructura jerárquica de una empresa*.

<https://www.impulsapopular.com/gerencia/dise-no-de-la-estructura-jerarquica-de-unaempresa/>

Jones, R. (2013) *Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. Editorial Pearson.

https://www.academia.edu/12004744/teoria_organizacional_dise%C3%B1o_y_cambio_en_las_organizaciones_quinta_edicion

León, Jennifer. (2017). *Cultura organizacional en la empresa SIGSO Consultores Laborales de Lima* [Tesis de pregrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio digital UIGV.

<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1768/TRAB.SUF.PROF.%20JENNIFER%20JULIANA%20LE%20C3%93N%20YENGLE.pdf?sequence=2>

López, C. (2007). *Implementación De Un Diseño Organizacional Para Construcciones Del Bajío S.A. De C.V.* [Tesis de pregrado, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey]. Repositorio digital Instituto Monterrey.

<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/630137/CEM341429.pdf>

Pazmiño, A. (2013). *Diseño organizacional para la asociación agropecuaria de productores de Río Verde del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013* [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio digital UEPSE.

<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1346>

Piza, I. (2013). *Diseño Organizacional para la Asociación De Jubilados y Pensionistas “Vicente González Borbor” del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena 2013.* [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio digital UEPSE.

<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1122/1/TESIS%20DISE%20C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20-%20IRENE%20PIZA..pdf>

Retamozo, M. (2014). ¿Cómo hacer un proyecto de tesis doctoral en Ciencias Sociales? *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología* (48):173-202.

<http://www.redalyc.org/pdf/145/14531006007.pdf>

Rodríguez, J., González, A., Noy, P. y Pérez, S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Revista Ingeniería Industrial*, 33(2), 188-199.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v33n2/rii10212.pdf>

- Rodríguez, A., Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios* 82(17), 1-26.
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Salamanca, N. (2018). Importancia de la implementación del diseño organizacional para el mejoramiento de las organizaciones. [Ensayo de Investigación, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio digital Umilitar.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20451/SalamancaNietoLinaGiseth2018.pdf.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Torres, E. (2019). *Diseño organizacional para la profesionalización de una PYME*. Editorial Tecnológico Superior de México.
- Vives, B. (2017). *Diseño Organizacional Para La Empresa Comecsa S.A. Del Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena* [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio UG.
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1359>

ANEXOS



ENCUESTA A DIRECTIVOS E INTEGRANTES DE LA ASOCIACIÓN N.A.A.T.

Para la ejecución de la encuesta se aplicó el cuestionario “Denison Organizational Culture Survey (DOCS)”, de autoria de Denison y Neale (1994).

Estimado (a), se está realizando una investigación acerca de los tipos de desarrollo organizacional aplicados por las asociaciones productivas agrícolas. Por esta razón, le solicitamos de la manera más comedida, se digne contestar al siguiente cuestionario que se ha elaborado para tal efecto.

Ante las interrogantes, las opciones de respuesta se presentan por medio de una escala tipo Likert de 5 puntos: 1 (completamente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (de acuerdo), 5 (completamente de acuerdo).

ÍTEMS	OPCIONES				
	1	2	3	4	5
Componente: Implicación					
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un mismo equipo.					
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10. El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					

11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
Componente: Consistencia					
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problema.					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problema.					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					

29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
Componente: Adaptabilidad					
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43. Muchas ideas “se pierden por el camino”.					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.					
Componente: Misión					
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					

47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.					
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
JOSUÉ GARCÍA CABEZA