ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA AVÍCOLA MARÍA JOSÉ

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Línea de investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE EMPRESAS

Autora:

Lucy Patricia Mariño Sánchez

Director:

PhD. Julio César Zurita Altamirano

Ambato – Ecuador

Octubre 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **LUCY PATRICIA MARIÑO SÁNCHEZ**, con cédula de ciudadanía **1851044543**, autora del trabajo de graduación titulado: "MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA AVÍCOLA MARÍA JOSÉ", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2024



Lucy Patricia Mariño Sánchez

CC. 1851044543

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA AVÍCOLA MARÍA JOSÉ

Línea de investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE EMPRESAS

Autora:

Lucy Patricia Mariño Sánchez

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD. f._____

CC. 1803102662

CALIFICADOR

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg. f._____

CALIFICADOR

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg. f._____

CALIFICADOR

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

DIRECCIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg. f._____

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. f._____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

SECRETARIA GENERAL PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Octubre 2024

DEDICATORIA

Quiero dedicar a mi madre, Patricia Sánchez, cuyo amor incondicional, apoyo constante y sacrificio desinteresado han sido pilares fundamentales en mi vida diaria. Su ejemplo de dedicación y esfuerzo me ha inspirado a superar obstáculos y a alcanzar mis metas con determinación y humildad, le estoy eternamente agradecida por su presencia constante en mi vida, por ser mi fuente de fuerza y por ser mis mayores inspiraciones.

AGRADECIMIENTO

En este momento de culminación académica, es imposible no detenerme y expresar mi profundo agradecimiento a Dios, fuente de toda sabiduría y fortaleza, pues le debo el entendimiento que he adquirido, a lo largo de este hermoso camino de formación académica.

Lucy Patricia Mariño Sánchez

RESUMEN

La Avícola María José se dedica a la comercialización mayorista de huevos por más de 25 años, se encuentra localizada en la Parroquia Cotaló, una de las zonas más competitivas en el mercado de la producción de huevos. La misma tiene la necesidad de adaptarse a un desarrollo organizacional, con la finalidad de enrumbar a la organización hacia un cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Motivo por el cual es importante conocer las herramientas administrativas que conforman el desarrollo organizacional, con la intención de consolidar una adecuada gestión en aras de una mejor toma de decisiones.

Ante lo expuesto, la metodología tiene un alcance descriptivo, con un enfoque mixto (cuali-cuantitativo), que permita profundizar en los métodos de crecimiento y optimización, basados también en los métodos análisis-síntesis.

Los resultados del proyecto se centran en definir una correcta y clara planificación, dirección, organización y control a largo plazo que permitan una mejor gestión administrativa y de esta manera consolidarse de mejor manera en el mercado.

Palabras clave: desarrollo organizacional, toma de decisiones, estrategia, control.

ABSTRACT

Avícola María José has been wholesaling eggs for over 25 years, located in the Cotaló Parish, one of the most competitive areas in the egg production market. The company faces the need to undergo organizational development aimed at achieving short, medium, and long-term objectives. It is crucial to understand administrative tools integral to organizational development to ensure effective management and improved decision-making.

The methodology employed is descriptive with a mixed (qualitative-quantitative) approach, allowing for in-depth exploration of growth and optimization methods, leveraging analysis-synthesis techniques.

Project outcomes focus on establishing clear and effective long-term planning, direction, organization, and control to enhance administrative management and strengthen market positioning.

Keywords: *organizational development, decision-making, strategy, control.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 3
1.1. Origen y evolución del desarrollo organizacional y la toma de decisiones 3
1.2. Factores de desarrollo organizacional y la toma de decisiones en la Industria Avícola 7
1.3. Funciones del desarrollo organizacional y toma de decisiones en la Industria Avícola. 8
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 10
2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación 10
2.2. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta en la Avícola María José 12
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 22
3.1. Modelo de Desarrollo Organizacional para la Avícola María José 22
3.2. Diseño del modelo de gestión estratégico basado en el control para la Avícola 23
RECOMENDACIONES 35
BIBLIOGRAFÍA 36
ANEXOS 42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elementos del direccionamiento....8
Tabla 2. División de departamentos de la Avícola María José....11
Tabla 3. Entrevista....21
Tabla 4. Estrategias de Mejora en el Liderazgo en la Avícola María José....29
Tabla 5. Registro de Control Propuesto para la Avícola María José....31
Tabla 6. Registro de Entrada y Salida Propuesto para la Avícola María José....32
Tabla 7. Propuesta de presupuesto para el Diseño de un Modelo de Desarrollo Organizacional en la Avícola María José.....33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso Administrativo....5
Figura 2. Elementos de la Gestión Estratégica....9
Figura 3. Pregunta 1....13
Figura 4. Pregunta 2....14
Figura 5. Pregunta....14
Figura 6. Pregunta 4....15
Figura 7. Pregunta 5....16
Figura 8. Pregunta 6....16
Figura 9. Pregunta 7....17
Figura 10. Pregunta 8....18
Figura 11. Pregunta 9....18
Figura 12. Pregunta 10....19
Figura 13. Pregunta 11....19
Figura 14. Pregunta 12....20
Figura 15. Modelo de Desarrollo Organizacional propuesto para la Avícola María José....22
Figura 16. Misión....24
Figura 17. Visión....25
Figura 18. Valores de la Empresa....25
Figura 19. Organigrama Estructural propuesto para la Avícola María Jose....27
Figura 20. Organigrama Funcional propuesta para la Avícola María José....28

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador las empresas son un sector importante del sistema productivo, que promueve el desarrollo de la producción nacional y el bienestar social. La creación de empleo y la riqueza que genera en cuanto a las reglas según las estadísticas, las pequeñas y medianas empresas representan el 8,64% del número total de empresas. Ecuador con 26,78% de ventas según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020).

Según González et al. (2019), y Arrieta et al. (2021), la estrategia empresarial se fundamenta en una comprensión profunda del entorno y de las capacidades propias de la empresa, de manera que se resalta la importancia de herramientas como el diagnóstico estratégico para identificar elementos clave tanto internos como externos.

La Avícola María José ubicada en la Parroquia Cotaló, se caracteriza por ser una de las zonas más productivas en el ámbito de la avicultura, la misma cuenta con más de 38 granjas que producen aproximadamente más de 1 millón de huevos diariamente, lo cual, es un gran aporte al desarrollo económico y social del sector; sin embargo, los problemas que afronta la empresa se enfocan a la falta de una planificación que se ajuste a la realidad actual del mercado, sin roles claros y definidos en la tarea diaria, una comunicación deficiente, resistencia al cambio, falta de compromiso por parte de los colaboradores, entre otros.

Lo anterior trae consigo gastos innecesarios en la organización, tiempos exagerados de ejecución de tareas, limitado control de horarios de trabajo, ineficiencia operativa, dificultad para retener el talento y desperdicio de recursos, que provocan un estancamiento que no le permite seguir con su crecimiento.

Por lo que, el plan estratégico fue diseñado para que la Avícola María José tenga una misión correctamente definida, una visión clara y valores, estrategias efectivas y registros de cumplimiento para decisiones relevantes. Para los autores Sumba, Cárdenas, Brávo, & Arteaga (2020) mencionan que uno de los principales

beneficios del plan organizacional es que se puede implementar como instrumento de gobernanza, puede formular e implementar políticas. Tanto para resolver los problemas actuales como para lograr ventaja competitiva sostenible en el tiempo, de este modo se impulsa los esfuerzos de gestión, administración y operaciones para lograr resultados. Además, la investigación realizada es evidencia de investigación y puede servir como referencia para gerentes y líderes de empresas avícolas.

Con la problemática ya determinada, el objetivo general del presente proyecto de investigación es: Diseñar un modelo de desarrollo organizacional para la toma de decisiones en la Avícola María José; y sus objetivos específicos son: Fundamentar teóricamente a partir de varios autores variables del desarrollo organizacional y la toma de decisiones; Diagnosticar la situación actual del desarrollo organizacional y la toma de decisiones en la avícola María José, e; Identificar los componentes de un modelo de desarrollo organizacional y la toma de decisiones en la Avícola María José.

Ante lo expuesto, la metodología tiene un alcance descriptivo, con un enfoque mixto (cuali-cuantitativo), que permita profundizar en los métodos de crecimiento y optimización.

Los resultados del proyecto se centran en definir una correcta y clara planificación, dirección, organización y control a corto, mediano y largo plazo que permitan una mejor gestión administrativa y de esta manera consolidarse de mejor manera en el mercado.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Origen y evolución del desarrollo organizacional y la toma de decisiones

El presente proyecto parte con la importancia fundamental de comprender el desarrollo organizacional en todas las empresas, independientemente de su tamaño, ubicación, tipo. Por lo tanto, el desarrollo organizacional es el proceso mediante el cual se busca mejorar la toma de decisiones con efectividad y, a su vez, el funcionamiento de una organización a través de la implementación de cambios en su estructura.

En este sentido, el desarrollo organizacional se plantea para un proceso de cambio relevante y aplicable tanto en pequeñas, medianas como en grandes empresas, todas necesitan una mejora organizativa clara para lograr el éxito y la sostenibilidad a largo plazo, con lo cual se coincide con Cristiani (2012) al plantear que, en varias empresas, se emplea el desarrollo organizacional con el propósito de reestructurar las organizaciones existentes, mediante nuevos valores, normativas y políticas para la implementación de cambios.

De nuevo, todo esto es posible mediante un excelente liderazgo; en tal sentido, se concuerda con (Alcides et al. 2022) al mencionar que, “Es importante que en una organización se tenga claro la idea de líder, porque es necesario que exista uno o varios para que emprenda el desarrollo organizacional, esto es mediante un liderazgo”.

Especialmente hoy en día, cuando la tecnología está en constante evolución, todas las empresas están enfocadas en rediseñarse constantemente para adaptarse a las necesidades, preferencias o gustos de los consumidores. Por eso, es necesario un liderazgo adecuado para conseguir las metas de las organizaciones con una actitud humana enfocada en el desarrollo organizacional, dado que, si el desarrollo organizacional y el liderazgo no son aplicados de manera correcta en una empresa, es probable que esta desaparezca con el pasar del tiempo.

Por ello, en el presente proyecto, se destaca la importancia del desarrollo organizacional y cómo este ayuda a mejorar el rendimiento y la adaptabilidad de una organización, a la vez que promueve un ambiente de trabajo saludable, por ello es necesario conocer su origen.

El desarrollo organizacional se remonta desde la antigüedad; sin embargo, sus orígenes son inciertos, como lo menciona (Castrillón, 2005, pág. 25), “En cuanto a la expresión original *Organization Development* (OD) y su equivalente *Organizacional Development,* ambas traducidas en Colombia como desarrollo organizacional (D.O.), no se sabe en realidad quién las acuñó y cuándo. French y Bell (1973) aclaran que la paternidad terminológica corresponde quizá a Blake, Shepard y Mouton y que la expresión debe haber nacido entre 1956 y 1959”.

Es por ello que surge un enfoque para mejorar el funcionamiento de las organizaciones en su toma de decisiones, a tal grado que se centra en aspectos como la dinámica de grupo, el cambio organizacional y la mejora del clima laboral con efectividad dentro de las organizaciones.

En efecto, existen muchas otras concepciones del Desarrollo Organizacional, es por esto que, a ciencia cierta, no se sabe el verdadero origen; sin embargo, todos llegan a la misma teoría, la cual se enfoca principalmente en que el desarrollo organizacional emerge como respuesta a la necesidad de las organizaciones de adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio, mediante la toma de decisiones, el autor sugiere que el objetivo principal del desarrollo organizacional es desarrollar estrategias de manera que estas se adapten a la organización, para posteriormente asegurar el éxito y la viabilidad de las empresas en un entorno cambiante.

El desarrollo administrativo se ha consolidado como una herramienta esencial en diversos sectores, incluido el avícola, debido a su capacidad para integrar y sistematizar procesos de mejora en la toma de decisiones, como podemos apreciar en la Figura 1.

Figura 1. Proceso Administrativo



Fuente: Tomado a partir de Proceso Administrativo (p. 37), por Alfredo Luna, 2015, Grupo Editorial Patria.

En esta afirmación resalta que el proceso administrativo es de vital importancia para reestructurar la avícola María José, puesto que este proceso implica definir estrategias efectivas y acciones concretas para aumentar la competitividad de la organización.

Conforme a lo expresado (Duque, 2018), establece que, “William Edwards Deming, a partir del año 1950, desarrolló esta herramienta que se basa en la realización de unos pasos consecutivos identificados con palabras en verbo infinitivo, que indican lo que se debe hacer: Planificar (*Plan*), Hacer (*Do*), Verificar (*Check*) y Actuar (*Do*)”. Por lo tanto, Duque (2018) afirma que la gestión estratégica, por tanto, no solo implica la planificación y ejecución de acciones concretas, sino también asegura que cumpla con los requerimientos necesarios para que la estrategia sea llevada a

cabo a través del proceso administrativo.

Adicionalmente, Chiavenato (2017) hace eco que “El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegura la sostenibilidad de la organización”.

En este proceso se entiende que la planificación se enfoca en identificar áreas de mejora dentro de la organización y, asimismo, desarrollar intervenciones específicas para abordar esas áreas.

Para esto, Chiavenato (2017) afirma que el desarrollo organizacional es un proceso donde liderar el cambio y fomentar la participación de los empleados en el transcurso de cambio organizacional es eficaz y oportuno, para finalmente pasar al control, el cual evalúa el impacto de las intervenciones de desarrollo organizacional para garantizar que se logren los resultados deseados.

Se destaca el proceso de desarrollo organizacional como un enfoque proactivo a largo plazo para mejorar la competitividad y garantizar de forma efectiva, la sostenibilidad de una organización.

Este enfoque integrado es esencial para navegar eficazmente en el dinámico entorno del mercado avícola, donde los cambios en la demanda de los consumidores, las fluctuaciones de precios y las regulaciones gubernamentales pueden impactar significativamente en la operación y rentabilidad de las empresas si no se lleva a cabo de manera eficaz, mediante las normativas establecidas para la regulación avícola en Ecuador.

Finalmente, es importante señalar que este tipo de gestión tiene como objetivo principal establecer las bases necesarias para el funcionamiento continuo de las empresas, lo cual les permite adaptarse de manera constante a los cambios del entorno empresarial. Es por esto que Chiavenato (2017), manifiesta que la gestión en las empresas “les permite gestionarse de forma perpetua, a pesar de los

cambios que se den en el entorno respecto a los negocios, en donde tales condiciones se vuelven más imprevisibles y adversas".

Por un lado, la necesidad de desarrollar e implementar estrategias que permitan superar debilidades internas y, por otro lado, la capacidad de identificar y aprovechar las oportunidades externas, es por ello que el desarrollo organizacional tiene un enfoque estratégico crucial para la supervivencia.

1.2. Factores de desarrollo organizacional y la toma de decisiones en la Industria Avícola

Comenzamos con la importancia de la Industria Avícola en Ecuador, puesto que esta es una de las más rentables al ser un producto de primera necesidad. Es por esto que existe un aumento notable en la demanda a nivel mundial de productos derivados de la avicultura, tales como los huevos.

Según la (CONAVE, 2023), "se produjeron en el Ecuador 3.812 millones de huevos, lo que quiere decir que al día se producen en promedio 10,4 millones. En promedio, un ecuatoriano consume 212 huevos al año". Esto representa que la industria avícola desempeña un papel fundamental en la economía de la provincia de Tungurahua, puesto que los huevos y productos derivados de la industria avícola son de alta necesidad en Ecuador.

Su relevancia radica en varios aspectos, incluyendo la generación de empleo, la contribución al producto interno bruto regional y nacional, así como su papel en la seguridad alimentaria al proporcionar una fuente importante de proteínas, como la carne de ave y los huevos.

Es importante abordar los desafíos relacionados con el desarrollo organizacional, para garantizar el crecimiento continuo y equilibrado de esta industria en Tungurahua. Para ello, existen factores de desarrollo que influyen en la toma de decisiones en las organizaciones.

Tabla 1. Elementos del direccionamiento

Concepto	Descripción
Principios Corporativos	Integración de valores, normas y creencias que controlan la vida de la empresa. Estos elementos son indispensables y deben ser compartidos por todo el personal.
Visión	Puede servir como guía para desarrollar estrategias y proporcionar una meta al negocio.
Misión	Establece las finalidades de la empresa, o que marca la diferencia de otras en términos de productos, actividades, recursos humanos y mercado. Debe ser compartida por todo el personal.

Fuente: Modificado a partir de Elementos de Direccionamiento *(*Clavijo, 2016, pp. 22-23).

Se puede entender que, en el ámbito específico de las avícolas, la aplicación de factores de desarrollo organizacional puede ayudar significativamente en las empresas, especialmente en la toma de decisiones, pues responden a los desafíos y oportunidades propios de este sector. Esto implica no solo la planificación y ejecución de estrategias comerciales y operativas, sino también la adaptación a los cambios en el entorno.

1.3. Funciones del desarrollo organizacional y toma de decisiones en la Industria Avícola.

Al analizar el desarrollo organizacional; es crucial entender su importancia, es por esto que las funciones analizan detalladamente cada paso del desarrollo organizacional en la toma de decisiones. Este proceso implica identificar sus componentes, también conocidos como tareas según Thompson y Strickland (2004), o etapas del modelo integral de dirección estratégica según David (2003), entre otras interpretaciones a lo largo del tiempo.

Figura 2. Elementos de la Gestión Estratégica



Fuente: modificado a partir de Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones (González, Salazar, & Ortiz, 2019).

Al ser una herramienta para el desarrollo competitivo a largo plazo, es fundamental establecer objetivos, formular estrategias y actividades que aseguren la sostenibilidad de la empresa, esto como tareas individuales y no tan generalizadas.

El desarrollo organizacional aplicado al sector avícola emerge como un factor crucial para asegurar el éxito y la sostenibilidad empresarial. Además de ser un valor añadido en la avicultura y otros sectores, es fundamental comprender a fondo los principios estratégicos y aplicarlos de manera práctica. Esto se vuelve especialmente relevante para navegar exitosamente en entornos empresariales competitivos y dinámicos.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación

Como parte de la presente investigación, se resalta que tiene un alcance descriptivo, esto quiere decir que se enfoca en contextualizar la situación actual de la organización en el mercado. Dado que el objetivo es obtener una imagen precisa y completa de la avícola, este enfoque proporciona una base sólida para identificar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas de desarrollo. Además, al centrarse en la descripción y el análisis de la realidad organizacional tal y como es, se puede capturar la complejidad y diversidad de factores que influyen en el funcionamiento de la avícola.

Por ello Martínez, (2018) plantea que “el alcance descriptivo es el tipo de investigación que busca describir características esenciales de conjuntos homogéneos de fenómenos, para comprender la estructura o comportamiento de los fenómenos estudiados.” Esto representa que la investigación está dirigida a analizar y comprender las características esenciales del funcionamiento de la empresa, para identificar áreas de mejora, optimizar su desempeño y alcanzar sus objetivos organizacionales.

Cabe mencionar que tiene un enfoque mixto, permite obtener descripciones específicas, por ejemplo, las fases del proceso administrativo, en la cual, se aborda la situación actual de la avícola, de manera que el enfoque inicial, que se centra en la percepción de los colaboradores, y permite obtener información directamente desde la experiencia y el punto de vista interno. Por otro lado, el segundo enfoque, está basado en la opinión del gerente de la organización y a su vez, ofrece una perspectiva sobre el funcionamiento y los desafíos específicos que enfrenta la avícola.

Esto quiere decir que este alcance compone un enfoque cuali-cuantitativo. Esto (Galarza, 2019) menciona que “el proceso cuantitativo se aplican análisis de datos de tendencia central y dispersión”. Esto representa un análisis fundamental para

evaluar la eficiencia de la producción, identificar posibles problemas en el proceso y tomar decisiones para mejorar la productividad y la rentabilidad de la granja avícola. Por otro lado, “el enfoque tipo cualitativo, “busca realizar estudios de tipo fenomenológicos o narrativos constructivistas, que busquen describir las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano” menciona (Galarza, 2019).

Por ende, se toma como población a todos los miembros que componen la organización, la cual está conformada por 12 colaboradores entre operarios, personal administrativo y trabajadores que desempeñan sus labores en la empresa. A su vez, cuenta con un solo gerente, que administra la avícola.

Tabla 2. División de departamentos de la Avícola María José

Departamento	**Número de empleados**
Gerente	1
Contador	2
Chofer	2
Planta de producción	2
Galponeros	6
Total	13

Fuente: elaboración propia

De la misma forma, (Gómez, 2016), menciona que “la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados”. Esto quiere decir que se resalta la importancia de estudiar a la población, en este caso trabajadores y la gerente, esto con el fin de obtener resultados generalizables, maximizar la eficiencia en la recopilación de datos. Esto proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas y efectivas en la organización.

Consecuentemente, la técnica a utilizar es la encuesta, puesto que se necesita conocer las percepciones, necesidades y preocupaciones de los empleados en relación con el funcionamiento de la organización, por ello se utiliza la encuesta, la cual proporciona una visión interna valiosa que puede no ser evidente para la alta dirección y que puede ayudar a identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

Igualmente, otra de las técnicas a utilizar es la entrevista a la gerente de la Avícola (Anexo 1), de manera que se determina la perspectiva clave desde la alta dirección, lo que permite comprender la visión estratégica y las metas a largo plazo de la organización.

Es importante mencionar que los instrumentos de recolección de datos a utilizar son los cuestionarios de fácil acceso y comprensión, mediante una serie de 12 preguntas hacia los trabajadores, como una entrevista hacia la gerente. Por lo tanto, las repuestas son evaluadas a través de la escala de Likert: las cuales van desde 1 “Totalmente en desacuerdo”, 2 “En desacuerdo”, 3 “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. 4 “De acuerdo” y 5 “Totalmente en desacuerdo”

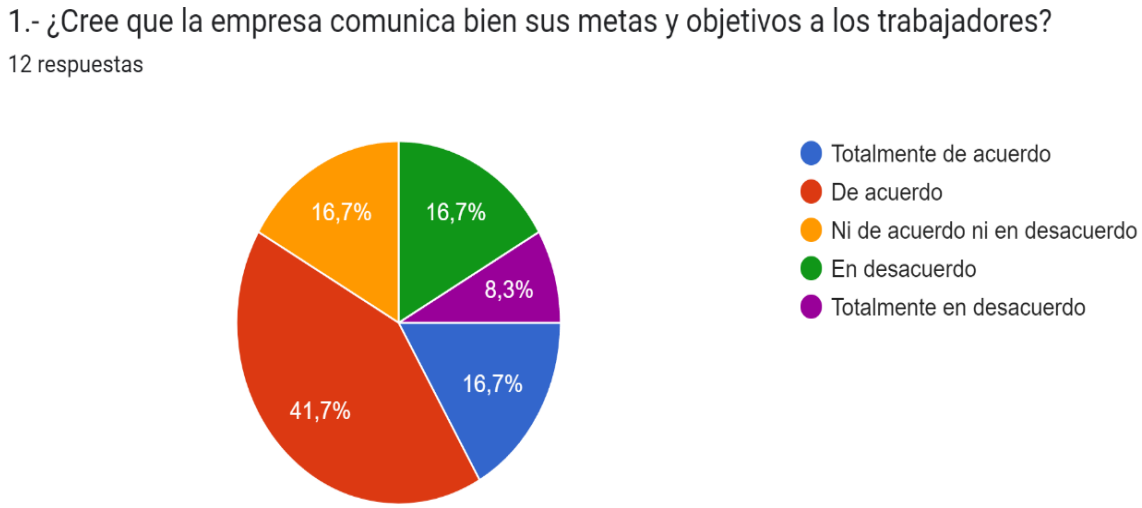
(Maldonado, 2007) explica que la escala de Likert, “Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto”. Esto representa que permite capturar la opinión y percepción de los colaboradores en relación con diferentes aspectos del desarrollo organizacional, como el clima laboral, la satisfacción laboral, el liderazgo, entre otros.

2.2. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta en la Avícola María José

La recolección de información se la realizó mediante una encuesta dirigida a sus 12 colaboradores, como ya se menciona en el apartado anterior. Este instrumento evalúa aspectos como el liderazgo, el comportamiento, la comunicación interna y el control de la empresa desde la perspectiva de los colaboradores. También se identifican los riesgos considerados importantes en la actualidad. Se emplea una escala de Likert que va desde "Totalmente en desacuerdo" (1) hasta "Totalmente de acuerdo" (5) para evaluar las respuestas a 12 preguntas específicas. Estas respuestas proporcionan a la organización información valiosa para establecer cambios.

Según Vásquez & Rincón (2020), las escalas Likert son una herramienta de calificación útil para los expertos al validar instrumentos, ofrecen opciones de respuesta alternativas que permiten obtener resultados más completos.

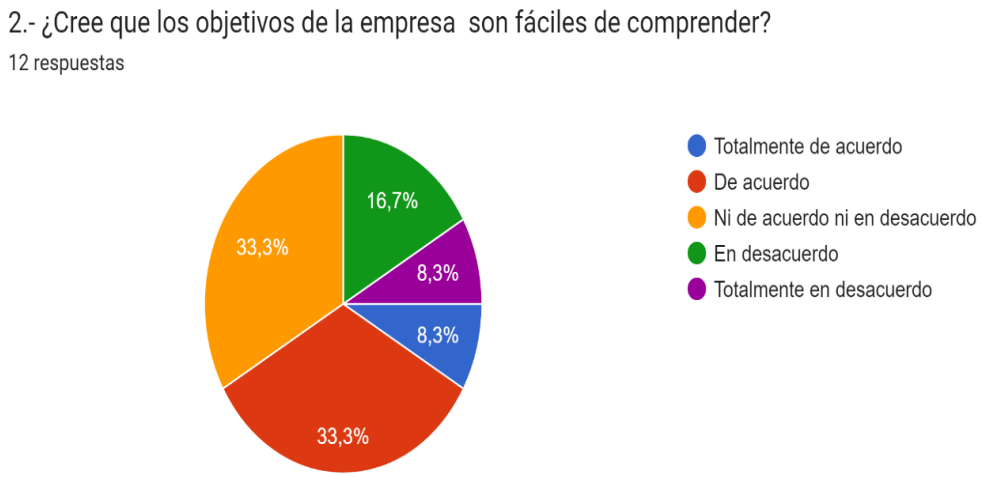
Figura 3. Pregunta 1



Fuente: elaboración propia

En el gráfico de la pregunta 1, que corresponde a las metas y objetivos transmitidos por la empresa, se observa que el 41,7% del personal tiene una opinión neutral o negativa sobre la comunicación proporcionada por la organización. Por otro lado, el 58,4% de los colaboradores considera que esta comunicación es efectiva según su percepción. No obstante, las opiniones son bastante dispersas, lo cual indica la necesidad de ser mejorada.

Figura 4. Pregunta 2



Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos en la pregunta 2 de la encuesta reflejan la facilidad con la que el personal de Avícola María José comprende los objetivos de la empresa. Según estos datos, el 58,3% de los empleados manifiesta tener una opinión neutral o confusa con respecto a la comunicación impartida por la dirección. Por lo tanto, es pertinente realizar un análisis referente a la información obtenida.

Figura 5. Pregunta



Fuente: elaboración propia

Los resultados de la pregunta 3 revelan cómo los empleados perciben la importancia de sus funciones para alcanzar los objetivos de la Avícola. Según los datos obtenidos, aproximadamente el 49,9% de los colaboradores manifiesta tener una opinión neutral o incompleta, mientras que el otro 50% sí percibe claramente la relevancia de su trabajo. Estos hallazgos subrayan la necesidad de fortalecer la comunicación interna para garantizar que todos los empleados comprendan de manera consistente y completa cómo sus roles individuales contribuyen al éxito organizacional.

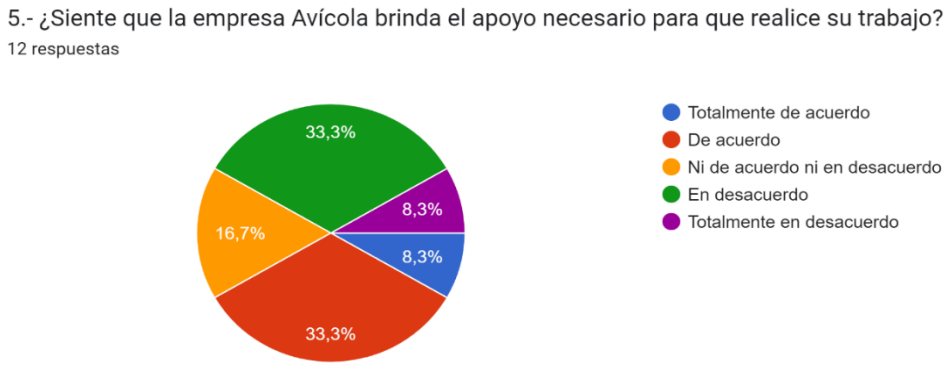
Figura 6. Pregunta 4



Fuente: elaboración propia

El gráfico de la pregunta 4, refleja la percepción de los colaboradores sobre la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la Avícola. Según los datos obtenidos, el 58,3% de los colaboradores tiene una opinión neutral o en desacuerdo con el proceso actual, mientras que el 41,6% expresa estar de acuerdo con la forma en la que se lleva a cabo. Estos resultados no solo indican una división significativa en las percepciones internas, sino que también resaltan la importancia de revisar detenidamente las prácticas de asignación para optimizar la eficiencia operativa y promover un ambiente laboral más satisfactorio.

Figura 7. Pregunta 5



Fuente: elaboración propia

Los resultados de la pregunta 5 revelan el nivel de apoyo que la empresa ofrece a sus trabajadores en sus actividades diarias. Según los datos obtenidos, el 58,3% de los encuestados muestra neutralidad o expresan descontento al respecto. Por otro lado, el 41,6% siente que recibe el respaldo necesario para cumplir con sus tareas de manera más eficiente, lo cual indica la existencia de prácticas efectivas, pero también señala la necesidad de mejoras.

Figura 8. Pregunta 6

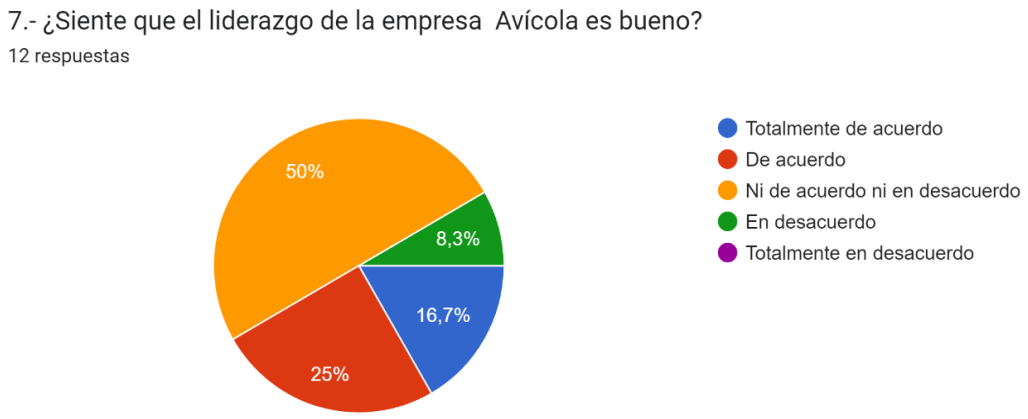


Fuente: elaboración propia

El análisis del gráfico correspondiente a la pregunta 6 revela cómo los colaboradores de la Avícola María José perciben la efectividad del sistema de seguimiento y evaluación del desempeño en sus actividades diarias. Según los resultados obtenidos, el 58,3% de los encuestados expresa neutralidad o

desacuerdo, mientras que el 41,6% restante tiene confianza en la evaluación de su rendimiento laboral. Estos datos destacan la necesidad de mejorar estos procedimientos para aumentar su efectividad, dado que la mayoría del personal no se encuentra en conformidad.

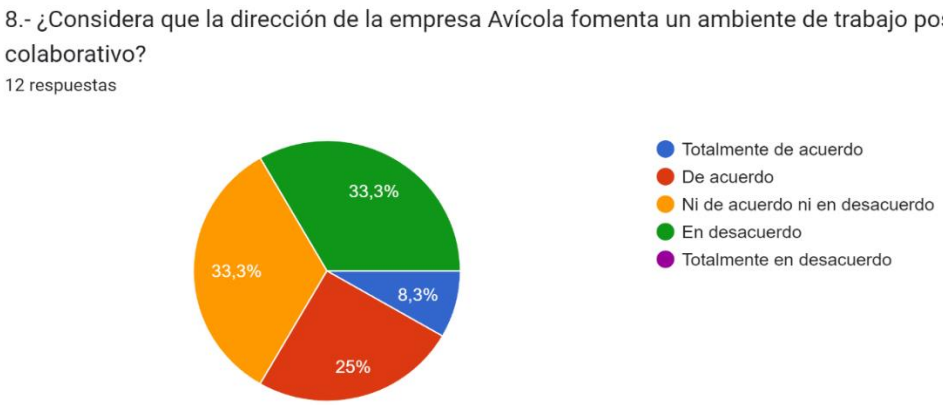
Figura 9. Pregunta 7



Fuente: elaboración propia

La gráfica correspondiente a la pregunta 7 revela la percepción del liderazgo en Avícola María José. De acuerdo con los datos obtenidos, se observa que la gran mayoría, es decir el 58,3% de los encuestados, manifiestan insatisfacción con la dirección de la empresa, mientras que el 41,7% restante está de acuerdo con el estilo de gestión que la organización emplea. Por lo tanto, es importante mejorar las prácticas de liderazgo y considerar ajustes para fortalecer la cohesión del equipo de trabajo.

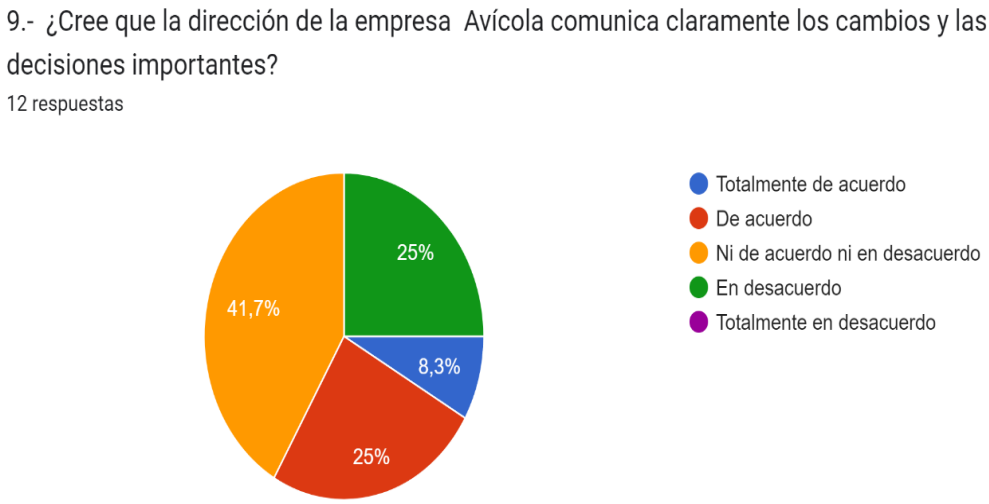
Figura 10. Pregunta 8



Fuente: elaboración propia

La representación gráfica de la pregunta 8 aborda un entorno laboral que sea tanto colaborativo como positivo, fomentado por la empresa. Según los datos recopilados, el 66,6% de los encuestados se sitúa en una posición neutral o manifiesta estar en desacuerdo, lo cual sugiere que perciben que la gerencia no impulsa eficazmente estos aspectos.

Figura 11. Pregunta 9



Fuente: elaboración propia

Los resultados de la pregunta 9 reflejan los cambios y decisiones significativas dados en la Avícola María José. Según los datos recopilados, el 66,7% de los encuestados se encuentra en una posición neutral o manifiesta estar en

desacuerdo, lo cual representa una percepción generalizada de falta de claridad, es decir, no es bien entendida.

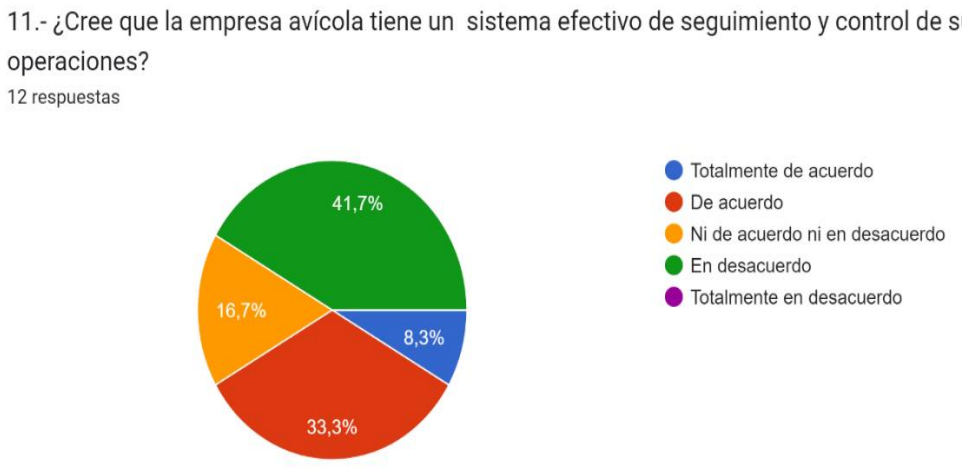
Figura 12. Pregunta 10



Fuente: elaboración propia

Los resultados de la pregunta 10 muestran la preocupación de la Avícola por el bienestar de sus colaboradores. Se observa que el 66,7% de los colaboradores siente un grado de insatisfacción en este apartado, debido al manejo empírico o desconocimiento por el bienestar de los empleados.

Figura 13. Pregunta 11

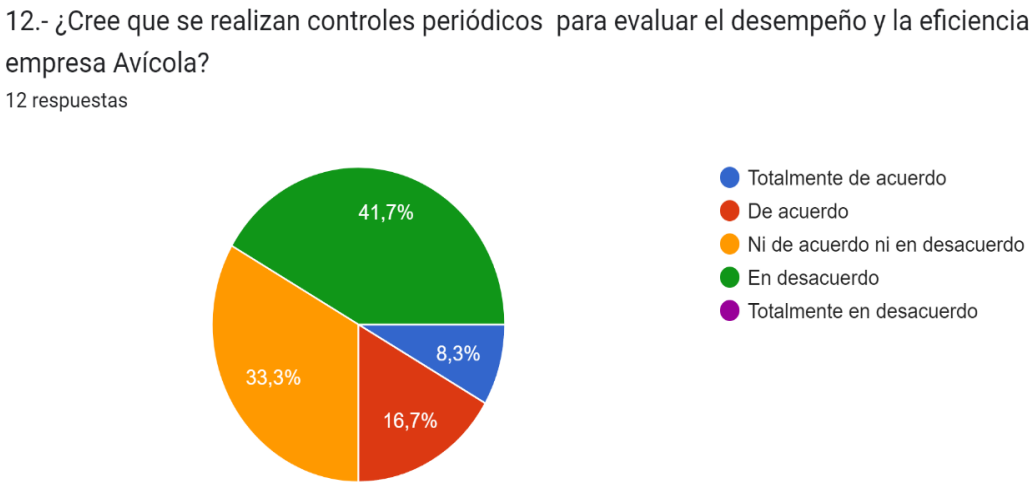


Fuente: elaboración propia

Los resultados de la pregunta 11, que analiza el sistema de seguimiento y control implementado por Avícola María José, revelan información relevante. En primer

lugar, el 58,4% de los empleados encuestados no expresan acuerdo ni desacuerdo o muestran insatisfacción. Esto podría señalar reservas o incertidumbre sobre la efectividad del sistema de seguimiento actual. Por otro lado, el 41,6% restante de los colaboradores tiene una opinión positiva. Sin embargo, dado que una mayoría de empleados manifiesta insatisfacción, es crucial mejorar estos procedimientos dentro de la organización.

Figura 14. Pregunta 12



Fuente: elaboración propia

Según los resultados de la encuesta, la pregunta 12 evidencia el control frecuente que Avícola María José realiza para evaluar el desempeño y la eficiencia. Del total de encuestados, el 75% indicó no tener una opinión clara sobre la implementación de estos controles. Esta falta de percepción o transparencia sugiere cierta disconformidad entre la mayoría de los colaboradores.

Sistematización de la entrevista

El segundo instrumento de recolección de datos considerado es la entrevista realizada

a la gerente de la Avícola María José, Patricia Sánchez, con el objetivo de recopilar información sobre el estado actual de la empresa. Consta de 8 preguntas relacionadas con el proceso administrativo, que aborda aspectos como la

planificación, organización, dirección y control.

Tabla 3. Entrevista

Aspecto	Descripción	Aspectos destacados
Liderazgo y Dirección	El liderazgo juega un papel crucial en la Avícola María José, enfocándose en guiar al equipo hacia objetivos comunes y prioritarios.	Importancia del liderazgo centrado en el bienestar de los colaboradores. Necesidad de dirección efectiva en un sector dinámico y competitivo como la avicultura.
Comunicación Interna	La comunicación interna es vital para coordinar eficientemente los departamentos, aunque se identifican áreas de mejora.	Promoción del liderazgo participativo y la participación de todos los grupos de trabajo.
Motivación y Apoyo a Empleados	Se implementan medidas significativas para motivar y apoyar a los empleados, incluyendo ayudas económicas, sueldos adelantados y permisos.	Necesidad de mantener una motivación continua para alto rendimiento y sentido de pertenencia.
Gestión de Conflictos	Existe un ambiente de trabajo inclusivo, aunque se requieren políticas y procesos formales para gestionar conflictos equitativamente.	Reconocimiento de la necesidad de políticas claras para mantener un ambiente laboral armonioso.
Supervisión y Monitoreo	Hay deficiencias en el sistema de supervisión, especialmente en los registros de producción, lo que afecta la contabilidad de la empresa.	Falta de un sistema adecuado para la supervisión, basado principalmente en registros de producción.
Desafíos Actuales	La Avícola enfrenta desafíos como enfermedades en las aves de postura debido a la proximidad de granjas vecinas.	Reconocimiento de desafíos que afectan la operatividad y seguridad de las operaciones.

Fuente: Elaboración propia

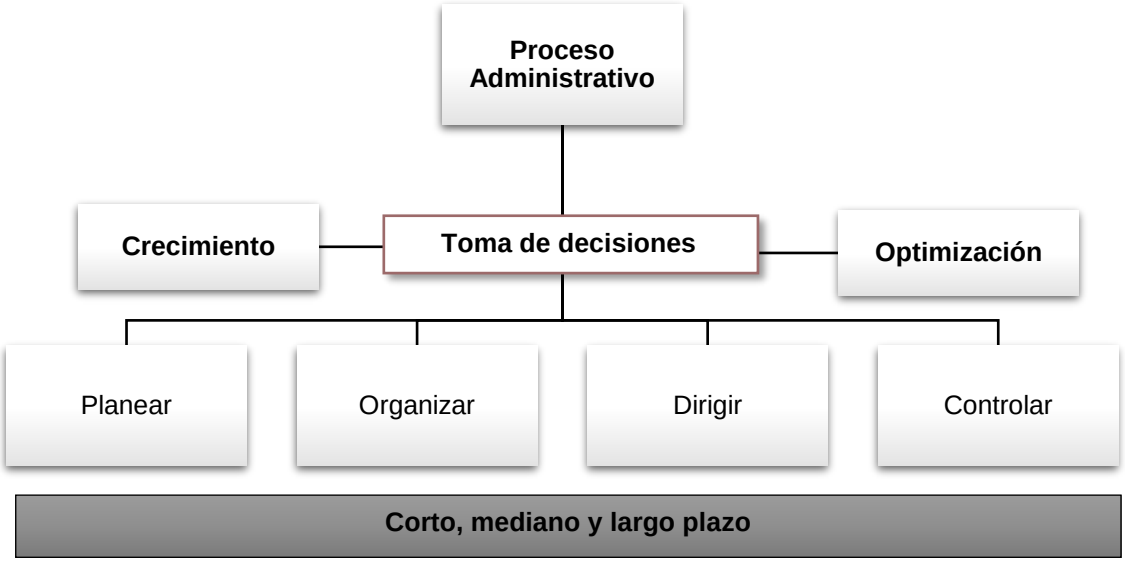
En conclusión, la Avícola María José demuestra que existen fallas en el enfoque centrado en el liderazgo, la comunicación interna efectiva y la colaboración entre la dirección y los empleados. Sin embargo, es necesario implementar procedimientos de mejora en la supervisión y monitoreo de actividades. Esto requerirá un desarrollo organizacional más completo y prácticas más estructuradas para garantizar el éxito continuo y la seguridad de las operaciones.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Modelo de desarrollo organizacional para la Avícola María José

En este capítulo se aborda detalladamente el cumplimiento del tercer objetivo específico, el cual trata sobre los componentes del modelo de desarrollo organizacional en la Avícola María José. Todo esto se basa en los resultados proporcionados en el diagnóstico realizado a través de la recolección de datos tanto de sus colaboradores como de la gerente de la empresa. De esta manera, se propone un Modelo de Desarrollo Organizacional para la empresa Avícola María José, el cual cuenta con las fases características del mismo: planear, organizar, dirigir y controlar. Todo esto con un enfoque en la toma de decisiones que la empresa necesita para mejorar su gestión.

Figura 15. Modelo de Desarrollo Organizacional propuesto para la Avícola María José.



Fuente: elaboración propia

El modelo presentado en el siguiente proyecto de titulación se caracteriza por seguir el proceso administrativo desarrollado por Henri Fayol, adaptado a las necesidades actuales de la Avícola María José. Su objetivo principal es adecuar la gestión para mejorar la toma de decisiones, con un enfoque en el crecimiento y la optimización de recursos en la empresa. Se fundamenta en las etapas de planificación, organización, dirección y control, aplicadas en un periodo determinado que abarca

corto, mediano y largo plazo. Además, este modelo tiene una ley universal que establece su aplicabilidad en toda organización humana, lo que significa que posee universalidad.

Principios del Modelo

a. Metódico y centrado en las cuatro etapas del Proceso Administrativo, que abarcan la planificación, organización, dirección y control.

b. El modelo tiene como objetivo mejorar la toma de decisiones en la Avícola María José.

Principios del Modelo

a. Control de Actividades: Debe implementar procesos efectivos para garantizar un control riguroso y eficiente de las actividades realizadas en la Avícola María José.

b. Fortalecimiento de la Identidad Organizativa: Promueve una cultura organizativa distintiva y sólida, fundamentada por valores compartidos, integridad profesional y comunicación abierta.

3.2. Diseño del modelo de gestión estratégico basado en el control para la Avícola María José

Planeación en la Avícola María José

Objetivo

Establecer una cultura organizacional sólida y alineada con la planificación a corto, mediano y largo plazo.

Estrategia

Crear la filosofía empresarial para identificar los elementos claves y bases de la organización.

Dado que los miembros de la organización carecen de una filosofía empresarial definida, se implementa: misión, visión y valores. Esto con el objetivo de que todos los integrantes se sientan identificados, lo cual servirá como guía en todos los niveles de la empresa.

Para iniciar este proceso, la misión de la Avícola María José se centra en destacar la producción de huevos de alta calidad que caracteriza a la empresa.

Además, resalta el trabajo en equipo y la preocupación por los consumidores futuros.

Figura 16. Misión



Fuente: elaboración propia

La visión de nuestra empresa se enfoca en alcanzar un reconocimiento destacado en el sector de Tungurahua en los próximos años. Aspira ser una avícola reconocida por la excelencia en la calidad. Además, se compromete a establecer nuevas relaciones con distribuidores en otras provincias.

Figura 17. Visión



Fuente: elaboración propia

La creación de los valores corporativos de la Avícola sirve como los cimientos éticos que orientan las acciones diarias de los colaboradores y reflejan las convicciones compartidas por todos los integrantes de la empresa. Estos principios no solo guían el comportamiento de los colaboradores en diversas situaciones empresariales, sino que también proyectan una imagen fuerte y confiable ante los clientes.

Figura 18. Valores de la Empresa



Fuente: elaboración propia

Compromiso con la Calidad

La empresa se compromete tanto con sus colaboradores como con los consumidores a garantizar la calidad en la producción. Esto se logra gracias a un

chequeo constante en la crianza, producción y alimentación de las gallinas ponedoras, supervisada mensualmente por zootecnistas conjunto con una dieta balanceada rica en proteínas, lo que nos permite ofrecer un producto de excelente calidad.

Ética

La empresa se distingue por su ética tanto en las relaciones con sus colaboradores como en todos los procesos productivos. Se compromete a llevar a cabo actividades de manera ética y transparente en la venta y distribución de huevos.

Responsabilidad

La responsabilidad es un valor de suma importancia para la Avícola. Delimita nuestra permanencia en el mercado y representa la honestidad de la organización ante la sociedad en todas nuestras actividades diarias, como las ventas y todo lo que abarca la organización en sí.

Puntualidad

La puntualidad es un pilar fundamental dentro de la empresa, refleja nuestro compromiso con los consumidores, colaboradores y la sociedad en general. Es un valor que habla por sí solo y categoriza a la empresa a la hora de comprar. Por ello, genera confianza en nuestra empresa.

Organización en la Avícola María José.

Objetivo

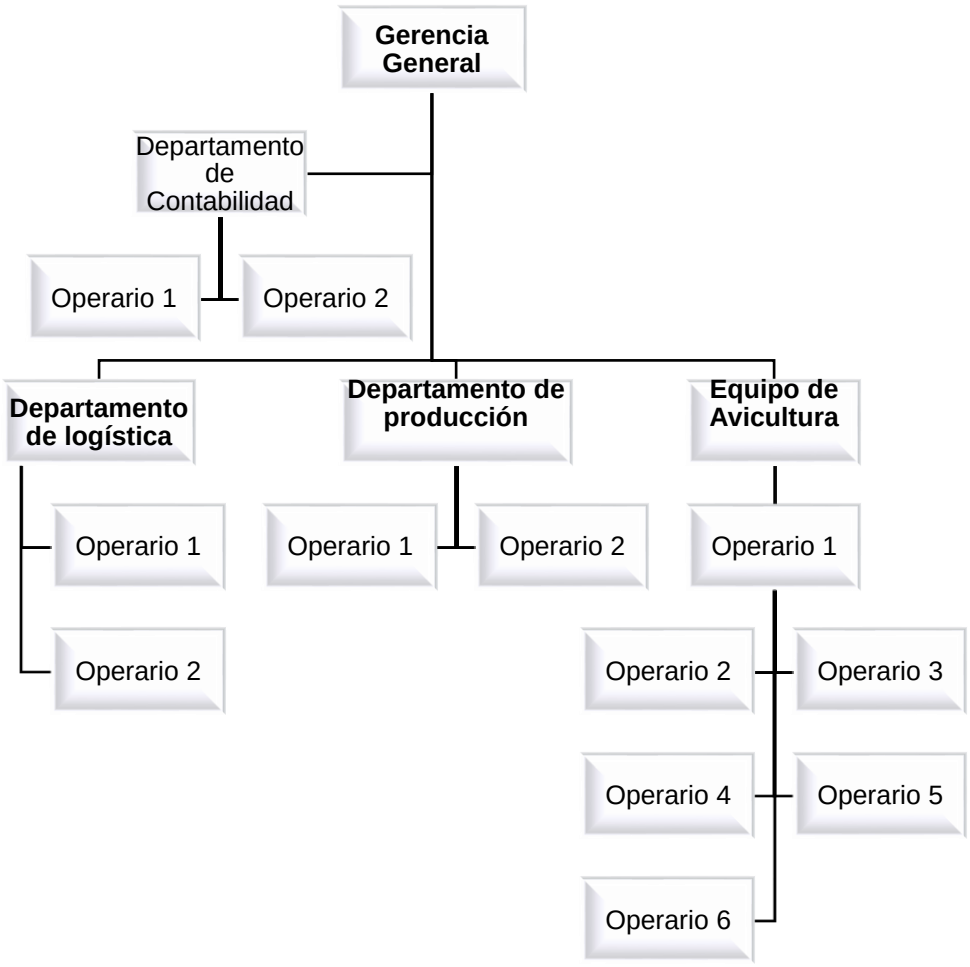
Estructurar los niveles jerárquicos de cada miembro de la avícola, es decir, desde la alta gerencia hasta los operadores.

Estrategia

Estructurar las responsabilidades de los equipos de trabajo con organigramas estructurales y funcionales para mejorar la claridad en la toma de decisiones.

La organización representa la segunda fase del proceso administrativo. En esta etapa, se opta por crear un organigrama estructural, dado que la asignación adecuada de funciones constituye un aspecto fundamental en las organizaciones contemporáneas. Esto permite establecer el nivel de autoridad y las funciones que se desempeñan, con el fin de que cada colaborador tenga clara su posición en la Avícola y esta no varíe constantemente.

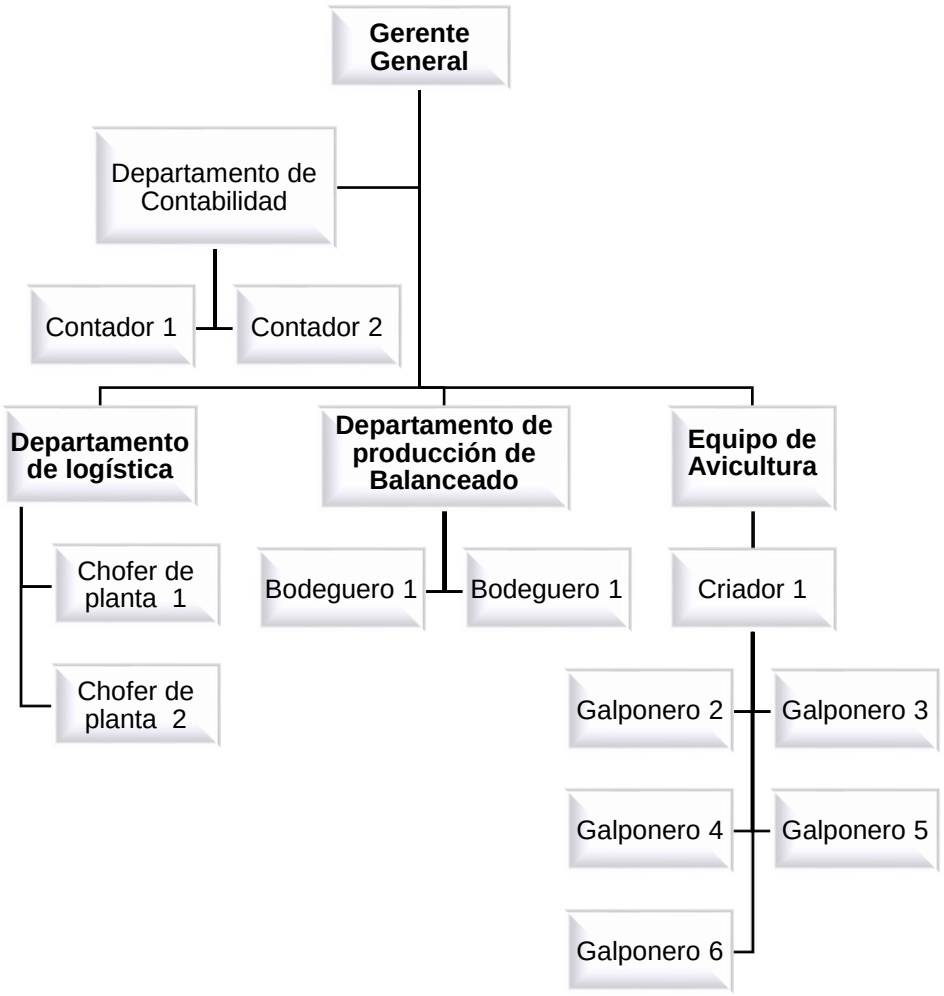
Figura 19**.** Organigrama Estructural propuesto para la Avícola María Jose



Fuente: elaboración propia

En el organigrama se detalla los cargos que ocupan cada miembro del equipo, desde el miembro más alto que corresponde a la alta gerencia hasta los operarios de la Avícola. Este proceso tiene como objetivo comprender la distribución de roles dentro de la empresa, muestra quién supervisa a quién y cómo se relacionan los diferentes departamentos. Esto facilita la comunicación, la toma de decisiones y la eficiencia operativa en la Avícola María José.

Figura 20. Organigrama Funcional propuesta para la Avícola María José.



Fuente: elaboración propia

El organigrama funcional en la Avícola María José es esencial para definir claramente las responsabilidades y roles de cada miembro del equipo de trabajo. Esto implica una optimización de la coordinación interna, se minimizan los conflictos, lo que trae consigo una mejor toma de decisiones.

Además, permite una comprensión más profunda de la cadena de mando, lo que ayuda a identificar posibles áreas de mejora en los procesos de producción.

Dirección en la Avícola María José

Objetivo:

Mejorar la comunicación y el liderazgo dentro de la empresa, direccionado a todos los niveles de la organización.

Estrategia:

Proponer estrategias para mejorar el liderazgo en la organización, con el fin de fomentar la confianza, lealtad y productividad.

Tabla 4. Estrategias de Mejora en el Liderazgo en la Avícola María José

Escucha activa	El liderazgo de la avícola está disponible para recibir a cualquier miembro del equipo que desee discutir ideas, preocupaciones o sugerencias de mejora. Esto se hace con el fin de crear un ambiente de confianza y apertura donde los empleados se sientan valorados y escuchados.
Mentoría Interna	La empresa se presta abiertamente para guiar y apoyar a los empleados más jóvenes o menos experimentados para que lleven a cabo sus tareas de manera más eficaz, lo que facilita la transmisión de conocimientos dentro de la organización.
Programa de reconocimiento	Que se aprecie los logros y contribuciones sobresalientes de los colaboradores a través de premios trimestrales, vales de comida, viajes en grupo y actividades recreativas en la empresa.

Fuente: elaboración propia

Al adoptar este tipo de liderazgo, los colaboradores pueden sentirse valorados al compartir ideas, preocupaciones y sugerencias de mejora. Este proceso promueve un clima de confianza, lo que resulta en empleados que se sienten importantes. Asimismo, la mentoría interna se convierte en una herramienta poderosa para guiar y respaldar a los empleados menos experimentados, lo que facilita la transferencia de conocimientos y fomenta la mejora continua en el desempeño laboral de la

Avícola María José.

Además, al implementar un programa de reconocimiento que celebre los logros sobresalientes de los colaboradores, se les motiva a esforzarse continuamente. Esto fortalece el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Control en la Avícola María José

Objetivo:

Implementar un sistema de seguimiento y control para monitorear el desempeño organizacional dentro de la institución.

Estrategia:

Crear registros de producción y uno de entrada y salida de colaboradores dentro de la avícola, para un control más eficiente de los procesos a realizar.

Los registros de producción desempeñarán un papel crucial en el control y la mejora de la eficiencia de las actividades diarias en la Avícola. Para ello, se llevará un registro detallado de diversos aspectos relevantes para la gestión de la granja. En primer lugar, se registrará diariamente la cantidad de aves muertas, lo que permitirá monitorear la salud y el bienestar avícola y tomar medidas correctivas si es necesario. Seguidamente, se registrará la cantidad de quintales de balanceado que consumen las aves en cada galpón, lo que proporcionará información valiosa sobre el consumo diario y ayudará a planificar la alimentación de manera óptima.

Posteriormente, se registrarán los huevos producidos cada día, lo que incluirá una variedad de tipos como huevos marrones, huevos de doble yema y aquellos que presenten desperfectos, como los rotos y blancos. Esta información permitirá realizar un seguimiento preciso de la producción de huevos y evaluar la calidad del producto obtenido. Además, se llevará un registro de las ventas del producto, lo que implicará registrar el nombre del comprador, la cantidad de huevos vendidos y cualquier otra información relevante para una gestión eficiente de las transacciones comerciales.

A continuación, el Registro de Producción propuesto para la Avícola María José:

Tabla 5. Registro de Control Propuesto para la Avícola María José

GALPÓN N:

" AVÍCOLA MARÍA JOSÉ "

MES:

EDAD PRODUCTIVA	DÍA	N.º AVES	SALIDA	CONSUMO	PRODUCCIÓN				VENTA	
			MUERTAS	QUINTALES AL DÍA	ROTOS	BLANCOS	DOBLES	PRODUCCIÓN DIARIA	CLIENTE:	CANTIDAD

Fuente: elaboración propia

Además de los registros de producción, se ha identificado la necesidad de implementar un sistema de registro de entrada y salida para los trabajadores de la Avícola. Esta medida no solo ampliará el alcance del control sobre las operaciones diarias, sino que también permitirá establecer normativas y sanciones pertinentes basadas en la puntualidad y asistencia de los colaboradores. La implementación de este registro brindará una visión más completa de la actividad laboral en la Avícola, que facilite un ambiente de trabajo ordenado y disciplinado.

Tabla 6. Registro de Entrada y Salida Propuesto para la Avícola María José

REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA DEL PERSONAL DE LA AVÍCOLA MARÍA JOSÉ

Mes:			**Mañana**			**Tarde**	
Fecha:	Nombre:	Hora de llegada	Hora de salida	Firma	Hora de llegada	Hora de salida	Firma

Fuente: elaboración propia

Presupuesto

Ante la propuesta del Modelo de Desarrollo Organizacional en la Avícola María José, se elaborará un presupuesto acorde con el diagnóstico obtenido de la organización, con la intención de que sea implementado en un futuro cercano. El objetivo de este presupuesto es brindar información sobre el valor que tendría dicho modelo al ser implementado en la organización.

Tabla 7. Propuesta de presupuesto para el Diseño de un Modelo de Desarrollo Organizacional en la Avícola María José.

	Presupuesto			
	Cantidad	Precio por Unidad	Detalle	Precio Total
Motivación	4	25$	Premios por desempeño	100$
	12	20$	Vales de comida	240$
	3	400$	Viajes en grupo	1,200$
	4	100$	Actividades recreativas	400$
Registros	120	0,50$	Registros mensuales en cada galpón	60$
	Total			2,000$

Fuente: elaboración propia

El presupuesto asignado para la implementación del Modelo de Desarrollo Organizacional es de 2,000 dólares. Este presupuesto está sujeto a revisión por parte de la gerencia, quien podrá realizar ajustes, mejoras o eliminar procesos según lo considere necesario y pertinente para el éxito del proyecto, el cual será recuperado en un tiempo aproximado de 1 a 6 meses, debido a los ingresos aproximados que percibe la organización mensualmente.

CONCLUSIONES

- Los fundamentos teóricos expuestos en el desarrollo del proyecto de investigación sirven como componente sustancial para un mejor entendimiento de las variables de estudio y posterior toma de decisiones en las empresas, independientemente de su categoría o tamaño. Este enfoque se basa en las cuatro fases del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control, descritos por varios autores.

- Con el diagnóstico realizado, se puede obtener una mejor comprensión de la situación real de la empresa. Este proceso no solo facilita el desarrollo de estrategias de mejora continua en la organización, sino que también permite la reestructuración de los procesos de liderazgo dentro de la empresa.

- El modelo de Desarrollo Organizacional propuesto para la Avícola María José es adaptado a la realidad y funcionalidad específica de la empresa, se posiciona como una herramienta invaluable para su desarrollo y crecimiento sostenible. Este enfoque se ve respaldado por la implementación de registros de producción y registros de entrada y salida que contribuirán significativamente a aumentar la rentabilidad de la empresa en el mercado.

RECOMENDACIONES

- La organización debe indagar y poner en práctica nuevos fundamentos teóricos de autores sobre el Desarrollo Organizacional que ayuden a restructurar procesos ambiguos, para posicionarse en el sector comercial.

- La empresa debe realizar análisis periódicos para desarrollar estrategias que proporcionen recomendaciones claras con el propósito de potenciar y reestructurar los procesos de liderazgo. Este enfoque optimizará el desempeño organizacional a corto plazo y el crecimiento sostenible en el futuro.

- Se recomienda que la empresa adopte nuevas herramientas administrativas para mantenerse a la vanguardia, con el objetivo de promover nuevas estrategias que ayuden a mejorar continuamente los procesos dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Alcides, L. Q., Jeny, Y. B., Oracio, C. I., & Alcides, A. O. (2022). Liderazgo eficaz enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Dialnet*, 321.

Arguello, A., Gavilánez, C., & Torres, L. (2020). Administración de Empresas: Elementos Básicos. Pons Publishing House.

Arrieta, V., Cervantes, Y. E., Cruz, L. M., & López, D. M. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Economías CUC, 42*(2), 243-254. doi:https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1

Bracker. (1980). Obtenido de https://espanol.libretexts.org/Negocio/Gerencia/Libro%3A_Mastering_Strategic_Management/01%3A_Mastering_Strategy_-_Arte_y_Ciencia/1.04%3A_La_historia_de_la_gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica

Briones, K., & Ramírez, A. (2023). *Plan Estratégico para la avícola MIA de la ciudad de Calceta.* [Tesis de pregrado. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Féliz López]. Repositorio ESPAM. Obtenido de https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2183/1/TIC_AE35D.pdf

Carranza, T. d. (2002). Modelos de cambio organizacional como apoyo para la toma de decisiones . *Instituto Tecnológico de Celaya*, 2.

Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado.* Universidad del Rosario.

Chacón, J. L. (2022). *Diseño de un sistema de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015 para el área administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal de Tulcán.* [Tesis de pregrado. Universidad Técnica del Norte]. Repositorio UTN. Obtenido de http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/12792

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica .* Mc Graw Hill.

Clavijo, O. (2016). *Diseño del plan estratégico para la empresa granja avícola las Tunas.* [Monografía. Fundacion Universidad de América]. Repositorio UAMERICA. Obtenido de https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/659/1/5092266-2016-2-GE.pdf

CONAVE. (2023). Cifras actualizadas del sector avícola.

Coronel, I. (2022). *Modelo de Gestión Estratégica para PYME con cuadro de mando integral.* [Tesis depregrado. Universidad del Azuay]. Repositorio UA. Obtenido de https://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceuazuay/catalog/book/221

Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador. (2022). *La afectación en el Sector Avícola trasciende a altas cifras.* COLAPSA. Obtenido de https://conave.org/la-afectacion-en-el-sector-avicola-trasciende-a-altas-cifras/

Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional.* México: Red Tercer Milenio.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educaction. Obtenido de https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf

Duque, O. Y. (2018). *Procesos Administrativos.* Areandina.

Fernández, D. A. (2019). Implementación de modelos de toma de decisiones que reduzcan errores por factor humano en las organizaciones. *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA* , 11.

Galarza, C. R. (2019). LOS ALCANCES DE UNA INVESTIGACIÓN. *Dialnet*, 2 -5.

Gómez, J. K. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 2-63.

González, A. (2021). Enfoques en el desarrollo de la planificación estratégica – Gestión. *Gestión y Enfermería*. Obtenido de https://gestiondeenfermeria.com/enfoques-en-el-desarrollo-de-la-planificacion-estrategica/

González, J., & Rodríguez, M. (2020). Manuel práctico de planeación estratégica.

González, J., Salazar, F., & Ortiz, R. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos, 21*(1), 242-256. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/

González, R. O. (2021). Aproximaciones a una metodología mixta. *Revista Universitaria de Administración*, 73.

Guilcapi., S. P. (Octubre de 2017). *Universidad Técnica de Ambato.* Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26949/1/419%20o.e..pdf

INEC. (2020). Directorio de Empresas y Establecimientos 2019. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Boletin_Tecnico_DIEE_2019.pdf

Labrado, C. A. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Atención primaria* .

Leyva, A., J. A., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración, 63*(3), 1-21. doi:https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63n3/0186-1042-cya-63-03-00003.pdf

López, R. C. (2012). *Proceso Administrativo.* México: Red Tercer Milenio .

Maldonado, L. S. (2007). Manual práctico para el diseño de la Escala Likert. *Xihmai*.

Mora, L. (2019). *Plan Estratégico para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos financieros en la empresa de lácteos "Campo Fino", de la ciudad de Salcedo durante el periodo 2018-2023.* [Tesis de pregrado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio ESPOCH. Obtenido de http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11303/1/22T0503.pdf

Mora, L. (2019). *Plan Estsatégico para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos financieros en la empresa de lácteos "Campo Fino", de la ciudad de Salcedo durante el periodo 2018-2023.* [Tesis de pregrado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio ESPOCH. Obtenido de http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11303/1/22T0503.pdf

Osinski, I. C. (1998). CATEGORÍAS DE RESPUESTA EN ESCALAS TIPO LIKERT. *Psicothema*.

Pazmino, G. (2018). *Plan estratégico para la empresa agropecuarios El Maizal de la ciudad del Tena.* [Tesis de pregrado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio ESPOCH. Obtenido de http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/9034/1/22T0463.pdf

Peláez, L., & Japón, A. (2017). *Planeación Estratégica 2017 - 2022 aplicada a la Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del Río Mayo –Acrim, de la Ciudad de Zumba, Cantón Chinchipe, Provincia de Zamora Chinchipe.* [Tesis de pregrado. Universidad Nacional de Loja]. Repositorio Digital - Universidad Nacional de Loja. Obtenido de https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/19021

Peñafiel, N. T., Tello, M. A., & Casco, A. R. (2019). *Desarrollo Organizacional Análisis de Variables .* ESPOCH.

Ruiz, V. (2017). *Universidad Tecnica de Peru*. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/908

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica.* 3R Editores. Obtenido de https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01

Sumba, R., Cárdenas, N., Brávo, C., & Arteaga, R. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *(5(4))*. FIPCAEC. doi:https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i14.176

Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica.* México: MGrawHill.

Torres, S. (2009). *Desarrollo Organizacional.* El Cid Editor.

Torres, S. G., & Espinoza, .. J. (15 de Julio de 2020). *E-IDEA JOURNAL OF BUSINESS*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/479742458.pdf

Verduzco, C., Martínez, E. G., Muñoz, M., Santoyo, V. H., & Aguilar, J. (2016). Estrategia de gestión de la innovación para la avicultura de traspatio en zonas rurales marginadas de Oaxaca, México. *Revista de Turismo, Economía y Negocios, 2*(2), 165-182. Retrieved from https://transitare.anahuacoaxaca.edu.mx/index.php/Transitare/article/view/20

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA

Entrevista de levantamiento de información – Realizada al gerente de la Granja Avícola María José
Tema: Modelo de Desarrollo organizacional en la Avícola María José
Estimado gerente (a) la aplicación de esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico que tiene como objetivo diseñar un modelo de desarrollo organizacional, para la toma de decisiones en la Avícola María José.
El objetivo de la encuesta es analizar el proceso administrativo que tiene la organización con respecto a sus colaboradores en la Avícola.
Se aclara que los datos que se recojan mediante este cuestionario son únicamente de uso académico.
Cuenta con 2 bloques

Proceso Administrativo dentro de la empresa	
Preguntas	**Respuestas del gerente**
¿Cuál es su opinión sobre la importancia del liderazgo en la avícola María José?	El liderazgo en la industria avícola es de vital importancia, un desempeño deficiente puede dejar tareas diarias sin concluir. Ser un líder implica comprender las necesidades de los demás sin descuidar los objetivos de la empresa ni ignorar las consecuencias de las acciones tomadas.
¿Qué papel juega la comunicación interna en el desarrollo de actividades en la avícola?	La importancia del liderazgo en la industria avícola radica en garantizar que cada tarea se realice de manera adecuada. La falta de claridad en las explicaciones puede resultar en riesgos financieros y resentimientos.
¿Qué estilo de liderazgo prevalece en la avícola y cómo influye en el desempeño de los empleados?	El liderazgo en la industria avícola es participativo, promueve una comunicación abierta entre ambas partes. Tanto en situaciones favorables como desafiantes, se valoran las decisiones, sugerencias y quejas de los empleados.
¿Qué acciones toma la dirección para motivar y apoyar a los empleados en el logro de sus objetivos?	Se identifica como una amiga más para sus empleados. Cuando detecta dificultades, ya sean de índole familiar, económica u otra, procura ofrecer ayuda, ya sea mediante consejos, apoyo económico como adelantos de sueldos, o proporciona días libres para que puedan alcanzar sus objetivos personales
¿Qué medidas toma la dirección para promover un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso?	Ante cualquier problema o falta de respeto entre los trabajadores, se escucha a ambas partes y se aborda la situación de manera imparcial. Aquel que se considere responsable o esté en falta recibe la atención correspondiente.

¿Cómo se monitorean y supervisan las actividades y procesos en la empresa?	Las actividades se supervisan principalmente a través de registros. Sin embargo, en ocasiones se olvidan o se extravían debido a que se encuentran en un lugar público. Además, la empresa carece de procesos de supervisión adicionales, lo que resulta en una falta de monitoreo global.
¿Cómo se asegura de que todos los empleados comprendan y estén comprometidos con los objetivos de la empresa?	Cuando se detecta un defecto o una baja en la producción, la gerente se dedica a observar y proporcionar retroalimentación para que los empleados comprendan y se comprometan personalmente con sus tareas.
¿Qué desafíos enfrenta la empresa actualmente?	En Cotaló, un área altamente productiva, las granjas están muy cercanas entre sí, lo que presenta un desafío significativo. Cuando surge una enfermedad aviar en una granja, es difícil evitar su propagación a otras granjas, incluso con medidas de bioseguridad.

Anexo 2. Ficha de validación del instrumento de recolección de información

“MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA AVÍCOLA MARÍA JOSÉ”

Estudiante: Lucy Patricia Mariño Sánchez

Fecha: 08 de mayo de 2023.

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **“Encuestas de levantamiento de información – Trabajadores de la Granja Avícola María José”** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción				X			Siente que el liderazgo, le falta el
Orden					X		
Presentación del instrumento					X		

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total Parcial				4	30		
Total	34/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
34/35	97,14%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto:	Hernán Paúl Ortiz Coloma
Formación Académica:	Doctor en Contabilidad y Auditoría Magíster en Gerencia Financiera Empresarial

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación				x		Las preguntas del cuestionario tienen pertinencia con los objetivos de la investigación	
Definición de alternativas de respuesta por pregunta				x		Las preguntas del cuestionario tienen pertinencia para resolver situaciones problémicas de la empresa	
Total Parcial				28			
Total	28/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
28	80%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre de la Docente:	Aidee Llerena Barreno
Formación Académica:	Magister en Administración de Empresas
Firma:	