



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SEDE  
ESMERALDAS

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO**

**MODELO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE  
PRODUCTORES AGROPECUARIOS EL TIGRE, PARROQUIA  
TACHINA, CANTÓN ESMERALDAS**

**PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**AUTORA**

**BETZABETH DE LAS MERCEDES ALCIVAR IZURIETA**

**ASESORA**

**MGT. GLORIA KARINA HOLGUIN ALVARADO**

**ESMERALDAS, 2022**

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

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

**Presidente Tribunal de Graduación**

---

**Lector 1**

MGT. ALEXANDRA MARIBEL BAUTISTA SEGOVIA

---

**Lector 2**

MGT. ELIAS HUMBERTO SALAZAR DONOSO

---

**Asesora de Tesis**

MGT. HOLGUIN ALVARADO GLORIA KARINA

---

**Coordinadora de carrera**

MGT. HOLGUIN ALVARADO GLORIA KARINA

---

**Fecha abril de 2022**

## **AUTORIA DE TESIS**

Yo, **ALCIVAR IZURIETA BETZABETH DE LAS MERCEDES** portador de la cedula de ciudadanía N° **080396174-7**, declaro que el presente trabajo de investigación es de mi propia autoría, respetando las diferentes fuentes de información, realizando las debidas citas correspondientes.

---

**ALCIVAR IZURIETA BETZABETH DE LAS MERCEDES**

**CI: 080396174-7**

## **DEDICATORIA**

A Dios por brindarme la fortaleza y haberme ayudado a llegar hasta este instante importante en mi formación profesional.

De manera muy especial a mis padres por ser el pilar y apoyo fundamental en mi vida y demostrarme su amor incondicional.

A mi familia quienes han estado en estos momentos tan difíciles dándome apoyo y motivándome a seguir luchando, esto es una pequeña muestra de gratitud hacia ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

Antes que nada, agradezco a Dios por haberme orientado e iluminado para la culminación de esta etapa de mi vida.

A la Asociación de productores agropecuarios El Tigre, por permitir el desarrollo del presente estudio, al presidente de la asociación y a los 28 socios que la integran, que por su aporte y colaboración fue posible el logro y culminación de esta investigación.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, por formarme profesionalmente y a todos los docentes por sus conocimientos impartidos.

A mi directora de tesis Mgt. Gloria Holguín Alvarado por su colaboración al brindarme sus conocimientos para ponerlos en práctica en la realización de esta tesis.

# ÍNDICE

<b>TRIBUNAL DE GRADUACIÓN</b> .....	<b>ii</b>
<b>AUTORIA DE TESIS</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
Planteamiento del problema.....	2
Justificación .....	4
Objetivos .....	5
<b>CAPITULO I: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
1.1.    Bases teóricas-científicas.....	6
1.1.1.    Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow .....	6
1.1.2.    Teoría de las necesidades de McClelland .....	7
1.1.3.    Asociaciones .....	8
1.1.4.    Organizaciones .....	9
1.1.5.    Estructura organizacional .....	10
1.1.6.    Modelo organizacional .....	11
1.1.7.    Modelo burocrático.....	12
1.1.8.    Estructura simple .....	12
1.1.9.    Estructura matricial.....	13
1.1.10.    Organigramas.....	14
1.1.11.    Manual de funciones.....	16
1.1.12.    Perfil de funciones .....	17
1.2.    Antecedentes .....	17
1.3.    Marco legal .....	20
1.3.1    Constitución de la República del Ecuador .....	20
1.3.2    Pan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021 .....	22
1.3.3    Decreto Ejecutivo 3609 MAGAP .....	23

<b>CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>26</b>
2.1.    Tipo de estudios.....	26
2.2.    Definición conceptual y operacionalización de las variables .....	27
2.3.    Métodos .....	29
2.4.    Técnicas e instrumentos.....	29
2.5.    Población .....	30
2.6.    Análisis de datos .....	30
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
3.1 Caracterización de cargos y funciones.....	31
3.2 Propuesta del organigrama para la asociación .....	37
3.3 Perfil de funciones de la Asociación de productores agropecuarios El Tigre .....	38
<b>CAPITULO IV: DISCUSIÓN .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES .....</b>	<b>44</b>
<b>CAPITULO VI: RECOMENDACIONES .....</b>	<b>45</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>55</b>
Anexo 1. Propuesta la estructura de un modelo organizacional para la Asociación de productores agropecuario El Tigre.....	56
Anexo 2. Instrumento de evaluación .....	67
Anexo 3. Cuestionario .....	68
Anexo 4. Entrevista.....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura organizacional como configuración .....	11
Tabla 2. Operacionalización de la variable modelo organizacional .....	28
Tabla 3. Modelo de diseño organizacional escala de Hellriegel y Slocum .....	<b>¡Error!</b>

**Marcador no definido.**

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	6
Figura 2: Organización jerárquica .....	14
Figura 3: Organización funcional.....	15
Figura 4: Organización mixta.....	16
Figura 5: Evaluación del desempeño laboral de los socios de la asociación.....	32
Figura 6: Diagnóstico de la situación organizacional actual de la cooperativa.....	33
Figura 7. Crecimiento y desarrollo organizacional de la asociación.....	34
Figura 8. Análisis vertical de aceptación de las variables de investigación en la asociación.....	35
Figura 9. Análisis horizontal de cómo se pronunciaron los socios de la asociación.....	36
Figura 10: Modelo de diseño organizacional de acuerdo con la escala de Hellriegel y Slocum .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 11. Nuevo logo de la asociación El Tigre .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 12. Propuesta de modelo organizacional para la Asociación El Tigre.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## RESUMEN

El modelo organizacional de la asociación está determinado como la estructura en la que se distribuyen las funciones y actividades dentro de la empresa, se relacionan en las diversas áreas de trabajo, las autoridades que los conforman, los niveles de comunicación que se establecen, tareas y la debida asignación de los recursos. Como objetivo estuvo el diseñar un modelo organizacional para la Asociación de Productores Agropecuarios El Tigre, parroquia Tachina, provincia Esmeraldas. Se empleó análisis profundo y reflexivo, estructurado y sistematizado en la observación directa con enfoque cualitativo con alcance descriptivo, no experimental. Se efectuaron visitas a la asociación, donde se aplicó el instrumento que diseñado por Bermudes (2016), como técnica la encuesta se aplicó a 23 miembros de la asociación. Permitiendo evidencias las falencias con las que cuenta la asociación al no disponer de un modelo organizacional que permita a los productores cumplir las funciones y tareas. Los resultados canalizaron la importancia del desarrollo del diseño de un modelo organizacional de tipo lineo-funcional para la Asociación de Productores Agropecuario El Tigre, que tiene como ventaja la comunicación y distribución de los mandos de cada departamento a fin de establecer un impacto positivo, con un manual de funciones. Por lo que se concluye que se renovó la distribución respectiva del cumplimiento de labores y responsabilidades de cada uno de los socios a fin de motivarlos a ser innovadores y creativos con el desarrollo de sus productos.

**Palabras claves:** estructura, asociaciones, modelo organizacional, funciones, responsabilidades.

## **ABSTRACT**

The organizational model of the association is determined as the structure in which the functions and activities are distributed within the company, are related in the various work areas, the authorities that comprise them, the levels of communication that are established, tasks and proper allocation of resources. The objective was to design an organizational model for the El Tigre Agricultural Producers Association, Tachina parish, Esmeraldas province. A deep and reflexive, structured and systematized analysis was used in direct observation with a qualitative approach with a descriptive scope, not experimental. Visits were made to the association, where the instrument designed by Bermudes (2016) was applied, as a technique the survey was applied to 23 members of the association. Allowing evidence of the shortcomings that the association has by not having an organizational model that allows producers to fulfill the functions and tasks. The results channeled the importance of the development of the design of an organizational model of linear-functional type for the Association of Agricultural Producers El Tigre, which has the advantage of communication and distribution of the controls of each department in order to establish a positive impact, with an operations manual. Therefore, it is concluded that the respective distribution of the fulfillment of tasks and responsibilities of each of the partners was renewed in order to motivate them to be innovative and creative with the development of their products.

**Keywords:** structure, associations, organizational model, functions, responsibilities.

## INTRODUCCIÓN

Las asociaciones agrícolas se consideran como una de las áreas productivas a nivel mundial, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) es el principal motor de la economía, que son conformadas por grupos de personas que tienen un objetivo en común a fin de satisfacer las necesidades que los clientes puedan tener, además de generar fuentes de empleo para la sociedad (Plaza, 2019).

Actualmente a nivel mundial, las empresas están creciendo de manera acelerada, haciendo que las asociaciones requieran movilizarse de manera rápida, sin que se vea afectada su rentabilidad, estabilidad y posicionamiento en el mercado, siendo necesario un adecuado modelo organizacional cuya finalidad sea el cumplimiento de logros y objetivos institucionales y un gran desempeño organizativo (Marín & Losada, 2015).

Según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2016) se ha registrado que las organizaciones que conforman las medianas y pequeñas empresas constituyen el 98% de las unidades productivas, las mismas que generan el 63% del empleo y son parte del 40% del PIB de la región, encargándose de la planificación empírica con poco conocimiento administrativo lo que afecta su rentabilidad.

Según el reporte del Servicio de Rentas Internas (SRI) en el Ecuador (2020) las medianas y pequeñas organizaciones o empresas personifican el 95% de las instituciones, mismas que se encargan de abastecer la demanda de productos agrícolas en los mercados locales. Estas asociaciones se encuentran constituidas por una gran variedad de recursos naturales que son utilizados para la producción, esto genera empleo para el 60% de la población.

En los actuales momentos, las asociaciones se encuentran expuestas a constantes retos con la finalidad de cumplir con las expectativas del mundo globalizado, llevando a evolucionar la administración de ellas, además en la manera de concebir y gestionar a sus empleados, fundamentado en las relaciones interpersonales, clima laboral y aspectos psicológicos que pueden influir en el desempeño dentro de la empresa y en la aplicabilidad de los objetivos de la organización (Llanos & Bell, 2018).

De acuerdo con estudios de Murillo y Gonzáles (2019) los modelos organizacionales permiten dentro de las asociaciones la estructuración de diseños

formales donde se integren roles que permitan delimitar funcionalidad, responsabilidad y diversas líneas de autoridad, que son planteadas en relación con las metas propuestas dentro de la asociación, a fin de afianzar la comunicación abierta y mayor flexibilidad donde se pueda obtener una verificación de la información con la acertada toma de medidas en el establecimiento de tareas y procedimientos.

Por lo expuesto anteriormente, este estudio tuvo como finalidad efectuar el diseño de un modelo organizacional para la Asociación de Productores Agropecuarios El Tigre, parroquia Tachina, provincia Esmeraldas, mediante la aplicación de una estructura organizacional, con el establecimiento de perfil de funciones para los socios y directivos.

### **Planteamiento del problema**

Según estudios realizados por Barreto (2019) indican que las empresas presentan siete problemas por no poseer un modelo organizacional y entre ellas se encuentran la carencia de una misión, no comparte los valores de una visión fundamentada, tiene un alineamiento deficiente en relación a la aplicabilidad de los objetivos, no establecen un adecuado nivel de gerencia, presentan malas técnicas de manejo de negocios, poca confianza en el desarrollo de estrategias laborales, deficiente integridad laboral en el desempeño de las labores.

Cabe resaltar que averiguaciones de Llanos et al., (2016) indican que las organizaciones dentro del Ecuador, se ha observado la necesidad de desenvolverse en un entorno diferente, mediante la influencia de fuerzas que se imponen en el entorno que afectan su progreso como la globalización, la innovación de la tecnología, la calidad de productos, así como los servicios que emiten una imagen que le permite posesionarse en el mercado local e internacional.

A nivel mundial la economía atraviesa tiempos difíciles de cambios, que requieren de la implementación de nuevos objetivos de desarrollo, con la adaptación de nuevas exigencias establecidas desde instancias internacionales, usos de avances tecnológicos, actualización de sistemas de información, ejecución de estrategias de mercados innovadoras que direccionan a las organizaciones a someterse a cambios constantes para su establecimiento (Tejada et al., 2020).

Se ha verificado que en la actualidad, la falta de un modelo organizacional dentro de las asociaciones afecta el desarrollo de las actividades de la organización, por la

deficiente ejecución en la distribución de responsabilidades departamentales; debido a que no poseen una cultura organizacional establecida por el conjunto de hábitos y creencias fundamentadas en la aplicación de valores, normas y actitudes que contienen cada uno de los integrantes de las asociaciones, donde el empleo de estas fortalecen las expresiones y las formas en las que efectúan sus negocios, el trato que se les otorga a los colaboradores y clientes, determinando el nivel de libertad que sienten los empleados de la empresa al regirse bajo un sistema de jerarquía (Llanos, 2018).

Dentro de este contexto, la asociación de productores Agropecuarios El Tigre (ASOPROTIGRE), representada por el señor Andrés Márquez y 28 socios que se dedican a la agricultura y producción de panela. Por lo expuesto se plantea la siguiente interrogante ¿Cuál sería la estructura más adecuada a implementarse mediante un modelo organizacional para la Asociación de Productores Agropecuario El Tigre?

## **Justificación**

Las asociaciones agrícolas cumplen un papel fundamental en la economía de muchas familias, teniendo en consideración que por medio del trabajo otorgado por estas empresas pueden lograr la obtención de recursos económicos, constituyéndose como una herramienta eficaz que ayuda a combatir la pobreza (Delgado y Chávez, 2018).

Toda organización o asociación en la actualidad cuenta con la presencia de un conjunto de individuos que se encargan de planificar, liderar, comunicar y controlar actividades que se desarrollan dentro de este sistema, por lo que su triunfo es realizado en base a los esfuerzos, conocimientos, capacidades y cualidades de sus directores, los cuales tienen la habilidad de acompañar, conducir y mostrar la ruta que se debe de seguir para su beneficio (Galarza et al., 2017).

La importancia de esta investigación consiste en la implementación de un modelo organizacional que ayude a la Asociación de Productores Agropecuarios El Tigre en el desarrollo de procesos, estableciendo las funciones y manejo que tienen que cumplir cada uno de los socios mediante la aplicación adecuada de actividades que los ayuden con el logro de metas y objetivos propuestos mediante la comunicación efectiva que involucre a todos los miembros.

De tal manera, el presente trabajo investigativo se enfocó en la realización del diseño de un modelo organizacional para la Asociación de productores agropecuarios El Tigre, donde se pudo definir la estructura de los cargos y funciones de cada uno de los directivos de la asociación a fin de reglamentar y definir los puestos de trabajos y los procesos a los que se encuentran sometidos los miembros de dicha asociación.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo organizacional para la Asociación de Productores Agropecuarios El Tigre, parroquia Tachina, provincia Esmeraldas para el año 2022.

### **Objetivos específicos**

- Caracterizar los cargos y funciones de los dirigentes y trabajadores de la Asociación de Productores Agropecuarios El Tigre.
  
- Proponer la estructura de un modelo organizacional para la Asociación de Productores Agropecuario El Tigre.
  
- Desarrollar un perfil de funciones para los directivos y empleados de la Asociación de Productores Agropecuarios El Tigre.

# CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

## 1.1. Bases teóricas-científicas

### 1.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow afirmaba que los requerimientos básicos surgen a medida que las personas llegan a satisfacer sus necesidades, por lo su teoría se basa en la motivación que impulsa a la conducta humana, donde se fomenta por el establecimiento de cinco necesidades a través de la construcción de niveles por los cuales que forman los seres humanos (Rodríguez K. , 2017).

Esta teoría ha permitido a esta investigación la identificación de las prioridades y niveles de cada uno de los socios, determinando las necesidades dentro de la asociación, permitiendo que se puedan lograr las metas de manera exitosa, tanto en la producción agrícola como en la comercialización de la panela.

**Figura 1.**

**Teoría de la pirámide de Maslow**



Fuente: Rodríguez (2017). La pirámide de Maslow al microscopio

**Necesidades fisiológicas:** son aquellas que se asocian a los diversos factores entre los que se encuentran respirar, el alimentarse, la sed, descansar consideradas como vitales porque pueden interferir directamente en la supervivencia del hombre.

**Necesidades de seguridad:** se encuentran enfocadas en el cuidado y protección contra los daños a los que pueden estar expuestas las personas tanto físicas como emocionales.

**Necesidades sociales:** son las que se orientan en conseguir las diversas relaciones de amistad, que se encargan de dar sentido de pertinencia, aceptación y afecto por parte de las demás personas.

**Necesidades estima:** son determinadas por el deseo de conseguir reconocimientos en base a la forma como se desempeñan las personas dentro de su entorno social y familiar.

**Necesidades autorrealización:** se encuentran determinadas por el impulso de lo que es capaz de convertirse el ser humano, la satisfacción que provoca el logro de alcanzar los objetivos de planteados (Rodríguez K. , 2017).

### **1.1.2. Teoría de las necesidades de McClelland**

Rodríguez (2021) define a las teorías de las necesidades de McClelland como la identificación de tres tipos de necesidades que son aprendidas consideradas como perceptibles para desarrollar el comportamiento del ser humano entre las que se encuentran:

**Necesidad del logro:** que se identifica como el afán que tienen las personas por alcanzar el éxito, tratando de evitar el fracaso, el mismo que es capaz de efectuarse mediante un modelo, que se encuentra en asociación a la búsqueda y alcance de metas y objetivos (Rodríguez, 2021).

**Necesidad de poder:** está considerado como un deseo en el cual se puede influenciar a las personas, a fin de que sus comportamientos puedan ser modificados permitiendo que se actúe de la manera deseada (Rodríguez, 2021).

**Necesidad de afiliación:** está determinada por la necesidad de sentirse queridas, la cual se orienta a la creación u obtención de un ambiente laboral que tenga un clima amistoso (Rodríguez, 2021).

### **1.1.3. Asociaciones**

Las asociaciones son consideradas como la unión de un grupo de personas, que se encuentran estructuradas de forma orgánica para la obtención de sus intereses, las mismas que al conseguir la personería jurídica establecidas con características básicas para su formación adquieren la capacidad que les permite ejercer derechos y cumplir con sus obligaciones otorgadas por medio de representantes legales (Díaz y Jalón, 2016).

En efecto, las asociaciones son consideradas como organizaciones de trabajadores que cumplen una función basada en un compromiso de igualdad, solidaridad y justicia social que les permita lograr un mismo fin u objetivo, donde se emplean estrategias mediante la suma de esfuerzos, recursos y objetivos comunes que contribuyen al crecimiento económico de un territorio conforme a la identidad productiva y cultural que posea (Chipana y Trigo, 2017).

Cabe señalar, que de acuerdo a lo estipulado por Swett (2020) la asociación es considerada como una forma en la que se encuentran organizadas las personas naturales, jurídicas o ambas, que están encaminadas a perseguir un fin no lucrativo, que puede ser de tipo social, activista y proactivo, el mismo que se encarga de agrupar capitales de tipo humano, material, capacidades, entre otros, con la finalidad de promover la integración social.

Debe señalarse, en relación con lo establecido por (Borja et al., 2018) que las asociaciones son conformadas por un grupo de personas que efectúan actividades en un ambiente organizacional interno, fomentando el impulso de algún tipo de desarrollo a fin de fortalecer sus capacidades, siendo muy persistentes y solidarios, donde su estructura radica en la unidad y su capacidad organizativa para crear beneficios por un bien común.

#### **1.1.4. Organizaciones**

Las organizaciones son sistemas coordinados, asociaciones o entidades sumamente complejas conformados de forma consistente para la ejecución de actividades concertadas a la consecución de objetivos, la misma que esta conformadas por más de dos personas y se encuentran constituidas sobre formaciones que están personificando diversos proyectos de interés social, siendo fomentados por el nivel donde se desarrollan (Camarena, 2016).

Según Valle et al., (2017) la organización es un sistema interrelacionado formado por la manera como se comportan las personas que tienen como finalidad el cumplimiento de una tarea establecida en diversos procesos o estándares que requiere de esfuerzos para su cumplimiento.

Las organizaciones son determinadas como sistemas formados por actividades coordinadas que permiten a las personas la capacidad de comunicarse, que actúan de manera conjunta, teniendo una meta específica que permite orientarse hasta la obtención de un bien o producto (Cabrera y Fuentes, 2017).

Según lo establecido por PROAMAZONÍA (2020) las organizaciones son instituciones que dependen para su desarrollo y funcionamiento del talento humano, las mismas que se forman cuando un grupo de personas decide asociarse formalmente para lograr los objetivos comunes, que permitirán la realización de actividades de forma conjunta y solidaria, que ayude de manera efectiva en la ejecución de actividades administrativas, de gestión y de comunicación de una manera sistemática y dentro del establecimiento de marco legal.

De acuerdo con lo establecido con Blanco et al., (2020) la estructuras organizacionales son consideradas como un sistema social, donde interactúan diferentes elementos técnicos que intervienen en los procesos formativos de las empresas con el recurso humano, logrando alinear estos procesos con el entorno y las estrategias para obtener los resultados, metas y propósitos planificados cuyo enfoque se determina con la ejecución coordinada de conocimientos que destacan el carácter intangible sin descuidar las demandas del medio que rodea a la organización.

### **1.1.5. Estructura organizacional**

Quiroa (2020) describe que la estructura organizacional dentro de una empresa se encuentra establecida de acuerdo con la manera como se asignan las funciones y responsabilidades que debe de cumplir cada empleado cuya característica está basada en la elaboración y ejecución de los planes propuestos para el desempeño de las actividades programadas.

En relación con lo establecido por Marín y Losada (2015) la estructura organizacional es considerada como una unidad de análisis donde se establece el sistema interrelacionado de comportamiento de las personas para dar cumplimiento a una tarea, en base a la suma de esfuerzos que conlleva al desempeño eficaz del sistema, que divide el trabajo para su coordinación.

De acuerdo con lo indicado por Ocampo et al., (2019) la estructura organizacional se encuentra definido como el desarrollo de acciones y funciones que se ejecutan en una empresa en base al puesto de trabajo que ocupan sus empleados, fundamentados en base a la especialización del orden de mando o jerarquía establecida, la extensión del control, procesos en la ejecución de las labores.

Debe señalarse que la importancia de la formación de una estructura organizacional ayuda con el desarrollo y direccionamiento, ya que las asociaciones necesitan la adopción y diseño de estructuras correctas, las mismas que implican la asignación de responsabilidades de la realización de labores y toma de decisiones que tienen como finalidad lograr la interacción de la empresa (Murillo et al., 2019).

Con respecto a lo estipulado por Eolivier (2018) la estructura organizacional se encarga de definir el trabajo de cada empleado, normalmente es ilustrada en un diagrama, lo que ayuda a determinar cómo está determinado la asignación de cargos, funciones y los roles de responsabilidad de cada uno de los integrantes, permitiendo que fluya la información entre los diferentes cargos de la asociación a fin de lograr las metas institucionales.

Valle et al., (2017) determinan que las estructuras organizacionales permiten dentro de las asociaciones lograr consistencia interna o armonía , así como situaciones constantes básicas que se encargan de interaccionar en su dimensión, antigüedad y ambiente en el

que se desarrollan, basando su funcionamiento en cinco mecanismos que ayudan a obtener la coordinación apropiada en el desarrollo de las labores que incide directamente en la empresa siendo denominadas como configuraciones estructurales organizativas (Tabla 1).

Tabla 1  
Estructura organizacional como configuración

<b>Configuración estructural</b>	<b>Mecanismo coordinador principal</b>	<b>Parte clave de la organización</b>	<b>Tipo de Descentralización</b>
Estructura simple	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Centralización vertical y horizontal
Burocracia mecánica	Estandarización procesos de trabajo	de Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Burocracia profesional	Estandarización destrezas	de Núcleo operativo	Descentralización vertical y horizontal
Forma divisional	Estandarización producciones	de Línea media	Descentralización vertical limitada
Adhocracia	Ajuste mutuo	Staff de apoyo	Descentralización selectiva

Fuente: Valle et al., (2017)

### 1.1.6. Modelo organizacional

Para Valle et al. (2017) modelo es la manera de personificar una realidad, el mismo que puede ser considerado como un paradigma, que de alguna manera permite acercarse a la comprensión de organizaciones, que interrelacionan los comportamientos de las personas a fin de que puedan cumplir una tarea, que ha sido modificada o dividida en varios procesos que establecen el desempeño eficaz del sistema.

Las estructuras organizacionales son consideradas de vital importancia dentro de las asociaciones hoy en día, ya que estos se encargan de determinar la función que cumplen cada uno de los departamentos a manera de que puedan lograr establecer los

objetivos y puedan estandarizar los resultados de una forma rentable (Villa y Hernández, 2018).

Así mismo, Tejada et al. (2020) determinan que un modelo organizacional es una formación conceptual que sugiere un marco de ideas, que le permite formar un conjunto de descripciones que le ayudan de manera sistematizadas a cumplir proposiciones que permiten su integración, para resolver un asunto, concretar un negocio o manejar una empresa.

Para Pérez et al. (2017) el modelo organizacional es considerado como un conjunto de paradigmas, que constituyen por las estrategias, sistemas y procesos que se ejecutan dentro de las empresas en las diferentes cadenas de mando, encontradas en estructuras en base a un sistema de jerarquía fin de garantizar la efectividad de la asociación para la obtención de un beneficio.

#### **1.1.7. Modelo burocrático**

Cabe considerar que el modelo burocrático, de acuerdo con lo establecido por Tejada et al. (2020) es un modelo administrativo, que cuenta con un conjunto de características propias, el mismo que se encuentra constituido por un sistema de negociación y acomodación, donde se establecen modelos heterogéneos, que generan apoyo, fortalecimiento, nutrición y colaboración a través de los gastos públicos con el propósito de lograr con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En base a lo descrito por Tejada et al. el modelo burocrático determina una organización ideal donde existe la división del trabajo, donde se establecen las estructuras organizativas que se encargan de separar los niveles jerárquicos que conforman cada uno de los departamentos dentro de una organización o empresa, la misma que abarca un ámbito de deber y servicios en relación con las funciones de cada uno de los integrantes.

#### **1.1.8. Estructura simple**

Según Corvo (2020) detalla que una organización simple está compuesta por una estructura organizacional flexible, las misma que se encuentra impulsada por personas o

líderes que poseen una mentalidad emprendedora, las cuales en sus inicios son administradas por sus propietarios con entusiasmo y visión del futuro, su estructura es simple y plana que está formada con uno o pocos gerentes y no está bien estructurada.

No obstante, Eolivier (2018) indica que la estructura organizacional simple está establecida de forma lineal donde cada superior tiene definido quienes son sus subordinados, no se requiere de potencial cerebral, debido a que todo colaborador tiene conocimiento de sus funciones a desarrollar en la empresa.

### **1.1.9. Estructura matricial**

Las asociaciones que dentro de establecimiento están plasmados o instituidos por un organigrama matricial, estructuran de manera adecuada las diversas áreas y las funciones que cumplen cada uno de sus empleados de acuerdo con los proyectos integrados o aplicados por la empresa, que son ejecutados en base a la capacidad y responsabilidad de cada empleado para ejercer con éxito su labor, donde el trabajo en equipo es vital en la organización para realizar de forma oportuna las disposiciones para cada empleado, permitiendo que todo esté bien organizado (Binternacional, 2019).

Para Arias (2020) la estructura matricial en una empresa se encarga de organizar al personal, agrupándolo de acuerdo a las actividades o tareas establecidas, donde la autoridad se disuelve de entre todos los integrantes del grupo, donde existe la presencia de un responsable de proyecto, este tipo de diseño se establece en forma de matriz, el mismo que aporta muchas ventajas como son el incremento de la productividad, flexibilidad, mejora de la comunicación en los miembros de la institución y una gestión eficiente de recursos.

De acuerdo con lo establecido por Raffino (2021) la estructura matricial de una empresa se establece cuando se desarrollan sus bases mediante grupos de trabajos autónomos y desconectados entre sí, asignados a un determinado trabajo de manera puntual el mismo que está compuesto por un conjunto de empleados que se encuentran bajo la responsabilidad de un jefe que se encarga de reportarse de forma individual a los directivos de la organización.

### 1.1.10. Organigramas

Para Ariza y Ariza (2017) un organigrama dentro de una institución es la representación de forma gráfica de la estructura de una organización o empresa, debido a que requiere cumplir con metas y objetivos a fin establecer algunos principios donde se determinan la autoridad y jerarquía que permiten planificar y controlar cada una de las funciones que deben de cumplir dentro de sus roles laborables.

Los organigramas empresariales tienen como función principal la realización del análisis de la estructura de la organización la cual ayuda con la detección de posibles errores, permitiendo que se organicen y establezcan estándares de calidad frente a la ejecución de actividades donde se disponga la presencia de un mando con el desarrollo de un control interno (García, 2017).

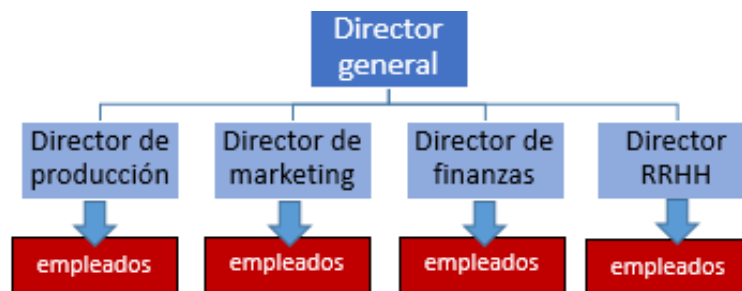
#### Tipos de organigramas

Los tipos de organigramas se establecen dentro de las asociaciones en función de las actividades que se establecen y adoptan dentro de la institución y estas pueden ser organización jerárquica, organización funcional y organización mixta (Ariza y Ariza, 2017).

**Organización jerárquica:** es aquella donde la autoridad se encuentra centralizada de forma directa ante la presencia del superior al dependiente y se establecen formas de comunicación de manera directa (Figura 2).

**Figura 2**

#### Organización jerárquica



Fuente: Martínez (2020)

**Organización funcional:** dentro de esta estructura los dependientes tienen varios jefes que se encuentran cumpliendo distintas funciones y establecen órdenes, labores e instrucciones en relación con su campo de competencia (Figura 3).

**Figura 3**

**Organización funcional**

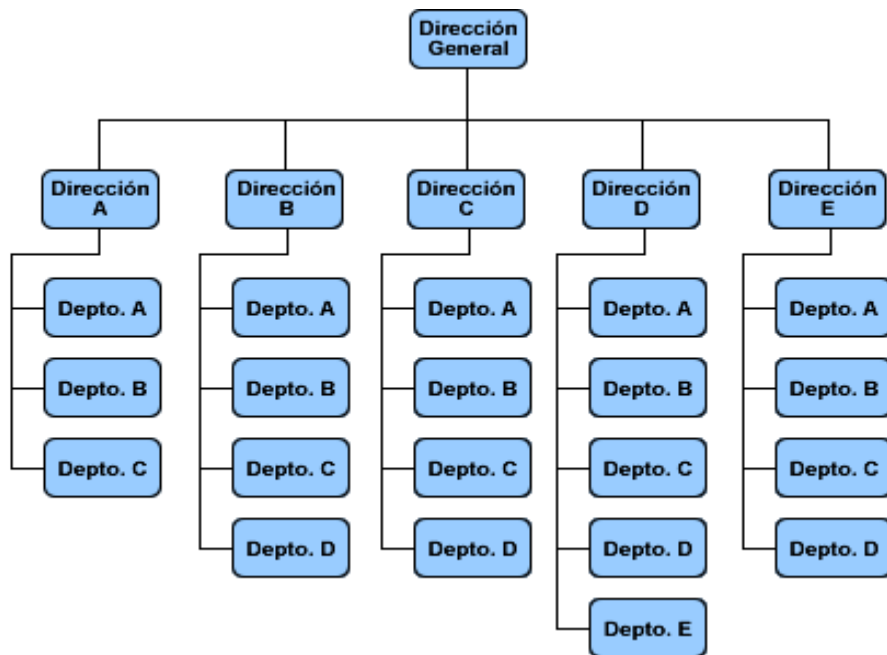


Fuente: Martínez (2020)

Dentro de la empresa este tipo de organizaciones propone la división y realización de labores, donde se establece la presencia de un jefe independiente, el mismo que será responsable del cumplimiento de las funciones de forma versátil, flexible y responsable que permite la comunicación con los demás equipos.

**Organización mixta:** se define porque está conformado de estructura jerárquica de manera central, pero establecida con mayor especialización, debido a que este se fundamenta de mecanismos de apoyo con especialistas determinados como staff (Figura 4).

**Figura 4**  
**Organización mixta**



Fuente: Cano (2017).

Raffino (2021) determina que este tipo de organizaciones esta por lo general subcontratado para brindar apoyo a la estructura empresarial, establecido en el desarrollo de labores concretas que no son especializadas, pero que son necesarias para la realización de las tareas o actividades dentro de la organización.

#### **1.1.11. Manual de funciones**

Según investigaciones efectuadas por Choez y Torres (2019) el manual de funciones es considerado como un documento normativo, que permite a los diferentes niveles jerárquicos el establecimiento de un conocimiento global e integral de la organización donde se detalla la función que debe de cumplir cada uno de los miembros, contribuyendo de esta forma a mejorar y aplicar canales de comunicación donde se desarrollen e indiquen las responsabilidades específicas de cada uno.

El manual de funciones es una herramienta que administra a los colaboradores de una empresa, donde se encuentra reflejada la función que cumplen cada uno de los integrantes y perfiles establecidos para cada uno de los sitios de trabajo en la organización, donde la base se encuentra fundamentada en la evaluación del desempeño que cumple durante la ejecución de su rol (Melena, 2017).

### **1.1.12. Perfil de funciones**

El perfil de funciones es una explicación detallada de las responsabilidades, tareas y características que un puesto en concreto tiene dentro de la asociación, describiendo también los conocimientos y competencias que debe tener la persona que se haga cargo del empleo (Coindreau, 2022).

Así mismo, se debe tener en cuenta que un perfil de funciones no debe parecerse en nada al manual de operaciones o a las guías detalladas, puesto que este tiene como objetivo facilitar el proceso de reclutamiento dentro de las organizaciones (Coindreau, 2022).

## **1.2 Antecedentes**

Llano y Bell (2018) con la cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. Esta investigación sistemática se realizó con la finalidad de describir la importancia de los modelos organizacionales que están establecidos por la cultura organizacional fundamentados por un esquema de afirmaciones y expectativas que permiten regular la conducta, ayudando a definir el impulso de valores y características que mantienen en unidad a la organización. Concluyendo que se enuncian dos dimensiones a partir de las cuales se desagregan seis variables que permiten la valoración de la estructura dentro de las organizaciones.

De acuerdo al estudio realizado por Quijije (2020) modelo organizacional de la cooperativa Choco Unión Cooprounion, cantón Quinindé. Se analiza la falta de organización de la cooperativa Choco Unión. En la metodología se realizó una encuesta a sus 32 trabajadores, debido a que la cooperativa presenta una organización poco estable y que las autoridades no desempeñan con eficiencia y responsabilidad su cargo, esto a lo largo está presentando problemas en el desarrollo y crecimiento, pero también se logra evidenciar que hay personas con gran entusiasmo y que no se han dejado doblegar por los

inconvenientes llegando a la conclusión de que este tipo de desorganización puede llevar al caos, por lo que se propone diseñar un modelo organizacional lineo-funcional. Se concluye que, con el diseño de un modelo organizacional lineal, que permitirá a simple vista la comprensión de las áreas y grupos de trabajo, logrando un mejor control y coordinación en el desempeño laboral.

Según estudios efectuados por Tenorio (2020) análisis de la estructura organizacional y de puestos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Ltda. de la ciudad de Quindé, la misma que busca analizar los tipos de estructura organizacional, manual de funciones, puestos y cargos y el rendimiento laboral. Como metodología empleó la observación directa, pudiendo establecer que toda organización o asociación que desee funcionar correctamente debe implementar una estructura organizacional que les permita definir los cargos y funciones de cada colaborador, para que los procesos que se manejen dentro de la organización sean los más eficientes posibles, lo que proyectará una imagen de profesionalismo, que los ayude a sentirse satisfechos con sus actividades que realizan demostrando la adquisición de nuevos compromisos.

Como resultado de la investigación realizada por Reyes (2020) vigencia de la Teoría Burocrática de Max Weber y su relación con la satisfacción laboral. Para la metodología se efectuó una indagación sobre el orden jerárquico, las normas y reglamentos, formalidad de la comunicación y el establecimiento de los procesos estandarizados que caracteriza el correcto funcionamiento de las organizaciones mediante la aplicación de un diseño correlacional en el que se aplicaron encuestas. Donde los resultados más relevantes que la estructura organizacional de forma jerárquica establece y clasifica a todas las personas en diversos niveles, los mismos que constituyen una opción de administración con diversas formas de actuación entre los miembros, que tienen como finalidad alcanzar la eficiencia dentro de la organización con el objetivo que les ayude a resolver racionalmente los diversos problemas que se presentan.

Corvo (2020) con la propuesta estructura organizacional: características, tipos y elementos. El estudio encamina a la determinación de que un modelo organizacional dentro de una asociación se define por medio de su marco referencial, que está distribuido por líneas de autoridad, comunicaciones, deberes y asignación de tareas, de coordinación de actividades y supervisión con la disposición de recursos direccionados al cumplimiento y logro de objetivos. Concluyendo que toda estructura organizacional debe

de tener un marco establecido que define cada trabajo, alcance, donde los canales de comunicación mantengan el desarrollo de objetivos que contribuyen de forma directa a los propósitos centrales de la organización.

Choez y Torres (2019) en su estudio diseño de manual de funciones de la empresa ImportCruz S.A. de la ciudad de Guayaquil. El cual se basa en la identificación de las falencias encontradas en el desarrollo de la empresa, por la escasa comunicación por parte de los directivos y la carencia de un manual de funciones. En su metodología empleó un método analítico donde se utilizó como técnica de investigación la observación directa, la encuesta y entrevista las cuales determinaron que la estructura organizacional que tenían en ese momento no era la conveniente debido a que las funciones y cargos no estaban bien establecido, ocasionando el incumplimiento de los objetivos. Como resultado de este estudio se diseñó un manual de funciones en el cual se detalla la información necesaria para la correcta ejecución de funciones y responsabilidades a cargo de cada uno de los trabajadores de la empresa.

Así mismo, Sanabria (2018) importancia del diseño de la estructura organizacional. Es necesario que toda empresa defina su estructura de manera formal, ya que en ella se encuentran delimitadas las responsabilidades de cada uno de los puestos, los mismos que están diseñados de acuerdo a la posición específica a fin de mantenerse competitiva dentro de su mercado. En los resultados de su investigación que toda organización posee una estructura o modelo organizacional, que está definida de manera formal e informal, que se encuentra delimitada por las funciones y compromisos de cada uno de los puestos laborales, lo que obliga a la empresa a potenciar y diseñar estructuras que beneficien la obtención de recursos de una forma eficiente.

Rojas (2018) propuso la actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda., para implementar las respectivas descripciones de cargo. Las investigaciones realizadas para este estudio, fueron en terreno, bibliografías, páginas web, entrevistas a trabajadores, donde se indicó que el establecimiento de una estructura organizacional tiene la capacidad de jugar un papel imprescindible, mediante este pueden involucrar esquemas formales de relaciones, comunicaciones, donde intervienen sistemas y procedimientos aplicables en un conjunto de unidades, materiales y diversas funcionalidades para alcanzar los objetivos de las organizaciones. Concluye que las

funciones y cargos dentro de la empresa se efectúan de forma casi automática, por lo que es necesario que las responsabilidades estén delimitadas, para alcanzar el éxito.

Dentro del estudio de Muñoz y Romero (2016) diseño organizacional y estructura de una microempresa dedicada a la distribución y desarrollo de productos hechos a base de materias primas orgánicas para consumo humano. En la metodología se efectuó una investigación de tipo exploratoria, cualitativa donde se empleó la técnica de la encuesta para identificar la estructura organizacional, las diferentes áreas, cargos, funciones y procedimientos necesarios empleados en la empresa BIOX S.A.S. Como conclusión general se pudo afirmar que los beneficios y contribución que tiene la implementación de una estructura formal en una empresa, debido a que esto permite el crecimiento bilateral, favoreciendo la reducción de costos y aumento de las ventas.

Chuquiguanga (2015) estructuración del organigrama, elaboración del manual de funciones y manual de políticas internas para la empresa Diserval de la ciudad de Cuenca. La metodología utilizada se efectuó mediante la captación de la información, la misma que se realizó mediante la aplicación de entrevistas dirigidas a los responsables de procesos y funciones dentro de la empresa, luego se procedió a la organización, clasificación y selección de la información de acuerdo a los requerimientos del estudio. Dando como resultado la elaboración de un manual de funciones estandarizado y respaldado con la debida revisión y aprobación del director donde se establecieron las responsabilidades, atribuciones para la obtención del buen desempeño de cada uno de los cargos, donde están claras las obligaciones de cada uno de los colaboradores.

## **1.3 Marco legal**

### **1.3.1 Constitución de la República del Ecuador**

Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico.

En la Constitución de la República (2008) en su artículo 33 declara que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía.

El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

En el artículo 34 establece como derecho irrenunciable de todas las personas el derecho a la seguridad social (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El artículo 39 expresa que el Estado fomentará la incorporación de los jóvenes al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento.

El artículo 66 inciso 4 establece el derecho a la igualdad formal, igualdad material y no discriminación y el inciso 13 consagra el derecho de asociación, reunión y manifestación de forma libre y voluntaria (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Los principios fundamentales que garantizan las Asociaciones de Trabajadores son: la Libertad de Asociación, la protección del Estado y el Reconocimiento Jurídico, manifestado en la Constitución Política de la República y el Código de Trabajo.

La Constitución Política de la República, en el Art. 31, literal h., garantiza la asociación sindical de los trabajadores y su libre desenvolvimiento de conformidad a la Ley.

El Código de Trabajo en el Art. 447, obliga que las Autoridades del Trabajo a que auspicien y fomenten la conformación de Sindicatos, Federaciones y Confederaciones, que cumplan con las formalidades y finalidades legalmente establecidas. Se limita el derecho a las empresas o negocios que no tengan por lo menos treinta trabajadores.

Estos principios generales, se consagran al reconocer el derecho de los Trabajadores y Empleados, de Asociaciones constituidas de conformidad con la Ley y, cumplido el trámite legal correspondiente (Ministerio Laboral del Ecuador, 2017).

### **Contenido de los Estatutos**

Los estatutos deberán contener los siguientes fines:

- a) De los fines: la denominación social y el domicilio.

- b) De los socios: la forma de admisión, las obligaciones y los derechos, la permanencia y el retiro. El sistema de faltas y sanciones disciplinarias, los procedimientos de expulsión o exclusión y, la instancia de apelación ante el Inspector de Trabajo;
- c). De la Organización: debiendo determinarse; la Asamblea General, el Directorio, la Presidencia o la Secretaría General;
- d) De las Asambleas: sus clases: la frecuencia de las ordinarias, la convocatoria, el quórum y demás requisitos para garantizar el normal desenvolvimiento;
- e) Del Directorio: con determinación del período de funciones, el número de miembros, la denominación, los requisitos para la elección, las causas y los procedimientos de remoción y, los deberes y atribuciones;
- f) Del representante Legal: con determinación de la denominación, el período de funciones, los requisitos para la elección, las obligaciones y derechos y, las causas y procedimientos de remoción (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

### **1.3.2 Pan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021**

**En el Eje 2** se establece: Nuestro sistema económico es social y solidario. La economía está al servicio de la población para garantizar los derechos y en ella interactúan los subsistemas públicos, privado, y popular y solidario; los tres requieren incentivos y regulación del aparato público (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

**Objetivo 5:** Impulsar la Productividad y Competitividad para el Crecimiento Económico Sustentable de Manera Redistributiva y Solidaria (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

#### **Políticas:**

**5.1** Generar trabajo y empleo dignos y de calidad, incentivando al sector productivo para que aproveche las infraestructuras construidas y capacidades instaladas que le permitan incrementar la productividad y agregación de valor, para satisfacer con calidad y de manera creciente la demanda interna y desarrollar la oferta exportadora de manera estratégica (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

**5.2.** Diversificar la producción nacional, a fin de aprovechar nuestras ventajas competitivas, comparativas y las oportunidades identificadas en el mercado interno y externo, para lograr un crecimiento económico sostenible y sustentable (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

**5.3.** Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, en articulación con las necesidades sociales, para impulsar el cambio de la matriz productiva (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

**5.4.** Fortalecer y fomentar la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas y el comercio justo, priorizando la Economía Popular y Solidaria, para consolidar de manera redistributiva y solidaria la estructura productiva del país (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

### **1.3.3 Decreto Ejecutivo 3609 MAGAP**

#### **Título X Del Reglamento a la Ley de Centros Agrícolas, Cámaras de Agricultura y Asociaciones de Productores**

##### **Capítulo I De los gremios agropecuarios**

**Art. 1.-** Los centros agrícolas cantonales, las cámaras de agricultura provinciales y zonales y la Federación Nacional de Cámaras de Agricultura, son corporaciones de derecho privado creadas por ley, que gozan de personería jurídica y se rigen por las normas de la Ley de centros agrícolas, cámaras de agricultura y asociaciones de productores.

**Art. 2.-** Las asociaciones de productores agropecuarios existentes o que se constituyen en el futuro son entidades privadas creadas por iniciativa de sus socios. El Ministerio de Agricultura y Ganadería deberá aprobar sus estatutos, que reflejarán el criterio de estos.

**Art. 3.-** Todo productor agropecuario, persona natural o jurídica, propietario o arrendatario de predios rústicos tiene derecho de pertenecer al centro agrícola de su

respectiva jurisdicción cantonal y/o a la asociación de productores del principal producto que se genere en su propiedad. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016).

### **Capítulo III - Estructura Organizacional**

**Art. 5.- La estructura interna.** – El gobierno, dirección, administración y control interno de la organización, se ejercerá por medio de los siguientes organismos (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016):

- a) La asamblea
- b) El directorio, conformada por el presidente, vicepresidente, tesorero y secretario.
- c) Los vocales principales por un mínimo de tres y sus suplentes.

### **Capítulo IV – De Los Socios**

#### **Art. 6. – Son socios de la asociación**

- a) **Socios fundadores.** – Son socios fundadores aquellos que suscribieron el acta de constitución y consten en el Acuerdo Ministerial que otorgo el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016).
- b) **Socios activos.** – Son socios activos las personas que ingresen posteriormente previa aprobación de la Asamblea General, debiéndose remitir la nómina de socios aceptados para su registro en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016).

### **Capítulo V- Atribuciones De La Asamblea General**

**Art. 11. -** Son atribuciones de la asamblea general:

- a) Elegir cada dos años a los miembros del directorio mediante votación directa, nominal, simple o secreta de Conformidad con el Estatuto y Reglamento Interno (Ministerio Laboral del Ecuador, 2017).

## **DEL DIRECTORIO**

**Art. 22.** – El directorio es el órgano administrativo de la Asociación y estará constituido por (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016):

- b) Un (a) presidente (a)
- c) Un (a) vicepresidente (a)
- d) Un (a) secretario (a)
- e) Un (a) tesorero (a)
- f) Tres vocales principales - tres vocales suplentes

## **CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1. Tipo de estudios**

En este estudio se empleó un análisis profundo y reflexivo, estructurado y sistematizado en la observación directa de problema con enfoque cualitativo, esto permitió estudiar la realidad en la que se encontraba expuesta la Asociación de productores agropecuarios El Tigre, se desarrolló en base a lo establecido por Hernández et al. (2014), quienes consideraron que esta metodología permiten la obtención de datos mediante la implementación de encuestas estructuradas dirigida a los socios. Mediante esta investigación se efectuará la descripción respectiva de estructura organizacional de la asociación a fin de determinar las funciones que deben de cumplir los directivos y socios logrando desarrollar el manual que responda a las necesidades que se presentan y organizar eficazmente la ejecución de sus labores favoreciendo el establecimiento de competencias.

Se estableció un estudio de tipo descriptivo que de acuerdo a lo descrito por Hernández et al. (2014) es aquel que define el problema principal, ayudando a catalogar y caracterizar el objeto de estudio a fin de dar solución al problema mediante lo establecido en la hipótesis, donde se recolectó la información para efectuar un diagnóstico situacional de Asociación, obtener los datos necesarios para la propuesta de un modelo organizacional que favorece el mejoramiento de los procesos y contribuye al desarrollo de la organización.

Dentro de este contexto, el presente estudio corresponde a un diseño no experimental, debido a que no se manipularon variables, ya que se basó fundamentalmente en la observación directa del problema, en base a lo que describe Hernández et al., carece de variable independiente, donde tiene la capacidad de analizarse a fin de obtener la información que se requiere, permitiendo de esta manera conocer los problemas que presenta la asociación.

Además, se desarrolló como una investigación de campo, según lo establecido por Rodríguez y Mendivelso (2018), este tipo de investigaciones permite conseguir los datos de la realidad y efectuar el estudio tal y como se presentan dentro de su entorno sin la manipulación de variables, donde su característica esencial fue realizar las observaciones de forma directa.

## **2.2. Definición conceptual y operacionalización de las variables**

### **Modelo organizacional**

El modelo organizacional permitió a la asociación mejorar de forma eficaz los procesos de creación, laboral e institucional a fin de fortalecer la rentabilidad, productividad y comercialización de los resultados generados, para que les ayude a posicionar la imagen de la empresa y se forje la identidad del sector industrial, luchando por la generación de un ingreso constante, que se caracterice por la lucha de mantener su espacio en el mercado de manera estable con responsabilidad social como se observa en la Tabla 2 (Asencio et al., 2019).



### **2.3. Métodos**

Para el desarrollo del modelo organizacional para la asociación, se empleó un método analítico y deductivo, que en base a lo descrito por los autores Gallego (2018); Rodríguez y Mendivelso (2018) permitieron establecer las conclusiones en relación a la variable de organización los mismos que fueron enfocados con la realidad de la asociación, donde se estableció como objetivo principal estudiar la conformación estructural de la asociación, la misma que se justifica con el establecimiento de las funciones y actividades que deben de cumplir cada uno de los socios.

### **2.4. Técnicas e instrumentos**

La recopilación de la información se efectuó por medio de una visita, donde se aplicó el instrumento y se reunió a todos los socios, esto permitió realizar la encuesta a los 23 miembros de la Asociación de productores agropecuarios El Tigre, que se realizó mediante la aplicación del instrumento diseñado por Bermudes (2016), que está creado por 16 ítems que se relacionan con visibilidad estructural de una empresa, para efectuar un diagnóstico, que describió el desempeño laboral de los colaboradores en sus respectivos puestos de trabajo, la situación que tiene la asociación y finalmente el desarrollo y crecimiento organizacional, en cuento a la adaptación de cambios y de los recursos tecnológicos.

El instrumento propuesto ayudará a evaluar el cumplimiento de los procesos dentro de la asociación, definiendo las autoridades, responsabilidades y tareas, donde la finalidad de la aplicación fue la determinación del tipo de cultura organizacional dominante en el interior de la Asociación El Tigre.

Para ejecutar la aplicación del instrumento, se elaboró una planificación, debido a que todos trabajadores se reúnen el primer lunes de cada mes, por lo que se coincidió con todos para proceder a la recolección de la información.

Adicionalmente, se aplicó una entrevista al presidente de la Asociación El Tigre donde se pudo constatar más información para caracterizar los cargos y funciones.

## **Revisión documental**

Para la realización de este estudio se consideró la revisión documental mediante la información científica, donde esta exploración emprendió su camino de búsqueda desde el origen de información documentada y respaldada en artículos científicos en inglés y español de los últimos años para trazar cercanía en contextos contemporáneos relacionados los modelos organizacionales. Los buscadores académicos que respaldan y robustecen el estudio responden a ScienceDirect, Ovid Embase, EBSCO, PROQUEST Sociological, Redalyc.org, SciELO cuyos aportes ayudaron a quitar el sesgo producto de la percepción inicial y conduciendo hacia la mirada científica y sustentada de un fenómeno o problemática.

### **2.5. Población**

La Asociación de productores agropecuarios El Tigre, está integrada por un total de 28 socios que tienen cultivos y algunos se dedican a la producción de la panela, al ser establecido por una pequeña cantidad de integrantes, ayudó a la aplicación ágil de herramientas de investigación que permitieron la recolección de la información que se necesitaba. Al ser un grupo reducido de trabajadores, no fue necesario calcular una muestra de estudio, por tal motivo, se procedió a entrevistar a todos.

### **2.6. Análisis de datos**

La información fue recolectada por medio de un cuestionario conformado por 16 ítems, que se efectuó en una visita a la asociación, luego se procedió a ser tabulado mediante el uso de la plataforma tecnológica de Google form y posteriormente analizado por medio del empleo de tablas de frecuencia y por gráficos, lo que ayudó a evidenciar de manera clara las principales características de los datos obtenidos a través de la entrevista.

## **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

Esta investigación se ejecutó con el propósito de diseñar un modelo organizacional para la Asociación de productores agropecuarios El Tigre, parroquia Tachina, provincia Esmeraldas, lo que permite conocer cómo se maneja actualmente. A continuación, se señalan los resultados que se obtuvieron de acorde con el instrumento aplicado a los trabajadores de la Asociación El Tigre.

Se consultó acerca de sus datos demográficos donde se presenta que la asociación está conformada por un 70% de género masculino y el 30% es femenino.

Por otro lado, la Asociación de agropecuarios El Tigre fue constituida para el cultivo de caña de azúcar y en la encuesta realizada se recalca que el 78% de sus socios se enfoca en la agricultura dentro de sus fincas, y que el otro 22% realizan trabajos de procesamiento y elaboración de panela.

### **3.1 Caracterización de cargos y funciones**

Se llevó a cabo un análisis vertical de los datos en base a los resultados, donde se identificó que las variables desempeño laboral, situación actual organizacional y crecimiento y desarrollo organizacional, son las que tuvieron mayor aceptación por parte de los socios, conociéndose además la perspectiva de la situación actual en la que se encuentra la asociación de productores Agropecuarios El Tigre.

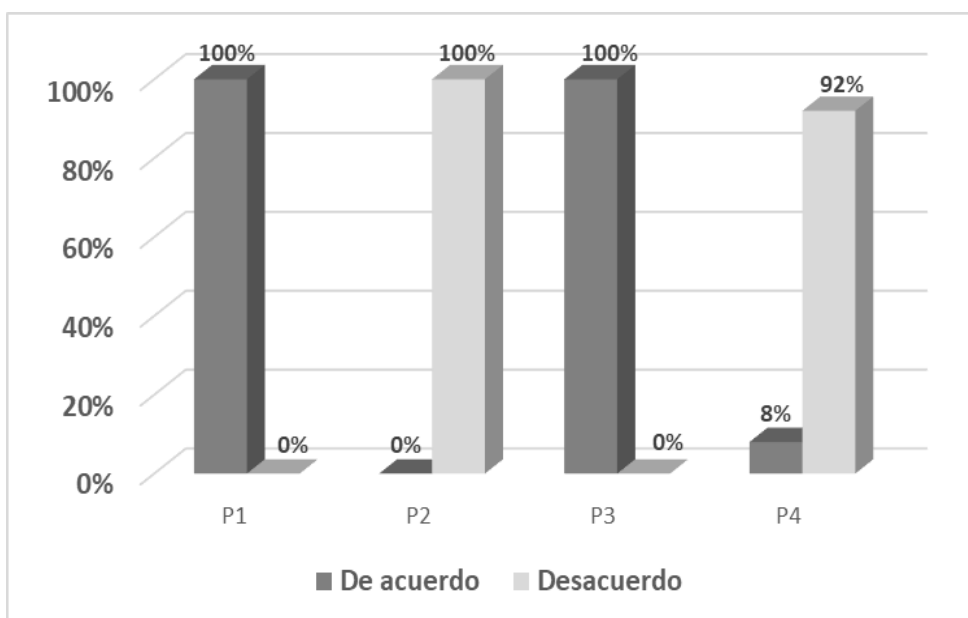
En la Figura 5 se indica la evaluación del desempeño laboral de los socios, de acuerdo con el área que tienen cada uno asignado dentro de la asociación, donde se puede apreciar en la pregunta 1 y pregunta 3 que todos los encuestados determinan estar de acuerdo con el desarrollo que se ejecuta en el interior de la asociación en relación al fomento de la innovación y que presten atención a los detalles, permitiendo que se avance de forma adecuada, logrando que sus productos como el cacao, caña de azúcar, banano entre otros, tengan una mejor salida a los mercados, lo que le reflejaría una mejor ganancia en la empresa.

Sin embargo, en la pregunta 2 y pregunta 4 la mayor parte de los encuestados determinó que están en desacuerdo debido a que consideran que los directivos no hacen

imposición de normas ni reglas dentro de las actividades que se establecen o los conforman, ya que se relacionan por un bien común que los beneficia a todos de forma directa, y el empleo seguro depende de la labor que efectuó cada uno de los socios, no por indicaciones de los directivos. Teniendo en cuenta que los trabajadores tienen definidos a sus directivos como presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocales, pero no cuentan con una estructura organizacional.

**Figura 5**

**Evaluación del desempeño laboral de los socios de la asociación**



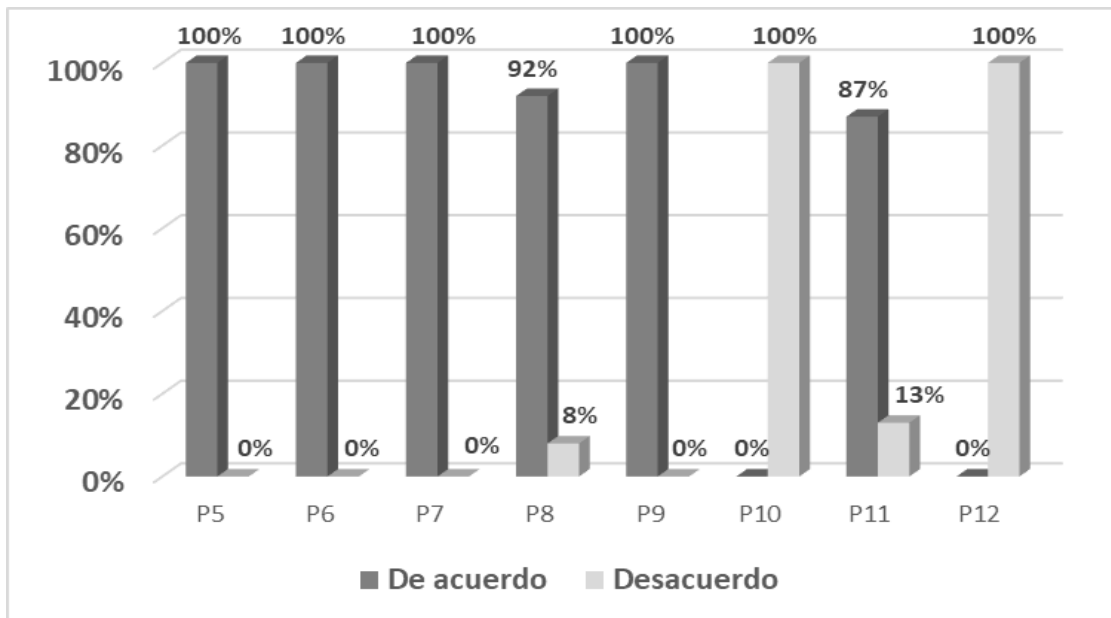
Nota: P1: Fomentan la innovación, P2: Tienen infinidad de reglas, P3: Prestan atención a detalles, P4: Socios tienen empleo seguro.

En la Figura 6 se aprecia el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la estructura organizacional de la asociación El Tigre, se observa que los socios están completamente de acuerdo con respecto a la valoración que se da en la pregunta 5, pregunta 6, pregunta 7, pregunta 8, pregunta 9 y pregunta 11 donde determinan que los directivos reconocen a las personas que desarrollan el trabajo de forma eficiente y eficaz logrando que se estimulen en la realización de sus tareas diarias, motivándolos para que puedan asumir nuevos riesgos, debido a que no se tienen establecidas las reglas deben de cumplir con su trabajo de forma eficiente para un mejor funcionamiento, siguiendo muy de cerca las líneas de autoridad.

No obstante, muestran su desacuerdo en la pregunta 10 y pregunta 12 porque existe una buena relación de amistad entre los directivos y los socios, las oportunidades laborales que se ofrecen dentro de esta asociación favorecen a todos los socios, no se efectúa excepción alguna.

**Figura 6**

**Diagnóstico de la situación organizacional actual de la cooperativa**

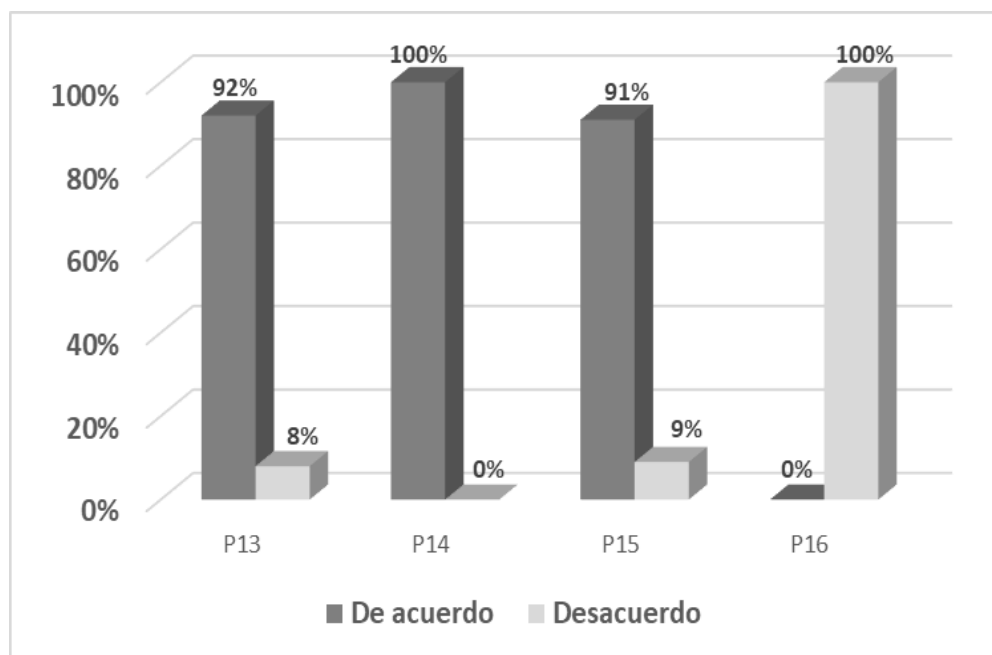


Nota: P5: Valora que realicen su trabajo con precisión, P6: Fomenta a que asuman riesgos y experimenten, P7: Los trabajos son muy previsibles, P8: Existen muy pocas reglas, P9: Ponen cuidado en el desempeño del trabajo, P10: Jefes tratan impersonal, P11: Se siguen líneas de autoridad, P12: Oportunidades de trabajo limitadas.

En la Figura 7 se estableció el crecimiento y desarrollo organizacional de la asociación, donde se puede apreciar que la mayor parte de los socios apoyan el desarrollo y bienestar, aunque no se encuentran sujetos a reglas, para la ejecución de su trabajo, todo se efectúa bajo las responsabilidades de cada uno de los socios, esto se observa en la pregunta 13, pregunta 14 y pregunta 15. En cuanto a la pregunta 16 se indica el desacuerdo de los socios debido a que no tienen definidas funciones y reglas dentro de la asociación.

**Figura 7.**

**Crecimiento y desarrollo organizacional de la asociación**

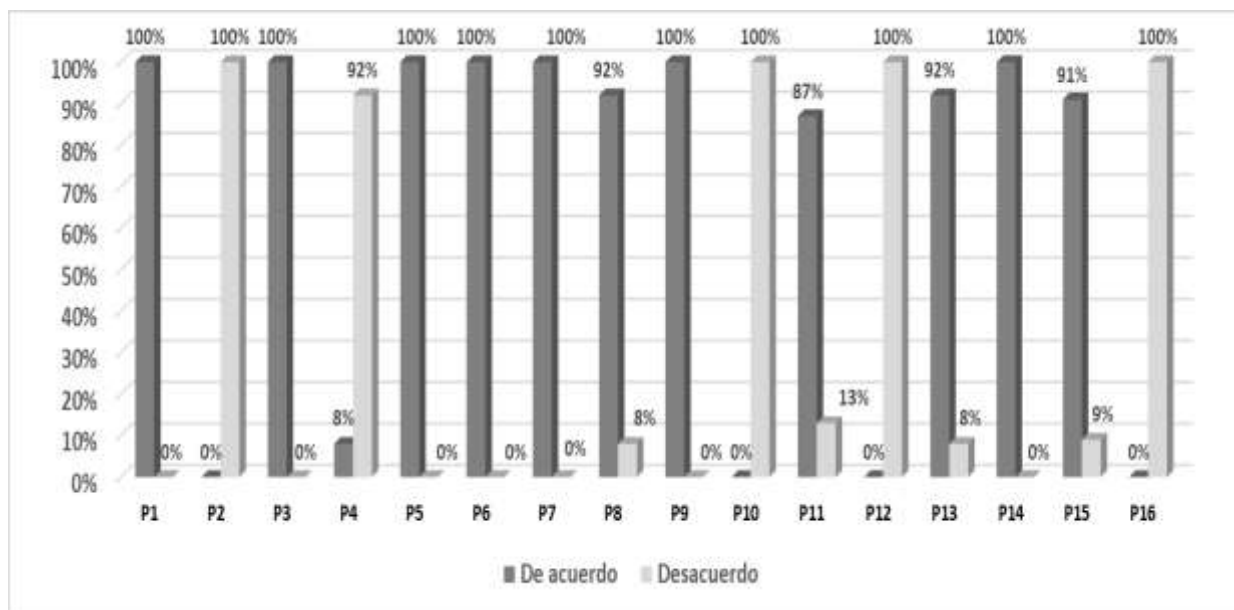


Nota: P13: Recompensa que sea organizado, P14: Esta orientada a las personas, P15: Personas no están sujetas a demasiadas reglas, P16: funciones y responsabilidades definidas.

La Figura 8 muestra el análisis vertical donde se evidencia el grado de aceptación de cada una de las preguntas establecidas en el desarrollo de esta investigación, reflejando un alto impacto en la mayoría de las variables entre las que se encuentran las preguntas 1, 3, 5, 6, 7, 9 y 14 donde se establece que la base fundamental de una organización, son las innovaciones donde se fomente el aumento de los conocimientos de los socios, luego se puede apreciar que las preguntas 2, 10, 12 y 16 mostraron un desacuerdo significativo donde se aprecia que no existen reglas establecidas, por lo que se requiere del establecimiento reglas con la debida adquisición de un compromiso por parte de los socios para su cumplimiento.

**Figura 8.**

**Análisis vertical de aceptación de las variables de investigación en la asociación.**

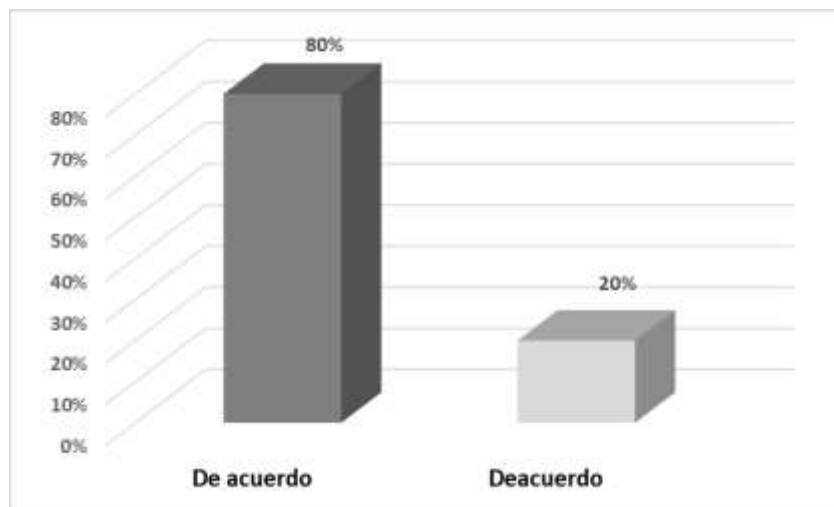


Nota: P1: Fomentan la innovación, P2: Tienen infinidad de reglas, P3: Prestan atención a detalles, P4: Socios tienen empleo seguro, P5: Valora que realicen su trabajo con precisión, P6: Fomenta a que asuman riesgos y experimenten, P7: Los trabajos son muy previsibles, P8: Existen muy pocas reglas, P9: Ponen cuidado en el desempeño del trabajo, P10: Jefes tratan impersonal, P11: Se siguen líneas de autoridad, P12: Oportunidades de trabajo limitadas, P13: Recompensa que sea organizado, P14: Esta orientada a las personas, P15: Personas no están sujetas a demasiadas reglas, P16: funciones y responsabilidades definidas.

En la Figura 9 se observa que más de la tercera parte de los socios están de acuerdo en que se debe definir áreas y funciones, donde se pueda conocer las responsabilidades de cada uno de los involucrados y los canales de comunicación interna y el establecimiento de cargos y toma de decisiones dentro de la Asociación de productores agropecuarios El Tigre, pero menos de la cuarta parte de los socios indica su desacuerdo en referencia a la encuesta efectuada dentro de esta organización.

**Figura 9.**

**Análisis horizontal de cómo se pronunciaron los socios de la asociación**



Por medio de este diagnóstico, se determinó que la asociación no cuenta con reglas y funciones, pero si tienen claro cómo está distribuida la directiva (presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocales), sin embargo, su estructura no está definida, lo que dificulta mantener un control total de la producción, contabilidad, comercialización y administración.

En la entrevista aplicada al presidente de la Asociación El Tigre donde se pudo constatar entre los principales resultados sobre:

- **Innovación e infinidad de reglas:** En la actualidad la asociación está trabajando de forma innovadora y no cuenta con un estatuto de reglas.
- **Empleo seguro:** Lo ejerce cada socio, porque está determinado en base a su trabajo y la capacidad de producción.
- **Desempeño de sus socios:** Existen socios que no poseen los implementos necesarios y se los facilitan otros socios a fin de que puedan efectuar sus labores dentro de sus fincas.
- **Supervisión del desempeño laboral:** Se efectúan visitas semanales y quincenales dependiendo del cultivo y de las funciones, evidenciar el cuidado adecuado, efectuando controles preventivos de la presencia de plagas.

- **Líneas de autoridad:** Están fundamentados en tres ejes que son el presidente, la secretaria y el tesorero y el resto son 25 socios que aportan para la asociación.
- **Oportunidad de trabajo:** Se establecen de acuerdo a los rendimientos de cada socio, beneficio para su productividad.
- **Limitaciones y costumbres:** No se evalúan las limitaciones, pero si se determina que los socios acostumbrados a la realización de actividades dentro de sus fincas de forma tradicional reciben menos beneficios que a los que ejecutan trabajos innovadores.

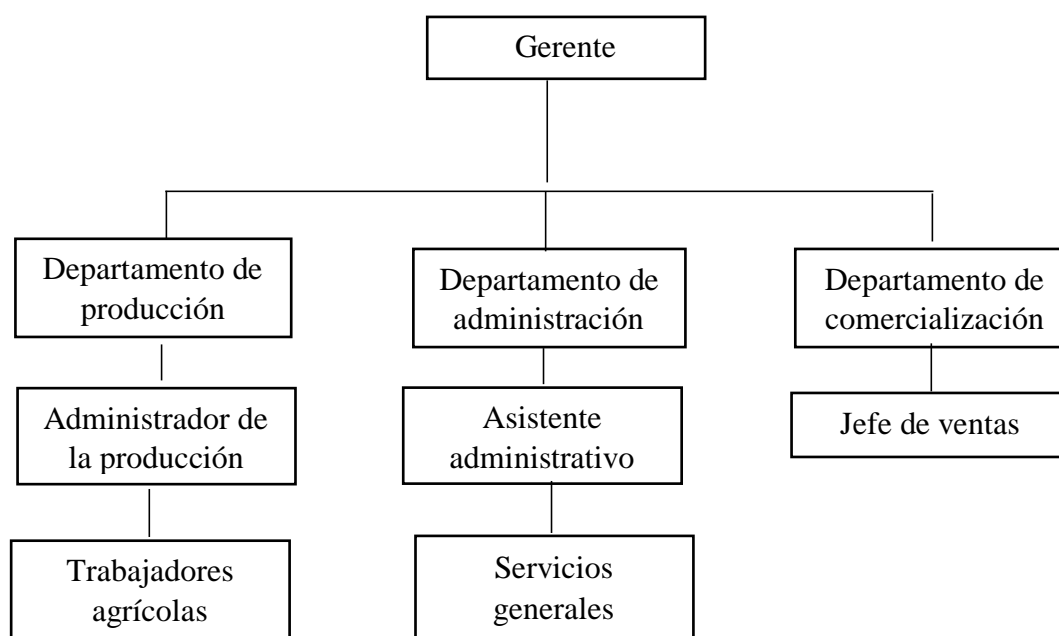
### 3.2 Propuesta del organigrama para la asociación

Para la propuesta se eligió un modelo lineo-funcional, que tiene como ventaja la comunicación y distribución de los mandos de cada departamento, permitiendo que se obtenga la funcionalidad de cada actividad y el liderazgo y autoridad de los altos mandos. Al determinar responsabilidad y autoridad de manera lineal, el gerente podrá supervisar las funciones de los demás. la responsabilidad y la autoridad de manera lineal a través de un solo jefe para cada una de las funciones establecidas dentro de la organización.

Este tipo de modelo es muy funcional para la organización debido a que permite que se dividan, agrupen y coordinen las labores dentro de la asociación de forma eficiente.

**Figura 10.**

#### Propuesta de modelo organizacional para la Asociación El Tigre



Se determinó cada uno de estos puestos pensando en la facilidad de comunicación que los socios podrían tener dentro de la organización, además de organizar cada departamento con actividades necesarias dentro de una empresa.

### **3.3 Perfil de funciones de la Asociación de productores agropecuarios El Tigre**

En base al diagnóstico realizado a la asociación El Tigre, se evidenció que los socios no tienen definidas las funciones y las reglas dentro del grupo, por lo tanto, se expone definir ese perfil de funciones de la siguiente manera.

Para que el personal de todas las áreas que conforman la asociación El Tigre cumpla con el funcionamiento correcto de los procesos que se van a establecer mediante esta propuesta se desarrollará un perfil de todas las funciones, las mismas que estarán descritas de acuerdo con las necesidades de cada cargo.

#### **a. Gerente**

**Objetivo del cargo:** coordinar, dirigir y controlar todas las actividades que se ejecuten dentro de la asociación con la finalidad de asegurar de manera eficiente el cumplimiento de las metas y objetivos dentro de la asociación.

#### **Funciones**

- Encargado de hacer establecer el cumplimiento de los estatutos de la asociación.
- Encargado de representar a la asociación ante otras entidades.
- Efectúa la elaboración de los informes mensuales, anuales y balances situacional de la asociación.
- Toma de decisiones de manera oportuna.
- Designa tareas y exige el debido cumplimiento de estas.
- Ejecuta las políticas y reglamentos internos de la asociación.
- Interviene en la solución de problemas legales en los que se encuentre inmersa la asociación.
- Conoce, establece y desarrolla todo criterio de eficacia en relación con la venta de productos.

## **b. Departamento de producción**

**Objetivo del cargo:** Planifica el desarrollo de actividades relacionadas con la producción agrícola de la asociación a fin de promover la producción y cosecha.

### **Funciones**

- Planifica el desarrollo de actividades en relación con el manejo y control de la cosecha.
- Supervisa todo el proceso de producción de la caña de azúcar.
- Planifica las actividades que se deben de cumplir en los cultivos.
- Realiza reuniones con el personal de campo, manejar plagas y enfermedades en los cultivos.
- Controla el crecimiento de la producción.
- Cumple con los horarios de trabajo adecuados.
- Verifica que el procesamiento de empaquetado se cumpla de acuerdo con la normativa.

### **a) Administración de producción**

**Objetivo del cargo:** Coordinar y dirigir las actividades a realizar dentro de la producción agrícola.

### **Funciones**

- Gestiona la materia prima e inspeccionar el stock.
- Elabora el presupuesto de producción y asegurar que se ajuste a los gastos.
- Examina que los productos cumplan con los estándares de calidad.

### **b) Trabajadores agrícolas**

**Objetivo del cargo:** Controlar y llevar a cabo la producción agrícola de la asociación.

### **Funciones**

- Siembra y cosechar el producto requerido
- Previenen y controlan futuros riesgos (plagas)
- Utilizar maquinaria de campo.

### **c. Departamento de administración**

**Objetivo del cargo:** Administra los recursos de la empresa e Informa sobre los diferentes procesos de talento humano, realizando una adecuada toma de decisiones, manipulando información veraz y transparente.

### **Funciones**

- Planifica actividades a desarrollarse dentro de la asociación.
- Recapta facturas y documentos de compra – venta.
- Negocia con nuevos clientes sobre ventas de productos.
- Comunica abierta y oportuna entre socios.
- Controla de personal mediante la supervisión eficiente.

#### **a) Asistente administrativo**

**Objetivo del cargo:** procesar documentación, archiva, planifica y coordina eventos que estén relacionados con el desarrollo de la asociación.

### **Funciones**

- Realiza roles de pagos.
- Prepara y concilia informes contables.
- Planifica citas con socios y futuros clientes.
- Archiva documentos en una base de datos.

#### **b) Servicios generales**

**Objetivo general:** Dar apoyo administrativo, garantizando condiciones de seguridad y salubridad en la asociación.

## **Funciones**

- Contribuye con las actividades administrativas, clasificando y archivando materiales.
- Comunica fallas o daños de los equipos.
- Elabora de plantillas de control administrativo.

### **d. Departamento de comercialización**

**Objetivo del cargo:** Planificar y organizar el desarrollo de las diversas actividades dentro de la asociación a fin de promover la comercialización de cultivo y panela.

## **Funciones**

- Promociona a la asociación sobre los servicios que esta ofrece a nivel local y nacional.
- Define el logo de la empresa.
- Establece estrategias de publicidad que permitan incrementar las ventas.
- Realiza la planificación y el desarrollo de diversas actividades que ayuden a aumentar la comercialización y a su vez los ingresos económicos.
- Coordina de manera conjunta con los socios nuevas estrategias de ventas que favorezcan los ingresos a la asociación.

### **a) Jefe de ventas**

**Objetivo del puesto:** Comercializar productos agrícolas y sus derivados.

## **Funciones**

- Comercializa, negocia y distribuye los productos agrícolas de la asociación.
- Mercadeo de derivados agrícolas en tiendas y mercados.
- Manejo de caja.

## **CAPITULO IV: DISCUSIÓN**

En este apartado se procede a comparar los resultados de este estudio con investigaciones previas efectuadas, donde se enfoca la importancia del establecimiento y diseño de un modelo organizacional para la Asociación de Productores Agropecuarios El Tigre, Parroquia Tachina, Cantón Esmeraldas.

En la investigación realizada por Quijije (2020), se obtuvo como resultado que la Cooperativa Chocounión no cuenta con un modelo organizacional que esté acorde a las funciones, lo que ha ocasionado que se generen problemas en la coordinación y desarrollo empresarial. Esto concuerda con los resultados de la asociación, explicando que, al no tener una estructura organizativa definida, hace que no exista un buen desempeño en las actividades.

Los resultados de la investigación de Choez y Torres (2019) indica que la empresa ImportCruz S.A. desconoce lo que es un perfil de funciones, lo que genera que sus trabajadores no tengan definidos sus cargos y que las reglas no estén definidas, ocasionando un incumplimiento en las metas y objetivos que se planteen. Lo mismo sucede en la Asociación El Tigre, que presenta inconvenientes en sus actividades, porque cada colaborador asume responsabilidades que no le corresponde al no existir un manual de funciones.

Tenorio (2020) manifiesta que los manuales de funciones tienen como objetivo fundamental la identificación de los cargos dentro de las asociaciones, donde se efectúa la correcta hacinación de las funciones de los empleados que hacen parte de ella, por lo que en este estudio se pudo evidenciar que todos los encuestados determinan que están de acuerdo con establecer responsabilidades que fundamente el desarrollo y responsabilidades de cada uno de los cargos, con el fomento de la innovación y que presten atención a los detalles, permitiendo que se avance de forma adecuada, logrando que sus productos que siembran entre los que se encuentran el cacao, caña y banano tengan una mejor salida a los mercados.

En cuanto al diagnóstico de la situación actual de la asociación El Tigre, se identificó que los directivos reconocen a los socios que desarrollan el trabajo de forma eficiente y eficaz logrando la realización de sus tareas diarias, motivándolos para que puedan asumir nuevos riesgos, al no tener reglas establecidas, ellos deben cumplir con su

trabajo de forma eficiente, lo que se relaciona con lo mencionado por Barreto (2019) que considera toda organización tiene la responsabilidad de generar diversos flujos de comunicación que garanticen el cumplimiento de su trabajo de forma eficiente, donde se pueda direccionar a que los diversos procesos que se ejecutan se vea reflejado en los resultados de la organización.

Asencio et al. (2019) quienes describen que la falta de modelos organizacionales ocasionan problemas dentro de las organizaciones debido a que bloquean los logros, siendo necesaria la implementación de reglas para tener la capacidad de resolver problemas obstaculizan la adquisición de nuevos procesos de inversión o la mantención de las mismas, siendo necesario que se ejecuten los reglamentos a fin de cumplir con las labores y se pueda lograr el cumplimiento de metas, lo que se relaciona con este estudio donde se pudo apreciar que la mayor parte de los socios apoyan el desarrollo y bienestar, pero no se encuentran sujetos a reglas para la ejecución de su trabajo, todo se efectúa en base a las responsabilidades de cada uno de los socios debido a que no tienen definida funciones y reglas.

Rojas (2018) menciona que en la empresa Pezzani y Otárola Ltda. la comunicación interna es escasa, debido a la mala distribución de funciones y cargos que se tienen, generando que no exista un buen desempeño en las actividades. Lo que concuerda con los resultados de la asociación, aclarando que, al no contar con un modelo organizacional causa problemas en la comunicación interna.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES**

Al realizarse el diagnóstico a la Asociación de Productores Agropecuarios El Tigre se evidenció que directivos no hacen imposición de normas ni reglas dentro de las actividades que se establecen, no poseen un empleo seguro ya que depende exclusivamente de la labor que realicen cada socio, carecen de la habilidad de relación debido a que los jefes los tratan de manera impersonal, las oportunidades de trabajo son limitadas, no existen áreas, funciones, ni responsabilidades definidas, persiste una deficiente comunicación interna, y les falta una estructura organizacional, por lo que no se caracterizó los cargos y funciones actual y propone un modelo a curde a sus necesidades.

Se propuso la estructura de un modelo lineo-funcional que consta de tres departamentos que son de producción, administración y comercialización, que serán necesarios para cumplir los resultados y metas de la asociación, además por su ventaja en la comunicación y distribución de los mandos, permitiendo que se obtenga la funcionalidad de cada actividad, el liderazgo y autoridad de los altos mandos.

Se ha desarrollado un perfil de funciones para los directivos y empleados de la Asociación El Tigre con la distribución de funciones para cada responsable según el cargo establecido en el modelo organizacional propuesto donde se promueve el trabajo en equipo con la finalidad de obtener mejores beneficios de las actividades que se realizan dentro de la asociación.

## **CAPITULO VI: RECOMENDACIONES**

La aplicación del nuevo modelo organizacional en la Asociación de Productores Agropecuarios El Tigre, será la base fundamental para que cada uno de los socios conozcan sus cargos y funciones ayudándolos a mejorar su rendimiento laboral.

Con el nuevo modelo organizacional implementado es necesario que la asociación El Tigre describa nuevas estrategias y planes de trabajo que les ayuden a alcanzar un elevado desempeño, donde todos los socios se comprometan a potenciar sus cultivos comercializarlos de forma efectiva, planteando nuevas estrategias mediante la adquisición de responsabilidades por parte de los socios, donde se sientan comprometidos a la obtención de mejores beneficios en base al cumplimiento de reglas establecidas.

Se recomienda a la asociación El Tigre la aplicación del modelo organizacional, donde se puedan establecer los estándares necesarios que facilite el cumplimiento de funciones de cada uno de los socios, a fin de disminuir los principales problemas que presentan en relación con una baja rentabilidad por el incumplimiento de las reglas y de las ocupaciones determinadas en base a los cargos que cada uno posee.

Socializar el modelo organizacional de este estudio para su aplicabilidad a otras asociaciones del sector, a fin de que contribuya al mejoramiento y optimización de gestiones administrativas que ayuden con la implementación de compromisos que favorezcan el desarrollo del mercado local.

Se recomienda al Municipio de Tachina que es el encargado del desarrollo económico territorial, aporte con la ejecución de cursos de capacitación en fortalecimiento de modelos organizacionales, que favorezcan el control interno de las asociaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, E. (2020). *Organigrama matricial*. España: Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/organigrama-matricial.html>
- Ariza, F., & Ariza, J. (2017). *Información y atención al cliente* (Primera Edición ed.). México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196813.pdf>
- Barreto, J. (2019). *Modelo de estudio para la estructura organizacional de la compañía ELICROM Cia. Ltda.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42579/1/TESIS%20JESSICA%20BARRETO.pdf>
- Bermúdez, J. (2016). *Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina Devida - Tarapoto*. Perú: Universidad de Cesar Vallejos. Obtenido de: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1>
- Binternacional. (2019). *¿Qué es un Organigrama Matricial y cuáles son sus beneficios?* Madrid: Binternacional. Obtenido de: <https://binternational.net/que-es-un-organigrama-matricial-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- Blanco, A., Vásquez, A., & García, R. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(2), 133 - 149. doi:ISSN: 1315-9518. Obtenido de: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/32429>
- Cabrera, C., & Fuentes, M. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Revista Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220 - 232. doi:ISSN: 2477-8818. Obtenido de: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/683>
- Camarena, J. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Revista Oikos Polis*, 1(1), 10. doi:ISSN 2415-2250

Obtenido de:

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502016000100005&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502016000100005&script=sci_abstract)

Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá: Universidad de Bogotá. Obtenido de

<https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>

Carrera Cadena, S. E., Martínez Asencio, T. L., & Pérez Urresto, A. L. (2013). Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa distapiz cia. Tda. *Tesis de ingeniero en gestión empresarial*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20297/1/DISE%C3%91O%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20FUNCIONAL%20DE%20LA%20EMP.pdf>

CEPAL. (2016). *Inclusión financiera de las pymes* (Serie 263 ed.). Quito: Organización de las Naciones Unidas. doi:ISSN 1564-4197. Obtenido de:

<https://www.cepal.org/es/proyectos/inclusion-financiera-pymes#:~:text=El%20concepto%20de%20inclusi%C3%B3n%20financiera,que%20ya%20forman%20parte%20del>

Chipana, G., & Trigo, R. (2017). La asociación de agricultores en la producción, transformación y comercialización de Quinoa (*Chenopodium quinoa* Willd.) en el. *Revista de Investigación e Innovación Agropecuaria y de Recursos Naturales*, La Paz. doi:ISSN: 2518-6868. Obtenido de:

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2409-16182017000100011](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-16182017000100011)

Chiriboga Coello, L. Z. (2019). Análisis de la estructura organizacional de las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil en función de sus características. *Tesis de Posgrado en Administración de Empresas*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de:



<http://ciriec-revistajuridica.es/wp-content/uploads/029-005.pdf>

EOLIVIER. (2018). *Estructura Organizacional En La Empresa: Tipos Y Ejemplos Prácticos*. Emprendedores y Negocios. Obtenido de <https://emprendedoresynegocios.com/estructura-organizacional/>

Galarza, S., García, J., Ballesteros, L., & Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista Coodes, Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 19 - 32. Obtenido de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/156>

Gallego, J. (2018). Cómo se construye el marco teórico de la investigación. *Revista Cadernos de Pesquisa*, 48(169), 5. doi:ISSN 1980 5314. Obtenido de: <https://www.scielo.br/j/cp/a/xpbhxtDHLrGHfLPthJHQNwK/>

García, I. (2017). *¿Para qué sirve un organigrama?* Emprende.Pyme.net. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/para-que-sirve-un-organigrama.html>

Giner, G. J. (27 de mayo de 2020). Nuevas tecnologías en las estructuras organizacionales de las empresas. *Business* . Obtenido de <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/nuevas-tendencias-en-las-estructuras-organizacionales-de-las-empresas/>

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2010). *Comportamiento Organizacional* (Decima edición ed.). Thomson. Obtenido de [https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento\\_Organizacional\\_10ma\\_Edici%C3%B3n\\_Don\\_Hellriegel\\_and\\_John\\_W\\_Slocum\\_FL](https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento_Organizacional_10ma_Edici%C3%B3n_Don_Hellriegel_and_John_W_Slocum_FL)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición ed.). México: Mc Graw Hill. doi:ISBN 978-970-10-5753-7. Obtenido de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Llanos, M. (2018). *“Modelo de cultura organizacional para el desarrollo de la calidad en instituciones de educación superior*. Guayaquil: Centro de Publicaciones - Universidad Tecnológica ECOTEC. doi:ISBN: 978-9942-960-35-1. Obtenido de:

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/modelo-cultura-organizacional.pdf>

Llanos, M., & Bell, R. (2018). La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Cinetífica ECOCIENCIA*, 5(2), 1 - 19. doi:ISSN: 1390-9320. Obtenido de:

<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/60>

LLanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coello, F., & Armas, Y. (2016). *La cultura organizacional, eje de acción de la gestión humana*. Samborondón: Universidad ECOTEC. doi:ISBN: 978-9942-960-16-0. Obtenido de:

<https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/book/53#:~:text=La%20cultura%20organizacional%20es%20considerada,permiten%20diferenciarse%20de%20las%20otras.>

Marín, D., & Losada, L. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Revista de Estudios Gerenciales*, 31(134), 88 - 99.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.004>. Obtenido de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001636>

Martínez, J. (2020). *Modelos de estructura organizativa*. (Econosublime, Editor)

Obtenido de La administración de la empresa:

<http://www.econosublime.com/2020/03/modelos-estructura-organizativa.html>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2016). *Texto Unificado de Legislación Secundaria del MAGAP*. Quito: MAGAP. Obtenido de

[http://www.emurplag.gob.ec/sites/default/files/TextUniMagap\\_0.pdf](http://www.emurplag.gob.ec/sites/default/files/TextUniMagap_0.pdf)

Ministerio Laboral del Ecuador. (2017). *Registro oficial suplemento 167. Codificación 17*. Quito: Ministerio Laboral. Código del Trabajo. Obtenido de:

[https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia\\_2018/a2.6.pdf](https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia_2018/a2.6.pdf)

- Muñoz, S., & Romero, C. (2016). *Diseño organizacional y estructura de una microempresa dedicada a la distribución y desarrollo de productos*. Universidad ICESI.  
doi:[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/81153/1/TG01595.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81153/1/TG01595.pdf)
- Murillo, G., García, M., & Gonzáles, C. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(58), 19 - 40. doi:ISSN: 0124-5821. Obtenido de:  
<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1084>
- Ocampo, W., Huilcapi, N., & Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114 - 137.  
doi:ISSN: 2588-073X. Obtenido de:  
<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/655>
- Pérez, L., Vilariño, C., & Ronda, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Revista Ingeniería Industrial*, 38(3), 10. doi: ISSN 1815-5936. Obtenido de:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362017000300010#:~:text=El%20estudio%20mostr%C3%B3%20que%20el,l a%20implementaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300010#:~:text=El%20estudio%20mostr%C3%B3%20que%20el,l a%20implementaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia.)
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo organizacional* (primera ed.). Mexico: Red tercer milenio S.C. Obtenido de  
[file:///C:/Users/User/Downloads/Desarrollo\\_organizacional.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Desarrollo_organizacional.pdf)
- Plaza, P. (2019). Problemas que presentan las Pymes agrícolas, provincia de Los Ríos para insertarse a la planificación regional y nacional. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 10. doi:ISSN: 1696-8352. Obtenido de:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/problemas-pymes-agricolas.html#:~:text=La%20productividad%20en%20las%20Pymes,ingresos%20y%20costos%20de%20producci%C3%B3n>

PROAMAZONÍA. (2020). *La asociatividad como una alternativa para el desarrollo individual y colectivo*. Quito: Ministerio del Ambiente. Obtenido de <https://www.proamazonia.org/wp-content/uploads/2021/05/MODULO-1-CORREGIDO.pdf>

Quijije, R. J. (2020). Modelo organizacional de la cooperativa Choco Unión Cooprounion, Canton Quininde. *Tesis de licenciatura*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, Esmeraldas. Obtenido de: <https://www.pucesi.edu.ec/webs2/wp-content/uploads/2020/10/MEMORIAS-IV-ENCUENTRO-DE-INVESTIGACION-E-INNOVACION-Altima-version-23-02-22.pdf>

Quiroa, M. (2020). *Estructura Organizacional*. Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>

Raffino, M. (2021). *Estructura organizacional*. Concepto de. Obtenido de <https://concepto.de/estructura-organizacional/>

Reyes, V. (2020). *Vigencia de la Teoría Burocrática de Max Weber y su relación con la satisfacción laboral en una institución pública*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7786/1/T3189-MDTH-Reyes-Vigencia.pdf>

Rodríguez, E. (2021). *La teoría de las necesidades de McClelland*. Las mente es maravillosa. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-las-necesidades-de-mcclelland/>

Rodríguez, K. (2017). *La pirámide de Maslow al microscopio*. Psyciencia. Obtenido de <https://www.psyciencia.com/la-piramide-de-maslow-al-microscopio/>

- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte trasversal. *Revista Médica Sanitas*, 21(3), 141 - 146. doi:ISSN: 0123 4250. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/profile/Fredy-Mendivelso/publication/329051321\\_Diseño\\_de\\_investigación\\_de\\_Corte\\_Transversal/links/5c1aa22992851c22a3381550/Diseño-de-investigación-de-Corte-Transversal.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fredy-Mendivelso/publication/329051321_Diseño_de_investigación_de_Corte_Transversal/links/5c1aa22992851c22a3381550/Diseño-de-investigación-de-Corte-Transversal.pdf)
- Rojas, L. (2018). *Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda., para implementar las respectivas descripciones de cargo*. Concepción: Universidad del Bío - Bío. Obtenido de [http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2723/1/Rojas\\_Luis\\_Jos% c3 %a9.pdf](http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2723/1/Rojas_Luis_Jos%c3%a9.pdf)
- Sanabria, V. (2018). Importancia del diseño de la estructura organizacional. *La República.net*, págs. 2 - 3. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/importancia-del-diseno-de-la-estructura-organizacional>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional del Buen Vivir 2017 - 2021. Planificamos para toda una vida*. Quito: SEMPLADES. doi:<https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
- Servicio de Rentas Internas. (2020). *Régimen impositivo para microempresas*. Quito: República del Ecuador. Obtenido de [://www.sri.gob.ec/regimen-impositivo-para-microempresas](http://www.sri.gob.ec/regimen-impositivo-para-microempresas)
- Swett, G. (2020). *Características de las asociaciones en el Ecuador*. Guayaquil: Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas. Obtenido de <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-de-guayaquil/legislacion-laboral/caracteristicas-de-las-asociaciones-en-el-ecuador/8846201>

- Tejada, G., Rengifo, R., Boy, A., & Rodríguez, J. (2020). Estructura organizacional y control en el modelo de gestión burocrático. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 66 - 77. doi:ISSN: 1315-9984. Obtenido de:  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29062641006/html/>
- Tejada, G., Rengifo, R., Boy, A., & Rodríguez, J. (2020). Estructura organizacional y control en el modelo de gestión burocrático. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 66 - 78. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29062641006/html/>
- Tenesaca, I., & Velesaca, M. (2019). Diseño de una estructura organizacional y funcional para la empresa "compuauto". *Tesis de ingeniera comercial*. Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador. Obtenido de:  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1143/1/tad994.pdf>
- Tenorio, C. (2020). *Análisis de la Estructura organizacional y de puestos de la Cooperativa de ahorro y crédito Antorcha Ltda. de la ciudad de Quinindé*. Esmeraldas: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de  
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2314/1/TENORIO%20LASCANO%20CARMEN%20GRACE.pdf>
- Universidad del Pacífico. (2017). *Manual de funciones y descripción de cargos* (Primera edición ed.). Guayaquil. Obtenido de:  
[https://www.upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file\\_1\\_23.pdf](https://www.upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file_1_23.pdf)
- Valle, A., Proaño, T., & Cruz, M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional. *Revista Científica Hermes*, 18, 304 - 324. doi:ISSN: 2175-0556. Obtenido de:  
<https://www.redalyc.org/journal/4776/477653290007/html/>
- Villa, L., & Hernández, H. (2018). La innovación en los modelos de estructura organizacional a través del tiempo. *Revista Tendencias en la Investigación Universitaria*, V(1), 43 - 61. Obtenido de  
[https://www.researchgate.net/profile/Yamaru-Chirinos/publication/338021443\\_Tendencias\\_en\\_la\\_investigacion\\_universitaria](https://www.researchgate.net/profile/Yamaru-Chirinos/publication/338021443_Tendencias_en_la_investigacion_universitaria)

[\\_una\\_Vision\\_desde\\_Latinoamerica\\_Volumen\\_V/links/5dfac7034585159aa487d21/Tendencias-en-la-investigacion-universitaria-una-Vision-desde-L](#)

# ANEXOS

## **PROPUESTA**

### **Anexo 1. Propuesta la estructura de un modelo organizacional para la Asociación de productores agropecuario El Tigre.**

En la actualidad todas las asociaciones están buscando establecerse y mantenerse dentro de un mercado competitivo, siendo necesario instaurar un modelo organizacional que le permita desarrollarse de acuerdo a los parámetros que se requieren dentro de estos procesos, teniendo en consideración esto, en relación al diagnóstico de caracterización efectuado a los socios que conforman la Asociación de productores agropecuario El Tigre, se estableció la necesidad de establecer la estructura de un modelo organizacional, debido a que no se determinan de forma adecuada las competencias que deben de cumplir los directivos.

La propuesta de la estructura de un modelo organizacional permitirá registrar de forma escrita las funciones y los cargos de cada uno de los responsables de la ejecución de las labores que se realizan dentro de la asociación, donde se identificará la misión, visión, objetivos y estrategias que les permiten mejorar los ingresos de ventas logrando el cumplimiento de las metas propuestas.

#### **Objetivos**

##### **Objetivo General**

Diseñar un modelo organizacional para la Asociación de productores agropecuario El Tigre.

##### **Específicos**

- Diseñar un modelo organizacional lineo - funcional de la Asociación El Tigre.
- Determinar las funciones de los puestos dentro del modelo organizacional.

## **Datos de la asociación**

La Asociación de Productores Agropecuarios El Tigre, de la parroquia Tachina, de la provincia de Esmeraldas, es una empresa dedicada al desarrollo del cultivo de caña de azúcar y de producción de panela, la misma que otorga un servicio integro de calidad a todos los clientes, como lo indica el RUC de la asociación.

## **Nombre de la asociación**

Asociación de productores agropecuarios El Tigre.

## **Logotipo creado para de la asociación**



Figura 11. Nuevo logo de la asociación El Tigre

**Dirección:** Cantón Tachina

**Provincia:** Esmeraldas

**Horario de atención:** 09h00 hasta 16h00

**Actividad de la asociación:** producción

## **Justificación**

En base a las necesidades de la asociación, se elaborará un manual de funciones que ayudará a la asociación a la justificación de los cargos, la misma que será empleada como una herramienta alineada al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la asociación de Agricultores El Tigre.

Para realizar procesos administrativos de forma correcta y eficiente se debe de encaminar a la asociación al logro de objetivos, donde se requiere para su cumplimiento la presencia de etapas con son la de planificación, organización, dirección y control de actividades, las misma que pueden ejecutarse de manera adecuada si se cuenta con una estructura establecida que fomente el desarrollo de funciones.

## **Análisis FODA de la asociación El Tigre**

### **Fortalezas**

- 28 socios libre y voluntariamente responsables.
- Terrenos propios.
- Asociación legalmente formada.
- Localidad altamente productiva.
- Mantienen una infraestructura adecuada para reuniones y trabajos
- Distribución de productos en mercados locales.

### **Oportunidades**

- Mercado en crecimiento.
- No existe competencia directa
- Posible crecimiento con el aumento de nuevos socios
- Aumentar los canales de comercialización
- Maximizar los canales de abastecimiento del producto
- Apoyo de Organismos del estado (Prefectura de Esmeralda).
- Financiamientos para establecimientos del cultivo de caña de azúcar.

## **Debilidades**

- Falta de una estructura organizacional
- Obligaciones y responsabilidades no establecidas
- Falta de un reglamento interno y código de ética
- Comunicación interna inadecuada
- Falta de documentos de control.
- Deficientes canales de comunicación.
- El manejo de la administración ha sido realizado de forma empírica.
- No tienen base de modelos organizacionales administrativos.
- La toma de decisiones nunca ha sido consultada con todos los socios.
- No poseen un manual de funciones.
- Falta de aplicación de recursos tecnológicos
- Falta de información sobre los reglamentos de la asociación
- Información sobre los beneficios de la asociación

## **Amenazas**

- Asociación con deficiente tecnología agrícola.
- Inestabilidad del mercado.
- Migración de agricultores del campo a la ciudad.
- Inestabilidad política.

## Nuevo organigrama de la asociación

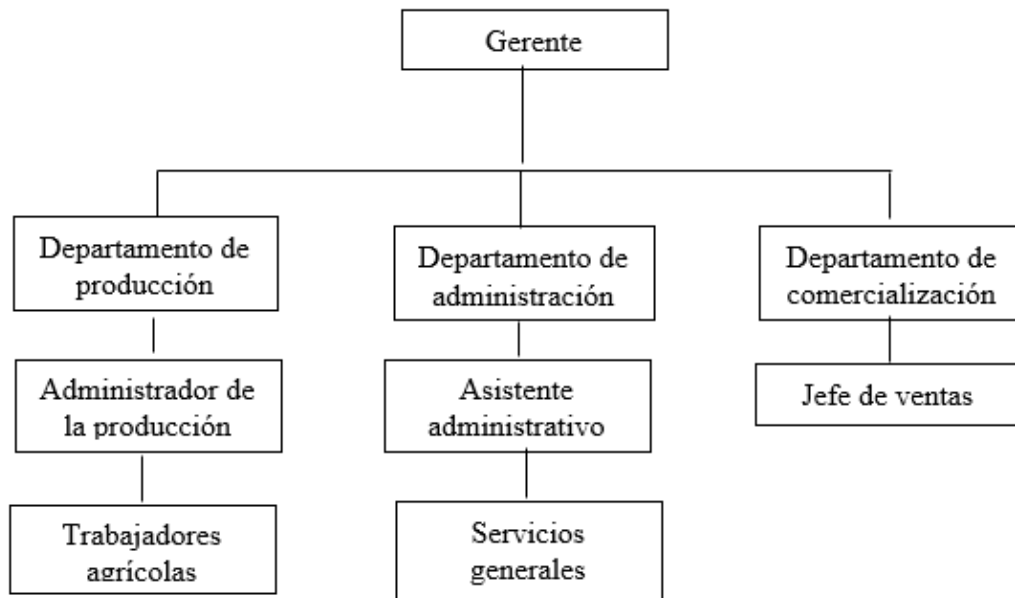


Figura 12. Modelo organizacional para la Asociación El Tigre

## Dirección estratégica

### Misión

El Tigre es una asociación que se encargada la producción de cultivos y elaborar panela de calidad artesanal, mediante la inserción de estrategias innovadoras que ayuda a satisfacer las necesidades de los consumidores locales y nacionales.

### Visión

La asociación El Tigre espera ser reconocidos a nivel nacional como uno de los principales productores y comercializadores de panela, satisfaciendo las necesidades y demandas dentro del mercado local y nacional contribuyendo al desarrollo de la comunidad agropecuaria.

## **Valores**

### **Respeto:**

- Respeto a las demás personas
- Respeto entre socios colaboradores de la asociación, así como con los clientes.
- Socializar las diversas opiniones efectuadas por los clientes y socios a fin de obtener un beneficio mutuo.

### **Justicia:**

- Para tomar decisiones importantes siempre tener en cuenta a los socios y sus opiniones.
- Motivar a la aplicación del reglamento interno de la asociación.

### **Profesionalismo:**

- Cumplir las actividades asignadas por la presidencia y gerencia con la finalidad de contribuir con el desarrollo eficaz de la asociación.
- Brindar a los socios una capacitación sobre los procesos de producción y comercialización de productos agrícolas y la producción de panela.

### **Comunicación:**

- Dentro de la asociación la comunicación tiene que ser efectiva y clara, para que de esta manera los directivos puedan tomar las mejores decisiones dentro de la asociación.
- Socializar con socios y clientes las necesidades que existen dentro de la asociación y los beneficios que estos representan.

### **Honestidad:**

- Fidelidad con el uso de los recursos dentro de la empresa.
- Conducta recta bajo los principios leales y alto grado de compromiso con los socios que conforman esta asociación.

## **Metas**

- Incrementar los ingresos mensuales.
- Obtener como mínimo 20 clientes al mes en temporada baja.
- Disponer de personal que otorgue capacitaciones periódicas sobre la elaboración innovadora de panela.
- Tener altas ventas de la panela a nivel nacional.

## **Lineamientos estratégicos**

Es necesaria la identificación de los principales lineamientos estratégicos donde se enmarcarán las acciones estratégicas deben de enfocarse la asociación El Tigre para el cumplimiento oportuno, entre los cuales se establecen:

### **Acciones estratégicas**

- Socializar la aplicación de la propuesta y el manual de funciones.
- Elaborar un cronograma de actividades donde se socialice la propuesta.
- Capacitación para poner en marcha la iniciativa de la propuesta.
- Elaborar e implementar la planificación estratégica, logrando obtener una mejor eficacia y eficiencia.
- Definir políticas respecto a las normas que se deben de cumplir en la empresa.
- Crear una estructura organizacional funcional que englobe las necesidades de la asociación.

## **Perfil de funciones para los directivos y empleados de la Asociación de Productores Agropecuarios El Tigre.**

Para que el personal de todas las áreas que conforman la asociación El Tigre cumpla con el funcionamiento correcto de los procesos que se van a establecer mediante esta propuesta se desarrollará un perfil de todas las funciones que deben de cumplir, las

mismas que estarán descritas de acuerdo con las necesidades de cada labor que se debe de efectuar dentro de esta organización.

#### **a. Gerente**

**Objetivo del cargo:** coordinar, dirigir y controlar todas las actividades que se ejecuten dentro de la asociación con la finalidad de asegurar de manera eficiente el cumplimiento de las metas y objetivos dentro de la asociación.

#### **Funciones**

- Encargado de hacer establecer el cumplimiento de los estatutos de la asociación.
- Encargado de representar a la asociación ante otras entidades.
- Efectúa la elaboración de los informes mensuales, anuales y balances situacional de la asociación.
- Toma de decisiones de manera oportuna.
- Designa tareas y exige el debido cumplimiento de estas.
- Ejecuta las políticas y reglamentos internos de la asociación.
- Interviene en la solución de problemas legales en los que se encuentre inmersa la asociación.
- Conoce, establece y desarrolla todo criterio de eficacia en relación con la venta de productos.

#### **e. Departamento de producción**

**Objetivo del cargo:** Planifica el desarrollo de actividades relacionadas con la producción agrícola de la asociación a fin de promover la producción y cosecha.

#### **Funciones**

- Planifica el desarrollo de actividades en relación con el manejo y control de la cosecha.
- Supervisa todo el proceso de producción de la caña de azúcar.
- Planifica las actividades que se deben de cumplir en los cultivos.

- Realiza reuniones con el personal de campo, manejar plagas y enfermedades en los cultivos.
- Controla el crecimiento de la producción.
- Cumple con los horarios de trabajo adecuados.
- Verifica que el procesamiento de empaquetado se cumpla de acuerdo con la normativa.

#### **c) Administración de producción**

**Objetivo del cargo:** Coordinar y dirigir las actividades a realizar dentro de la producción agrícola.

##### **Funciones**

- Gestiona la materia prima e inspeccionar el stock.
- Elabora el presupuesto de producción y asegurar que se ajuste a los gastos.
- Examina que los productos cumplan con los estándares de calidad.

#### **d) Trabajadores agrícolas**

**Objetivo del cargo:** Controlar y llevar a cabo la producción agrícola de la asociación.

##### **Funciones**

- Siembra y cosechar el producto requerido
- Previenen y controlan futuros riesgos (plagas)
- Utilizar maquinaria de campo.

#### **f. Departamento de administración**

**Objetivo del cargo:** Administra los recursos de la empresa e Informa sobre los diferentes procesos de talento humano, realizando una adecuada toma de decisiones, manipulando información veraz y transparente.

## **Funciones**

- Planifica actividades a desarrollarse dentro de la asociación.
- Recapta facturas y documentos de compra – venta.
- Negocia con nuevos clientes sobre ventas de productos.
- Comunica abierta y oportuna entre socios.
- Controla de personal mediante la supervisión eficiente.

### **c) Asistente administrativo**

**Objetivo del cargo:** procesar documentación, archiva, planifica y coordina eventos que estén relacionados con el desarrollo de la asociación.

## **Funciones**

- Realiza roles de pagos.
- Prepara y concilia informes contables.
- Planifica citas con socios y futuros clientes.
- Archiva documentos en una base de datos.

### **d) Servicios generales**

**Objetivo general:** Dar apoyo administrativo, garantizando condiciones de seguridad y salubridad en la asociación.

## **Funciones**

- Contribuye con las actividades administrativas, clasificando y archivando materiales.
- Comunica fallas o daños de los equipos.
- Elabora de plantillas de control administrativo.

### **g. Departamento de comercialización**

**Objetivo del cargo:** Planificar y organizar el desarrollo de las diversas actividades dentro de la asociación a fin de promover la comercialización de cultivo y panela.

## **Funciones**

- Promociona a la asociación sobre los servicios que esta ofrece a nivel local y nacional.
- Define el logo de la empresa.
- Establece estrategias de publicidad que permitan incrementar las ventas.
- Realiza la planificación y el desarrollo de diversas actividades que ayuden a aumentar la comercialización y a su vez los ingresos económicos.
- Coordina de manera conjunta con los socios nuevas estrategias de ventas que favorezcan los ingresos a la asociación.

**b) Jefe de ventas**

**Objetivo del puesto:** Comercializar productos agrícolas y sus derivados.

**Funciones**

- Comercializa, negocia y distribuye los productos agrícolas de la asociación.
- Mercadeo de derivados agrícolas en tiendas y mercados.
- Manejo de caja.

## Anexo 2. Instrumento de evaluación

### Anexo N° 02: Instrumento de recolección de datos

#### Escala para determinar el Modelo de Diseño organizacional

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

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

#### Datos generales:

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

**Género:** Masculino ( M ) Femenino ( F )

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

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

**Condición Laboral:** ( a ) Nombrado ( b ) Contratado

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

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

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

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

#### Calificación:

Sistema mecanicista:

90 a 64 puntos. (Alto)

Sistema Mixto (características de los dos sistemas):

63 a 33 puntos. (Medio)

Sistema orgánico:

32 a 16 puntos. (Bajo)

Fuente: Bermúdez (2016)

## Anexo 3. Cuestionario



### Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos Cualitativos

#### “Cuestionario”

**Fecha:** agosto de 2021

**Nombre del Encuestado:** Asociación de Productores Agropecuarios El Tigre

**Cargo:**

**Encuestador:** Alcivar Izurieta Betzabeth de Las Mercedes

**Hora de la Encuesta:**

**Modalidad de la Encuesta:**

Agradecemos su colaboración en la siguiente encuesta cuyos insumos serán de gran importancia para el desarrollo de la tesis cuyo título es “**Modelo organizacional de la Asociación de productores agropecuaria El Tigre, parroquia Tachina**”

Muchas gracias.

Ítems	Desacuerdo		Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De Acuerdo						
	1	2	3	4	5					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo					
	Preguntas					1	2	3	4	5
1	Esta asociación fomenta que las personas sean innovadoras									
2	En esta asociación hay que seguir infinidad de reglas									
3	Es probable que las personas que prestan atención a los detalles avancen dentro de esta asociación									
4	En esta asociación las personas tienen asegurados sus empleos									
5	La asociación valora que las personas desarrollen su trabajo con precisión									
6	Esta asociación fomenta que las personas asuman riesgos y experimenten formas nuevas de hacer las cosas									
7	En esta asociación los trabajos son muy previsibles									
8	En esta asociación hay muy pocas reglas									
9	Los empleados ponen sumo cuidado en el desempeño de su trabajo									
10	Los jefes de esta asociación tratan a los empleados de forma impersonal									
11	Las líneas de autoridad se siguen muy de cerca en esta asociación									
12	Las oportunidades de trabajo en esta asociación están limitadas a los empleados que se ciñen a las reglas.									
13	Esta asociación espera y recompensa que uno sea sumamente organizado									
14	Una característica de esta asociación es que está orientada hacia las personas									
15	En esta asociación, las personas no están sujetas a demasiadas reglas									
16	En esta asociación está bien definida las funciones y responsabilidades de los empleados									

## Anexo 4. Entrevista



### ENTREVISTA

Entrevista dirigida al presidente de la ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS EL TIGRE. Este instrumento es sugerido por Quijije (2020) y tiene como finalidad, obtener la información necesaria para el proyecto de tesos “MODELO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS EL TIGRE, PARROQUIA TACHINA, CANTÓN ESMERALDAS”; previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas.

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

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

*Gracias por su aporte.*

