



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN  
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
FUNORSAL, CANTÓN GUARANDA, AÑO 2022”**

**AUTORES:**

**CALAPUCHA SHIGUANGO JOFFRE EDISON  
REA CUNALATA FABIÁN DUBERLI**

**DIRECTOR:**

**ING. RICARDO VILLACÍS M.**

**PARES ACADÉMICOS:**

**ECON. SERGIO FIERRO B.**

**ING. ALEXANDRA ARGUELLO P.**

**GUARANDA – ECUADOR**

**2022**

## **TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Desarrollo organizacional para el fortalecimiento de la FUNORSAL, cantón Guaranda, año 2022.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, mi familia y todas las personas especiales que forman parte de mi vida y haber sido mi apoyo durante todo este tiempo de formación profesional. De manera especial a mi tutor de tesis, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores. A la Universidad Estatal de Bolívar por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento cómo profesional.

***Fabián Rea***

Agradezco a Dios por darme la vida, salud y la inteligencia.

A mi familia por brindarme el apoyo y comprensión hostil, desde luego sin su ayuda no hubiese alcanzado hacer realidad mis metas plasmados en formar como profesional.

De manera especial a mis padres, por los sacrificios que han hecho desde el inicio de la formación académica en el nivel superior hasta la última instancia y así lograr un sueño más de ser licenciado en Administración de Empresas.

A mis docentes de la Universidad Estatal de Bolívar, por compartir sus conocimientos, experiencias y sobre todo la paciencia, de igual forma a la Universidad, a la Facultad, por permitirme estudiar en sus aulas y cumplir mi meta.

***Joffre Calapucha***

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional a lo largo de toda la carrera universitaria. Y en especial a todas las personas que forman parte de mi vida y me acompañaron en esta etapa, apoyándome en mi formación profesional.

*Fabián Rea*

En primer lugar, a Dios ya que gracias a sus bendiciones he podido llegar hasta aquí, por guiar y darme las fuerzas en los momentos complicados para levantar y seguir adelante.

En segunda instancia a mi familia, quienes han sido un pilar fundamental, un motivo para luchar día a día y gracias a su ayuda a pesar de la distancia he podido conseguir.

A mis padres, por todo de lo que soy, se lo de debo a ellos y a mi hermano mayor por apoyar dando sugerencias cuando estudiamos los dos lejos de la familia.

*Joffre Calapucha*

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PARES ACADÉMICOS



UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS,  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
E INFORMÁTICA

### CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Doc. "*Luis Ricardo Villacis Monar*", e Ing. "*Alexandra Maribel Arguello Pazmiño*", y Econ. "*Sergio Enrique Fierro Barragán*", en su orden director y Pares Académico del Trabajo de Titulación "*Desarrollo organizacional para el fortalecimiento de la FUNORSAL, cantón Guaranda, año 2022*" desarrollado por los señores *Joffre Edison Catapucha Shiguango* y *Fabian Duberli Rea Cunalata*.

### CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la Carrera de Administración de Empresa, por lo tanto, autorizamos su presentación y defensa.

Guaranda, 28 de octubre del 2022



Ing. Alexandra  
Maribel Arguello  
Pazmiño  
**Par Académico**



Doc. Luis Ricardo  
Villacis Monar.  
**Director**



Econ. Sergio Enrique  
Fierro Barragán  
**Par Académico**

**DERECHOS DE AUTORÍA NOTARIZADA**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PARES ACADÉMICOS .....	v
DERECHOS DE AUTORÍA NOTARIZADA .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
RESUMEN.....	3
ABSTRACT .....	4
CAPÍTULO I.....	5
FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO .....	5
Descripción del Problema .....	5
Formulación del Problema .....	6
Preguntas de Investigación.....	6
Justificación.....	7
Objetivos .....	8
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos.....	8
Hipótesis.....	8
Variables .....	8

Operacionalización de variables .....	9
CAPÍTULO II .....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
Antecedentes .....	11
Marco Científico .....	14
Administración.....	14
Características de la administración.....	15
Proceso administrativo .....	15
Desarrollo Organizacional (DO).....	16
Objetivos del Desarrollo Organizacional (DO).....	17
Importancia del Desarrollo Organizacional (DO).....	18
Valores del Desarrollo Organizacional (DO).....	18
Características del Desarrollo Organizacional .....	19
Proceso del Desarrollo Organizacional.....	20
Principios básicos del Desarrollo Organizacional.....	21
Modelos del desarrollo organizacional .....	22
Toma de Decisiones .....	26
Importancia de la toma de decisiones .....	26
Tipos de decisiones .....	27
Etapas en el proceso de toma de decisiones .....	27
Marco Conceptual.....	28
Marco Legal .....	30
Marco Geo referencial.....	32

CAPÍTULO III.....	34
METODOLOGÍA .....	34
Tipo de Investigación.....	34
Enfoque de la investigación .....	35
Métodos de Investigación .....	36
Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos .....	36
Población.....	36
Muestra.....	37
Procesamiento de la Información.....	37
CAPÍTULO IV .....	38
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados .....	38
Entrevista aplicada al Director de la FUNORSAL .....	39
Encuesta aplicada a los colaboradores internos de la FUNORSAL .....	43
Prueba de Hipótesis.....	56
CAPÍTULO V .....	60
PROPUESTA .....	60
CONCLUSIONES .....	72
RECOMENDACIONES .....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS.....	78
Anexo 1. Cronograma (Gantt).....	78
Anexo 2. Presupuesto Ejecutado.....	79

Anexo 3. Esquema de la encuesta aplicada.....	80
Anexo 4. Entrevista aplicada.....	82
Anexo 5. Evidencias fotográficas .....	84
Anexo 6. Reporte de Urkund .....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Variable Dependiente: Fortalecimiento empresarial.....	9
<b>Tabla 2</b> Variable Independiente: Desarrollo Organizacional.....	10
<b>Tabla 3</b> Género.....	43
<b>Tabla 4</b> Misión y Visión.....	44
<b>Tabla 5</b> Área de trabajo específico.....	45
<b>Tabla 6</b> Disponibilidad de organigrama funcional.....	46
<b>Tabla 7</b> Identificación del jefe inmediato.....	47
<b>Tabla 8</b> Disponibilidad de un manual de cargos y funciones.....	48
<b>Tabla 9</b> Capacitaciones de formación profesional.....	49
<b>Tabla 10</b> Capacitaciones enfocadas al desarrollo personal.....	50
<b>Tabla 11</b> Evaluación por la gestión de trabajo.....	51
<b>Tabla 12</b> Sugerencias a la administración.....	52
<b>Tabla 13</b> Liderazgo por parte de la alta dirección.....	53
<b>Tabla 14</b> Motivación por parte de la alta dirección.....	54
<b>Tabla 15</b> Incentivos por el cumplimiento de metas.....	55
<b>Tabla 16</b> Prueba de Normalidad.....	57
<b>Tabla 17</b> Correlación de Spearman.....	58

<b>Tabla 18</b> Matriz FODA – FUNORSAL .....	62
<b>Tabla 19</b> Análisis MEFI .....	64
<b>Tabla 20</b> Análisis MEFE .....	66
<b>Tabla 21</b> Estrategia de capacitación .....	67
<b>Tabla 22</b> Estrategia de incentivos.....	68
<b>Tabla 23</b> Estrategia de liderazgo .....	69
<b>Tabla 24</b> Estrategia de comunicación.....	70
<b>Tabla 25</b> Estrategia de funciones y responsabilidades .....	71
<b>Tabla 26</b> Presupuesto .....	79

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Elementos del proceso administrativo .....	16
Ilustración 2. Proceso del DO .....	20
Ilustración 3. Modelo de Planeación.....	24
Ilustración 4. Fases del modelo de investigación-acción .....	25
Ilustración 5. Etapas del proceso de toma de decisiones .....	28
Ilustración 6. Ubicación Geográfica .....	33
Ilustración 7. Causas que impiden el fortalecimiento empresarial .....	42
Ilustración 8. Género.....	43
Ilustración 9. Misión y Visión.....	44
Ilustración 10. Área de trabajo específico.....	45
Ilustración 11. Disponibilidad de organigrama funcional.....	46
Ilustración 12. Identificación del jefe inmediato.....	47
Ilustración 13. Disponibilidad de un manual de cargos y funciones.....	48
Ilustración 14. Capacitaciones de formación profesional .....	49
Ilustración 15. Capacitaciones enfocadas al desarrollo personal .....	50
Ilustración 16. Evaluación por la gestión de trabajo .....	51
Ilustración 17. Sugerencias a la administración .....	52
Ilustración 18. Liderazgo por parte de la alta dirección.....	53
Ilustración 19. Motivación por parte de la alta dirección.....	54
Ilustración 20. Incentivos por el cumplimiento de metas .....	55
Ilustración 21. Interpretación del Coeficiente de Correlación .....	59

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación trata sobre el desarrollo organizacional para el fortalecimiento de la FUNORSAL, cantón Guaranda, año 2022, considerando que el desarrollo organizacional (DO) se comprende como un proceso de emergencia e integración en pensamientos, acciones y en la forma en que se organiza una empresa, razón por la cual, la falta de un adecuado DO impide que una organización se fortalezca a nivel general en las actividades que desempeña.

La investigación se desarrolló mediante la revisión de revistas científicas, tesis y libros en diferentes bases de datos, así como también, fue necesario realizar la investigación de campo, la cual fue desarrollada en la FUNORSAL, donde se pudo obtener la información necesaria de la organización para posteriormente proceder a realizar la descripción correspondiente.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación se ha estructurado en cinco capítulos, de la siguiente manera:

- En el Capítulo I: La Formulación General del Proyecto, se planteó la descripción del problema, la formulación del problema, preguntas de investigación, justificación, objetivos de la investigación, la hipótesis de investigación, la identificación de variables y su respectiva operacionalización.
- El Capítulo II: Marco Teórico, aquí se desarrollaron los antecedentes investigativos, la fundamentación del marco científico, se definió un marco conceptual y un marco legal, de la misma manera, se estableció la ubicación georreferencial de la organización objeto de estudio.
- El Capítulo III: Metodología, se establecieron los tipos de investigación, el enfoque, los métodos de investigación a utilizarse, de la misma manera, se

estableció las técnicas e instrumentos de recopilación de datos y la población objeto de estudio.

- El Capítulo IV: Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados, se explica y se muestra los principales resultados obtenidos de los diferentes métodos, técnicas e instrumentos utilizados y aplicados en el levantamiento de información, así como también, se comprueba la hipótesis de investigación planteada.
- El Capítulo V: Propuesta, se formularon estrategias de desarrollo organizacional enfocadas en el fortalecimiento de la FUNORSAL.
- Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones, mismas que determinaron la necesidad de implementar estrategias de desarrollo organizacional con la finalidad de fortalecer a la organización.

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo determinar cómo aporta el desarrollo organizacional en el fortalecimiento empresarial de la FUNORSAL, para lo cual fue necesario iniciar con una descripción del problema, el cual ayudó a formular, justificar y plantear objetivos de estudio. Consecutivamente, se planteó el marco teórico, marco conceptual y marco legal que permitieron profundizar en el estudio de las variables planteadas. Seguidamente, fue necesario establecer la metodología de estudio, la cual fue de tipo descriptivo, correlacional, de campo y bibliográfica con un enfoque cuantitativo y cualitativo, la información fue obtenida mediante la aplicación in situ de una entrevista y de encuestas aplicadas a los empleados de la organización. Los resultados reflejaron la carencia de factores importantes del desarrollo organizacional que no permiten el fortalecimiento de la organización. El método estadístico utilizado para la comprobación de la hipótesis fue la correlación de Spearman presente en el software estadístico SPSS, la misma que permitió aceptar la hipótesis alternativa con valores de significancia inferiores a 0,000. Finalmente se presenta la propuesta de implementación de estrategias de desarrollo organizacional enfocadas en el fortalecimiento de la organización.

**Palabras clave:** Desarrollo Organizacional, Fortalecimiento Empresarial, Estrategia, Administración.

## **ABSTRACT**

The present investigation had to determine how organizational development contributes to the business strengthening of FUNORSAL, for which it was necessary to start with a description of the problem, which helped to formulate, justify and set study objectives. Consecutively, the theoretical framework, conceptual framework and legal framework were proposed that allowed deepening the study of the variables raised. Next, it was necessary to establish the study methodology, which was descriptive, correlational, field and bibliographic with a quantitative and qualitative approach, the information was obtained through the application of an on-site interview and surveys applied to the employees of the organization. The results reflected the lack of important factors of organizational development that do not allow the strengthening of the organization. The statistical method used to verify the hypothesis was Spearman's correlation present in the statistical software SPSS, the same that allowed accepting the alternative hypothesis with significance values less than 0.000. Finally, the proposal for the implementation of organizational development strategies focused on strengthening the organization is presented.

**Keywords:** Organizational Development, Business Strengthening, Strategy, Administration.

## CAPÍTULO I

### FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

#### **Descripción del Problema**

El Desarrollo Organizacional (DO) se comprende como un proceso de emergencia e integración en pensamientos, acciones y en la forma en que se organiza una empresa, razón por la cual, la falta de un adecuado DO impide que una organización se fortalezca a nivel general en las actividades que desempeña. En ese sentido, es importante que en toda empresa se faciliten los procesos de cambio organizacional, lo cual incluye el trabajo en equipo e individual.

De acuerdo con Pucheu (2014) el DO intenta influenciar a los miembros de una organización con la finalidad de que se amplíe la sinceridad mutua respecto a los puntos de vista de la organización y que, a su vez, asuman mayor responsabilidad por sus acciones como miembros de la organización.

El presente trabajo de investigación se desarrollará en la Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas - FUNORSAL, ubicado en la parroquia Salinas, cantón Guaranda, provincia de Bolívar, la misma que se enfoca en fortalecer las capacidades de las organizaciones base, priorizando el fortalecimiento socio organizativo; además de la promoción del fomento agroindustrial, muy de la mano con la asistencia técnica brindada y el apoyo y acompañamiento en el tema de emprendimientos, sin embargo, es una organización comunitaria sin fines de lucro que acoge a 18 organizaciones base y que desarrolla sus actividades en su función de contribuir con el mejoramiento del nivel de ingresos de familias campesinas. En ese sentido, es fundamental que, en toda organización sin importar su actividad económica, el tipo y el tamaño, exista un adecuado desarrollo organizacional que ayude fortalecer su funcionamiento y crecimiento en beneficio de los grupos de interés.

De esa manera, luego de un breve análisis preliminar, se pudo evidenciar que la FUNORSAL, afronta una débil estructura organizacional debido a la conservación de técnicas empíricas ejercidas en la gestión, de la misma manera, se identificó una débil descripción de puestos en la que se determinen claramente las responsabilidades, atribuciones y autoridad de cada trabajador en las actividades que desempeñan. Se debe afrontar estos problemas a fin de solucionarlos con la implementación de un modelo de desarrollo organizacional adecuado para la organización que permita fortalecer su estructura organizativa en beneficio de las familias campesinas.

En ese contexto, resulta de mucha importancia analizar la situación problemática por la que atraviesa la FUNORSAL, ya que como se mencionó anteriormente, la organización contribuye con el mejoramiento del nivel de ingresos de familias campesinas y, por ende, con el mejoramiento del nivel de vida, por lo que, un inadecuado desarrollo organizacional mermaría en el crecimiento y fortalecimiento de la organización.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo incide el desarrollo organizacional en el fortalecimiento empresarial de la FUNORSAL, cantón Guaranda, año 2022?

### **Preguntas de Investigación**

¿De qué manera el desarrollo organizacional fortalecerá a la FUNORSAL?

¿Cuáles son las causas que impiden que la FUNORSAL se fortalezca?

¿Incide el desarrollo organizacional en el fortalecimiento empresarial de la FUNORSAL?

## **Justificación**

La presente investigación radica su importancia en el fortalecimiento empresarial de la FUNORSAL mediante un adecuado desarrollo organizacional, que permita mejorar y conocer las funciones de cada uno de los colaboradores, así como también, de los procesos que se llevan a cabo en la organización y al mismo tiempo brindar soluciones a su problemática presente.

Resulta necesario para toda empresa disponer de un adecuado desarrollo organizacional, en ese sentido, es indispensable el establecimiento de un modelo que permita fortalecer la gestión de la organización, lo que permitirá el crecimiento empresarial de la FUNORSAL. Para efectos del presente trabajo investigativo se evidencia la necesidad en la organización de establecer un modelo de desarrollo organizacional adecuado que permita mejorar sus procesos internos y externo, así como también, de posicionarse en diferentes mercados.

La investigación es factible porque se dispone del acceso a una amplia y variada información bibliográfica documental, así como también, se cuenta con la autorización y el apoyo de todo el personal que presta sus servicios en la FUNORSAL, quienes se han mostrado muy interesados dando a conocer su compromiso en el desarrollo de este proyecto de investigación, ya que los resultados obtenidos permitirán poner en práctica la propuesta planteada en esta investigación.

En ese sentido, los beneficiarios de la presente investigación son principalmente los colaboradores de la FUNORSAL ya que obtendrán una propuesta de mejora a la problemática presente. De la misma manera, clientes y posibles clientes serán beneficiados con esta investigación ya que los procesos internos y externos se fortalecerán, lo que permitirá a la organización brindar una mejor asistencia a sus consumidores, al mismo tiempo, permitirá el crecimiento de la institución.

Finalmente, la presente investigación es de gran impacto para la FUNORSAL ya que fortalecerá el compromiso de todos sus colaboradores, lo cual ayudará a disminuir las consecuencias negativas a las que están expuestos por la falta de un adecuado modelo de desarrollo organizacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar cómo aporta el desarrollo organizacional en el fortalecimiento empresarial de la FUNORSAL.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar el desarrollo organizacional dentro de la FUNORSAL.
- Conocer las causas que impiden el fortalecimiento empresarial de la FUNORSAL.
- Proponer estrategias de desarrollo organizacional enfocado en el fortalecimiento empresarial de la FUNORSAL.

## **Hipótesis**

El desarrollo organizacional incide en el fortalecimiento empresarial de la FUNORSAL.

## **Variables**

- **Variable Independiente:** Desarrollo organizacional
- **Variable Dependiente:** Fortalecimiento empresarial

## Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Variable Dependiente: Fortalecimiento empresarial*

<b>Conceptualización</b>	<b>Categorías</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
Conjunto de procesos en los cuales se comparte herramientas teóricas y prácticas a los dirigentes de las diferentes organizaciones.	Logro de objetivos	Toma de decisiones	<i>Técnica:</i> Encuesta
	Éxito organizacional	Satisfacción	<i>Instrumento:</i> Cuestionario
	Crecimiento	Desarrollo económico	

*Nota.* Elaboración propia. Fuente de conceptualización tomado de (Sánchez & Espinal, 2017)

**Tabla 2***Variable Independiente: Desarrollo Organizacional*

<b>Conceptualización</b>	<b>Categorías</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría, así también, consiste en un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización	Procesos de cambio	Estructura funcional	
	Optimización en actividades laborales	Eficiencia	<i>Técnica:</i> Encuesta
	Mejoramiento en procesos	Eficacia	<i>Instrumento:</i> Cuestionario

*Nota.* Elaboración propia. Fuente de conceptualización tomado de (Guízar Montúfar, 2013)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes**

Según, Tapia Usca (2018) en su investigación denominada “El desarrollo organizacional de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba y el servicio al cliente, período 2016-2017”, tuvo como objeto de estudio el determinar cómo aporta el desarrollo organizacional de la empresa es un de la ciudad de Riobamba en el servicio al cliente, además de proponer un modelo de desarrollo organizacional al personal para mejorar su participación en el servicio al cliente, para lo cual, el método utilizado fue hipotético deductivo con un diseño no experimental de tipo descriptivo y de campo, concluyendo que el desarrollo organizacional de la empresa no apropiado ya que, mediante la encuesta aplicada se pudo determinar que los trabajadores desconocen el estado del proceso organizacional por lo que, el servicio brindado a los clientes no es oportuno, en ese sentido, el autor propuso un modelo de desarrollo organizacional al personal, con la finalidad de mejorar la participación en el servicio al cliente lo que a su vez permitirá tener un servicio garantizado y en un tiempo adecuado en beneficio de la empresa y de los clientes.

De la misma manera, Álvarez Cevallos (2020) en su trabajo de investigación denominado “Desarrollo organizacional para mejorar el servicio en la Dirección de Movilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón la Concordia, 2020”, el cual tuvo como objeto de estudio aplicar un modelo de desarrollo organizacional en la Dirección de Movilidad Humana del Gobierno Autónomo Descentralizado para contribuir a la mejora del servicio al cliente, para lo cual, el desarrollo investigativo lo realizó bajo un paradigma metodológico con enfoque cualitativo y cuantitativo de tipo no experimental transversal, con la finalidad de dar solución al problema, planteó como propuesta la aplicación de un proceso de desarrollo

organizacional en la oficina de movilidad humana, siendo este el primer paso en brindar soluciones a la problemática presentada.

Por su parte, Cisneros Parra (2022) en el trabajo titulado “La gestión administrativa y el desarrollo organizacional de Autocenter de la ciudad de Riobamba – Ecuador”, planteó como su objetivo de estudio fue el determinar de qué manera la gestión administrativa incide en el desarrollo organizacional de la empresa Autocenter, para lo cual el método investigativo utilizado fue hipotético deductivo, con un tipo de investigación descriptiva, correlacional y explicativa, determinando que en la empresa Autocenter de la ciudad de Riobamba dentro de la gestión administrativa existe falta de liderazgo por parte de los directivos, lo que ha ocasionado la ausencia de captaciones dirigidas hacia los empleados, por lo que, se planteó una propuesta de estrategias dirigidas al personal administrativo y empleados de la empresa encaminados a mejorar la organización y dirección con una adecuada estructura organizacional, liderazgo, conocimiento y responsabilidades de actividades.

Los autores Guarnizo Crespo et al. (2021) en el artículo denominado “El desarrollo organizacional como herramienta para el cambio y la mejora de las empresas comerciales de Guayaquil” el cual describe sobre los resultados obtenidos por 34 empresas comerciales de la ciudad de Guayaquil que implementaron proyectos de desarrollo organizacional durante el año 2018, para lo cual, la metodología establecida es de carácter descriptiva y la técnica empleada para la recolección de datos fue una encuesta dirigida a representantes y ejecutivos de dichas empresas, concluyendo en la investigación que en su mayoría los proyectos exitosos de desarrollo organizacional se enfocan en el desarrollo del sentido de pertenencia institucional, el fortalecimiento de los valores corporativos y el mejoramiento del clima laboral, además, se determinó que dicho éxito fue posible cuando los empleados decidieron trabajar en equipo y alineados bajo un liderazgo claro, un propósito compartido y un contexto motivante.

Según (Montero Tapia et al., 2019) en el artículo publicado que tiene como título “Desarrollo organizacional como estrategia de modernización de la calidad del servicio de alimentos y bebidas”, mencionan que hoy en día las necesidades y la exigencia de las personas se han elevado de manera exponencial, lo que ha incidido en la calidad del servicio que se debe evolucionar acorde a los requerimientos de los usuarios, en ese sentido la investigación se ha desarrollado bajo un diseño no experimental con un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo y explicativo, con trabajo de campo realizado a los clientes internos de la unidad de prácticas pre profesionales de la Universidad de Cuenca, obteniendo como resultados la identificación de falencias en el área de servicio, un alto número de reclamos, alterar la estructura jerárquica y la duplicidad o carga de funciones, ante esto, como solución se planteó un modelo de desarrollo organizacional en el que se trabaja sobre 3 ejes principales que son: generar la necesidad de cambio, determinar una línea de mando y mejorar la capacidad de respuesta; esto mediante medidores que ayuden a determinar la puntualidad, el cumplimiento y la solución de conflictos de forma efectiva con la finalidad de satisfacer las necesidades de los usuarios, concluyendo que, un modelo de desarrollo organizacional es una herramienta que permite trabajar de manera organizada para realizar un cambio planificado.

Por otra parte, Zamora Aguilar (2018) en su artículo denominado “El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil” en el cual se realizó un análisis del proceso de desarrollo organizacional, el cual permitió identificar factores fundamentales en dicho proceso, concluyendo que el desarrollo organizacional es un proceso que produce cambios positivos ya que responde a las necesidades de las organizaciones y conduce al cumplimiento de objetivos propuestos a partir de una evaluación de la organización en la que se considera la estructura, las actividades, presupuesto, propósitos y recurso existentes, en ese sentido, como resultado del modelo de desarrollo organizacional propuesto, se determinó que se genera un proceso dinámico, participativo e incluyente entre todas

las áreas de la organización, sin embargo; los cambios que producen los procesos de desarrollo organizacional no ocurren en todos los casos de la misma manera o magnitud, ya que esto depende de los objetivos establecidos en cada organización.

## **Marco Científico**

### **Administración**

Para Chiavenato (2019, p. 8) define a la administración como:

El proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos organizacionales. Además, incluye fijar los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados a los públicos estratégicos de la organización.

Por su parte, Correa (2019), define a la administración como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”, menciona también que los individuos que se desempeñan como administradores, deben ejercer las funciones administrativas de: planeación, organización, dirección y control.

De la misma manera, los autores (Ramírez Cardona & Ramírez, 2016) definen a la administración como una “actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

En ese sentido, se puede decir que la administración es la ciencia que permite planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y procesos que se llevan a cabo en las instituciones empresariales, con el propósito de utilizar todos los recursos de manera eficiente que permitan alcanzar las metas organizacionales.

## **Características de la administración**

La administración puede identificarse por diferentes cualidades, como son:

- **Universalidad:** El conocimiento administrativo es entendible o aplicable a cualquier campo o sector.
- **Especificidad:** Ya que es una ciencia social y cuenta con herramientas propias.
- **Unidad temporal:** Las etapas de la administración son desarrolladas de manera simultánea y dinámica en la realidad de las empresas.
- **Unidad jerárquica:** El funcionamiento adecuado de una administración demanda la presencia de una jerarquía o estructura organizacional.
- **Flexibilidad:** Es ampliamente aplicable gracias a su rasgo de adaptación.
- **Interdisciplinarietàad:** La administración precisa de la interrelación con otras disciplinas como la contabilidad (Sánchez Galán, Características de la administración, 2021).

## **Proceso administrativo**

Según (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011) el proceso administrativo es una herramienta elemental de la administración de una empresa, ya que permite entender su dinámica de trabajo y las bases para el diseño de sus estructuras, procesos y controles, lo cual facilita su gestión y dirección, teniendo como eje central sus objetivos.

Los elementos que conforman el proceso administrativo son:



Ilustración 1. Elementos del proceso administrativo

*Nota.* Elaboración propia basado en (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011)

En ese contexto, cada una de las fases del proceso administrativo permiten una mejor gestión de las actividades empresariales, todas estas enfocadas en el cumplimiento de objetivos.

### **Desarrollo Organizacional (DO)**

Según (Guízar Montúfar, 2013, p. 6) en referencia a Porras y Robertson, establecen que:

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Por su parte, González Cornejo (2019) en referencia a González Cornejo, en relación al desarrollo organizacional menciona que:

El DO es un esfuerzo de cambio planificado, dirigido por la alta gerencia con el auxilio de las ciencias aplicadas del comportamiento y apoyado por un consultor que pretende la creación de una cultura de efectividad, mediante una investigación a largo plazo en las estructuras organizacionales, involucrando valores, procesos y tecnología (p. 48).

En ese contexto, el desarrollo organizacional es un proceso que implica al menos los siguientes elementos:

- a. La creación de estrategias sobre ámbitos que no habían sido considerados previamente
- b. Cambios en la manera de representar o coordinar la organización, incluyendo la aparición o formalización de roles.
- c. Cambios en los valores, supuestos o rituales de las culturas existentes en la organización (Pucheu, 2014, p. 56).

En ese sentido, junto con el estudio del desarrollo organizacional, se estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional. En ese sentido, el DO permite manejar de una manera adecuada los constantes cambios y desajustes presentes en la empresa y sus sistemas.

### **Objetivos del Desarrollo Organizacional (DO)**

Algunos de los objetivos básicos del desarrollo organizacional son los siguientes:

- Lograr que las decisiones que se tomen en la organización se hagan con base en las fuentes de información y no en las funciones organizacionales.
- Obtener o generar información tanto subjetiva como objetiva que sea válida y pertinente sobre la realidad de la organización.

- Crear un clima de receptividad que permita conocer las realidades organizacionales, así como de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones que sean insatisfactorias.
- Lograr una mayor apertura en las comunicaciones en todos los niveles y sentidos.
- Incrementar los niveles de entusiasmo y satisfacción personales dentro de la organización.
- Hacer compatibles, viables, armoniosas e integrales las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la conforman (González Cornejo, 2019, p. 52).

### **Importancia del Desarrollo Organizacional (DO)**

El desarrollo organizacional es importante para una empresa debido a que:

- El DO ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia.
- Muestra al personal cómo trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones.
- Provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
- Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos.
- El DO apoya para que la empresa se convierta en una organización eficaz (Guízar Montúfar, 2013)

### **Valores del Desarrollo Organizacional (DO)**

Como en cualquier área del conocimiento humano, en el desarrollo organizacional se encuentra un conjunto de valores o principios fundamentales que se refieren al análisis del ser humano en su relación de trabajo dentro de un contexto organizacional, el mismo que tendrá una significativa influencia en el manejo de los procesos y de la

tecnología con vistas a crear organizaciones funcionales. Algunos de los valores más comunes del DO son los siguientes:

1. Crear las oportunidades necesarias para que las personas se desenvuelvan en la organización como seres humanos y no como simples elementos del proceso productivo.
2. Buscar y crear también las oportunidades para que tanto cada 1 de los miembros de la organización, así como la organización misma, puedan desarrollar todas sus potencialidades.
3. Procurar el aumento de la eficiencia de la organización en función de todos sus objetivos propuestos.
4. Establecer las condiciones necesarias para crear un medio ambiente en el que los miembros de la organización puedan encontrar un trabajo que, al mismo tiempo de ser estimulante, les despierte el interés por enfrentarse a una prueba por superar.
5. Crear las condiciones que permitan a los miembros de la organización la posibilidad de influir por un lado en la forma de llevar a cabo el trabajo y por el otro en el medio ambiente circundante.
6. Tratar a cada ser humano como una persona que tiene un conjunto completo y complejo de necesidades como siendo todas ellas de igual importancia tanto para su trabajo como para su vida en general (González Cornejo, 2019, pp. 54-55).

En ese contexto, los valores que cimientan el desarrollo organizacional son las pautas que marcan la dirección que es necesario seguir al emprender las actividades requeridas para desarrollar la organización y la forma que el programa propuesto podrá evolucionar y mantenerse.

### **Características del Desarrollo Organizacional**

Se pueden identificar claramente las características que dispone el DO:

- Es una estrategia educativa planificada.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, tales como: metas, crecimiento y eficiencia.
- Se basa en la conducta humana.
- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización (Guízar Montúfar, 2013).

### Proceso del Desarrollo Organizacional

El proceso del DO consiste básicamente en tres pasos:

Proceso del DO		
<b>Recabar información</b> Esta fase implica determinar la índole y la disponibilidad de los datos necesarios y la tecnología requerida para recopilarlos	<b>Diagnosticar la organización</b> Se enfatiza en esta etapa en el proceso de solución de problemas. El análisis de estos en el contexto de los sistemas operativos conlleva una gran cantidad de procedimientos técnicos relativos a la identificación de aspectos importantes y sujetos de cuestionamientos coma a la implantación de prioridades y a su posterior transformación en metas y objetivos.	<b>Intervenir activamente</b> La intervención activa es definida como la actuación basada en planes previamente formulados coma que sigue a una fase del diagnóstico. Las intervenciones en la organización van desde el entrenamiento en sensibilización y el método de laboratorio coma hasta el diseño com a implementación y manejo de equipos de trabajo.

Ilustración 2. Proceso del DO

*Nota. Elaboración propia a partir de (González Cornejo, 2019)*

## **Principios básicos del Desarrollo Organizacional**

Según Cisneros Parra (2022) quien hace referencia a Tapia (2018), afirma que para poder entender el desarrollo organizacional es importante conocer cuáles son sus principios básicos, los mismos que son:

***Cultura organizacional:*** La manera de cambiar a las organizaciones es cambiar su cultura, modificar los sistemas dentro de los cuales los hombres y mujeres trabajan. Cultura organizacional se entiende como un modo de vida un sistema de creencias, expectativas y valores.

***Cambio organizacional:*** El mundo moderno se caracteriza por un ambiente de cambios constantes, rápidos y progresivos. El ambiente general que rodea las empresas es extremadamente dinámico y exige que ellas tengan una gran capacidad de adaptación al cambio.

***Adaptación al cambio permanente:*** El individuo, el grupo y la organización deben ser sistemas dinámicos, adaptables al cambio si quieren sobrevivir en un ambiente de constantes modificaciones. El cambio organizacional debe ser planeado no debe dejarse al azar.

***Interacción organización-ambiente:*** La organización y el ambiente está en continua interacción. Una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir con rapidez sus recursos humanos, financieros y tecnológicos de modo que maximice su adaptación y mejore su rendimiento, permitiendo de esta manera alcanzar sus objetivos planteados dentro de un ambiente laboral estable.

***Interacción individuo-organización:*** El DO hace hincapié al comportamiento del individuo. Para llegar a un adecuado comportamiento empresarial las normas y los valores de la empresa pueden ser cambiados mediante su modificación respectiva.

**Objetivos individuales y objetivos organizacionales:** El DO parte de las presuposiciones de que es posible lograr que las metas de los individuos se integren con los objetivos de toda una organización en un plano en que el significado del trabajo sea realmente estimulante, gratificante y conlleve a su desarrollo personal (Cisneros Parra, 2022, pp. 37-38).

## **Modelos del desarrollo organizacional**

A continuación, se presentan los modelos existentes del desarrollo organizacional:

### **1. Modelo de cambio de Kurt Lewin**

Según Guízar Montúfar (2013) establece que el modelo de cambio de Lewin se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. Cuando estas fuerzas están equilibradas como los niveles actuales de comportamiento se mantiene y se logra según Lewin un equilibrio cuasi estacionario, esto puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden. Lewin propone un plan de 3 fases para llevar a cabo el cambio planeado:

- a) **Descongelamiento:** esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- b) **Cambio o movimiento:** esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado un nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
- c) **Re congelamiento:** en esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional (Guízar Montúfar, 2013, p. 29).

En ese sentido, el autor sostiene que estas tres fases se pueden lograr sí:

- Se determina el problema.
- Se identifica su situación actual.
- Se identifica la meta por alcanzar.
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndose hacia la meta (Guízar Montúfar, 2013).

## **2. Modelo de Ralph Kilmann**

El modelo presentado por Kilmann, quien especifica los tópicos de ventaja clave que se deben tomar en consideración para que pueda presentarse un cambio, tal y como es deseable en las empresas. Las fases que considera este autor son las siguientes:

- Iniciar el programa.
- Diagnosticar el problema.
- Programar las rutas que se llevarán a cabo.
- Evidenciar las rutas indicadas en la fase anterior.
- Evaluar los resultados obtenidos (Guízar Montúfar, 2013, pp. 30-31).

## **3. Modelo Burke-Litwin**

Este modelo es llamado también del “Desempeño individual y de la organización”, el modelo implica identificar las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden o “cambio transaccional” y del cambio de segundo orden o “cambio transformacional”. El cambio de primer orden implica un cambio evolutivo y de adaptación, en el cual se cambian las características de la organización, aunque su naturaleza es la misma. El cambio de segundo orden implica un cambio revolucionario y alterna en forma significativa a la organización. Este modelo establece una clara

distinción entre el ambiente de la organización y su cultura (Guízar Montúfar, 2013, p. 31).

#### 4. Modelo de Planeación

Este modelo trata de definir las etapas del cambio planeado. Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio, y que esta información es útil solo si después puede convertirse en planes de acción. El modelo establece siete pasos a seguir, los cuales se presentan en la siguiente figura:

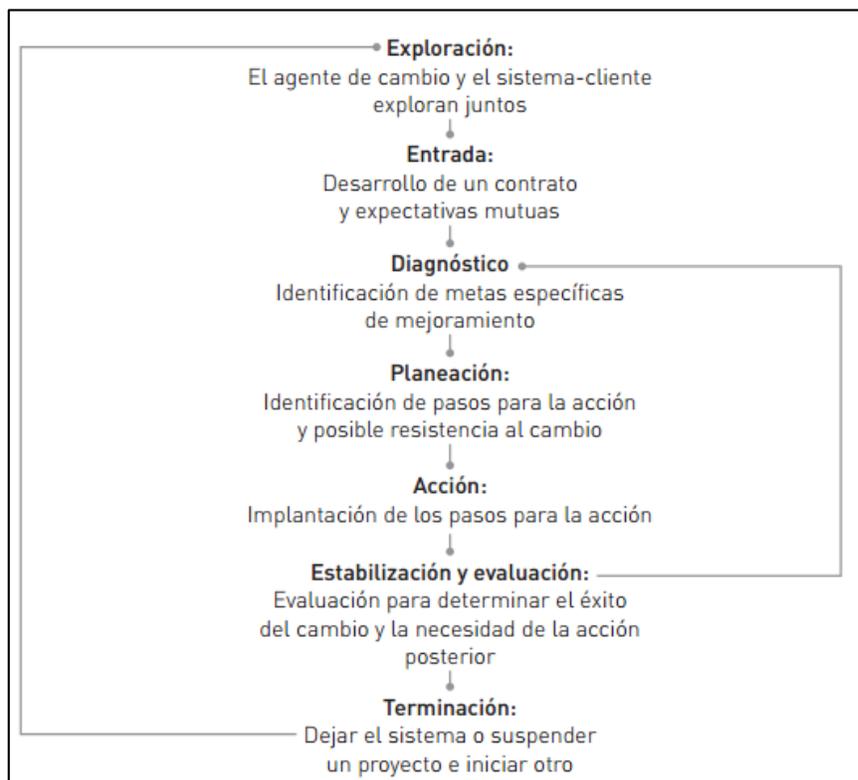


Ilustración 3. Modelo de Planeación

*Nota.* Figura tomada de (Guízar Montúfar, 2013)

## 5. Modelo de investigación-acción

Este modelo es considerado como de amplia aplicabilidad, ya que se estima el cambio planeado como un proceso cíclico que implica colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en DO. El modelo hace énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como en una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción y así sucesivamente.

<b>Fases del modelo de investigación-acción</b>	Percepción de problemas por parte de los administradores clave
	Consultas con expertos en ciencias del comportamiento
	Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor
	Retroalimentación al grupo clave de la empresa (administradores)
	Diagnóstico conjunto del o los problemas
	Planeación y acción conjunta (objetivos del programa de DO y medios para lograr los objetivos)
	Acción
	Recopilación de datos después de la acción
	Retroalimentación al grupo de clientes por el consultor
	Rediagnóstico y planeación de la acción entre el cliente (los administradores) y el consultor
	Nueva acción
	Nueva recopilación de datos como resultado de la acción
	Rediagnóstico de la situación

Ilustración 4. Fases del modelo de investigación-acción

*Nota.* Elaboración propia a partir de (Guízar Montúfar, 2013)

## 6. Modelo del cambio planeado de Faria Mello

Este modelo contiene procesos cíclicos, en los cuales se identifica la fase de entrada que puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes de establecer la segunda fase de establecimiento que es el contrato. Es una especie de subfase del contacto. El contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase

inicial de multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada. El contacto se puede decir que se trata de una exploración entre consultor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y un examen preliminar de la situación por parte del consultor (Guízar Montúfar, 2013, p. 34).

### **Toma de Decisiones**

Una de las principales funciones de los directivos de una empresa es la planificación, entendida como el proceso de toma de decisiones con el que se busca alcanzar objetivos establecidos previamente, los cuales son fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa (Martínez, 2019).

En la actualidad, la toma de decisiones al interior de las micro, pequeñas y medianas empresas, representa un área de oportunidad porque dichas decisiones pueden ser la diferencia entre ser eficientes y competitivas o, por el contrario, una mala decisión repercutiría hasta el punto de generar su cierre (Pérez Paredes et al., 2018).

De acuerdo a lo mencionado por los autores citados anteriormente, se puede decir que las tomas de decisiones que realizan los directivos son esenciales para la organización y dependen de estas para que la empresa tome un rumbo adecuado con el fin de posicionarse y crecer en los mercados.

### **Importancia de la toma de decisiones**

La importancia de una decisión está íntimamente relacionada con la posición que ocupa la persona que toma la decisión en la organización, por ejemplo, la decisión de la mejor hora para realizar habitualmente un depósito bancario puede ser importante para el mensajero de la empresa, pero intrascendente para el gerente (Solano, 2003).

A continuación, se presentan algunos factores que pueden resultar de gran ayuda para evaluar la importancia de una decisión:

1. **Tamaño del compromiso:** en la mayor parte de casos, las decisiones implican fuertes sumas de dinero.
2. **Flexibilidad de los planes:** algunos de los planes pueden revertirse.
3. **Certeza de los objetivos y las políticas:** algunas empresas pueden tener una política clara que indique cómo actuar frente a ciertas situaciones que se presenten.
4. **Cuantificación de las variables:** una decisión puede tomarse más fácilmente si los costos asociados con esa decisión pueden definirse en forma precisa.
5. **Impacto humano:** la decisión es grande y debe tomarse cuidadosamente (Solano, 2003).

### **Tipos de decisiones**

Los responsables de tomar decisiones deben tomar distintos tipos de decisiones, en general la mayoría de las decisiones cae en una de dos categorías las cuales son:

- Decisiones Programadas: están estructuradas en gran medida o que ocurre con cierta frecuencia (o ambas).
- Decisiones no programadas: no están estructuradas y ocurren con menor frecuencia que una decisión programada. La intuición y la experiencia son factores importantes en las decisiones no programadas (Abril et al., 2018).

### **Etapas en el proceso de toma de decisiones**

La toma de decisiones es considerada como un proceso que se debe realizar en las empresas; debido a las actividades que realizan en determinados períodos, al ser considerado como un proceso, se establecen diferentes etapas que conlleva tomar una decisión.

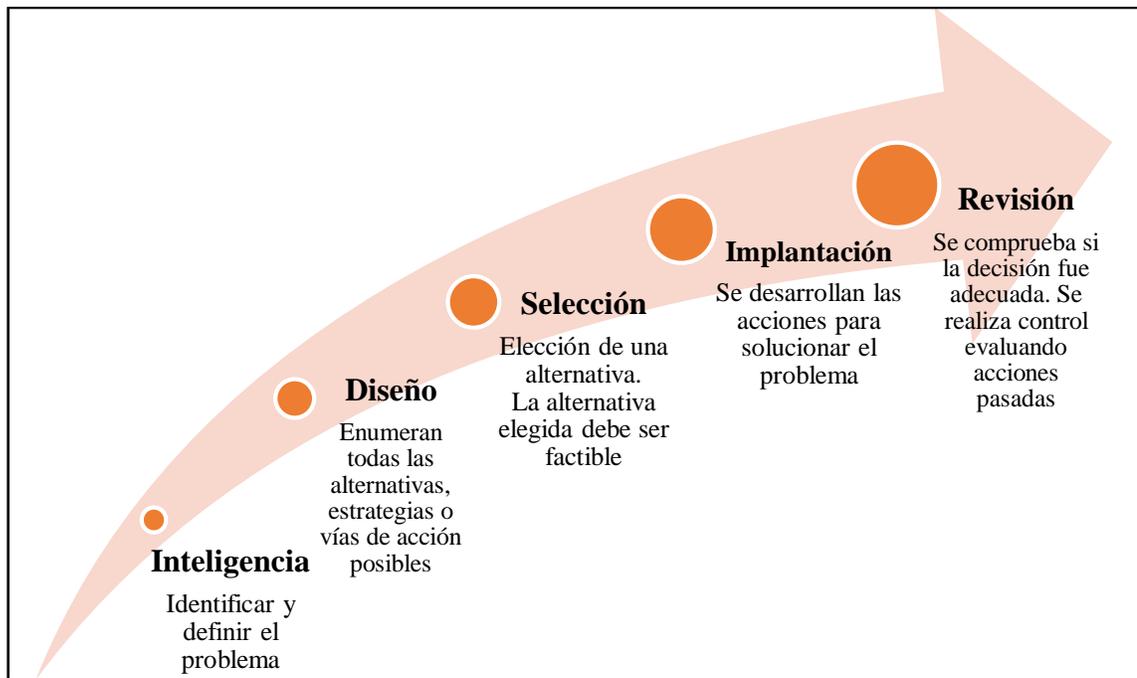


Ilustración 5. Etapas del proceso de toma de decisiones

*Nota.* Elaboración propia a partir de (Canós Darós et al., 2015).

### **Marco Conceptual**

**Administración de cambio:** Se centra en el valor de los costos, la calidad y los programas. Por lo tanto, se puede deducir que lo que caracteriza al DO es su interés por la transferencia de conocimientos y habilidades para que al sistema le sea más fácil manejar el cambio en el futuro (Guízar Montúfar, 2013, p. 7).

**Análisis:** Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos, posteriormente, y en su segunda acepción encontramos que es el examen que se hace de una obra, de un escrito o de cualquier realidad susceptible de estudio intelectual (López Noguero, 2002, p. 4).

**Cambio:** Palabra clave en el desarrollo organizacional. Implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio (Guízar Montúfar, 2013, p. 7).

**Control:** El control es un elemento vital de un sistema administrativo, ya que permite a las empresas autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados desde la planeación. Existe una premisa administrativa que señala que sólo lo que se mide se puede mejorar (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, Fundamentos de Gestión Empresarial, 2011).

**Eficacia:** Es la relación entre los servicios generados y los objetivos y metas programados, entre los resultados esperados y los resultados reales de los planes, proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos en la calidad y cantidad esperados (Cubero Abril, 2019, p. 78) .

**Eficiencia:** Constituye la obtención de los mejores resultados con el menor costo y la utilización provechosa de los recursos, que se utilicen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso, sean los mínimos (Cubero Abril, 2019, p. 78).

**Estrategia:** Es un proceso regulable, conjunto de reglas que buscan una decisión en cada momento. Arte, traza para dirigir un asunto (Real Academia Española, s.f.).

**Gestión:** La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo (Westreicher, 2020).

**Organización:** Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, Fundamentos de Gestión Empresarial, 2011, p. 192).

**Planificación:** La planeación es la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazos de las empresas para que operen con éxito en el contexto en donde actúan, lo cual permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigir las, gerenciarlas y controlarlas. La planeación parte de la definición clara de objetivos y de la estrategia general (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, Fundamentos de Gestión Empresarial, 2011, p. 170).

**Sistema:** Conjunto de elementos interrelacionados y que actúan de manera ordenada (Guízar Montúfar, 2013, p. 7).

## **Marco Legal**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha considerado la siguiente base legal:

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

#### **Capítulo Sexto**

#### **Trabajo y Producción**

##### *Sección primera*

#### **Formas de organización de la producción y su gestión**

**Art. 319.-** Se reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el texto internacional.

**Art. 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimularán una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en

cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistemática, valoración del trabajo y eficiencia económica y social (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

## **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones**

### **Título Preliminar: Del Objetivo y Ámbito de Aplicación**

**Art. 1. Ámbito.** - Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

**Art. 2. Actividad Productiva.** - Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

**Art. 3. Objeto.** - El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018).

## **Código de Comercio**

### **Disposiciones preliminares**

**Art. 1.** Rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

## **Título Segundo**

### **El comerciante o el empresario de comercio**

#### **Capítulo Primero**

##### ***Los Comerciantes o Empresarios***

**Art. 10.** Se considerarán comerciantes o empresarios, y estarán sometidos por tanto a las disposiciones de este Código:

- a) Los comerciantes o empresarios, definidos como tales bajo los términos de este Código;
- b) Las sociedades que se encuentran controladas por las entidades rectoras en materia de vigilancia de sociedades, valores, seguros y bancos, según corresponda, en función de sus actividades de interrelación;
- c) Las unidades económicas o entes dotados o no de personalidad jurídica cuyo patrimonio sea independiente del de sus miembros, que desarrollen actividades mercantiles; y,
- d) Las personas naturales que se dedican a actividades agropecuarias, manufactureras, agroindustriales, entre otras; y que, por el volumen de su actividad, tienen la obligación de llevar contabilidad de acuerdo con la ley y las disposiciones reglamentarias pertinentes (Asamblea Nacional del Ecuador, 2019).

### **Marco Geo referencial**

El trabajo de investigación se lo realizará en la Provincia Bolívar, cantón Guaranda, parroquia Salinas, específicamente en la Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas – FUNORSAL, ubicado en las calles El Calvario y Samilagua.

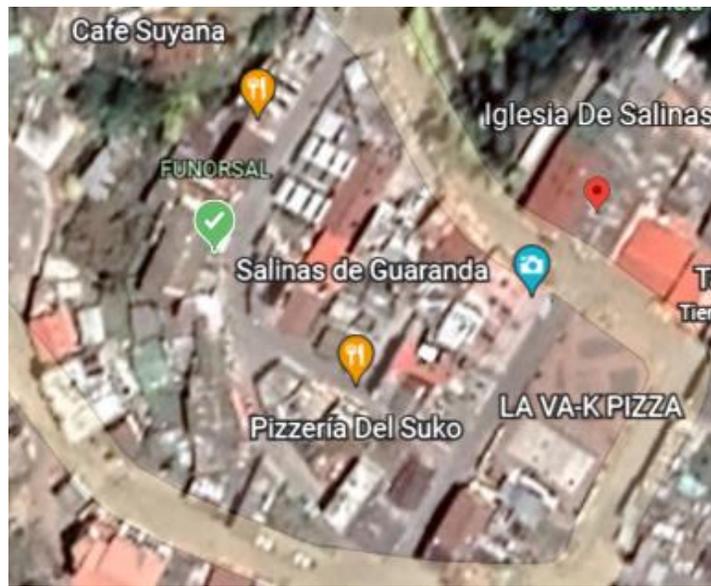


Ilustración 6. Ubicación Geográfica

*Nota.* Tomado de [Google Earth](https://www.google.com/earth/)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Tipo de Investigación**

##### **- Investigación Bibliográfica**

La investigación bibliográfica se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables (Palella & Martins, 2017, p. 87).

Con este tipo de investigación se pudo comparar, conocer, profundizar, deducir diferentes enfoques, teorías y conceptualizaciones, ya que a que se utilizó como técnica de investigación la revisión de tesis de grado de diferentes niveles, revistas, libros e internet, con respecto al desarrollo organizacional, permitiendo un mayor conocimiento sobre la problemática existente.

##### **- Investigación de Campo**

Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables, así como también, estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural (Palella & Martins, 2017, p. 88). En ese sentido, este tipo de investigación permitió realizar el estudio in situ, realizando observaciones, aplicando encuestas, las mismas que ayudaron a recolectar información útil y necesaria para el desarrollo de la investigación.

##### **- Investigación descriptiva**

Tiene como objetivo central, lograr la descripción de un evento de estudio dentro de un contexto particular. Consiste en identificar las características del evento de estudio (Hernández Sampieri et al., 2014). Este tipo de investigación se utilizó a lo largo de la

investigación, el mismo que ayudó a describir alguna situación o comportamiento, de la misma manera este tipo de investigación permitió responder inquietudes sobre quién, qué, cuándo, dónde y cómo se asocia con una determinada pregunta o problema de investigación, esto ayudará a conocer la realidad misma del problema conociendo sus características más importantes y la situación actual.

#### - **Investigación correlacional**

De acuerdo con (Rus Arias, 2020), la investigación correlacional es un tipo de método de investigación no experimental en el cual un investigador mide dos variables con la finalidad de entender y evaluar la relación estadística entre ellas sin influencia de ninguna variable extraña. La investigación correlacional consiste en evaluar dos variables, siendo su fin estudiar el grado de correlación entre ellas.

En ese contexto, con este tipo de investigación se identificó si existe relación alguna entre las variables objeto de estudio.

#### **Enfoque de la investigación**

Según (Palella & Martins, 2017) menciona que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales buscan resolver problemas o producir conocimiento en el campo científico, en ese sentido; el presente trabajo de investigación se orienta por el enfoque cualitativo, ya que a través de la observación y el manejo de información, se pretende realizar el análisis correspondiente y emitir criterios sobre los resultados obtenidos.

De la misma manera, el trabajo investigativo tuvo un enfoque cuantitativo ya que es susceptible de mediciones numéricas en la obtención de datos de la población a través del instrumento a utilizarse.

## **Métodos de Investigación**

### **- Método Analítico**

Para (Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto, 2017, p. 186), define el método analítico como un “procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Permite estudiar el comportamiento de cada parte”.

En ese sentido, se utilizó el método analítico ya que permitió mediante la observación analizar las causas, naturaleza y efectos del tema en estudio, por lo tanto, ayudó a realizar un estudio desde lo general hasta lo más específico.

### **- Método deductivo**

Este método permitió partir de juicios generales los cuales deben ser analizados de manera individual, lo cual fue necesario para establecer conclusiones acerca del objeto de investigación, ya que, estableció bases particulares y analizó el problema planteado.

## **Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos**

En el presente trabajo de investigación fue necesario la utilización de técnicas como: encuestas y entrevista, con la finalidad de recolectar información necesaria de fuentes primarias.

Como instrumentos, se utilizaron cuestionarios estructurados para la aplicación de encuestas y entrevista.

## **Población**

La población es la colección bien definida de individuos u objetos que tienen características similares. Una población es el conjunto de todos los elementos de interés en un estudio en particular (Anderson et al., 2012, p. 15).

En el presente trabajo de investigación, la población de estudio estuvo constituida por la totalidad de trabajadores de la FUNORSAL, siendo esto un total de 9 colaboradores.

### **Muestra**

Según (Palella & Martins, 2017) establecen que una muestra es un subconjunto de cuestiones o individuos de una población. En diversas aplicaciones concierne que una muestra sea una parte representativa y para ello debe escogerse una técnica de muestra adecuada que produzca una muestra aleatoria adecuada

En la presente investigación no es necesario obtener una muestra ya que se trabajó con el total de la población.

### **Procesamiento de la Información**

El procesamiento de la información obtenida se la realizará mediante el uso de herramientas ofimáticas como el software estadístico SPSS 25, esto permitió el análisis e interpretación de la información recabada.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados**

Una vez realizado el levantamiento de información mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, es pertinente mostrar la información obtenida en el estudio, la misma que permite realizar los análisis y las interpretaciones correspondientes.

En un primer escenario, mediante una guía estructurada se realizó una entrevista al director de la FUNORSAL, con la finalidad de obtener información respecto a la gestión que se viene desarrollando en la organización, con la finalidad de conocer el desarrollo organizacional presente.

En un segundo escenario, fue necesario la aplicación de una encuesta estructurada en la cual se plantearon 13 preguntas de tipo cerrado, la misma que fue dirigida a los trabajadores de la FUNORSAL, con la finalidad de conocer diferentes factores relacionados con el desarrollo organizacional.

Finalmente, se presenta la comprobación de hipótesis mediante la correlación de Spearman, la cual permite identificar la relación existente entre las variables en estudio, para lo cual fue necesario primero conocer la normalidad de los datos, aplicando para ello la prueba de Shapiro-Wilk.

## **Entrevista aplicada al Director de la FUNORSAL**

### **Pregunta 1. ¿Es una organización efectivamente orientada al bien público?**

Es una organización sin fines de lucro con objetivo social de desarrollo comunitario que trabaja en las comunidades de la parroquia Salinas y otras provincias.

### **Pregunta 2. ¿Es su declaración de Misión clara y refleja la orientación al bien público?**

No, porque refleja como una entidad sin fines de lucro.

### **Pregunta 3. ¿El contenido y los resultados obtenidos de sus actividades son difundidos?**

Sí, a través de las reuniones de directorio y la revista de indicadores anuales.

### **Pregunta 4. ¿Existe un organigrama funcional formal aprobado por el Consejo Directivo?**

Si.

### **Pregunta 5. ¿Es el equipamiento (informático, de comunicación, mobiliario, etc.) apropiado para las actividades que realiza la Organización?**

Si.

### **Pregunta 6. ¿Cómo considera que es su estilo de liderazgo?**

Bueno con tendencia a muy bueno.

### **Pregunta 7. ¿Tiene la organización un manual de cargos y funciones?**

Si.

### **Pregunta 8. ¿La organización evalúa el desempeño del personal?**

No directamente.

**Pregunta 9. De acuerdo a su percepción ¿qué factores identificaría en los siguientes apartados?**

<i><b>FORTALEZAS</b></i>	<i><b>OPORTUNIDADES</b></i>
Infraestructura. Identidad. Personal comprometido. Objetivos claros. Trayectoria en el trabajo comunitario.	Alianzas estratégicas con otras instituciones. Marca reconocida.
<i><b>DEBILIDADES</b></i>	<i><b>AMENAZAS</b></i>
Falta de liquidez. Falta de personal en algunas áreas técnicas. Poca gestión en recuperación de cartera y gestión de proyectos.	Políticas públicas. Situación económica del país.

### **Análisis general de la Entrevista aplicada**

De acuerdo a la entrevista aplicada al Director de la FUNORSAL el Ing. Vinicio Ramírez, se pudo evidenciar que la organización es sin fines de lucro y enfocada en el desarrollo comunitario, así como también, se conoció que la organización da a conocer mediante reuniones de directorio y en revista de indicadores anuales sobre los resultados obtenidos en la gestión, sin embargo, no se da a conocer de manera constante a la población sobre las actividades realizadas por la organización.

De la misma manera, se identificó la existencia de un organigrama funcional aprobado por el Consejo Directivo, así como también, la alta dirección considera que el equipamiento disponible en la organización es el apropiado para desempeñar las diferentes actividades. La organización cuenta con manual de cargos y funciones, sin embargo, no realizan evaluación al desempeño laboral de sus colaboradores internos, siendo una carencia importante dentro de la gestión.

Desde la dirección se identificó que los puntos fuertes de la organización es la infraestructura, la identidad que han generado como organización, la predisposición del personal y los objetivos claros a cumplir, sin embargo, consideran que la falta de liquidez, la falta de personal en áreas técnicas y la poca gestión en proyectos son puntos débiles identificados en la FUNORSAL.

### **Causas que impiden el fortalecimiento empresarial de la FUNORSAL**

De acuerdo con el trabajo de campo realizado se pudo evidenciar que la FUNORSAL tiene inconvenientes en su fortalecimiento empresarial. A continuación, se muestran las causas que impiden dicho fortalecimiento:



**Ilustración 7.** Causas que impiden el fortalecimiento empresarial

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

## Encuesta aplicada a los colaboradores internos de la FUNORSAL

### Pregunta1. Género

**Tabla 3**

*Género*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	3	37,5	37,5	37,5
	Femenino	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

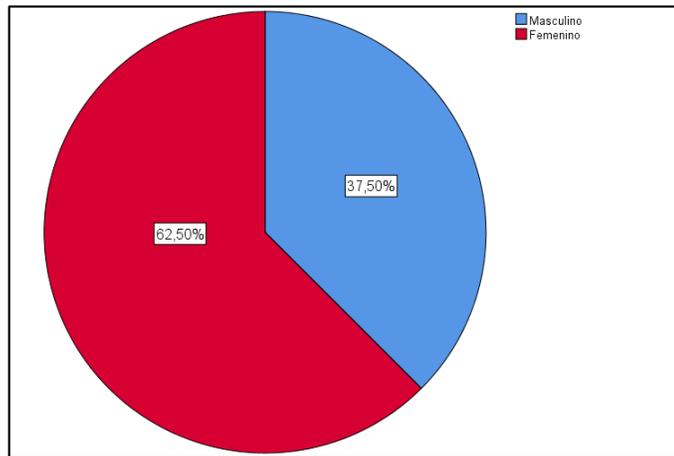


Ilustración 8. Género

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a la encuesta aplicada, se pudo evidenciar que, del total de trabajadores directos de la FUNORSAL, el 62,50% son mujeres, mientras que el 37,50% son hombres. Cabe mencionar que, el director no fue considerado para esta encuesta.

## Pregunta 2. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

**Tabla 4**

*Misión y Visión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	6	75,0	75,0	75,0
	No	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

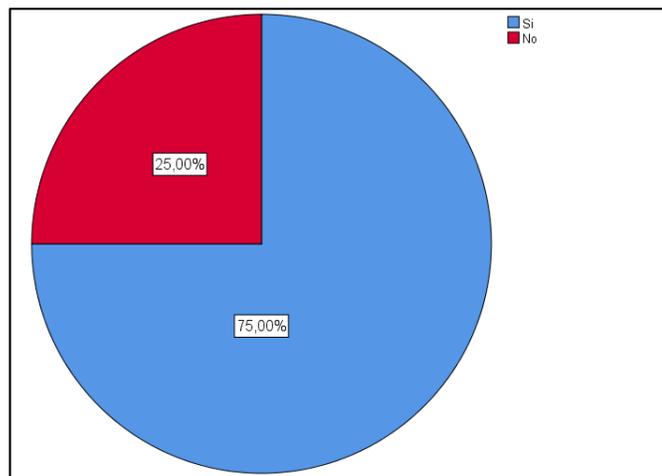


Ilustración 9. Misión y Visión

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con la población encuestada, se evidencia que el 75% sí tienen conocimiento sobre la misión y visión de la FUNORSAL, mientras que el 25% no conoce esto, en ese sentido, es necesario que en la organización se comparta este tipo de información a la totalidad de los colaboradores, con la finalidad de que todos tengan claro cuál es el propósito de la organización.

**Pregunta 3.** ¿Cuenta con un área de trabajo específico para usted?

**Tabla 5**

*Área de trabajo específico*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	5	62,5	62,5	62,5
	No	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

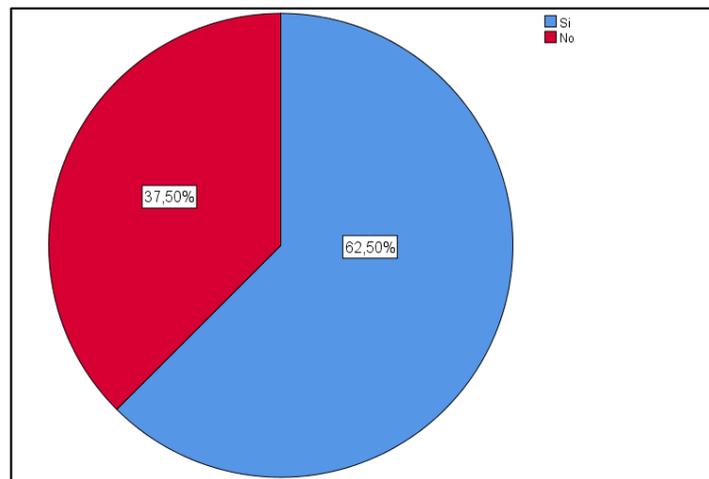


Ilustración 10. Área de trabajo específico

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

### **Análisis e interpretación**

Se puede evidenciar que no todos los trabajadores cuentan con un espacio específico para desarrollar sus actividades laborales, solamente el 62,50% dispone de un área específica, mientras que el 37,50% no dispone de esto, siendo fundamental para el desarrollo organizacional que todos los trabajadores se sientan cómodos en su área de trabajo, por lo que, la organización debe considerar este aspecto en su gestión.

**Pregunta 4.** ¿Existe un organigrama funcional formal en la organización?

**Tabla 6**

*Disponibilidad de organigrama funcional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	6	75,0	75,0	75,0
	No	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

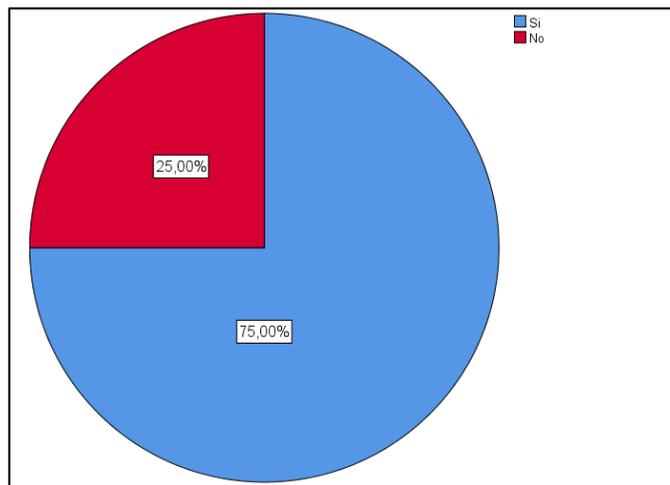


Ilustración 11. Disponibilidad de organigrama funcional

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

### **Análisis e interpretación**

Se evidencia que el 75% de la población encuestada manifiesta que sí existe un organigrama funcional en la organización, mientras que el 25% menciona lo contrario. Por lo que, la organización debe mejorar su comunicación y acceso a la información con sus trabajadores, ya que resulta importante que todo el personal tenga muy claro el organigrama funcional de FUNORSAL.

**Pregunta 5.** ¿Tiene claro quién es su jefe inmediato?

**Tabla 7**

*Identificación del jefe inmediato*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	8	100,0	100,0	100,0

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

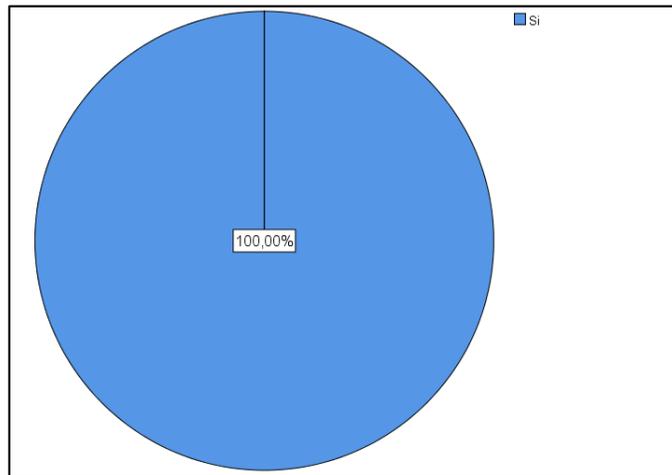


Ilustración 12. Identificación del jefe inmediato

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

### **Análisis e interpretación**

Es evidente que todo el personal tiene muy claro y conoce quien es su jefe inmediato, esto se ve reflejado en que el 100% de personas encuestadas mencionan tener claro quién es su jefe inmediato en la organización.

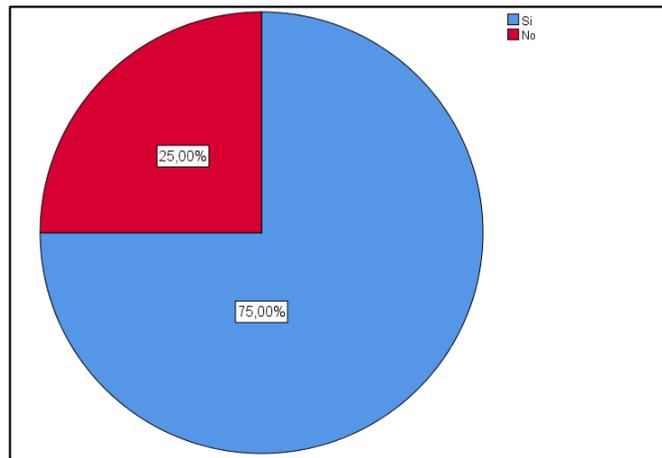
**Pregunta 6.** ¿Sabe usted si existe en la organización un manual de cargos y funciones?

**Tabla 8**

*Disponibilidad de un manual de cargos y funciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	6	75,0	75,0	75,0
	No	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo



**Ilustración 13.** Disponibilidad de un manual de cargos y funciones

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

### **Análisis e interpretación**

Del total de la población encuestada, se evidencia que solamente el 75% de personas conocen sobre la existencia de un manual de cargos y funciones, mientras que el 25% no lo conoce. En ese sentido, se evidencia la falta de socialización por parte de la organización sobre factores indispensables que deben tener conocimiento los trabajadores, por lo que, resulta necesario mejorar la comunicación interna.

**Pregunta 7.** ¿Ha recibido capacitaciones de formación profesional por parte de la organización?

**Tabla 9**

*Capacitaciones de formación profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	3	37,5	37,5	37,5
	Raramente	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

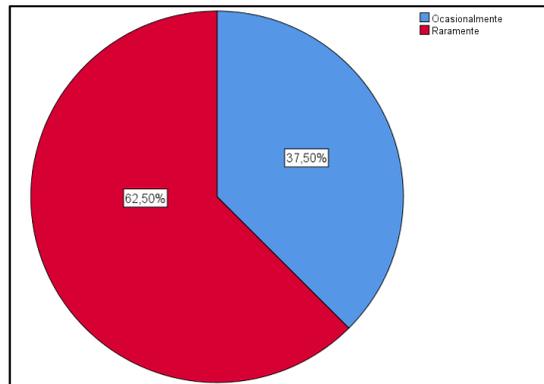


Ilustración 14. Capacitaciones de formación profesional

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

### **Análisis e interpretación**

Es evidente la falta de capacitación profesional por parte de la organización hacia sus trabajadores, es así que, el 62,50% afirma que raramente ha recibido alguna capacitación y el 37,50% menciona que de manera ocasional ha recibido alguna capacitación, evidenciando la falta de compromiso hacia los trabajadores por parte de la alta dirección, es importante para el fortalecimiento de la organización que el personal se mantenga capacitado de manera constante.

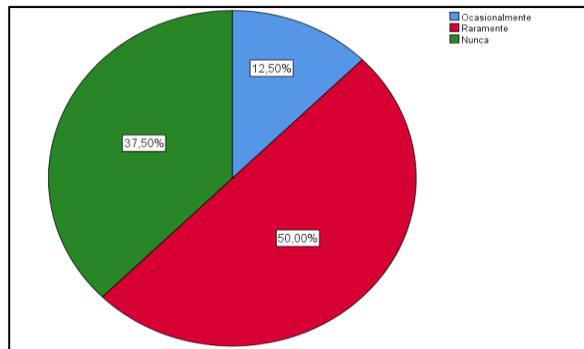
**Pregunta 8.** ¿Ha recibido capacitaciones enfocadas al desarrollo personal por parte de la organización?

**Tabla 10**

*Capacitaciones enfocadas al desarrollo personal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	1	12,5	12,5	12,5
	Raramente	4	50,0	50,0	62,5
	Nunca	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo



**Ilustración 15.** Capacitaciones enfocadas al desarrollo personal

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

### **Análisis e interpretación**

El 50% de trabajadores encuestados mencionan que raramente han recibido capacitaciones enfocadas al desarrollo personal, el 37,50% menciona que nunca ha recibido este tipo de capacitaciones y solamente el 12,50% lo ha recibido de manera ocasional. Es evidente que la organización no mantiene dentro de sus actividades el factor de capacitación de personal, siendo necesario que sea incluido en beneficio de la organización y su fortalecimiento.

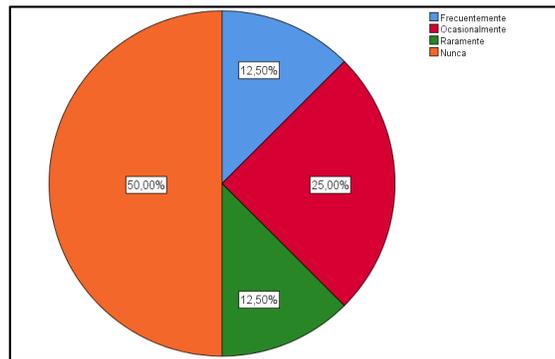
**Pregunta 9.** ¿Es evaluado por su gestión de trabajo?

**Tabla 11**

*Evaluación por la gestión de trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	1	12,5	12,5	12,5
	Ocasionalmente	2	25,0	25,0	37,5
	Raramente	1	12,5	12,5	50,0
	Nunca	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo



**Ilustración 16.** Evaluación por la gestión de trabajo

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

**Análisis e interpretación**

Se puede evidenciar que de manera general en la organización no es común la evaluación al desempeño del personal, es así que, el 12,50% menciona haber sido evaluado de manera frecuente, el 25% de manera ocasional, el 12,50% raramente y el 50% menciona que nunca ha sido evaluado. Es importante que la organización realice evaluaciones constantes al personal, con la finalidad de estar al tanto de los conocimientos, identificación de falencias y actividades que vienen desarrollando para la organización.

**Pregunta 10.** ¿Hace sugerencias a la administración y esta a su vez los toma en cuenta?

**Tabla 12**

*Sugerencias a la administración*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	3	37,5	37,5	37,5
	No	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

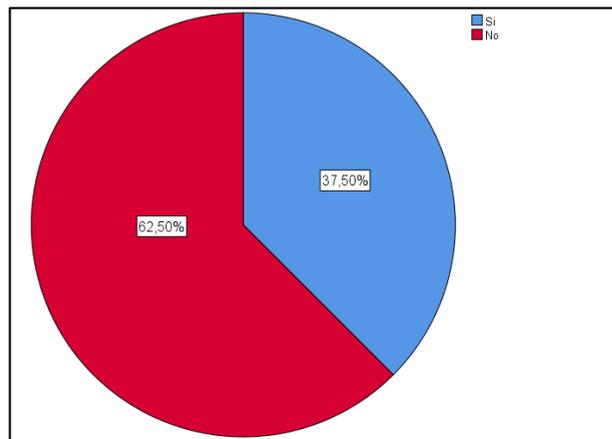


Ilustración 17. Sugerencias a la administración

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

### **Análisis e interpretación**

El 37,50% de trabajadores encuestados mencionan que sí realizan sugerencias a la administración de la FUNORSAL, mientras que el 62,50% menciona lo contrario, por lo que, es necesario que el personal se involucre en mayor medida con aportes a la organización y su administración, considerando que cada área es fundamental para un adecuado desarrollo organizacional.

**Pregunta 11.** ¿Cree usted que existe liderazgo por parte de la alta dirección?

**Tabla 13**

*Liderazgo por parte de la alta dirección*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	6	75,0	75,0	75,0
	No	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

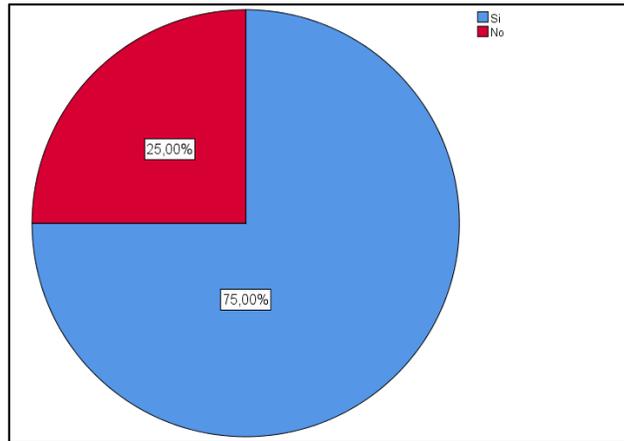


Ilustración 18. Liderazgo por parte de la alta dirección

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

### **Análisis e interpretación**

Se evidencia que el 75% de trabajadores consideran que sí existe liderazgo por parte de la alta dirección, sin embargo, el 25% mencionan lo contrario, esto puede deberse a la falta de comunicación que se ha evidenciado en la organización, siendo necesario mejorar la socialización a nivel de toda la organización.

**Pregunta 12.** ¿Existe algún tipo de motivación por parte de la alta dirección para cumplir con sus funciones?

**Tabla 14**

*Motivación por parte de la alta dirección*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	3	37,5	37,5	37,5
	Raramente	2	25,0	25,0	62,5
	Nunca	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

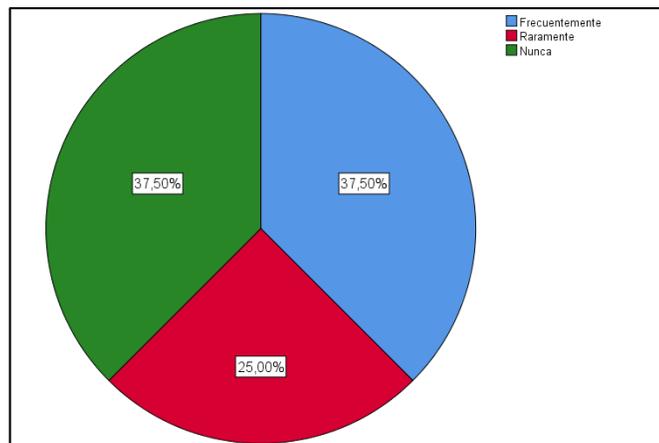


Ilustración 19. Motivación por parte de la alta dirección

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

### **Análisis e interpretación**

Se evidencia que el 37,50% de trabajadores mencionan que frecuentemente existe motivación por parte de la alta dirección para el cumplimiento de sus funciones, el 25% menciona que raramente se da esa motivación y el 37,50% afirma que nunca ha recibido motivación por parte de la alta dirección. Por lo tanto, resulta necesario la aplicación de algún recurso motivacional en el personal por parte de la dirección.

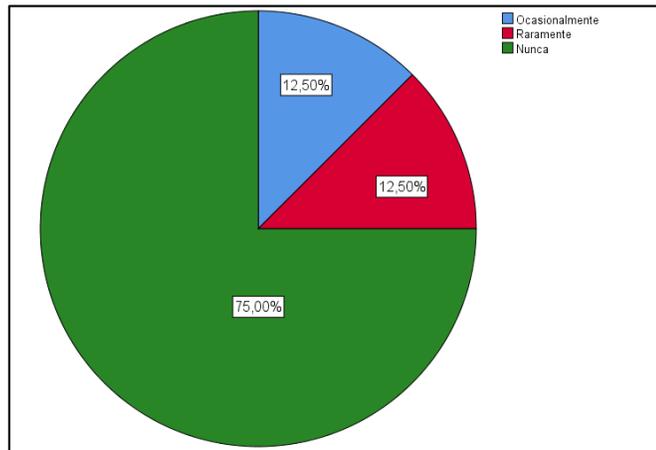
**Pregunta 13.** ¿Recibe algún incentivo por el cumplimiento de metas?

**Tabla 15**

*Incentivos por el cumplimiento de metas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	1	12,5	12,5	12,5
	Raramente	1	12,5	12,5	25,0
	Nunca	6	75,0	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo



**Ilustración 20.** Incentivos por el cumplimiento de metas

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo

### **Análisis e interpretación**

Es evidente que en la organización no se concede algún tipo de incentivo por el cumplimiento de metas, esto se ve determinado por el 75% de trabajadores que mencionan que nunca han recibido algún incentivo por cumplir las metas establecidas, el 12,50% menciona que raramente ha recibido algún incentivo al igual que el 12,50% que menciona que de manera ocasional ha recibido algún incentivo, por lo que, es necesario el factor motivacional y de incentivos a la interna de la organización.

## **Prueba de Hipótesis**

Para realizar la comprobación de hipótesis se ha utilizado el software estadístico SPSS v.25, en el cual se procedió a determinar la correlación existente entre las variables en estudio.

### **Planteamiento de hipótesis**

- **Hipótesis alternativa  $H_a$**

El desarrollo organizacional incide en el fortalecimiento empresarial de la FUNORSAL.

- **Hipótesis nula  $H_0$**

El desarrollo organizacional no incide en el fortalecimiento empresarial de la FUNORSAL.

### **Especificaciones del estadístico**

El método estadístico a utilizarse para la comprobación de hipótesis es la Correlación de Spearman presente en el programa estadístico SPSS, ya que las dos variables a ser analizadas no cumplen con una distribución normal.

A continuación, se presenta la prueba de normalidad, para lo cual se consideró la prueba de Shapiro-Wilk ya que la muestra del presente estudio es menor a 50.

**Tabla 16**

*Prueba de Normalidad*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
¿Es evaluado por su gestión de trabajo?	,299	8	,034	,815	8	,041
¿Existe algún tipo de motivación por parte de la alta dirección para cumplir con sus funciones?	,251	8	,148	,780	8	,017
¿Ha recibido capacitaciones de formación profesional por parte de la organización?	,391	8	,001	,641	8	,000
¿Ha recibido capacitaciones enfocadas al desarrollo personal por parte de la organización?	,263	8	,109	,827	8	,056

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Nota.* Elaboración propia mediante el software estadístico SPSS 25

Para determinar si los datos siguen una distribución normal, se plantea la siguiente hipótesis:

***H<sub>0</sub>***: los datos siguen una distribución normal

***H<sub>a</sub>***: los datos no siguen una distribución normal

Por lo tanto:

- Si p-valor (*sig.*) es < 0.05 se rechaza *H<sub>0</sub>*
- Si p-valor (*sig.*) es ≥ 0.05 se acepta *H<sub>0</sub>* y se rechaza la *H<sub>a</sub>*

En ese sentido, de acuerdo al resultado obtenido en las pruebas de normalidad (Tabla 16) realizada en el software estadístico SPSS 25, en el cual se obtuvieron valores de significancia menores a 0,05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir, los datos no siguen una distribución normal.

## Comprobación de hipótesis mediante la correlación de Spearman

**Tabla 17**

*Correlación de Spearman*

Correlaciones						
			¿Existe algún tipo de motivación por parte de la alta dirección para cumplir con sus funciones?	¿Ha recibido capacitaciones de formación profesional por parte de la organización?	¿Ha recibido capacitaciones enfocadas al desarrollo personal por parte de la organización?	¿Es evaluado por su gestión de trabajo?
Rho de Spearman	¿Existe algún tipo de motivación por parte de la alta dirección para cumplir con sus funciones?	Coefficiente de correlación	1,000	,894**	,897**	,811*
		Sig. (bilateral)	.	,003	,003	,015
		N	8	8	8	8

*Nota.* Elaboración propia mediante el software estadístico SPSS 25

En la tabla anterior se puede identificar el valor de significancia de la Correlación de Spearman, el mismo que permite aceptar la hipótesis de investigación.

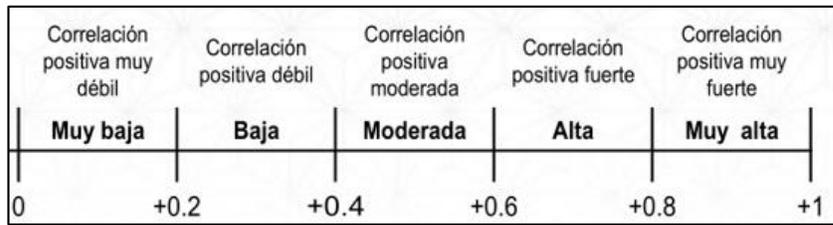
### Decisión

Una vez cumplido con las condiciones para el estadístico de la Correlación de Spearman se presenta la decisión.

La matriz de la Correlación de Spearman presenta los resultados obtenidos con base al trabajo de campo realizado. En el presente trabajo, el nivel de significancia es de 0,003 y 0,015 siendo estos valores menores a 0,05, por lo que, se rechaza la hipótesis nula, entonces se establece que las variables de estudio están relacionadas.

Con base a estos resultados, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, se acepta la hipótesis de alternativa, la cual indica que: *“El desarrollo organizacional incide en el fortalecimiento empresarial de la FUNORSAL”*.

La interpretación del coeficiente de correlación está dada de acuerdo a la siguiente figura:



**Ilustración 21.** Interpretación del Coeficiente de Correlación

*Nota.* Elaboración propia a partir de (Cuellar et al., 2018).

Por lo tanto, se puede evidenciar que en la investigación realizada existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables de estudio, siendo este valor del coeficiente de correlación de *0,894*; *0,897* y *0,811* tal como se evidencia en la Tabla 17 de la correlación de Spearman.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

**Tema:**

Estrategias de desarrollo organizacional enfocadas en el fortalecimiento de la FUNORSAL.

**Ubicación:** Parroquia Salinas, cantón Guaranda, provincia de Bolívar.

**Organización:** Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas - FUNORSAL

**Responsables de la propuesta:**

- ✓ Calapucha Shiguango Joffre Edison
- ✓ Rea Cunalata Fabián Duberli

## **Introducción**

El desarrollo organizacional comprende una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

En ese sentido, la FUNORSAL nace en el año de 1982, acogiendo en su interior a 18 organizaciones campesinas de base. Es creada para apalancar un trabajo de largos años de difusión del modelo cooperativista del pueblo de Salinas, por lo tanto, es una organización estructurada que lleva a cabo procesos administrativos organizacionales para el desempeño de las actividades.

El directorio lo conforman un representante del FEPP, un representante de la Misión Salesiana, un representante de Promoción Humana Diocesana de Guaranda, un representante de los recintos que pertenecen a la Comuna Matiaví – Salinas, un representante de los recintos que no pertenecen a la Comuna y dos funcionarios que prestan sus servicios en la FUNORSAL.

Es por eso que, es importante establecer estrategias de desarrollo organizacional que permitan el fortalecimiento como organización.

### **Objetivos**

- Evaluar los factores internos y externos la FUNORSAL, mediante una matriz de evaluación.
- Formular estrategias de desarrollo organizacional enfocadas en el fortalecimiento organizacional.

## Desarrollo de la Propuesta

### Análisis FODA

La matriz de análisis FODA o DAFO es una herramienta clave para realizar una evaluación detallada del escenario actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno. Se la considera también como una metodología de trabajo que ayuda en la toma de decisiones (Sánchez Huerta, 2020).

### Levantamiento de la matriz FODA de la FUNORSAL

**Tabla 18**

*Matriz FODA – FUNORSAL*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1. Infraestructura F2. Identidad F3. Personal comprometido F4. Objetivos claros F5. Trayectoria en el trabajo comunitario	O1. Alianzas estratégicas con otras instituciones. O2. Marca reconocida.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1. Falta de liquidez. D2. Falta de personal en algunas áreas técnicas. D3. Poca gestión en recuperación de cartera y gestión de proyectos	A1. Políticas públicas. A2. Situación económica del país.

*Nota.* Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado

La información de la matriz FODA se obtuvo a través del trabajo de campo realizado, específicamente mediante la aplicación de la entrevista al director de la FUNORSAL.

## **Matriz de Evaluación de los Factores Internos – MEFI**

Esta matriz es una herramienta que permite realizar una evaluación interna de un sector determinado. Es útil para la formulación de estrategias ya que sintetiza y valora las principales fortalezas y debilidades con la finalidad de obtener una visión inicial del contexto en estudio (Ruiz Barroeta, 2021).

Se presenta la matriz MEFI, con el propósito de evaluar e identificar las principales fortalezas y debilidades de la FUNORSAL, para esto, es importante establecer la escala de calificación de la siguiente manera:

Fortaleza mayor = 4

Fortaleza menor = 3

Debilidad menor = 2

Debilidad mayor = 1

El valor total ponderado será de 2,50 o superior, es decir, cuando se obtenga este valor de la ponderación se considera que la FUNORSAL se encuentra en situaciones de utilizar sus fortalezas para afrontar sus debilidades. Si la ponderación es menor, se entiende que la organización mantiene conflictos internos para equilibrar las debilidades.

**Tabla 19***Análisis MEFI*

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
F1. Infraestructura	0,15	4	0,60
F2. Identidad	0,12	3	0,36
F3. Personal comprometido	0,11	4	0,44
F4. Objetivos claros	0,10	3	0,30
F5. Trayectoria en el trabajo comunitario	0,12	3	0,36
<b>Subtotal</b>	<b>0,6</b>		<b>2,06</b>
<b>Debilidades</b>			
D1. Falta de liquidez.	0,15	1	0,15
D2. Falta de personal en algunas áreas técnicas.	0,13	2	0,26
D3. Poca gestión en recuperación de cartera y gestión de proyectos	0,12	1	0,12
<b>Subtotal</b>	<b>0,4</b>		<b>0,53</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,59</b>

*Nota.* Elaboración propia**Análisis**

El valor ponderado de las fortalezas es de 2,06 mientras que el de las debilidades es de 0,53 lo cual determina que las fortalezas de FUNORSAL son favorables. El valor total ponderado es de 2,59; por lo tanto, la organización está en condiciones de afrontar las debilidades existentes.

## **Matriz de Evaluación de los Factores Externos – MEFE**

Esta matriz de diagnóstico ponderado que permite hacer un estudio de campo en el cual se pueden identificar y evaluar situaciones externas que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de un determinado sector. Esta matriz permite establecer estrategias que ayuden a aprovechar las oportunidades y a disminuir las amenazas (Ruiz Barroeta, 2021).

Se presenta la matriz MEFE, con el propósito de evaluar e identificar las principales oportunidades y amenazas de la FUNORSAL, para esto, es importante establecer la escala de calificación de la siguiente manera:

Oportunidad mayor = 4

Oportunidad menor = 3

Amenaza mayor = 2

Amenaza menor = 1

El valor total ponderado será de 2,50 o superior, por lo tanto, cuando se obtenga este valor de la ponderación se considera que la FUNORSAL se encuentra en condiciones adecuadas en utilizar sus oportunidades para afrontar las amenazas. Si la ponderación es menor, se entiende que la microempresa mantiene conflictos externos para reducir sus amenazas.

**Tabla 20**

*Análisis MEFE*

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
O1. Alianzas estratégicas con otras instituciones.	0,40	4	1,60
O2. Marca reconocida	0,25	3	0,75
<b>Subtotal</b>	<b>0,65</b>		<b>2,35</b>
<b>Amenazas</b>			
A1. Políticas públicas.	0,20	2	0,40
A2. Situación económica del país	0,15	1	0,15
<b>Subtotal</b>	<b>0,35</b>		<b>0,55</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,90</b>

*Nota.* Elaboración propia

### **Análisis**

El valor ponderado de las Oportunidades es de 2,35 mientras que el de las Amenazas es de 0,55; lo cual establece que las oportunidades de la FUNORSAL son favorables externamente. El valor total ponderado es de 2,90 por lo tanto, la organización se encuentra en condiciones adecuadas en utilizar sus oportunidades para afrontar las amenazas.

## Estrategias de desarrollo organizacional para la FUNORSAL

**Tabla 21**

*Estrategia de capacitación*

---

<b>Problema</b>	<b>Falta de un plan de capacitaciones</b>
<b><i>Estrategia</i></b>	Elaborar un plan de capacitaciones enfocados en el ámbito laboral y personal de los colaboradores internos de la FUNORSAL.
<b><i>Objetivo</i></b>	Fortalecer los conocimientos de los trabajadores de la organización mediante capacitaciones que permitan adquirir nuevas habilidades y promover su desarrollo profesional y personal, esto contribuirá en el fortalecimiento empresarial.
<b><i>Meta</i></b>	Contar con colaboradores internos totalmente capacitados de manera constante para que apliquen técnicas que fortalezcan a la organización.

---

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 22**

*Estrategia de incentivos*

---

<b>Problema</b>	<b>Falta de incentivos hacia los colaboradores internos</b>
<i>Estrategia</i>	Crear programas de motivación e incentivos por cumplimiento de metas.
<i>Objetivo</i>	Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores fomentando las relaciones interpersonales y en un buen ambiente de trabajo.
<i>Meta</i>	Contar con trabajadores que sean más eficientes y obtengan los resultados esperados por la organización.

---

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 23**

*Estrategia de liderazgo*

---

<b>Problema</b>	<b>Falta de liderazgo</b>
<i>Estrategia</i>	Definir líderes en cada área de trabajo.
<i>Objetivo</i>	Contar con personal capaces de influir de manera positiva entre colaboradores, mediante la toma de decisiones adecuadas y solución de conflictos.
<i>Meta</i>	Desarrollar habilidades que permitan dirigir los equipos de trabajo de manera adecuada.

---

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 24**

*Estrategia de comunicación*

---

<b>Problema</b>	<b>Falta de comunicación interna</b>
<i>Estrategia</i>	Definir canales y responsables de transmitir la información de la organización al personal.
<i>Objetivo</i>	Dar a conocer a todo el personal sobre el funcionamiento de la organización, así como su misión, visión, organigrama, objetivos y procedimientos a realizarse a nivel organizacional.
<i>Meta</i>	Disponer en el menor tiempo posible de personal con el conocimiento necesario y suficiente sobre el ámbito de funcionamiento de la organización.

---

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 25**

*Estrategia de funciones y responsabilidades*

---

<b>Problema</b>	<b>Falta de información sobre funciones, responsabilidades y obligaciones</b>
<i>Estrategia</i>	Implementar un manual de responsabilidades y funciones elaborados desde la alta dirección.
<i>Objetivo</i>	Disponer de una guía que permita a los empleados desarrollar de manera adecuada sus actividades laborales..
<i>Meta</i>	Cumplimiento eficiente de funciones por parte de cada empleado.

---

*Nota.* Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Una vez realizado la investigación tanto bibliográfica como de campo, se concluye lo siguiente:

De acuerdo al primer objetivo específico: Identificar el desarrollo organizacional dentro de la FUNORSAL.

- Se pudo conocer que la FUNORSAL mantiene un desarrollo organizacional sin considerar varios aspectos importantes que permitan fortalecer a la organización, tales como: capacitaciones, incentivos, motivación al personal, comunicación y liderazgo.

Con respecto al segundo objetivo específico: Conocer las causas que impiden el fortalecimiento empresarial de la FUNORSAL.

- Se determinó que la organización carece de liquidez, falta de persona en áreas técnicas y un bajo nivel en cuanto a gestión, razón por la cual, limita el fortalecimiento empresarial de la FUNORSAL.

Finalmente, con base al tercer objetivo específico: Proponer estrategias de desarrollo organizacional enfocado en el fortalecimiento empresarial de la FUNORSAL.

- Se concluye que la FUNORSAL carece de actividades de desarrollo organizacional lo cual no permite el fortalecimiento de la misma, por lo tanto, las estrategias formuladas se basan en las necesidades identificadas en la organización, en ese sentido, se formularon diferentes estrategias de desarrollo organizacional enfocadas en el fortalecimiento de la organización, las cuales se basan en los puntos críticos encontrados, tales como la falta de incentivos, comunicación inadecuada, falta de liderazgo en las áreas de trabajo y principiante la falta de capacitación al personal.

## **RECOMENDACIONES**

Después de haber realizado el análisis respectivo, se recomienda que:

- Todos los empleados de la FUNORSAL deben estar en constante capacitación, tanto de tipo profesional como personal, con la finalidad de que puedan adquirir destrezas y conocimientos que les permita establecer fortalecer a la organización.
- Es importante que desde la dirección se proponga acciones de mejora en la gestión administrativa y de proyectos de la organización, con la finalidad de obtener mediante gestión los recursos necesarios que permitan cumplir los objetivos de la organización.
- Finalmente, se recomienda la implementación de las estrategias de desarrollo organizacional propuestas en esta investigación, las cuales deben ser coordinadas y ejecutadas por la dirección de la FUNORSAL a fin de fortalecer a la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abril, J., Barrera, H., & Estévez, A. (2018). La Contabilidad de Gestión: una Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales. *Revista Científica Hallazgos21*, 3(3), 338-351.
- Álvarez Cevallos, M. A. (2020). Desarrollo organizacional para mejorar el servicio en la Dirección de Movilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón la Concordia, 2020. [Tesis de Licenciatura, UNIANDES].  
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/12856/1/PIUSDADM002-2021.pdf>
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2012). *Estadística para Negocios y Economía*. CENGAGE Learning.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Asamblea Nacional. Registro Oficial 449 del 20 de Octubre del 2008.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2019). Código de Comercio. Registro Oficial Suplemento 497 de 29 de mayo 2019.
- Canós Darós, L., Pons Morera, C., Valero Herrera, M., & Maheut, J. (2015). Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Cisneros Parra, P. A. (2022). La gestión administrativa y el desarrollo organizacional de Autocenter de la ciudad de Riobamba - Ecuador. [Tesis de Ingeniería

- Comercial, UNACH]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/9003>
- Correa, F. (2019). *Definición de administración y teorías administrativas*. Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/definicion-de-administracion-y-teorias-administrativas/>
- Cubero Abril, T. (2019). *Manual de Auditoría de Gestión. Enfoque empresarial y de riesgos*. Casa Editora.
- González Cornejo, A. (2019). *Desarrollo Organizacional de la "A a la Z"*. Pacj.
- Guarnizo Crespo, S. F., Tapia Ubillús, A. M., & Zambrano Farías, F. J. (2021). El desarrollo organizacional como herramienta para el cambio y la mejora de las empresas comerciales de Guayaquil. *Opuntia Bravo*, 13(2), 63-74.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. J., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. J., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. McGraw-Hill.
- López Noguero, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, 4, 167-179.  
<http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/1912>
- Martínez, E. A. (2019). Información Consistente para la Toma de Decisiones Empresariales. [Tesis de Doctorado, Universidad de Málaga]. [ibit.ly/iEPW](http://ibit.ly/iEPW)

- Montero Tapia, I. F., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Ormaza Andrade, J. E. (2019). Desarrollo organizacional como estrategia de modernización de la calidad del servicio de alimentos y bebidas. *Visionario Digital*, 3(2.2), 103-119. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.618>
- Palella, S., & Martins, F. (2017). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fedupel.
- Pérez Paredes, A., Cruz de los Ángeles, J. A., Guatemala Villalobos, A. M., & Juárez Fonseca, V. (2018). Importancia de los pronósticos en la toma de decisiones en las MIPYMES. *GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 5(1), 97-114.
- Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y Eficacia Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Ramírez Cardona, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de Administración*. Ecoe Ediciones.
- Real Academia Española. (n.d.). *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed. Retrieved 02 15, 2022, from <https://dle.rae.es>
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revisat EAN*(82), 179-200.
- Ruiz Barroeta, M. (2021). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico*. ruizbarroeta: <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Rus Arias, E. (2020). *Investigación correlacional*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-correlacional.html>
- Sánchez Galán, J. (2021). *Características de la administración*. Economipedia:

bit.ly/3QcApC6

Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis Foda o Dafo*. Bubok Publishing S.L.

Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 16(3), 44-51.

Tapia Usca, K. M. (2018). El desarrollo organizacional de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba y el servicio al cliente, período 2016-2017. [Tesis de Ingeniería, UNACH]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/5544>

Westreicher, G. (2020). *Economipedia.com*.  
<https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

Zamora Aguilar, M. G. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA"* (10), 87-109.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cronograma (Gantt)

Actividades a realizarse	Inicio	Días	Fin	2022															
				JUNIO			JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				
				Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	
Elaboración de anteproyecto	10/5/2022	5	14/05/2022																
Revisión anteproyecto	15/6/2022	8	22/06/2022																
Correcciones del anteproyecto	23/6/2022	8	30/06/2022																
Revisión final y aprobación del anteproyecto	1/7/2022	15	15/07/2022																
Inicio de desarrollo del proyecto de titulación	16/7/2022	1	16/07/2022																
Descripción del problema	17/7/2022	2	18/07/2022																
Formulación del problema	19/7/2022	1	19/07/2022																
Preguntas de investigación	20/7/2022	1	20/07/2022																
Justificación	21/7/2022	2	22/07/2022																
Objetivos de investigación	23/7/2022	1	23/07/2022																
Hipótesis	24/7/2022	1	24/07/2022																
Antecedentes	25/7/2022	4	28/07/2022																
Marco científico	29/7/2022	7	04/08/2022																
Marco conceptual	5/8/2022	3	07/08/2022																
Marco Legal	8/8/2022	2	09/08/2022																
Metodología	10/8/2022	2	11/08/2022																
Georreferenciación	12/8/2022	1	12/08/2022																
Aplicación de encuestas	15/8/2022	2	16/08/2022																
Procesamiento de información	17/8/2022	3	19/08/2022																
Resultados y discusión	20/8/2022	5	24/08/2022																
Conclusiones	26/8/2022	2	27/08/2022																
Recomendaciones	28/8/2022	2	29/08/2022																
Revisión finales	1/9/2022	7	07/09/2022																
Resumen ejecutivo	8/9/2022	1	08/09/2022																
Defensa del proyecto de titulación	26/9/2022	1	26/09/2022																

## Anexo 2. Presupuesto Ejecutado

**Tabla 26**

*Presupuesto*

<b>RECURSOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Computador	1	\$600,00	\$600,00
Impresiones	300	\$0,05	\$15,00
Internet	3 meses	\$20,00	\$60,00
Copias	300	\$0,02	\$6,00
Anillados	4	\$2,50	\$10,00
Empastado	1	\$15,00	\$15,00
CD	1	\$2,00	\$2,00
Movilización	-	\$30,00	\$30,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$738,00</b>

*Nota.* Elaboración propia

### Anexo 3. Esquema de la encuesta aplicada



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Encuesta aplicada al personal de FUNORSAL

**Tema:** Desarrollo organizacional para el fortalecimiento de la FUNORSAL, cantón Guaranda, año 2022.

**Objetivo:** Obtener la información necesaria sobre el desarrollo organizacional.

**Indicaciones:** Marque con una "X" de acuerdo a la respuesta que considere la más importante.

*La presente encuesta es únicamente con fines académicos.*

#### Desarrollo de la encuesta

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA
1	Género	Masculino ( ) Femenino ( ) Otro ( )
2	¿Conoce la misión y visión de la empresa?	SI ( ) NO ( )
3	¿Cuenta con un área de trabajo específico para usted?	SI ( ) NO ( )
4	¿Existe un organigrama funcional formal en la organización?	SI ( ) NO ( )
5	¿Tiene claro quién es su jefe inmediato?	SI ( ) NO ( )
6	¿Sabe usted si existe en la organización un manual de cargos y funciones?	SI ( ) NO ( )
7	¿Ha recibido capacitaciones de formación profesional por parte de la organización?	Frecuentemente ( ) Ocasionalmente ( ) Raramente ( ) Nunca ( )
8	¿Ha recibido capacitaciones enfocadas al desarrollo personal por parte de la organización?	Frecuentemente ( ) Ocasionalmente ( ) Raramente ( ) Nunca ( )

9	¿Es evaluado por su gestión de trabajo?	Frecuentemente ( ) Ocasionalmente ( ) Raramente ( ) Nunca ( )
10	¿Hace sugerencias a la administración y esta a su vez los toma en cuenta?	SI ( ) NO ( )
11	¿Cree usted que existe liderazgo por parte de la alta dirección?	SI ( ) NO ( )
12	¿Existe algún tipo de motivación por parte de la alta dirección para cumplir con sus funciones?	Frecuentemente ( ) Ocasionalmente ( ) Raramente ( ) Nunca ( )
13	¿Recibe algún incentivo por el cumplimiento de metas?	Frecuentemente ( ) Ocasionalmente ( ) Raramente ( ) Nunca ( )

**Gracias**

## Anexo 4. Entrevista aplicada

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN  
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Entrevista**

Dirigida a la Gerencia de FUNORSAL

**Tema:** Desarrollo organizacional para el fortalecimiento de la FUNORSAL, cantón Guaranda, año 2022.

**Objetivo:** Obtener la información primaria para el desarrollo del proyecto de investigación.

**Desarrollo**

1. ¿Es una organización efectivamente orientada al bien público?  
Es una organización sin fines de lucro con objetivo social de desarrollo comunitario y trabajo en las comunidades de la parroquia Salinas y otras provincias
2. ¿Es su declaración de Misión clara y refleja la orientación al bien público?  
NO, porque refleja como una entidad sin fines de lucro
3. ¿El contenido y los resultados obtenidos de sus actividades son difundidos?  
Sí, a través de las Reuniones de Directorio y la Revista de Indicadores Anuales
4. ¿Existe un organigrama funcional formal aprobado por el Consejo Directivo?  
Sí.

5. ¿Es el equipamiento (informático, de comunicación, mobiliario, etc.) apropiado para las actividades que realiza la Organización?

Sí

6. ¿Cómo considera que es su estilo de liderazgo?

Buena con tendencias a muy buena

7. ¿Tiene la organización un manual de cargos y funciones?

Sí

8. ¿La organización evalúa el desempeño del personal?

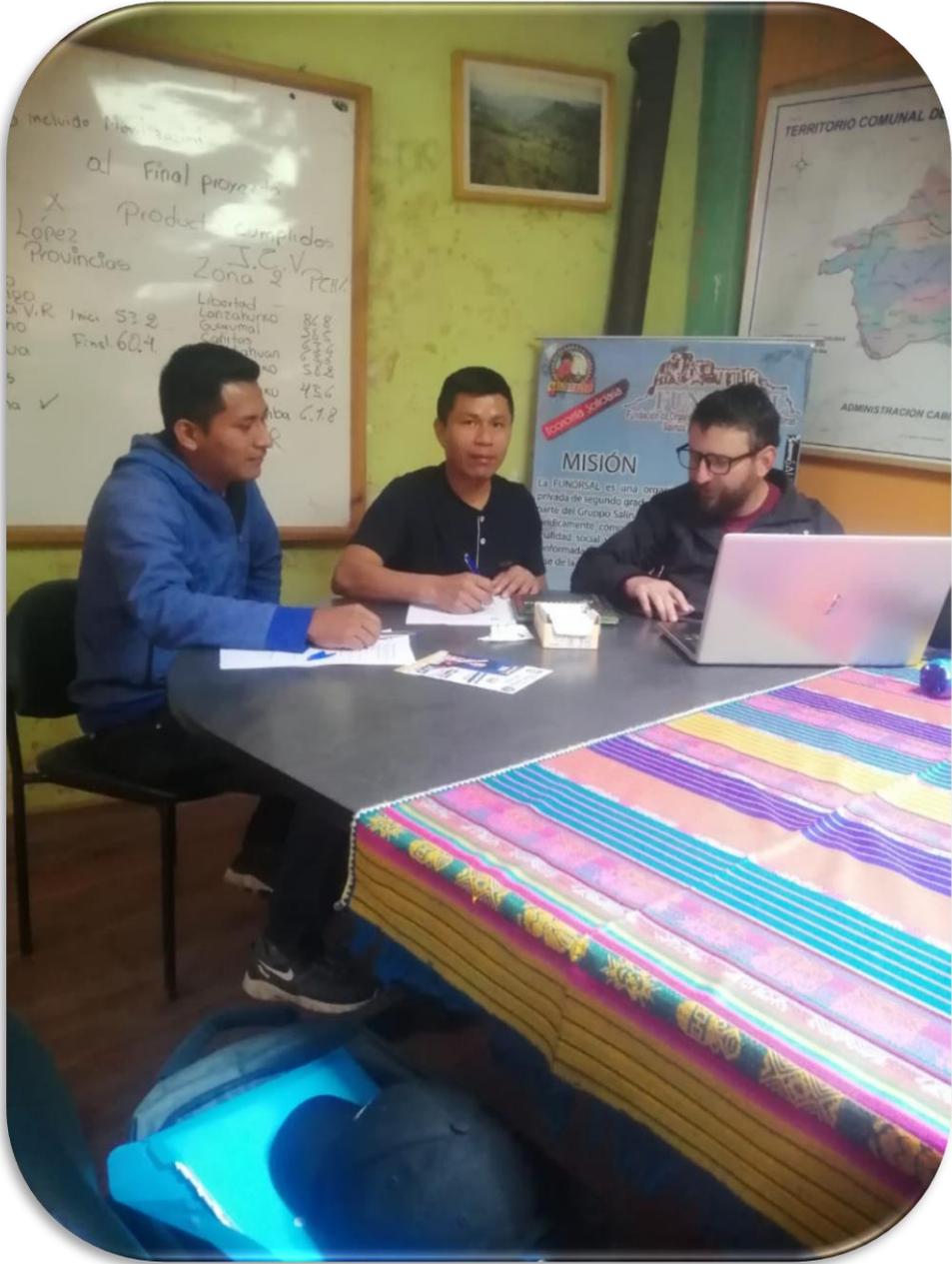
No directamente

9. De acuerdo a su percepción ¿qué factores identificaría en los siguientes apartados? de la Organización

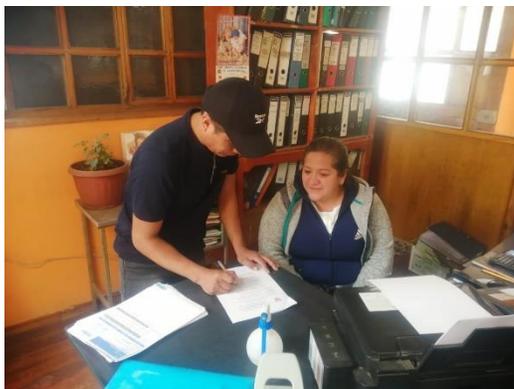
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Infraestructura Identidad Personal comprometido Objetivos Claros Una trayectoria en el Trabajo comunitario	Alianzas Estratégicas con otras Insti Marca reconocida y Comferte
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de Equidad Falta de Personal en algunas áreas técnicas Poco gestión en recuperación Costera y gestión de proyectos	Políticas Públicas Situación económica del País

**Anexo 5. Evidencias fotográficas**

- Aplicación de entrevista al Director de la FUNORSAL



- Aplicación de encuestas



## Anexo 6. Reporte de Urkund

**Ouriginal**  
by turnitin

---

**Document Information**

Analyzed document	PROYECTO_Calapucha Joffre-Rea Fabian.pdf (D147986280)
Submitted	10/28/2022 8:33:00 PM
Submitted by	
Submitter email	jcalapucha@mailes.ueb.edu.ec
Similarity	8%
Analysis address	lvillacis.ueb@analysis.orkund.com

---

**Sources included in the report**

---

**Entire Document**

---

**Hit and source - focused comparison, Side by Side**

<b>Submitted text</b>	As student entered the text in the submitted document.
<b>Matching text</b>	As the text appears in the source.

