



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E**  
**INFORMÁTICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION Y GESTION**  
**EMPRESARIAL**

**TESIS DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN**  
**DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.**

**TEMA:**

**MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU**  
**INCIDENCIA EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS PARA**  
**APLICARSE A LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES**  
**AGROPECUARIOS “PROGRESISTAS” DE LA PARROQUIA**  
**PUEBLO NUEVO DEL CANTÓN BABAHYO, PROVINCIA**  
**DE LOS RÍOS.**

**AUTORES:**

**Eugenia Marjorie Bazán Zamora**  
**Karen Lisseth Paredes Palma**

**DIRECTOR:**

**Ing. Ronny Onofre Zapata, MAE**

**LECTOR:**

**Ing. Carlos Aguirre Rodríguez, MBA**

**Año 2014**

**Babahoyo**

**Los Ríos**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS**

Las autoras de esta investigación declaran que no existe investigación alguna del tema: **MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS PARA APLICARSE A LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS “PROGRESISTAS” DE LA PARROQUIA PUEBLO NUEVO DEL CANTÓN BABAHOYO, PROVINCIA DE LOS RÍOS.**, en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, ni en ninguna biblioteca de las otras universidades en el Ecuador.

**Eugenia Marjorie Bazán Zamora**

**120710418-1**

**Karen Lisseth Paredes Palma**

**120713090-5**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero quiero agradecer a Dios, por haberme dado la salud y la fortaleza para poder concluir con agrado y gran satisfacción los estudios y este proyecto.

Un agradecimiento sincero a los Ingenieros Ronny Onofre y Carlos Aguirre Rodríguez quienes fueron nuestros tutores durante todo el proceso de nuestro proyecto, y nos brindaron la confianza, paciencia y apoyo incondicional en la elaboración del mismo.

A todas las personas que de una u otra manera nos brindaron su apertura y apoyo necesario para la culminación del presente trabajo.

**Gracias!!!**

Eugenia Marjorie Bazán Zamora

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco especialmente a Dios porque gracias al inmenso amor que le tengo pude superar todos los momentos difíciles que en mi vida he tenido que pasar.

A mis padres porque fueron la base donde siempre encontré el apoyo que necesité, porque gracias a su sacrificio y ayuda incondicional he llegado a alcanzar mis objetivos planteados.

A todas las personas que de una u otra forma me apoyaron para poder terminar con éxito este proyecto, y me ayudaron en el momento que más lo necesite.

A todos los profesores de mi etapa estudiantil ya que sin los sabios consejos y enseñanzas impartidas no hubiera podido llegar a donde estoy actualmente.

A mis amigos por estar junto a mí en las buenas y en las malas.

**Gracias a todos!!!!**

Karen Lisseth Paredes Palma

## **DEDICATORIA**

Este trabajo que con gran esfuerzo y perseverancia lo realice, se lo dedico de manera especial a mis padres Isabel y Edwin quienes con su apoyo incondicional me enseñaron a triunfar en la vida, y más aún a mi madre por haber sido mi ejemplo de fortaleza, comprensión, amor, dulzura y bondad.

A mis hermanos porque a más de ser mis amigos y compañía, con ellos aprendía a valorar la vida y lo que uno posee.

A mis amigos y compañeros por apoyarme y darme fuerzas para alcanzar mis más altos ideales.

A mi mejor amiga y compañera de tesis porque a pesar de todo siempre está ahí dándome la mano cuando la necesito.

**Con Cariño Marjorie**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo que he sido realizado con mucho esfuerzo y perseverancia está dedicado de manera especial a mis padres Santos Paredes y Jenny Palma que han sido mi guía, mi ejemplo; ellos hicieron posible la culminación de esta etapa tan importante en mi vida y a ellos les debo todo lo que soy.

A mis hermanos Luis Miguel, Jenny María y Luis Antonio, quienes de manera indirecta impulsaron mi interés por cumplir mi meta.

A mi mejor amiga y compañera de tesis por su apoyo incondicional en los momentos de estudios y darme aliento para no desmayar ante el cansancio.

A todos aquellos profesores que de alguna manera inculcaron en mi la responsabilidad y el deseo de aprender y conseguir el éxito.

**Con Cariño Karen**

## INDICE

### PORTADA

### CONTRAPORTADA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS ..... i

AGRADECIMIENTO ..... ii

AGRADECIMIENTO ..... iii

DEDICATORIA ..... iv

DEDICATORIA ..... v

INDICE ..... vi

RESUMEN EJECUTIVO ..... ix

EXECUTIVE SUMMARY ..... x

INTRODUCCIÓN ..... 1

I. OBJETIVOS. .... 2

1.1. Objetivo general..... 2

1.2. Objetivos específicos..... 2

II. MARCO REFERENCIAL. .... 3

2.1. Antecedentes del Tema..... 3

2.2 antecedentes de la Investigación ..... 5

2.2. Marco Teórico..... 6

2.2.1. Elementos de la organización: (requerimientos) ..... 7

<u>2.2.2. ¿Qué es organizar?</u> .....	8
<u>2.2.3. Concepto de Organización</u> .....	9
<u>2.2.4. Concepto de Cultura Organizacional</u> .....	11
<u>2.2.5. Las Teorías Administrativas y sus principales enfoques.</u> .....	14
<u>2.2.6. Modelo de Diseño Organizacional</u> .....	15
<u>2.2.7. Desarrollo Organizacional</u> .....	18
<u>2.2.8. Modelo De Desarrollo Organizacional</u> .....	28
<u>2.3. Postura Teórica</u> .....	36
<u>2.4. Hipótesis. (O idea a defender)</u> .....	37
<u>2.4.1. Hipótesis General.</u> .....	37
<u>2.4.2. Hipótesis Específicas.</u> .....	38
<b><u>III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.</u></b> .....	<b>39</b>
<u>3.1 Descripción de resultados</u> .....	39
<u>3.2. Interpretación y discusión de resultados.</u> .....	52
<b><u>IV. CONCLUSIONES.</u></b> .....	<b>53</b>
<b><u>V. RECOMENDACIONES</u></b> .....	<b>54</b>
<b><u>VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.</u></b> .....	<b>55</b>
<u>6.1. Tema de la Propuesta</u> .....	55
<u>6.2. Objetivos de la propuesta</u> .....	55
<u>6.2.1. General.</u> .....	55
<u>6.2.2. Específicos.</u> .....	55



<u>6.3. Justificación</u> .....	56
<u>6.4. Factibilidad de la propuesta</u> .....	57
<u>6.4.1. Factibilidad Económica</u> .....	57
<u>6.4.2. Factibilidad técnica</u> .....	57
<u>6.4.3. Factibilidad organizacional</u> .....	57
<u>6.4.4. Factibilidad operativa</u> .....	58
<u>6.5. Actividades</u> .....	58
<u>6.6. Evaluación de la propuesta</u> .....	60
<u>6.6.1. CONTROL CONCURRENTE</u> .....	60
<u>6.6.2. CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN</u> .....	61
<b><u>VII. BIBLIOGRAFÍA</u></b> .....	<b>64</b>
<b><u>ANEXOS</u></b> .....	<b>69</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Esta tesis tiene como objetivo desarrollar los conceptos básicos organizacionales a través del diseño de un modelo de desarrollo organizacional para la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas”.

En un primer momento se construye la filosofía empresarial correspondiente al direccionamiento para la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas”, luego se hace el análisis de desarrollo organizacional comprendida por el identificando las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la compañía.

Posteriormente a través de una investigación de mercados de tipo descriptivo se mide el nivel de satisfacción de los clientes corporativos de la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas” para realizar la segmentación y el posicionamiento.

Por último se diseñan las estrategias con el fin de mejorar la propuesta para el mercado actual.

## EXECUTIVE SUMMARY

This thesis aims to develop the basic organizational concepts through the design of a model of organizational development for the Association of Agricultural Producers " Progressive " .

At first the corresponding business philosophy is built to address to the Association of Agricultural Producers " Progressives ," then the analysis of organizational development including by identifying strengths , opportunities, threats and weaknesses of the company is .

Subsequently through market research descriptive level of satisfaction of corporate clients of the Association of Agricultural Producers " Progressive " is measured for segmentation and positioning.

Finally strategies designed to improve the proposal for the current market.

## INTRODUCCIÓN

El Desarrollo Organizacional es una respuesta para el cambio, son estrategias complejas la finalidad es cambiar las actitudes, valores y estructuras de la ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS “PROGRESISTAS” la misma que puede adaptarse al cambio a nuevas tecnologías y retos.

Se busca lograr el cambio planificado en función de las necesidades en la exigencia de la asociación para llevar una mejor organización en el entorno de la entidad. De esta manera se puede concentrar en modalidades en determinados grupos para mejorar las relaciones humanas.

Tener conocimiento del mercado para orientar a la empresa en las decisiones que se van a desarrollar de manera coordinada con propuesta de valor que genere ventaja frente a la competencia.

Un Modelo De Desarrollo Organizacional Para Aplicarse A La Asociación De Productores Agropecuarios “Progresistas” constituye en el énfasis de lograr (objetivos) y hacer (estrategias) con esto buscamos concentrarnos en alcanzar los objetivos de manera factible.

Un Modelo De Desarrollo Organizacional consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro para luego combinarlos y tomar mejores decisiones en el presente aprovechando las oportunidades y evitando riesgos.

## **I. OBJETIVOS.**

### **1.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de desarrollo organizacional para la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas” de la Parroquia Pueblo Nuevo del Cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Determinar las actividades productivas de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas” de la Parroquia Pueblo Nuevo.
- Realizar un análisis a los resultados financieros de los asociados en su actividad productiva.
- Determinar los elementos para el diseño de un plan de desarrollo organizacional.

## **II. MARCO REFERENCIAL.**

### **2.1. Antecedentes del Tema**

Vivimos en un mundo de organizaciones que proporcionan los medios para vivir, manejan y surten el alimento, la habitación, el cuidado de la salud y la seguridad, también proporcionan televisores, medios electrónicos, ropa y la computadora personal.

Las organizaciones nos dan trabajo y un sueldo, aunque también nos pueden dar molestias, pues hacen que el ser humano se sienta incompetente y no satisfecho y al tiempo que pueden mandar a una nave a que recorra el espacio sideral también puede frenar el desarrollo y contribuir a la ineficiencia o al desperdicio.

Eso y más son las organizaciones, es en ellas donde surgió el Desarrollo Organizacional (D.O.), "un campo aplicado de la Ciencia Social que busca ayudar a las organizaciones a mejorar la realización humana y la productividad. Es una disciplina que apenas tiene 5 décadas y todavía se encuentra en evolución y crecimiento" (Flores).

El Desarrollo Organizacional comprende varias teorías, enfoques, técnicas y siempre se le están agregando nuevos conceptos y métodos. Como tal es un ambiente que a veces causa confusión y malos entendidos. El Desarrollo Organizacional surge como una respuesta a las necesidades específicas, pues se sabe que los gerentes y administradores en su labor diaria se enfrentan a cambios, a técnicas que

llevan al perfeccionamiento del organismo; así pues por medio de este conjunto de conceptos, de medios y procedimientos técnicos el Desarrollo Organizacional contiene dentro de sí una serie de disciplinas. El Desarrollo Organizacional contiene datos tomados de las ciencias de la conducta y su objeto es facilitar el proceso de cambio proyectado o formulado planes.

El punto clave dentro del desarrollo de la organización está en el cambio, el cual se encauza para lograr el perfeccionamiento de la eficiencia en las organizaciones, además se puede considerar los cambios como un proceso natural y no como algo especial. El proceso de cambio puede conjuntarse y fusionarse con los innumerables procesos de vida de los organismos.

El Desarrollo Organizacional viene a ser un enfoque de sistemas, conjuntando las relaciones funcionales e interpersonales en los organismos, una forma de imaginar los organismos en el enfoque de sistemas es considerar que el sistema se compone de tres elementos principales: el sistema técnico, el sistema administrativo y el sistema humano.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. De esta manera se va consolidando y estableciendo un

marco de normas y procedimientos organizativos que definitivamente conducen al fortalecimiento de la administración.

## **2.2 antecedentes de la Investigación**

Para desarrollar este aspecto del estudio se tomaron en cuenta los aportes relacionados con la línea de investigación utilizada.

Entre los trabajos se mencionaran los siguientes:

**Chacón Nancy-Griselda Ibarra (2000);** Realizaron un trabajo de grado en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, titulado: Análisis del Desarrollo Organizacional Aplicado a la Biblioteca Central de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. Su propósito es el desarrollo de estudio a nivel técnico, profesional y postgrado del personal interno para contribuir con el progreso del país.

**González R. Egdy I. (2001);** Realizó un trabajo de grado en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, titulado: Diagnóstico de Desarrollo Organizacional en la Empresa “Obras y Servicios, C.A.” (OSECA), durante el año 2000. Con el propósito de proporcionar al departamento administrativo de OSECA, los beneficios de la introducción de un programa de Desarrollo Organizacional, el cual permitirá corregir las variaciones en los procesos administrativos, incorporar la innovación necesaria, impulsar la motivación y desarrollo del personal, en fin lograr mayor eficiencia de las actividades de la empresa para crear adaptabilidad a los cambios que demanda el mercado.



**Martínez Norka (2002);** Presentó un trabajo de grado en la Universidad de oriente, titulado: Desarrollo Organizacional Aplicado a Fondo Común , Agencia Maturín, durante el año 2002; el cual tiene como propósito que Fondo Común optimice sus procesos y pueda brindar a sus clientes un servicio de calidad, para así afianzarse como institución financiera.

## **2.2. Marco Teórico**

La historia del desarrollo organizacional tiene su origen en las aportaciones que realizaron los estudiosos y practicantes de las ciencias de la conducta del hombre, entre ellos se menciona a Bunker, Gindes, Lewicki, Robert Blake y Herbert Shepard.

En Estados Unidos surgió la idea de usar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento en sensibilización no para el desarrollo de los individuos, si no para el de las empresas. Los orígenes del desarrollo organizacional datan de 1957, el autor Douglas Mac Gregor es considerado un estudioso del comportamiento y se dio a la tarea de implantar un programa de desarrollo organizacional; otros autores, entre ellos Herbert Shepard y Robert Blake, realizaron un programa de entrenamiento. Éste surgió en 1957 después de que tales investigadores de las relaciones humanas fungieron como consultores internos y ofrecieron sus servicios a personas en puestos gerenciales.

“El desarrollo organizacional se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno”. (Ferrer Pérez Luis)

Es importante señalar que el desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización.

### **2.2.1. Elementos de la organización: (requerimientos)**

Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.

Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.

Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.

Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y quien le va a facilitar.

### **2.2.2. ¿Qué es organizar?**

1. Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
2. Se agrupan estas actividades.
3. A cada grupo de actividades se le asigna un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
4. Se coordina vertical y horizontalmente la estructura resultante.

Una administración eficiente requiere que la estructura formal esté equilibrada y adaptada a los objetivos y operaciones primarias de la organización.

Toda estructura formal implica una estructura de objetivos y actividades, una distribución de recursos y una red de comunicaciones y es resultante de la delegación de operaciones (departamentalización) y de decisiones (descentralización).

Según Simón Cárdenas: “La estructura formal establece conjuntos de prescripciones y expectativas respecto a quienes son los miembros de la organización educativa que son responsables de determinadas acciones y decisiones; establece una estructura de sub-objetivos o metas que servirán de criterio de elección en las diferentes áreas o partes de la organización y establecerá responsabilidades de investigación discreta en las unidades particulares para escudriñar partes específicas del medio

ambiente así como para informar acerca de eventos que requieren atención en dirección a los puntos de decisión apropiados”. (Simón Cárdenas)

Es importante recalcar que la estructura organizacional de una Institución educativa, incidirá en el Desarrollo Organizacional, por cuanto la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, donde cada persona asume un papel que se espera cumpla con el mayor rendimiento posible, en beneficio de una colectiva que espera cambios.

### **2.2.3. Concepto de Organización**

El concepto de organización se ha definido como una estructura bien determinada en la cual se plantean metas y objetivos que fijan cada una de las áreas que la integran. La organización se ha considerado como un sistema en la cual la prioridad es la interrelación de cada uno de sus elementos.

Sergio Hernández y Rodríguez nos dice: “Organizar es el proceso de diseñar estructuras formales de trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por áreas de trabajo.” (Chiavenato Idalberto, 2007)

Las organizaciones se caracterizan por ser de carácter continuo, ya que no podemos decir que se estancan en sus procesos y operaciones, por el contrario, la empresa al igual que sus recursos se encuentran en

constante cambio e interacción con su entorno. Cabe destacar que las organizaciones para que funcionen de manera adecuada, deberán ser lideradas por personas capaces y con un compromiso ante la sociedad y los miembros que integran a esa organización.

En la organización existen tres elementos de vital importancia, el recurso financiero, el de sistemas, y los recursos humanos, éstos tienen que estar en constante cambio, buscando la actualización continua, induciendo la nueva reestructuración de la organización de acuerdo con los cambios internos y externos. Y es que así como se modifican objetivos y sistemas tecnológicos, es necesario que las personas aprendan actividades nuevas, conjuntamente con la empresa para que no se queden obsoletas.

Es necesario, por tanto, implantar una estructura para que la información que la empresa utilice sea información racional, respetando la organización formal (jerarquías, órdenes, instrucciones, políticas, reglamento), simplificando las funciones para la comprensión del personal del grupo social al que pertenece.

Para que los tres elementos de la organización operen de manera coordinada, es necesario, que el trabajo de los empleados sea eficiente y logre los objetivos deseados, cuando el empleado sabe cuáles son sus deberes y obligaciones dentro del área donde está trabajando, no existe dificultad para realizar las actividades encomendadas.

Como ejemplo de organizaciones se mencionan los siguientes: las escuelas, los hospitales, las iglesias, las prisiones, entre otros.

#### **2.2.4. Concepto de Cultura Organizacional**

La cultura es la compleja mezcla de conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan en unos y otros, y definen qué significa ser miembro de una sociedad. “La cultura organizacional incluye expectativas compartidas, valores, actitudes, ejerce influencia en los individuos, los grupos y los procesos de la organización”. (Gibson I. James, 2008)

Dentro de una organización, la cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que sus miembros tienen en común.

Los aspectos como las normas, los valores, las actitudes y las creencias compartidas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento.

En la organización, los empleados dicen, hacen y piensan dentro de una situación organizacional, asimismo, implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta durante un periodo.

Esto también significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia rápidamente.

La cultura establece o delimita el devenir de la compañía, ya que conlleva la conducta que los trabajadores deberían poseer y mostrar durante sus actividades laborales. Por tanto, el comportamiento que reflejan los individuos en las organizaciones puede ser eficiente, cuando los

empleados comparten ciertos valores que guían su actuar.

La importancia de la estructura y cultura organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

“El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización, ciertas conductas e inhiben otras, una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito” (Valdivia., Dirección de Centros Educativos, 2007)

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

En el presente trabajo se tratará de dejar lo más claro posible los conceptos y sus implicaciones dentro de la administración y de las organizaciones.

Creación y sostenimiento de la cultura organizacional:

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la estructura y por ende una cultura organizacional en una empresa:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento, selección y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)
- Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los



mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.

- Sistemas y procedimientos organizacionales. Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.
- Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal. Los criterios implícitos y posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.

### **2.2.5. Las Teorías Administrativas y sus principales enfoques.**

Dentro del proceso administrativo, a la administración se la define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajan en grupos con eficiencia en las metas seleccionadas.

Como administración, las personas realizan funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Entre las principales teorías básicas de la administración, se puede mencionar a las siguientes:

- Teoría científica
- Teoría clásica

### **2.2.6. Modelo de Diseño Organizacional**

El diseño organizacional ha ido evolucionando, transitando el enfoque funcional al enfoque integrado. El modelo de diseño organizacional responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

Es una solución para centros de investigación tecnológica, que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles.

También permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí.

Otros resultados son el diseño de los sistemas de gestión, el modelo de la organización, el sistema de control de gestión (con el cuadro de mando integral y el control de riesgos), el manual de funciones, la estructura organizativa, la plantilla de personal, el reglamento interno y el código de ética, en el marco del estricto cumplimiento de las regulaciones legales.

El modelo de diseño organizacional con sus cuatro fases: preparación y análisis organizacional; proyección estratégica y gestión de las necesidades; diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, así como la estructura organizativa y el reglamento interno, las cuales a su vez están integradas por varias etapas que también se exponen.

La primera fase del proyecto está dirigida a la preparación y el análisis organizacional. En la misma es donde se concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades. De manera general es donde se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales) que indica el rumbo a seguir para el logro de la excelencia en un plano de análisis organización-entorno. Además se definen las líneas de investigación, productos, servicios, proveedores, clientes, relaciones internas y externas de la

organización y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

La tercera fase permite lograr el diseño de los procesos y los sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo; y representados en el mapa de proceso teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos e interrelaciones.

También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización, el cuadro de mando integral y la proyección del sistema de control interno y de control de gestión.

Además se deben seleccionar las herramientas que van a sustentar la implantación de los procesos.

El control deberá ser considerado como parte de cada uno de los procesos para complementar el proyecto estratégico con la gestión del riesgo, las competencias y para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de

la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética. (LABRADA SOSA, 2008).

### **2.2.7. Desarrollo Organizacional**

Un modelo de cambio no es nada más ni menos que una representación sencilla de pasos principales agrupados en distintas categorías que se relacionan con un proceso de cambio desde su etapa inicial hasta la etapa de des-involucramiento.

Rothwell, Sullivan y McLean sugieren la existencia de tres modelos principales de cambio dando especial énfasis en los pasos comprendidos dentro del modelo de "action research". Los distintos modelos de cambio a que hacen referencia estos autores descansan principalmente en un enfoque normativo, prescriptivo y re-educativo donde el cambio comportamental es consecuencia de un proceso de aprendizaje. Exploremos a cada uno de ellos:

#### **A. Investigación Crítica**

El modelo de Investigación Crítica tiene sus orígenes en las prácticas Marxistas donde la idea subyacente guarda un paralelo con el enfoque dialéctico de cambio organizacional.

El modelo de Investigación Crítica presupone que toda organización tiene una ideología imperante que de alguna manera es aquello que provee una justificación a la forma de operar de la organización y a su misma forma de existir. Siguiendo a algunos autores (Lang, 1992) podríamos decir que la ideología está por encima de la cultura ya que ésta última es una manifestación de la ideología prevaleciente, con lo que le da vida a la ideología.

El modelo de Investigación Crítica incluye dentro de sí mismo “un cierto nivel de insatisfacción” dentro del sistema vigente, cierta tensión entre lo que está sucediendo y lo que debería suceder, siendo una de las principales funciones del modelo identificar éstas discrepancias. A través de la Investigación Crítica se puede llegar a dramatizar las diferencias entre las visiones y perspectivas de los diferentes componentes de la dirección superior de la empresa como asimismo las relaciones conflictivas y de confrontación entre distintos grupos, unidades de negocio y áreas de la empresa. Explorando el conflicto entre la ideología vigente y las prácticas operativas la Investigación Crítica sugiere el desarrollo de mecanismos de auto- apreciación y análisis que posibilitan el posterior cambio y desarrollo organizacional.

Rothwell, Sullivan y McLean (1995) sugieren los siguientes pasos a seguir bajo el modelo de Investigación Crítica :

1. Describa la ideología imperante (Cómo los participantes organizacionales creen que la organización o el grupo bajo análisis debe estar funcionando)
2. Identifique situaciones, eventos, o condiciones que entran en conflicto con la ideología vigente (Qué es lo que realmente está sucediendo dentro de la empresa)
3. Identifique a aquellas personas o grupos de personas que están interesados en desarrollar un cambio progresivo (Quiénes son los que desean desafiar la ideología y/o aquellas situaciones que pueden generar un ímpetu hacia el cambio constante)
4. Confronte a los distintos participantes respecto de la ideología en cuanto a Situaciones, Eventos o Condiciones Conflictivas
5. Desarrolle una nueva ideología o pasos de acción a implementar para corregir las inconsistencias e incongruencias
6. Ayude al Cliente a establecer un programa de cambio en el Tiempo
7. Implemente el Cambio
8. Solicite al Cliente que realice un monitoreo del cambio, identificando oportunidades para la mejora continua.

## **B. El ciclo PHCA de Shewhart**

Los propulsores de Calidad Total (CT) han tenido muy en cuenta un modelo de cambio que fue originalmente desarrollado por Shewhart en el año 1924.

Este modelo que se conoce bajo el nombre de modelo de Shewhart, toma su denominación como consecuencia de los nombres de cada una de las etapas o ciclos del modelo. Ellas son : Planificar (P), Hacer (H), Controlar (C), y Actuar (A). Mucho del trabajo de Edward Deming en el área de mejora continua está fuertemente asociado con este modelo.

Este modelo puede llegar a ser usado convenientemente en un proceso de cambio y desarrollo organizacional o en parte del mismo.

Schultz y Parker (1988) nos participan algunas de las preguntas para cada una de las cuatro etapas:

### **• Planificar**

- ¿Qué es lo que debería existir? ¿Qué cambios son necesarios? ¿Qué obstáculos deben ser superados? ¿Cuáles son los resultados que más estamos necesitados en alcanzar? ¿Existe información disponible? ¿Qué informaciones adicionales están necesitando?

### **• Hacer**



- Realice una implementación en pequeña escala de modo que pueda conseguir información que asista en encontrar respuestas

#### **- Controlar**

- Realice mediciones y observe las consecuencias resultantes de los cambios realizados

#### **- Actuar**

- ¿Confirma la información que obtenemos lo que teníamos originalmente en el Plan? ¿Existen otras causas que están interfiriendo? ¿Se justifican seguir corriendo y tomando algunos riesgos en el proceso de cambio realizado? ¿Es necesario y vale realmente la pena seguir corriendo riesgos?

Es desafortunado que muchos consultores no toman en cuenta este modelo de cambio que – dentro de su sencillez – reduce los riesgos en los procesos de implementación. Muchos de los grandes retrocesos en implementaciones tecnológicas podrían haberse eliminado o reducido en gran parte de considerar las fases del ciclo de Shewhart.

### **C. Action Research**

Podríamos decir que el modelo de Action Research es la médula misma de las intervenciones de consultoría en materia de cambio y desarrollo

organizacional. Action Research puede ser concebido y también visualizado como un proceso donde están presente una serie continuada de eventos y acciones.

El modelo sirve como un mapa de ruta para el consultor ya que es una representación simplificada de una serie de complejas actividades que por lo general están presentes en todo esfuerzo de cambio organizacional.

Este modelo es de especial utilidad para el consultor y el agente de cambio ya que le permite identificar rápidamente donde está y hacia donde debe ir.

Es un modelo que se acerca a la concepción del proceso de consultoría como un proceso de aprendizaje donde todos los participantes – incluso el consultor – aprenden en y durante la intervención. En este modelo se recolecta información (sobre objetivos, metas o necesidades) durante las distintas etapas de avance del proceso donde se ve al sistema como un ente vivo y en acción continua. Esta información es a su vez retroalimentada dentro del sistema lo que puede sugerir cambios en las variables seleccionadas movilizadas y a movilizar tanto en relación con los datos como con las hipótesis originales, y finalmente se evalúan los resultados de las acciones recolectando aún más información (traducción libre de la definición que propician French & Bell, 1990).

Por lo tanto Action Research es un círculo en el cual distintas actividades de cambio se realizan a continuación y como consecuencia de la

investigación, y los resultados de las actividades son a su vez alimentados para posterior investigación.

Es desafortunado que la mayor parte de los consultores y grandes firmas de consultoría no han desplegado este modelo dentro de las distintas culturas latinoamericanas. Una investigación y trabajo de campo realizado por The O. D. Institute International, Latinoamérica muestra que muy pocos de los consultores y agentes de cambio – como así también la gran mayoría de grandes firmas filiales de importantes empresas consultoras en Latinoamérica – conocen éste modelo. Y menos aún son los que están en condiciones de aplicarlo.

Algunas hipótesis que hemos trabajado sugieren que así como los consultores y agentes de cambio no toman en cuenta este modelo, es posible que los Clientes no se encuentren cómodos con este modelo de aprendizaje y tampoco muchos de los directivos que se encuentran en la cúspide de las grandes corporaciones.

Este modelo de Action Research es de alguna manera incompatible con la vanidad de las personas. Existe alguna evidencia dentro de las organizaciones latinoamericanas que sugieren el modelo de cambio vertical donde se asume – y esto incluye a todos los participantes – que el modelo autoritario de imposición parece ser el prevaleciente (en el implementador) que es sumamente compatible con la orientación de aceptación (en el implementado) que tiende a tener un “locus of control” externo.

#### **D. “Leveling” Client – Consultant**

Este modelo ha sido inicialmente aplicado en los años 70 del siglo pasado en corporaciones medianas en latinoamérica por Eric Gaynor Butterfield y ha ido desarrollándose con el transcurso de los años y ampliando su base de sustentación.

Algunas hipótesis básicas que promovieron el surgimiento de este modelo – y el cuestionamiento de otros - son:

- Por lo general los modelos se basan en encontrar las deficiencias existentes dentro de un sistema organizativo, predisponiendo consecuencias que eventualmente se transforman en disfuncionales para la organización misma.
- Los modelos vistos en los puntos más arriba tienden a dejar en manos del consultor la elección respecto de la búsqueda de datos e información (del Cliente)
- La firma consultora o consultor parecen haber pasado la prueba de competencia a través de algún Diploma Profesional o a través de experiencias que los profesionales – consultores han tenido en “otras” organizaciones donde han participado en intervenciones
- Los prejuicios del consultor no son debatidos y mucho menos tenidos en cuenta. Carlos Jung ya nos ha alertado respecto de la vanidad implícita en el profesional (en este caso consultor) que aunque desea mantenerse al margen y ser objetivo, es una

variable más (no hemos encontrado evidencia de consultor alguno especializado en Calidad Total que promueva los servicios de consultoría de CRM).

El excelente e iluminador trabajo pionero de Edgar Schein en materia de “consultoría de procesos” representaron un paso fundamental en la disciplina de O. D. en los años 60 del siglo pasado. De todas maneras la dirección superior y la gerencia en las empresas y organizaciones de hoy día han recorrido un largo camino y han aprendido muchas veces más cosas que lo que los consultores pueden anticipar. El “diagnóstico conjunto” ha sido un paso monumental en cambio y desarrollo organizacional, pero el modelo de “Leveling” según Eric Gaynor Butterfield, permite ir un paso más allá.

El Leveling se desarrolla usualmente en una secuencia que difiere de la de los otros modelos. El consultor comparte con el Cliente las distintas “Best Practices” vigentes, señalando su punto de entrada en la organización, quiénes serían los principales involucrados, la metodología a seguir, las eventuales consecuencias esperadas, las dificultades a superar, y las posibilidades de éxito. También puede compartir con el Cliente experiencias de dichas Best Practices en otros Clientes, del mismo ramo o no.

Incluso puede referir al Cliente que se acerque a otra empresa donde dicha práctica fue implementada para que se familiarice en detalle respecto de una experiencia anterior.

El consultor también comparte con el Cliente las “Best Theories”. El ejercicio adoptado usualmente es el de intentar encontrar las respuestas que darían James March, Arnold Tannenbaum, Max Weber, Chester Barnard, Frederick Taylor, Lawrence & Lorsch, James Thompson, Víctor Thompson, Cal Frost, si fueran los consultores.

Uno de los hallazgos sorprendentes de Eric Gaynor Butterfield – y por ello sugiere tener en cuenta el uso de este modelo – es que los directivos de empresa y en especial los empresarios, aprenden mucho más rápido de lo que los consultores creen y estiman. Y lo que es más importante aún, se encuentran más dispuestos a innovar y a tomar riesgos cuando tienen muchos de los conocimientos que están en la cabeza del consultor.

Eric Gaynor Butterfield reconoce que este modelo es de aplicación limitada en Latinoamérica dentro de empresas filiales de grandes corporaciones ya que ellas funcionan bajo la concepción de “Se piensa globalmente – obviamente en la Casa Matriz – y se actúa localmente”.

Es por ello que usualmente la selección de la Best Practice a aplicar como así también la elección de la firma consultora casi siempre es digitada fuera del ámbito local.

Pero donde este modelo ha alcanzado resultados sorprendentes es en las empresas privadas nacionales y también con los empresarios y emprendedores en particular, quienes en poco tiempo se ven con un arsenal de conocimientos prácticos y marcos conceptuales que le permiten potenciar las oportunidades de desarrollo de su negocio.

## **2.2.8. Modelo De Desarrollo Organizacional**

### **Modelo de Reddin**

La aplicación de la Metodología Reddin se reflejan en impactos medibles como:

- Velocidad de cambio en los resultados claves del negocio
- Aumento en la flexibilidad de la organización
- Aumento en la velocidad de respuesta para copar los desafíos del entorno
- Mayor compromiso con los requerimientos de la ciencia del negocio
- Aprovechamiento óptimo del talento a partir de la adquisición de una consciencia del negocio
- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad y de las diferencias competitivas.

### ***Congruencia Estratégica***

Permite a la alta dirección:

- Tomar conciencia y dominio sobre la ciencia del negocio

- Tener claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro de la organización.
- Contar con una estructura administrativa congruente con la estrategia.
- Acotar los resultados estratégicos que debe producir cada posición gerencial clave.
- Ligar todos los objetivos de la organización con el plan estratégico.
- Contar con un sistema de información al día sobre los factores claves del negocio.
- Dirigir su organización por resultados
- Identificar y corregir rápidamente las causas de baja efectividad.

### ***Efectividad operacional***

Con la metodología Reddin se implementa un Proceso de Efectividad en cada puesto, en cada área, y en cada equipo humano, así como en toda la organización. Este proceso asegura que las cosas sucedan conforme a lo esperado, es decir, garantiza que cada idea, iniciativa, decisión u objetivo se lleve a feliz término con esfuerzo óptimo. Asegura la efectividad con la que las personas transforman insumos en resultados, asegura la transformación de ideas en Hechos.



Por medio del proceso se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona con los resultados de su posición y con los resultados estratégicos de la organización.

Lo que sucede en la mayoría de las organizaciones es que las personas hacen lo que deben hacer, independientemente de que eso produzca o no resultados. La metodología Reddin desarrolla una Conciencia de Impacto a fin de que las personas sean capaces de concentrar sus destrezas en la obtención de resultados, en lugar de sólo cumplir rutinas. El Sistema Organizativo provee la orientación de esfuerzos para aumentar consistentemente la Efectividad Organizacional.

### **Modelo de Likert**

En 1967, Likert utilizó el término sistema 4 para denominar lo que él consideró como el nivel estándar para que una organización fuese eficaz. La variable básica que define un sistema eficaz es la participación en la toma de decisiones, o el poder compartido. Esto es, la medida en que los sujetos pueden participar en las decisiones que les afectan, es un indicador del grado en que la organización está más o menos dotada para cumplir eficazmente su misión (Likert, 1961: 143).

El sistema 4 es el más abierto de todos los anotados por Likert (Sistemas 1,2 y 3) y presenta como características:

- a) Las decisiones se delegan a los diferentes niveles organizacionales. Aunque la cúpula directiva define las políticas y

los resultados, ésta únicamente controla los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diferentes niveles jerárquicos.

- b) Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización lleva a cabo inversiones para mejorar los sistemas de información, ya que se consideran básicas para mejorar la eficiencia.
- c) El trabajo se realiza casi totalmente en equipos. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales. El sistema permite que las personas se sientan responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles.
- d) Existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicas y sociales, aunque no se omiten las recompensas materiales.

Likert, constató que cuanto más próximo al sistema 4 esté situado el estilo de dirección de la empresa, tanto mayor será la probabilidad de que sea más eficaz (alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad).

Rensis Likert categoriza las organizaciones en 4 tipos diferentes de estilos de liderazgo, a saber:

*Sistema 1:* Administración autocrática, imperativa, explotadora.

*Sistema 2:* Autocracia benevolente, incluso imperativa, pero no explotadora.

*Sistema 3:* Administración consultiva (consulta a los empleados con respecto a problemas y decisiones, pero es ella quien toma las decisiones).

*Sistema 4:* Administración participativa (las decisiones de políticas clave se toman en grupo, por consenso).

### **Modelo de Lewin**

Modelo del cambio planeado de Lewin

1. *Descongelamiento:* esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. *Cambio o movimiento:* esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. *Recongelamiento:* en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecánicas como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determina el problema
2. Se identifica su situación actual
3. Se identifica la meta por alcanzar

4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) mediante el llamado “esquema de la raíz cuadrada”, dado que efectivamente este procedimiento es muy similar a esa operación aritmética.

a) Como se puede apreciar, en la etapa de descongelamiento, imperaba una situación determinada (por ejemplo: el control de inventarios por medios manuales), con el consiguiente derroche de horas hombre y tiempo. Además, la posibilidad de cometer errores es muy alta.

b) Se presenta el proceso de cambio, en el cual, al principio se puede observar un decremento de la productividad (si se recurre nuevamente al ejemplo del control de inventarios, se podía suponer que a la persona responsable de dicho control de inventarios no le fue posible entregar oportunamente su reporte mensual ni tampoco maneje el paquete computacional requerido para agilizar el proceso de control de la mercancía).

c) Posteriormente, dentro de este mismo proceso de cambio, se puede apreciar un incremento de la productividad dado que ya le es más fácil al sujeto de cambio asimilar el nuevo paquete computacional y ha podido

economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo oportunamente.

d) Por último, se inicia la etapa de recongelamiento en la cual, el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.

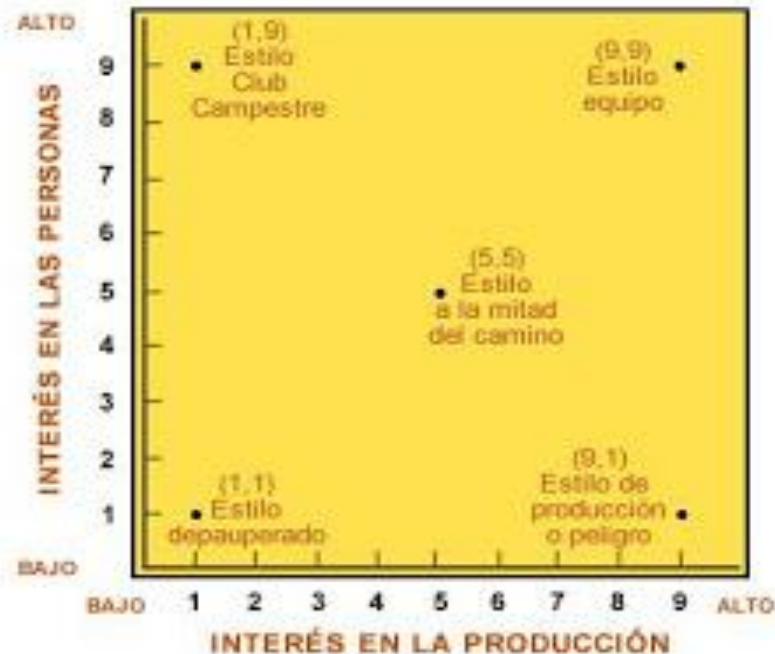
### **Modelo de Grid Gerencial**

El modelo de Grid gerencial fue creado a partir de los estudios hechos en las universidades de Ohio y Michigan, en este se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,9- 9,1- 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5).

El Grid es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo y de ver como se compara un estilo con otro.

## GRAFICO #1

### MODELO DE GRID GERENCIAL



#### Modelo de Lawrence y Lorsch

Lawrence y Lorsch, primeros abogados de la contingencia, no especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio. Empero, hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero estas dos son las que gozan de prioridad por su modo de ver las organizaciones.

Lawrence y Lorsch no tiene un modelo de las organizaciones como tal, y así se les puede clasificar en forma apropiada como teóricos de la contingencia. Arguyen (o estatuyen la hipótesis) que existe una relación causa-efecto entre cuán bien la estructura interna de la organización se

acopla con las exigencias ambientales y cuán bien actúa la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos. Su investigación de la década de 1960 aportó un respaldo a esta argumentación (Lawrence y Lorsch, 1967).

### **2.3. Postura Teórica**

La postura teórica está basada en modelo de diseño organizacional según Richard L. Daft (Teoría y diseño Organizacional 2007),

Menciona que una organización se crea para alcanzar algún objetivo, el cual es decisión del director general de la compañía y del equipo de la alta dirección. Los altos ejecutivos que deciden el propósito final de la organización se esforzarán y determinarán la dirección que se tomará para alcanzarlo. La responsabilidad principal de la alta dirección es determinar las metas, estrategias y diseño de la organización, en este sentido adaptar a la organización a un entorno en constante cambio.

Richard L. Daft presenta un diseño que implica cuatro fases tales como:

1.-Comienza con una evaluación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, es decir se analiza el ambiente externo de la organización. También se evaluará las fortalezas y debilidades internas para definir las capacidades con las que cuenta la organización con relación a las otras ya existentes en el mercado.

2.- Se continúa con la definición de la misión y las metas en base a la combinación correcta de las oportunidades externas y las fortalezas internas.

3.-Luego, con el diseño organizacional donde se refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias; es decir la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos interinstitucionales.

4.- Y como última fase son los resultados de efectividad, donde se mencionan los recursos, eficiencia, logros de objetivos, intereses y valores competitivos. Es decir el grado al cual la organización alcanza sus metas. Y de esta manera si algo falla se realiza una debida retroalimentación. Se puede observar una flecha que indica una retroalimentación intentando rediseñar la organización si los cambios no son efectivos para alcanzar los fines que toda organización persigue.

## **2.4. Hipótesis. (O idea a defender)**

### **2.4.1. Hipótesis General.**

Diseñando un modelo de desarrollo organizacional se logrará beneficiar la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas” de la Parroquia Pueblo Nuevo del Cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos.



#### **2.4.2. Hipótesis Específicas.**

- Determinando actividades de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas” de la Parroquia Pueblo Nuevo se podrá diagnosticar su productividad.
- Realizando un diagnóstico de la productividad se logrará los resultados financieros de los asociados en su actividad productiva.
- Determinando los elementos necesarios se podrá diseñar un plan de desarrollo organizacional.

### III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

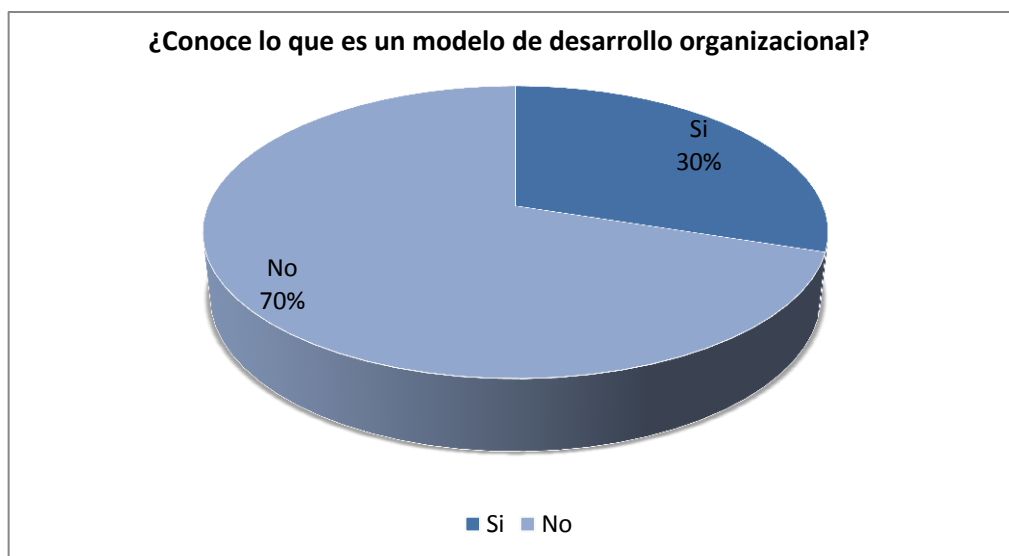
#### 3.1 Descripción de resultados

1.- ¿conoce lo que es un modelo de desarrollo organizacional?

**TABLA #1**

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>Si</b>	30	30
<b>No</b>	70	70
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**GRAFICO #2**



Elaborado por las autoras

#### **Análisis**

Las encuestas realizadas nos reflejaron los siguientes datos: el 30% de las personas entrevistadas manifiestan que sí conocen lo que es un modelo de desarrollo organizacional, y el 70% manifiesta que no lo conoce.

2.- ¿con que frecuencia realizan controles de calidad la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas”?

TABLA #2

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	31	31
A veces	56	56
Nunca	13	13
Total	100	100

GRAFICO #3



Elaborado por las Autoras

### Análisis

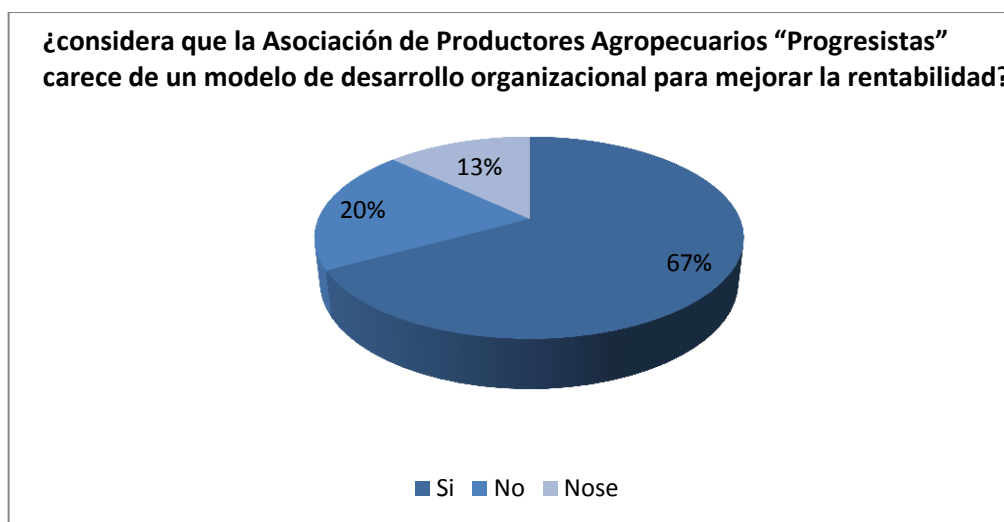
La encuesta realizada nos refleja que el 31% de los encuestados manifiesta que siempre se realizan controles de calidad, el 56% dice que a veces y el 13% nunca se realizan controles de calidad.

3.- ¿considera que la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas” carece de un modelo de desarrollo organizacional para mejorar la rentabilidad?

**TABLA #3**

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	67	67
No	20	20
No se	13	13
Total	<b>100</b>	<b>100</b>

**GRAFICO #4**



Elaborado por las Autoras

### **Análisis**

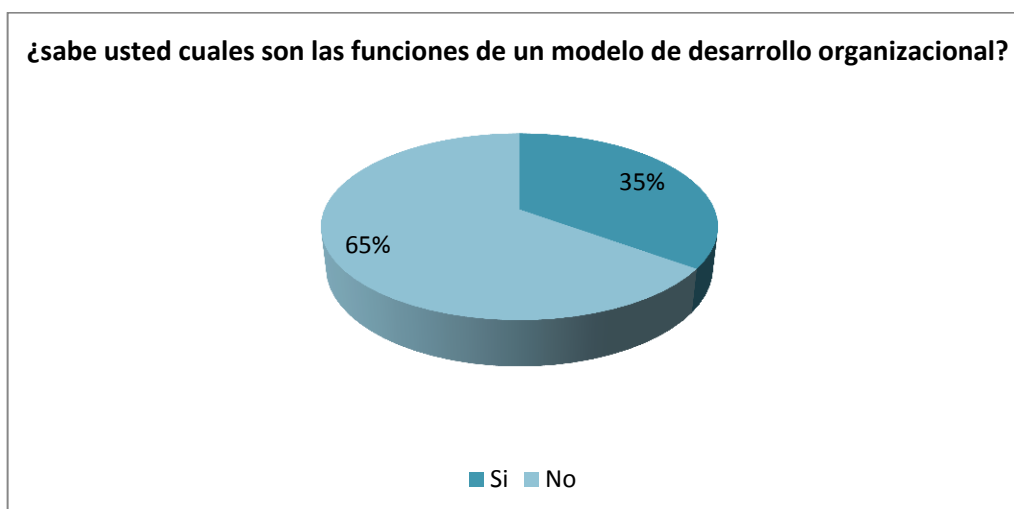
Las encuestas nos reflejan que el 67% de las personas manifiestan que si considera que la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas” carece de un modelo de desarrollo organizacional para mejorar la rentabilidad, el 20% dice que no y el 13% prefiere omitir su opinión.

4.- ¿sabe usted cuales son las funciones de un modelo de desarrollo organizacional?

**TABLA #4**

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	35	35
No	65	65
Total	100	100

**GRAFICO #5**



Elaborado por la autoras

### **Análisis**

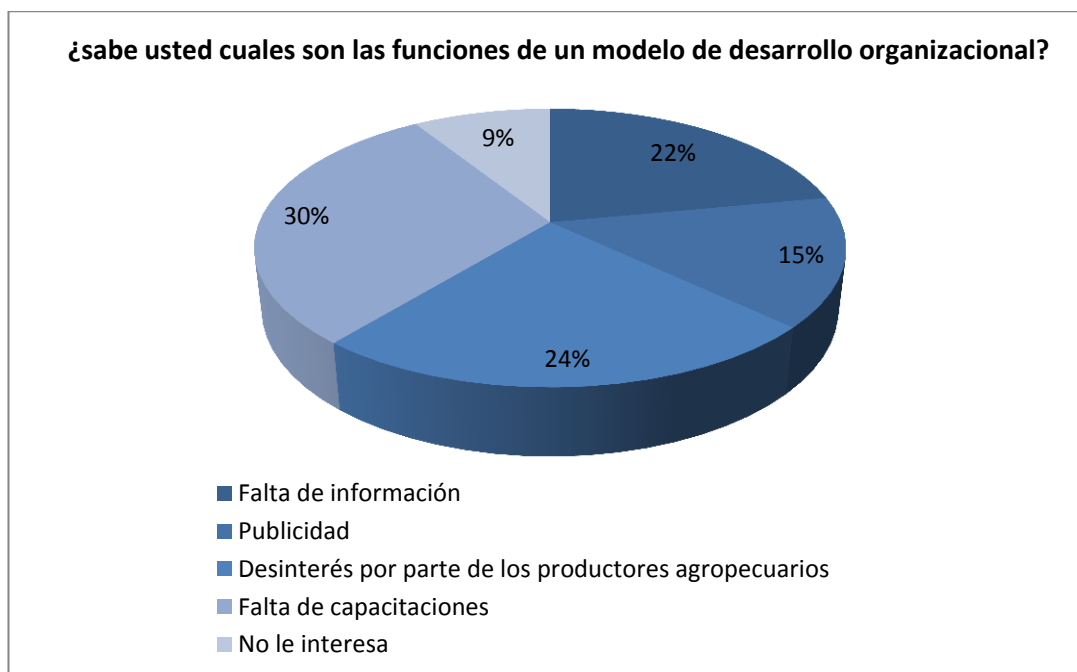
Las encuestas realizadas nos refleja que el 35% de los encuestados manifiesta que si sabe cuáles son las funciones de un modelo de desarrollo organizacional y el 65% dice que no conoce.

**5.- ¿A qué se debe que desconozcan las funciones de un modelo de desarrollo organizacional?**

**TABLA #5**

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Falta de información	22	22
Publicidad	15	15
Desinterés por parte de los productores agropecuarios	24	24
Falta de capacitaciones	30	30
No le interesa	9	9
Total	100	100

**GRAFICO #6**



Elaborado por la autoras

## **Análisis**

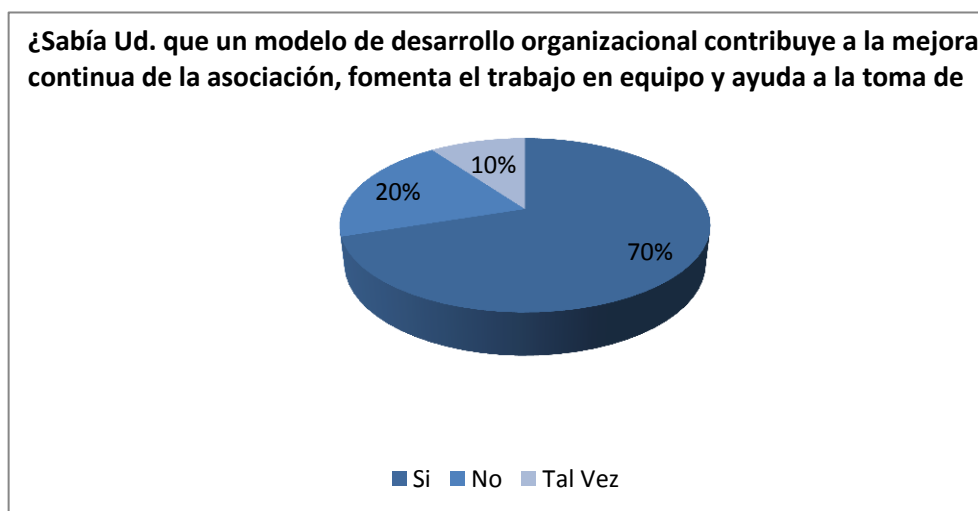
La encuesta nos refleja los siguientes valores, el 22% de las personas encuestadas manifiesta que por falta de información no conocen sobre las funciones de un modelo de desarrollo organizacional, el 15% por falta de publicidad, el 2% por desinterés por parte de los productores agropecuarios, el 30% por falta de capacitaciones y el 9% no le interesa.

6.- ¿Sabía Ud. que un modelo de desarrollo organizacional contribuye a la mejora continua de la asociación, fomenta el trabajo en equipo y ayuda a la toma de decisiones?

**TABLA #6**

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	70	70
No	20	20
Tal Vez	10	10
Total	100	100

**GRAFICO #7**



Elaborado por las autoras

### **Análisis**

El 70% de las personas encuestadas manifestaron que si un modelo de desarrollo organizacional contribuye a la mejora continua de la asociación, fomenta el trabajo en equipo y ayuda a la toma de decisiones, el 20% dice que no y el 10% tal vez puede ayudar.

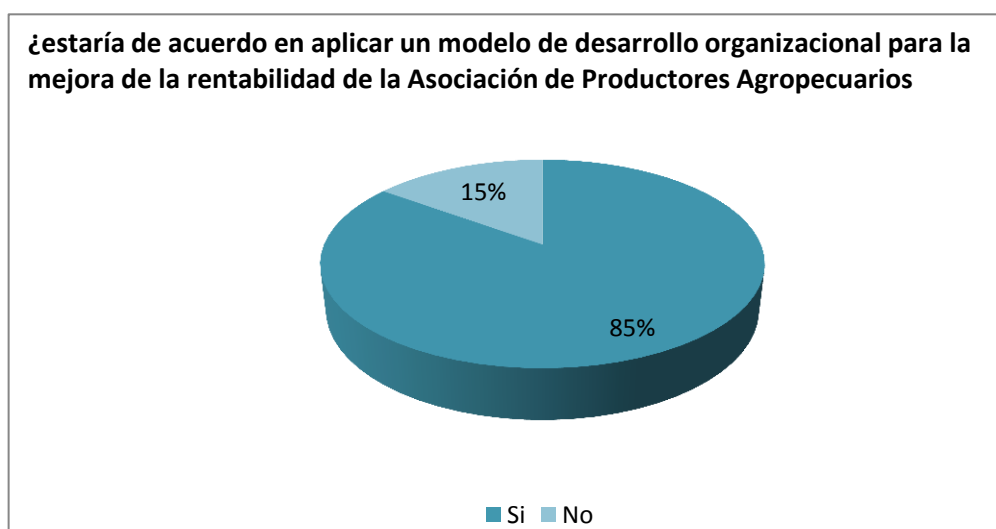


**7.- ¿estaría de acuerdo en aplicar un modelo de desarrollo organizacional para la mejora de la rentabilidad de la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas”?**

**TABLA #7**

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	85	85
No	15	15
Total	100	100

**GRAFICO #8**



### **Análisis**

Elaborado por las autoras

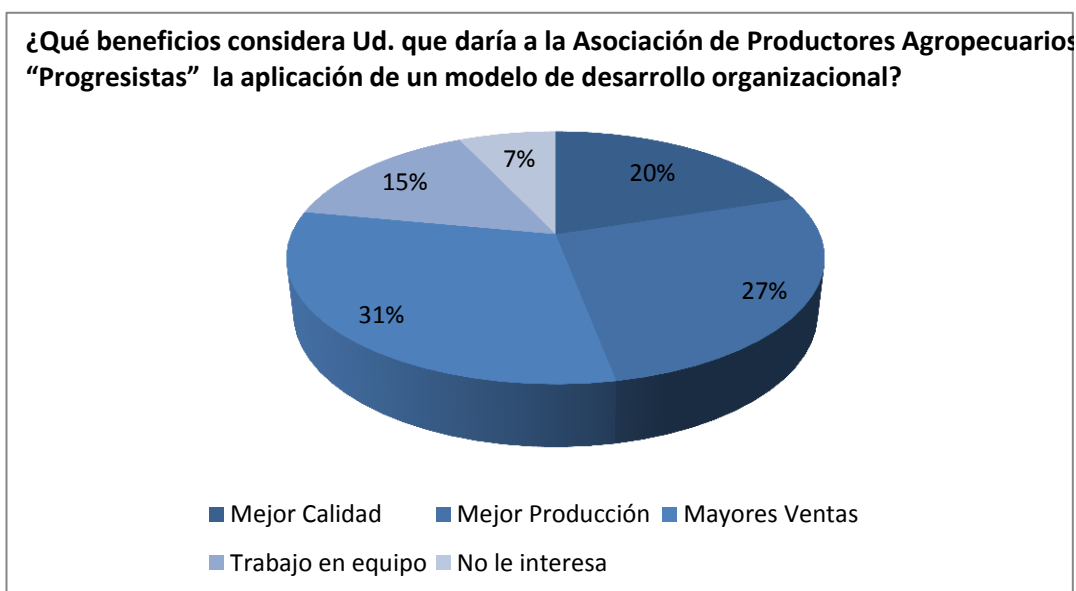
Las encuestas reflejan que el 85% de las personas entrevistadas están de acuerdo en la aplicación de un modelo de desarrollo organizacional para la mejora de la rentabilidad de la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas” para mejorar la rentabilidad y el 15% no lo está.

8.- ¿Qué beneficios considera Ud. que daría a la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas” la aplicación de un modelo de desarrollo organizacional?

**TABLA #8**

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mejor Calidad	20	20
Mejor Producción	27	27
Mayores Ventas	31	31
Trabajo en equipo	15	15
No le interesa	7	7
Total	100	100

**GRAFICO #8**



Elaborado por las autoras

## **Análisis**

El 20% de las personas encuetadas manifiestan que en la aplicación de un modelo de desarrollo organizacional ayudara a mejorar la calidad, el 27% a mejor producción, el 31% a incrementar las ventas, el 15% el trabajo en equipo y el 7% no le interesa el tema.

9.- ¿Considera que un modelo de desarrollo organizacional para la mejora de la rentabilidad son la solución a las carencias, deficiencias operativas y de servicio que la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas”?

**TABLA #9**

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	60	60
No	25	25
Tal Vez	15	15
Total	100	100

**GRAFICO #9**



Elaborado por las autoras

## **Análisis**

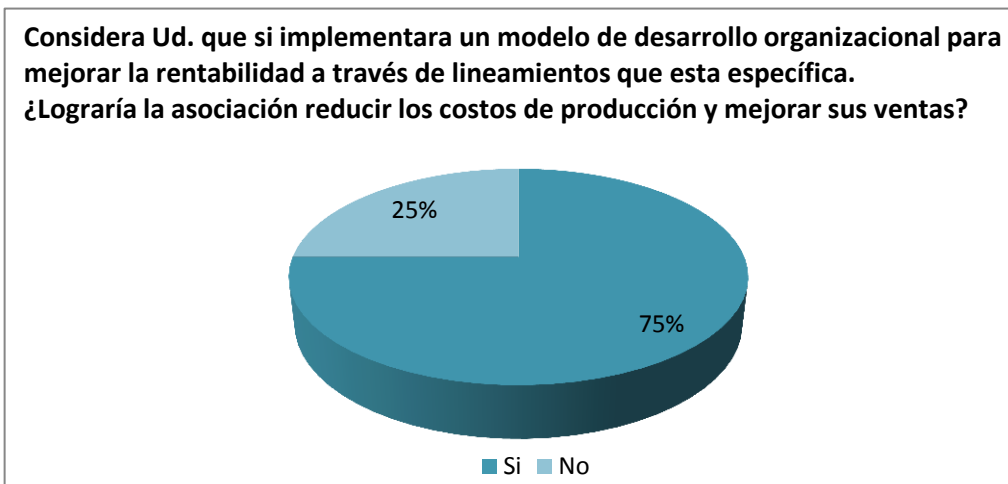
El 60 % de los encuestados manifiesta que un modelo de desarrollo organizacional para la mejora de la rentabilidad son la solución a las carencias y deficiencias operativas y de servicio que tiene la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas” el 25% dice que no y el 15% tal vez.

10.- Considera Ud. que si implementara un modelo de desarrollo organizacional para mejorar la rentabilidad a través de lineamientos que esta específica. ¿Lograría la asociación reducir los costos de producción y mejorar sus ventas?

**TABLA #10**

DATOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	75	75
No	25	25
Total	100	100

**GRAFICO #10**



## **Análisis**

El 75% de las personas encuestadas manifiesta que si se implementara un modelo de desarrollo organizacional para mejorar la rentabilidad a través de lineamientos que esta específica se podrá reducir costos de producción y mejorar las ventas el 25% dice que no.

### **3.2. Interpretación y discusión de resultados.**

Examinando los resultados de las encuestas realizadas al personal de la Asociación De Productores Agropecuarios “Progresistas” es necesario mejorar la rentabilidad para fortalecer varios factores como es la producción y comercialización manteniendo el liderazgo.

Se debe mantener a todo el personal motivado para mejorar los canales de comunicación, fomentar el trabajo en equipo y adaptarse a nuevos cambios para la mejora de la asociación.

Al implementar un Modelo De Desarrollo Organizacional permitirá a la asociación obtener mejores resultados de forma positiva en el desempeño del personal.

## IV. CONCLUSIONES

Un modelo de desarrollo organizacional para aplicarse a la asociación de productores agropecuarios “Progresistas” a desarrollar permitirá dirigir con exactitud los alcances y restricciones que se van a desarrollar en esta investigación para la mejora de la asociación.

Se puede concluir:

Los integrantes de la asociación conocen los objetivos trazados por la asociación, con los cuales se sienten involucrados.

Existe desmotivación respecto a los incentivos percibidos en la medición del desempeño.

La práctica del liderazgo y la tecnología muestran deficiencia, causando, uno y otro, desventajas frente a algunas situaciones de la actualidad.

En ocasiones, las tareas no se ejecutan o se efectúan a medias porque no existe un método que certifique una comunicación segura entre las diferentes áreas de la asociación.



## **V. RECOMENDACIONES**

La Asociación De Productores Agropecuarios “Progresistas” debe realizar programas de estrategias para mejorar la rentabilidad, estableciendo actividades de manera que puedan adaptarse a los cambios.

Se debe realizar capacitaciones constantes para tener un desarrollo eficiente e impedir futuros inconvenientes laborales.

Aportar información entre todos y dirigir en la importancia de sostener una producción eficiente a través de charlas, capacitaciones, talleres de esta manera el personal progresará conjuntamente de forma exitosa.

Con el Modelo de Desarrollo Organizacional el mismo que responda a una de las principales actividades del Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible que consiste en la adopción por parte de pequeños y medianos productores de tecnologías agropecuarias innovadoras con efecto ambiental positivo, que combinan el incremento de los ingresos con la conservación de la base productiva y el reconocimiento de los beneficios ambientales.

Motivar, e impulsar el espíritu de liderazgo entre todos los que forman parte de la asociación y comprometerse con seriedad a los distintos cambios que se den en la institución para la mejora de la misma.

## **VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.**

### **6.1. Tema de la Propuesta**

MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS “PROGRESISTAS” DE LA PARROQUIA PUEBLO NUEVO DEL CANTÓN BABAHOYO, PROVINCIA DE LOS RÍOS.

### **6.2. Objetivos de la propuesta**

#### **6.2.1. General.**

Establecer un modelo de desarrollo organizacional que beneficie a la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas” como herramienta de producción y comercialización para la mejora de su rentabilidad.

#### **6.2.2. Específicos.**

- Establecer estrategias para incitar en la demanda de producción y comercialización en el desarrollo organizacional que beneficie a la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas”.

- Reconocer los clientes objetivos y consignar los recursos necesarios para tener mejor participación en el mercado.
- Completar actividades para declarar las necesidades no satisfechas de los clientes para mejorar la rentabilidad de la asociación.

### **6.3. Justificación**

Este proyecto hace referencia a un problema real que no ha sido solucionado y que es necesario resolver a la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas”

La importancia que tiene este tema sobre un modelo de desarrollo organizacional ha generado expectativas en su realización ya que al ser un tema de vital importancia para esta empresa.

Se podrá emplear diferentes métodos de investigación como son: entrevistas, observación, etc. que nos ayudaran a clarificar de mejor manera la situación en la que se encuentra la empresa y ayudarla a mejorar.

Con la realización del mismo se obtendrá en la asociación, mayor reconocimiento en el mercado nacional como internacional para así poder constituirse como unidad generadora de empleo que cumpla con todos los beneficios hacia el trabajador y cumplir con las necesidades de sus clientes

## **6.4. Factibilidad de la propuesta.**

### **6.4.1. Factibilidad Económica**

Se cuenta con el capital en efectivo y los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo del proyecto de desarrollo organizacional, ya que con nuestra investigación hemos podido constatar que los beneficios a obtener son superiores a sus costos en que incidirá el desarrollo e implementación del proyecto; tomando en cuenta la recesión económica y la inflación para determinar costos a futuro.

### **6.4.2. Factibilidad técnica**

Se dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones necesarios para el desarrollo e implementación del proyecto. Además se dispone del equipo y herramientas requerida para llevar a cabo el proyecto, y se aspira en un corto plazo poder adquirir equipos de última tecnología para que la implementación del proyecto sea cada vez más eficiente.

### **6.4.3. Factibilidad organizacional**

Es factible este aspecto porque la Asociación de productores agropecuarios “Progresistas” tiene definido la parte administrativa y operativa los cuales están comprometidos a mejorar en todos los aspectos sin perjudicar a la asociación y sin obstáculos que no dejen cumplir los objetivos de la organización.

#### **6.4.4. Factibilidad operativa**

Debemos contar con el personal capacitado para llevar al éxito el proyecto y por esta razón sabemos que es factible en lo operativo porque contamos con el personal adecuado para llevar a cabo el proyecto con el estudio que realizamos podemos constatar que existe el mercado requerido para comercializar el producto a sus clientes actuales y futuros.

#### **6.5. Actividades.**

Determinar el nivel socioeconómico en el que se encuentra la asociación y así proyectar la rentabilidad de la misma en su entorno.

Establecer las funciones de todo el personal involucrado para cumplir con los objetivos propuestos y ejecutarlos de la forma más óptima.

Evaluar el plan de negocios para así dimensionar el alcance y determinar la factibilidad del proyecto que se está realizando.

Estructurar un análisis administrativo, el direccionamiento mediante control y planteamiento de metas para cumplir con las metas propuestas.

Tener en cuenta todos los aspectos legales y normativos para determinar la implementación del proyecto cumpliendo con las leyes requeridas.

#### **Planeamiento**

Determinar equipos de trabajo y delegar funciones

- Asignar al jefe encargado
- Asignar al equipo de evaluación, desarrollo y control de calidad
- Asignar la formación, aprendizaje y comunicación con los clientes.

#### Determinar estrategias de comunicación

- Reuniones en equipo de trabajo

#### Definir estrategias de formación y aprendizaje

- Capacitaciones constantes con técnicas de preparación.
- Capacitaciones técnicas para buena atención del cliente.

### **Organización y Administración**

- Infraestructura
- Menaje
- Maquinaria y equipo
- Mercadotecnia: publicidad y propaganda.
- Cumplimiento ante los proveedores y clientes.
- Acato de las normas internas y procedimientos de trabajo
- Fomento de trabajo en equipo
- Respeto por el medio ambiente
- Honestidad en el desarrollo de las funciones

- Igualdad de condiciones para los empleados, proveedores y clientes
- Respeto por los empleados, proveedores y clientes

## **6.6. Evaluación de la propuesta**

Para tener una estimación de que el proyecto está presentando los resultados propuestos, se plantean dos tipos de controles que van a ayudar a los directivos de la asociación a evaluar y analizar el desarrollo de la propuesta presentada.

### **6.6.1. CONTROL CONCURRENTE**

#### **Estrategia**

Evaluación y seguimiento de objetivos del modelo de desarrollo organizacional.

#### **Actividades**

- Reuniones periódicas mensuales con el área de ventas para evaluar los índices de crecimiento.
- Reuniones periódicas mensuales con el área de innovación y desarrollo con el fin de implementar y consolidar las ventas.
- Reuniones periódicas mensuales con el área financiera y contable con el fin de evaluar y controlar los gastos presupuestales y re direccionar recursos, además del análisis comparativo de los estados de resultados de los meses correspondientes anteriores.

- Reuniones periódicas mensuales con el área administrativa para el engranaje de todas las áreas de las empresas en el desarrollo del modelo de desarrollo organizacional.

### **Estrategia**

Revisión del cronograma de actividades para velar por su implementación.

### **Actividades**

- Retroalimentación, seguimiento y ajustes de ser necesario.

### **Estrategia**

Medición de los resultados obtenidos en cada fase y etapa.

### **Actividades**

- Reunión bimensual con el gerente y con representante de cada área de la empresa evaluando el alcance los objetivos propuestos.

## **6.6.2. CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN**

### **Estrategia**

Análisis comparativo de los objetivos alcanzados vs objetivos propuestos.



### **Actividades**

- Elaboración de informe final.
- Socialización del informe al gerente

### **Estrategia**

Socialización de los resultados finales de la implementación del modelo de desarrollo organizacional.

### **Actividades**

- Reuniones con cada área de la empresa para socializar los logros alcanzados e identificar posibles errores o faltas a partir de la participación de los colaboradores.

### **Estrategia**

Identificar el crecimiento de las ventas a partir de la implementación del modelo de desarrollo organizacional.

### **Actividades**

- Reunión final con el área financiera para evaluar el impacto del plan de marketing en el crecimiento económico de la asociación.
- Recolección de información para el desarrollo de un nuevo del modelo de desarrollo organizacional.

## **Estrategia**

Re-direccionamiento estratégico del plan de marketing a partir del análisis realizado.

## **Actividades**

- Elaboración de los ajustes en el direccionamiento estratégico para el nuevo del modelo de desarrollo organizacional.
- Socialización con el gerente y demás niveles de la empresa.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

Blair H., G. S. (1998).

Chiavenato Idalberto. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración.*

Ferrer Pérez Luis. (s.f.). *Desarrollo organizacional,*.

Flores, A. (s.f.). recomendaciones prácticas para que el empresario analice su entorno. *Tomar decisiones,* , 23 - 26.

Gibson I. James. (2008). *Organizaciones comportamiento, estructura y procesos,*. Mexico: Odat.

MARIO ENRIQUE PINTO CRISTIANI. (2013). */bibliotecasdigitales.*

Obtenido de /bibliotecasdigitales:

[http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/economico\\_administrativo/Desarrollo\\_organizacional.pdf](http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/economico_administrativo/Desarrollo_organizacional.pdf)

Simón Cárdenas. (s.f.). La estructura organizacional y su incidencia en el ámbito educativo. . En Simón Cárdenas, *La estructura organizacional y su incidencia en el ámbito educativo.* (págs. 25 - 29).

Valdivia., R. G. (2007). Dirección de Centros Educativos. *Dirección de Centros Educativos.*

Valdivia., R. G. (s.f.). Dirección de Centros Educativos. *Dirección de Centros Educativos*.

Carr, J. (1999): "The role of higher education in the effective delivery of multimedia management training to small and medium-sized enterprises". *Educational Technology & Society*, vol. 2, n. 2, pp.1-15.  
[http://ifets.gmd.de./periodical/vol\\_2\\_99](http://ifets.gmd.de./periodical/vol_2_99).

Clarke, A. y Manton, S. (1997): "A benchmarking tool for change management". *Business Process Management Journal*, vol. 3, n. 3, pp. 248-255.

Dawson, P. (1994): *Organizational change: a procesual approach*. Ed. PCP, London.

Dixon, N. M. (1997): "The hallways of learning", *Organizational*, vol. 25, nº 4, Primavera 1997, pp. 23-34.

Drenth, P. J. D., Thierry, H., Willems, P.J. y de Wolff, C. J. (1984): *Handbook of Work and Organizational Psychology*, John Wiley and Sons, New York.

Galpin, T. J. (1995): *La cara humana del cambio*, Diaz de Santos (Madrid).

Gaskill, L., Van Auken, H. y Manning, R. (1993): "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure". *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n. 4, pp. 18-31.

- Gill, J. (1996): "Communication - is it really that simple?. An analysis of a communication exercise in a case study situation". *Personnel Review*, vol. 25, n. 5, pp. 23-36.
- Hawk, E.J. (1995): "Culture and rewards: a balancing act", *Personnel Journal*, vol. 74, n. 4, pp. 30-35.
- Julien, Pierre-Andre (1993): "Small businesses as a research subject: some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory". *Small Business Economics*, n. 5, pp. 157-166.
- Klein, S.M. (1996): "A management communication strategy for change". *Journal of Organizational Change*, vol. 9, n. 2, pp. 32-46.
- Latham G. P. (1986): "Measuring and appraising employee performance".  
En Gael, S. (ed.): *Job Analysis Handbook*. Wiley. New York.
- Le Blanc, L.J., Nash, R., Gallagher, D., Gonda, K. y Kakizaki, F. (1997): "A comparison of US and Japanese technology management and innovation". *International Journal of Technology Management*, vol 13, n. 5/6, pp. 601-614.
- Leal Millan, A. (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones. Una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad Editorial, Madrid.
- McCalman, J. y Paton, R. (1992): *Change management: a guide to effective implementation*, ed. Paul Chapman Puclishing, Londres.

- Moon, P. y Fitzgerald, L. (1996): "Delivering the goods at TNT: the role of the performance measurement system", *Management Accounting Research*, vol 7, pp. 431-457.
- Pérez-Fernández de Velasco, J.A. (1996): *Gestión por procesos, reingeniería y mejora de procesos de la empresa*. Ed. ESIC, Madrid.
- Poole, M. y Jenkins, G. (1998): "Human resource management and the theory of rewards: evidence from a national survey", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 36, n. 2, pp. 227-247.
- Quijano de Arana, S. D. (1997): *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y desarrollo del personal*, EUB, Barcelona (2ª edición).
- Samuels, J. M. y Piper, A.G. (1998): "Directors' financial rewards in the water industry", *Corporate Governance*, vol. 6, n. 3, pp. 174-187.
- Schonberger, R. J. (1994): "Human resource management: lessons from a decade of total quality management and reengineering", *California Management Review*, vol 36, n. 4, pp.109-125.
- Senge, P. (1992): *La quinta disciplina*, Granica, Buenos Aires. Traducción de la edición original en inglés de 1990.
- Smythe, J. (1996): "The changing role of internal communication in tomorrow's company". *Managing Service Quality*, vol. 6, n. 2, pp. 41-44.

Stokes, D. (1998): Small business management. A case study approach, Letts Educational ed., London. 3 edición.

Waddell, D. y Sohal, A.S. (1998): "Resistance: a constructive tool for change management". Management Decision, vol. 36, n. 8, pp. 543-548

Wale, D. (1998): Change management in practice. Work Seminar, Edinburgh University, 4 Noviembre 1998.

Yeh-Yun Lin, C. (1998): "Success factors of small and medium sized enterprises in Taiwan: an analysis of cases". Journal of Small Business Management, vol. 36, n. 4, pp. 43-56.

# ANEXOS



## CUESTIONARIO DE ENCUESTAS

1.- ¿conoce lo que es un modelo de desarrollo organizacional?

SI

NO

2.- ¿con que frecuencia realizan controles de calidad la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas”?

Siempre

A veces

Nunca

3.- ¿considera que la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas” carece de un modelo de desarrollo organizacional para mejorar la rentabilidad?

Si

No

No se

4.- ¿sabe usted cuales son las funciones de un modelo de desarrollo organizacional?

SI

NO

5.- ¿A qué se debe que desconozcan las funciones de un modelo de desarrollo organizacional?

Falta de información

Publicidad

Desinterés por parte de los productores agropecuarios

Falta de capacitaciones

No le interesa

6.- ¿Sabía Ud. que un modelo de desarrollo organizacional contribuye a la mejora continua de la asociación, fomenta el trabajo en equipo y ayuda a la toma de decisiones?

Si

No

Tal Vez

7.- ¿estaría de acuerdo en aplicar un modelo de desarrollo organizacional para la mejora de la rentabilidad de la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas”?

SI

NO

8.- ¿Qué beneficios considera Ud. que daría a la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas” la aplicación de un modelo de desarrollo organizacional?

Mejor Calidad

Mejor Producción

Mayores Ventas

Trabajo en equipo

No le interesa

9.- ¿Considera que un modelo de desarrollo organizacional para la mejora de la rentabilidad son la solución a las carencias, deficiencias operativas y de servicio que la Asociación de Productores Agropecuarios “Progresistas”?

Si

No

Tal Vez

10.- Considera Ud. que si implementara un modelo de desarrollo organizacional para mejorar la rentabilidad a través de lineamientos que esta específica. ¿Lograría la asociación reducir los costos de producción y mejorar sus ventas?

Si

No

**FOTOS ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS  
PROGRESISTAS**









