



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIAL "SUCAZA" DEL  
CANTÓN PASAJE

CUENCA CUENCA XAVIER ANDRES  
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA  
2020



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
COMERCIAL "SUCAZA" DEL CANTÓN PASAJE

CUENCA CUENCA XAVIER ANDRES  
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

MACHALA  
2020



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIAL "SUCAZA" DEL CANTÓN  
PASAJE

CUENCA CUENCA XAVIER ANDRES  
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE

MACHALA, 26 DE FEBRERO DE 2020

MACHALA  
26 de febrero de 2020

**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Diagnóstico y propuesta de un modelo de desarrollo organizacional para la empresa comercial "SUCAZA" del cantón Pasaje, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



---

MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE

0701278129

TUTOR - ESPECIALISTA 1



---

MORA SANCHEZ NORMAN VINICIO

0702857913

ESPECIALISTA 2



---

GRANDA BOHORQUEZ JAIME PORFIRIO

0701048662

ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: miércoles 26 de febrero de 2020 - 11:29

# Diagnóstico y propuesta de un modelo de desarrollo organizacional para la empresa comercial “SUCAZA” del cantón Pasaje *por Xavier CUENCA*

---

**Fecha de entrega:** 10-feb-2020 04:48p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1255021172

**Nombre del archivo:** Examen\_complexivo\_Xavier\_Cuenca.docx (35.41K)

**Total de palabras:** 2849

**Total de caracteres:** 15893

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, CUENCA CUENCA XAVIER ANDRES, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado Diagnóstico y propuesta de un modelo de desarrollo organizacional para la empresa comercial "SUCAZA" del cantón Pasaje, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

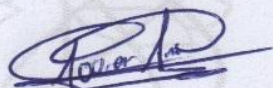
El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

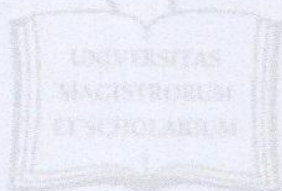
El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 26 de febrero de 2020



CUENCA CUENCA XAVIER ANDRES  
0706484516



## **RESUMEN**

El desarrollo organizacional se ha convertido en una herramienta esencial para mejorar el liderazgo de las empresas ya que permite realizar cambios planeados de acuerdo a las variantes del entorno; aporta con varios modelos que pueden determinar el estilo de liderazgo entre los cuales están, modelo de Grid, Lawrence y 3D. De igual manera esta temática es fundamental pues nos ayudó a conocer la situación actual de la organización. Por tal motivo el objetivo principal de la presente investigación fue de realizar la propuesta de un modelo de desarrollo organizacional, mediante la investigación de campo en la empresa comercial SUCAZA. La metodología que se utilizó fue el método descriptivo, la cual sirvió para obtener la información necesaria que facilitó el desarrollo adecuado de la investigación de campo; los resultados obtenidos determinaron que la empresa no aplica un modelo de desarrollo y tiene 2 estilos de liderazgo, tanto del gerente como del jefe de distribución los cuales son: autoritario y democrático. Por lo que se estableció que el modelo más idóneo a aplicarse es el Managerial Grid, en el que se tomaron en cuenta tanto a las tareas en donde el estilo de liderazgo es autoritario, como las personas que el estilo de liderazgo es democrático.

Palabras Clave: desarrollo organizacional, modelos de desarrollo, diagnóstico organizacional, estilos de liderazgo, Managerial Grid

## **ABSTRACT**

The organizational development has become an essential tool to improve the leadership of the companies since it allows to make changes planned according to the variants of the environment; contributes with several models that can determine the leadership style among which they are, model of Grid, Lawrence and 3D. In the same way, this theme is fundamental because it helped us to know the current situation of the organization. For this reason, the main objective of the present investigation was to carry out the proposal of an organizational development model, by means of field research in the commercial company SUCAZA. The methodology that was used was the descriptive method, which served to obtain the necessary information that facilitated the proper development of the field research; The results obtained determined that the company does not apply a development model and has 2 leadership styles, both of the manager and the distribution manager, which are: authoritarian and democratic. Therefore, it was established that the most suitable model to apply is the Managerial Grid, which took into account both the tasks where the leadership style is authoritarian, as well as the people whose leadership style is democratic.

Keywords: organizational development, development models, organizational diagnosis, leadership styles, Managerial Grid



## ÍNDICE

Tabla de contenido	
RESUMEN .....	1
ABSTRACT.....	2
ÍNDICE.....	3
ÍNDICE DE CUADRO .....	5
ÍNDICE DE ANEXOS .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
1. DESARROLLO .....	8
1.1. Diagnóstico organizacional .....	8
1.1.1. Objetivo del diagnóstico organizacional. ....	8
1.1.2. Análisis FODA. ....	9
1.1.2.1. Secuencia para el desarrollo del análisis FODA. ....	9
1.2. Desarrollo organizacional.....	9
1.2.1. Características del desarrollo organizacional.....	10
1.2.2. Modelos de desarrollo organizacional.....	10
1.2.2.1. Modelo de desarrollo organizacional tipo grid. ....	10
1.2.2.2. Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch. ....	10
1.2.2.3. Modelo de desarrollo organizacional 3D.....	10
1.2.3. Estilos de liderazgo. ....	11
1.3. METODOLOGÍA.....	11
1.5. Aplicación del análisis FODA .....	13
1.6. Propuesta de modelo de desarrollo organizacional.....	14
1.7. Resultados.....	14
2. CONCLUSIONES .....	16

3. BIBLIOGRAFÍA ..... 17

## ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro 1. Encuestas a las empresas del Cantón Pasaje.....	12
Cuadro 2. Modelo de desarrollo tipo Grid.....	14
Cuadro 3. Estilos de Liderazgo .....	15

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta al gerente de la empresa comercial SUCAZA .....	20
Anexo 2. Encuesta a los empleados .....	25

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo empresarial es un ambiente competitivo que está en constante cambio, si las organizaciones no se adaptan o se transforman puede que pierdan mercado o en su defecto desaparecer, por tal razón es imprescindible conocer el diagnóstico organizacional, que según Garzón 2005 citado por (Cantos, 2017) manifiesta que es una herramienta fundamental para lograr una transformación positiva y mejorar la eficacia organizacional, requisito esencial en el ámbito empresarial y sobre todo para una mejor comprensión de los aspectos que afectan el desempeño de los trabajadores.

Para realizar un diagnóstico dentro de las organizaciones, se debe aplicar técnicas de entre las cuales destaca el análisis FODA que de acuerdo a (Caldera, Ortega, & Sanchez, 2017) es una mecanismo que sirve para determinar la situación actual de las empresas en cada ámbito de las mismas, identifica las diferentes variables que pueden ocasionar impactos positivos y negativos en el desarrollo de las actividades de las organizaciones. El FODA es una herramienta que se la puede realizar con la colaboración de todos los empleados de la empresa.

El desarrollo organizacional es una técnica que se complementa con el diagnóstico, por tal motivo las empresas deben comprender y utilizar dichas herramientas para alcanzar las metas propuestas, por lo que a criterio de Hellriegel 2005 citado en (Garbanzo-Vargas, 2016) establece que el DO es una estrategia perfectamente planificada, posee un gran impacto en el futuro de la organización, permite comprender y capacitar al personal con el fin de ser más efectivos.

Existen varios modelos que ayudan a las organizaciones a mejorar su forma de dirigir y la toma de decisiones, los más comunes son: el Managerial grid, Lawrence y Lorsch y el modelo de 3D de Reddin, los cuales permiten identificar los estilos de liderazgo que las empresas emplean. Las pequeñas empresas comerciales de la provincia de El Oro específicamente en la ciudad de Pasaje no emplean dichos modelos, esto afecta su nivel de producción y ventas, lo que ocasiona problemas y no permiten el crecimiento adecuado de las organizaciones.

La implementación de estos modelos ayudan a las organizaciones a obtener ventajas, pues permiten gracias a la utilización del análisis FODA, conocer las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, permitiendo desarrollar estrategias que ayuden a superar o mejorar dichos factores.

El presente investigación tiene como objetivo principal realizar el diagnóstico y la propuesta de un modelo de desarrollo organizacional con el fin mejorar el liderazgo mediante la investigación de campo en la empresa comercial.

Para identificar y mejorar los estilos de liderazgo en la empresa comercial SUCAZA se debe aplicar el modelo Managerial Grid, para la aplicación de dicha herramienta se debe realizar la: investigación de los conceptos en las distintas bases de datos, aplicar la encuesta a los empleados de la organización y finalmente estructurar estrategias

## 1. DESARROLLO

Para una mejor comprensión sobre los mecanismos que se utilizan en la presente investigación se definen los conceptos claves como: Diagnóstico organizacional, desarrollo organizacional, análisis FODA y modelos de desarrollo organizacional.

### 1.1. Diagnóstico organizacional

En términos muy sencillos definiremos el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico (Vidal, 2004, pág. 20).

Bueno 2007 citado por (Hernández & Morales, 2016) conceptualiza al diagnóstico como: “Una recopilación de datos o de información acerca de los procesos, la cultura, las costumbres, los valores del sistema y de los subsistemas” (pág. 30).

A criterio de Prieto 2012 mencionado por (Guerra, Rodríguez, Guananga, & Fernández, 2019) especifica que el diagnóstico organizacional es un procedimiento que ayuda a determinar las fortalezas y debilidades y las formas operativas de las empresas.

Analizar los aspectos internos y externos de las organizaciones es el objetivo principal del diagnóstico organizacional, permite desarrollar estrategias que mejoran la situación actual de las empresas facilitando el logro de los objetivos propuestos.

1.1.1. *Objetivo del diagnóstico organizacional.* De acuerdo Santos et al., 2009 citado por (Cavalheiro, Hedlund, Sausen, & Oliveira, 2018) argumenta que la función primordial del diagnóstico organizacional es comprender y analizar de forma exhaustiva el funcionamiento de las empresas, proporcionando una evaluación completa de los ámbitos estructurales, financieros y organizacionales.

El diagnóstico organizacional ayuda a las compañías a tener un panorama claro de la situación interna y externa, con el fin de realizar ajustes que ayuden a mejorar los problemas o debilidades que se presenten, además de reforzar las fortalezas y oportunidades de las empresas.

*1.1.2.Análisis FODA.* Según (Arriaga, Ávalos , & Martínez, 2017) el análisis FODA es un instrumento que se puede utilizar para cualquier investigación realizada en las organizaciones, el estudio de las diferentes variables es fundamental para la toma de decisiones ya que proporcionan una mejora en las empresas. El análisis permite elaborar un cuadro preciso de la situación analizada con la finalidad de escoger las mejores opciones para alcanzar los objetivos establecidos en función de las políticas establecidas.

Talancón 2007 mencionado por (Labra, Rivera, & Reyes, 2017) afirma que la elaboración de un análisis FODA ayuda a realizar una investigación exhaustiva de los elementos que impulsan el éxito y que permiten alcanzar los objetivos de las empresas. La herramienta abarca un análisis completo de los elementos internos y externos de las compañías con la finalidad de determinar el alcance de las estrategias que se pueden implementar, tomando en cuenta los recursos internos versus el ambiente externo de las compañías.

Para las organizaciones, el manejar información exacta de los elementos internos y externos que afectan directamente en la eficacia y producción, es un factor clave para el éxito; por tal motivo la utilización del análisis FODA es primordial para las compañías pues facilitan la elaboración de estrategias que son estructuradas por todo el personal las empresas, asegurando el éxito de las mismas.

*1.1.2.1.Secuencia para el desarrollo del análisis FODA.* Según (Marketing Publishing, 1994) el análisis FODA tiene una secuencia establecida, que se detalla a continuación:

- ◆ Realización del Objetivo
- ◆ Determinar las debilidades y amenazas
- ◆ Identificar las Fortalezas y Oportunidades
- ◆ Reafirmar los objetivos

## **1.2. Desarrollo organizacional**

Según (Torres, 2009) indica que el desarrollo organizacional es un procedimiento dinámico y constante, el cual emplea herramientas y estrategias que permiten realizar un análisis de las organizaciones, así mismo permite efectuar cambios programados que ayudan a la mejora constante de las empresas.

Mandy 2005 citado por (Vera & Blanco, 2018) afirma que el desarrollo organizacional es un conjunto de acciones programadas, ordenadas y tiene como finalidad producir cambios en las empresas principalmente en la conducta de las personas, la producción, el clima organizacional, la cultura y en el mejoramiento de los procesos.

1.2.1.*Características del desarrollo organizacional.* Según Trejo Fuentes 2008 citado por (Segredo, Garcia, Leon, & Perdomo, 2017) menciona que el desarrollo organizacional tiene como función principal ayudar a que las empresas sean más eficientes en los aspectos internos y externos: mejorar las relaciones interpersonales, afrontar las dificultades que se presenten adecuadamente, toma correcta de decisiones adecuadas y una forma de liderazgo exitoso.

Para las organizaciones el desarrollo de estrategias que permiten mejorar el liderazgo y la administración es fundamental, pues las mismas permiten el logro un crecimiento adecuado y el logro de los objetivos establecidos por las empresas. El desarrollo y diagnóstico organizacional son las herramientas que se deben emplear para alcanzar el éxito deseado.

1.2.2.*Modelos de desarrollo organizacional.* Para conseguir un excelente desarrollo organizacional es necesario conocer los modelos que existen entre los cuales se puede conceptualizar los siguientes:

1.2.2.1.*Modelo de desarrollo organizacional tipo grid.* La teoría desarrollada por Blake y Mouton 1978 citado por (Versiani, Caeiro, & Carvalho, 2017) sostiene que el modelo gerencial Grid se ha convertido en una herramienta muy útil para las organizaciones actualmente ya que permite realizar un contraste entre la producción y los trabajadores. Este mecanismo ayuda a entender y establecer medidas de comparación de la forma de liderazgo empleada por los gerentes en la empresa y la visión que los empleados tienen de la forma de liderar.

1.2.2.2.*Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch.* De acuerdo a Chiavenato 2017 mencionado por (Mendoza, 2018) propone que la herramienta de Lawrence y Lorsch es un modelo de evaluación y actuación, los escritores antes mencionados presentan un modelo desarrollado en 4 fases: evacuación, planificación, puesta en marcha y evaluación.

1.2.2.3.*Modelo de desarrollo organizacional 3D.* William J. Reddin 1983 citado por (Cruz, Serralde, & Rivera, 2015) desarrolló una herramienta que permite describir la eficiencia de



las individuos para alcanzar los objetivos en puestos administrativos. El modelo propuesto por Reddin se enfoca en los siguientes ítems:

- La orientación hacia las labores, son las acciones realizadas para el cumplimiento de las tareas
- Orientación a las relaciones, son las acciones realizadas por el trabajador para mantener excelentes vínculos interpersonales

Existen varios modelos que ayudan a realizar un análisis exhaustivo de la gestión de los gerentes de las empresas, entre los cuales podemos destacar los siguientes: modelo tipo Grid; que ayuda a comparar la producción de la empresa con la satisfacción de los empleados, modelo de Lawrence; en este se realiza un análisis del comportamiento de los empleados y finalmente el modelo de Reddin se enfoca en la actuación de los trabajadores, la forma en cómo se cumplen los objetivos y las relaciones internas.

1.2.3. *Estilos de liderazgo*. Según Veciana 2002 citado por (Sánchez & Barranza , 2015) afirma que existen 3 tipos de liderazgo que se detallan a continuación:

- ◆ Estilo autoritario: El gerente es el que toma las riendas de la organización, el dicta la dirección que la empresa tomará, en este estilo los empleados solo siguen las órdenes del gerente.
- ◆ Estilo democrático: En este estilo tanto el gerente como los empleados aportan con criterios para dirigir a la organización.
- ◆ Estilo Laissez faire: En este estilo de liderazgo el gerente no toma decisiones, los empleados toman las decisiones y se responsabilizan de las mismas.

### **1.3. METODOLOGÍA**

Para la realización del presente trabajo de investigación se aplicó el método descriptivo, en la cual se realizó una encuesta a cinco empresas de la ciudad de Pasaje, donde se determinó que ninguna de ellas emplea un modelo de desarrollo organizacional.

De las empresas encuestadas se escogió y se aplicó una encuesta al gerente de la empresa comercial SUCAZA, ing. Liliana Tacuri, que permitió realizar el diagnóstico dentro de la organización, aplicando el análisis FODA y diseñando estrategias para mejorar el liderazgo dentro de la misma.

Se investigó a los empleados de la empresa con el fin de determinar el estilo de liderazgo que emplean los dirigentes de la empresa.

### **Antecedentes**

Se propuso la implementación del modelo de desarrollo tipo Grid en la empresa comercial SUCAZA, que busca mejorar la forma de liderazgo e impulsar las ventas.

Se investigó sobre los temas principales del diagnóstico organizacional y el desarrollo organizacional, la importancia, características y la metodología de las variables anteriormente mencionadas.

#### **1.4. Encuesta a las pequeñas empresas de la ciudad de Pasaje**

- ◆ Se seleccionó a cinco empresas de la ciudad de Pasaje entre las cuales tenemos: comercial SUCAZA, comercial San Antonio, comercial Solano, comercial Don Pepe, Maxi cell
- ◆ Se aplicó la encuesta a los gerentes de dichas empresas.

**Cuadro 1. Encuestas a las empresas del Cantón Pasaje**

EMPRESA	¿Las empresas aplican un modelo de desarrollo organizacional?	
	SI	NO
Empresa comercial SUCAZA		1
Empresa San Antonio		1
Empresa comercial Solano		1
Empresa Don Pepe		1
Empresa Maxi cell		1
Total	0	5
Elaborado por: El autor		

Los resultados obtenidos por la encuesta aplicadas a las empresas de la ciudad de Pasaje, determinaron que las organizaciones investigadas no emplean un modelo de desarrollo, por ende un estilo de liderazgo definido, la dirección la realizan de manera empírica.

## 1.5. Aplicación del análisis FODA

Con el fin de obtener una visión clara de la situación interna, externa y determinar el tipo de modelo de desarrollo organizacional de la empresa comercial SUCAZA, se procedió a realizar un análisis FODA, siguiendo el procedimiento de acuerdo a la información bibliográfica investigada, la misma que aportará con los datos necesarios para la elaboración de la matriz.

- Objetivo del análisis FODA: Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa Comercial SUCAZA.
- Aplicación de la entrevista al gerente de la empresa comercial SUCAZA Ing. Liliana Tacuri Argudo. Ver Anexo 1. **Encuesta al gerente de la empresa comercial SUCAZA**
- Identificación de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

### Amenazas

- Desestabilidad Económica
- Posible alza de precios en los productos que se comercializa
- Aparición de nuevos competidores

### Oportunidades

- Cartera de clientes en aumento
- Adquisición de un sistema de automatización
- Construcciones adecuadas en la ciudad para implementar sucursales

### Fortalezas

- Precios competitivos
- Créditos que se ajustan a la cartera del cliente
- Experiencia en el mercado
- La gerencia está comprometida con el crecimiento de la empresa
- Buen ambiente laboral

### Debilidades

- Dirección empírica
- No poseen modelos de gestión establecidos
- No emplean las redes de comunicación para marketing
- Falta de capacitación a los empleados
- Falta de liderazgo
- Falta del organigrama.

### **1.6. Propuesta de modelo de desarrollo organizacional**

Según la investigación realizada en el comercial SUCAZA, se estableció que el modelo más adecuado para la organización fue el modelo Managerial Grid, el cual permite identificar el estilo de liderazgo y mejorar la gestión administrativa de manera sencilla en las empresas pequeñas.

Se realizó un cuestionario a los trabajadores con el fin de medir el desempeño de la gestión de la gerencia.

### **1.7. Resultados**

Para la formulación de la propuesta se siguió la secuencia expuesta por (Sarango, 2019) en la cual realiza las siguientes actividades:

- Identificación de los trabajadores a los cuales se les aplicó un cuestionario.
- Aplicación de las preguntas en función de cada eje departamental. Ver Anexo 2.  
Encuesta a los empleados
- Elaboración de la tabla Managerial Grid.

**Cuadro 2. Modelo de desarrollo tipo Grid**

Departamento	Interés por tarea	Interés por persona	Puntaje
Gerente	3	3	3.3
Jefe de Distribución	2	1	2.1
Elaborado por: El Autor			

Como se puede observar en los resultados obtenidos por el modelo Managerial Grid, el cuestionario realizado en la empresa comercial SUCAZA reflejó que: el liderazgo que la

gerencia emplea en la organización está en un punto medio, esto indica que los trabajadores están cómodos en sus lugares de trabajo, la gerencia se preocupa por las necesidades y problemas que los empleados tienen originando un gran movimiento en las ventas que son fundamentales para el crecimiento de la organización; al contrario que en la gerencia el jefe de distribución tiene un estilo de liderazgo más enfocado en las actividades, reflejando que existe un cierto descontento, ya que no se toma en cuenta las opiniones de los empleados en las actividades.

**Cuadro 3. Estilos de Liderazgo**

<b>Departamento</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Estilo de Liderazgo</b>
Gerencia	3.3	Democrático
Recursos Humanos	2.1	Autoritario
Elaborado por: EL autor		

Finalmente, con los resultados obtenidos por el cuadro Managerial Grid, se estableció los estilos de liderazgo que la empresa aplica; el jefe departamental emplea un estilo de liderazgo autoritario se prefiere a las tareas sobre las personas; por otro lado el gerente aplica un estilo equilibrado donde se toma en cuenta tanto al trabajador de la organización, como a las actividades designadas al mismo.

Sin embargo para tener un mejor desarrollo organizacional y mayor rendimiento en las ventas se deben emplear estrategias en los puntos débiles que la organización manifestó en el Análisis FODA entre las cuales tenemos:

- Capacitación de los empleados: Realizar capacitaciones en ventas que servirán para brindar atención de calidad a los clientes de la empresa y así lograr la fidelidad.
- Adquirir sistemas informáticos adecuados: Adquirir sistemas de información que faciliten la facturación, estructuración de las formas de pago por las compras de los clientes y pago ágil de los impuestos.
- Dar incentivos por ventas: Otorgar a los empleados incentivos ya sea monetarios o con presentes para motivar al personal y mejorar las ventas.
- Capacitar a los jefes de los departamentos: Realizar capacitaciones programadas con el fin de mejorar la forma de liderar de los jefes departamentales

## 2. CONCLUSIONES

El modelo de desarrollo organizacional más idóneo para la empresa fue el modelo Managerial grid, en el que se toman en cuenta tanto a las tareas como las personas, el ambiente dentro de la organización es equilibrado y no existe un conflicto con los empleados, esto refleja que el gerente aplicó un estilo democrático la empresa comercial SUCAZA; por otro lado el Jefe de Recursos Humanos aplica un estilo de liderazgo más autoritario considerando a las tareas más importantes.

Las pequeñas empresas de la ciudad de Pasaje desconocen las herramientas de una gestión adecuada, por lo que no aplican modelos de desarrollo organizacional, la gerencia en ellas aplican un estilo de liderazgo empírico, utilizando la experiencia que tienen producto de los años que se han mantenido en el mercado.

El diagnóstico organizacional es una herramienta fundamental para las organizaciones, pues permite conocer a la perfección la situación actual de las mismas, en la empresa comercial SUCAZA se aplicó la herramienta de análisis FODA y se identificaron las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, en la que se conoció que no se aplicaba un modelo de desarrollo organizacional y la forma de actuación u liderazgo es empírica.

Para mejorar el desarrollo organizacional, se formuló estrategias que buscan aumentar las ventas de la empresa; mejorar las competencias de los empleados por medio de las capacitaciones planificadas, aumentar la tecnología dentro de los procesos administrativos y agilizar los procesos claves finalmente dar incentivos a los empleados de la organización, estas estrategias ayudaran a la empresa a ganar posición en el mercado he incrementar sus utilidades.

### 3. BIBLIOGRAFÍA

- Arriaga, F., Ávalos, D., & Martínez, E. (2017). PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA BASADAS EN ANALISIS FODA EN LAS. *Ra Ximhai*, 417-424. Recuperado el 19 de 01 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070025.pdf>
- Caldera, Ortega, & Sanchez. (2017). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. UNBREVE ANÁLISIS PARA EL ESTADO DE GUANAJUATO. *HOLOS*, 337-348. Recuperado el 19 de 01 de 2018, de <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481554847024.pdf>
- Cantos, M. (2017). Diagnóstico organizacional en escuelas públicas de educación básica del Cantón Cañar– Ecuador, para promover su efectividad. *Poblacion y Desarrollo*, 86-92. doi:10.18004
- Cavalheiro, F., Hedlund, P., Sausen, J., & Oliveira, T. (2018). O diagnóstico organizacional em agroindústrias familiares: um estudo em uma agroindústria familiar rural. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 62-75. Recuperado el 18 de 01 de 2020, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=514cc4d8-f44d-41f5-92ef-1f082609fa31%40sessionmgr4007>
- Cruz, L., Serralde, A., & Rivera, L. (2015). Análisis Psicométrico del Diagnóstico de Efectividad Gerencial de Reddin. *Universidad Nacional Autónoma de México*, 2211-2224. Recuperado el 17 de 01 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3589/358943649009.pdf>
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*. Recuperado el 14 de 01 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005>
- Guerra, C., Rodríguez, O., Guananga, F., & Fernández, D. (2019). Diagnóstico organizacional a emprendimientos adscritos al Ministerio de Inclusión Económica



- Y Social, Riobamba - Ecuador. *Digital Publisher*, 26-38. Recuperado el 19 de 01 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144022>
- Hernández, J., & Morales, J. (2016). Diagnóstico del Clima Organizacional en una Pequeña Empresa. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 28-41. Recuperado el 19 de 01 de 2020, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=9874179e-f4b0-4366-a983-5325156ba32c%40sdc-v-sessmgr01>
- Labra, O., Rivera, G., & Reyes, J. (2017). ANÁLISIS FODA SOBRE EL USO DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN PEQUEÑAS. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 78-99. Recuperado el 01 de 19 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357951171003>
- Marketing Publishing. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 26 de 02 de 2020, de <https://basesdedatos.utmachala.edu.ec:2136/lib/utmachalasp/reader.action?docID=3174833&query=pasos+del+ analisis+FODA#>
- Mendoza, J. (2018). Modelos de desarrollo empresarial para impulsar la productividad de las MIPYMES. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 73-85. Recuperado el 01 de 18 de 2018, de <https://cienciasadmvastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/175/216>
- Sánchez, J., & Barranza, L. (2015). PERCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO. *Ra Ximhai*, 161-170. Recuperado el 26 de 01 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>
- Sarango, K. (27 de 08 de 2019). *Repositorio Utmach*. Recuperado el 28 de 01 de 2020
- Segredo, A., Garcia, A., Leon, P., & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 86-99. Recuperado el 14 de 01 de 2020, de <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>



- Torres, S. (2009). *Desarrollo organizacional*. Mexico: El Cid Editor. Recuperado el 14 de 01 de 2020, de <https://basesdedatos.utmachala.edu.ec:2136/lib/utmachalasp/reader.action?docID=3181496&query=DESARROLLO+ORGANIZACIONAL+.+Sugey+Torres>
- Vera, A., & Blanco, A. (2018). Modelo para la gestión del talento. *Innovar*, 25-44. doi:10.15446
- Versiani, F., Caeiro, M., & Carvalho, A. (2017). LEADER VERSUS LEADERSHIP? PERCEPTIONS FROM THE MANAGEMENT GRID. *R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte*, 87-104. Recuperado el 17 de 01 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194052716006.pdf>
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Bogota: Ecoe Ediciones. Recuperado el 18 de 01 de 2020, de <https://basesdedatos.utmachala.edu.ec:2136/lib/utmachalasp/reader.action?docID=3200853&query=diagnostico+empresarial>

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta al gerente de la empresa comercial SUCAZA

	<p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA</b> <i>Calidad, Pertinencia y Calidez</i> <b>UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES</b> <b>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA A LA EMPRESA “SUCAZA”</b></p>	
<p>Nombre de la entrevistada: Ing. Liliana Tacuri Argudo Cargo que ocupa en la empresa: Gerente</p>		
<p><b>OBJETIVO:</b> Realizar el diagnóstico interno y externo de la Empresa comercial SUCAZA.</p>		
<p>1. ¿Cuál ha sido el crecimiento que ha tenido la empresa?</p> <p>La administradora manifestó que la empresa con el paso de los años ha ganado experiencia y reconocimiento en el mercado por lo que al día de hoy si crecimiento es notable. .</p>		
<p>2. ¿Cómo podría describir su competencia?</p> <p>La administradora comentó que la competencia es dura y que en el cantón Pasaje sobresalen las grandes marcas como Artefacta así mismo las comercializadoras de productos familiares como la comercializadora Don Pepe</p>		
<p>3. ¿Qué políticas de Gobierno les está afectando actualmente a la empresa?</p> <p>La administradora manifestó que la política que más le afecto son las impuestas a la mercadería extranjera, los impuestos son altos y eso afecta negativamente en el precio de los productos</p>		
<p>4. ¿Cuál es la acogida del producto en relación a los clientes?</p> <p>La administradora mencionó que los clientes tienen una excelente relación con la empresa, esto se debe a que el trato con los mismo es de calidad y las formas de crédito son acorde al cliente</p>		

<p>5. ¿Ha tenido cooperación o alianzas con otras empresas?</p> <p>La empresa comercia SUCAZA, tiene alianzas con la distribuidora de los productos, tiene una relación excelente así mismo con la empresa que le distribuye el producto.</p>
<p>6. ¿La empresa se ve afectada por los competidores directos?</p> <p>La administradora menciona que la competencia si afecta directamente en las ventas, ya que cualquier movimiento o cambio de precio en un productos de otra empresa afecta la venta directa de esta.</p>
<p>7. ¿Cuáles de los factores como el Precio, Calidad, etc. son más significativos para el cliente?</p> <p>La administradora comentó que los clientes están dispuestos a pagar un precio alto por las marcas que son reconocidas</p>
<p>8. ¿Existe alguna nueva tecnología para el desarrollo de las actividades?</p> <p>La administradora comentó que la aparición de las redes sociales para impulsar las ventas puede ser una herramienta fundamental, pero que al momento no la emplea completamente</p>
<p>9. ¿La empresa posee un plan de capacitación en ventas de los empleados?</p> <p>La administradora menciona que la empresa no cuenta con programas de capacitación, los empleados usan su experiencia en ventas.</p>
<p>10. ¿Cómo afecta la inseguridad en la organización?</p> <p>La administradora mencionó que la delincuencia en ese sector no ha afectado, ya que es un sector poblado y con actividad constante</p>
<p>11. ¿Aplica modelos de desarrollo en la empresa?</p> <p>En este punto la administradora menciona que posee un modelo de administración, esto se debe a que la empresa es pequeña y considera que no es necesaria.</p>

<p>Así mismo se les hizo esta pregunta a los empleados y manifestaron que conocen ningún modelo de desarrollo.</p>
<p>12. ¿Realiza una planificación de actividades, con el objetivo de incrementar las ventas?</p> <p>El gerente mencionó que no realiza una planificación, ya que no la considera necesaria</p>
<p>13. ¿Tiene documentado un organigrama que refleje la estructura de la empresa?</p> <p>El gerente mencionó que no posee un organigrama en la empresa.</p>
<p><b>ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA</b></p>
<p><b>FACTOR ECONÓMICO</b></p>
<p>1. ¿Cuál es el grado de impacto para la empresa la inestabilidad económica del país?</p> <p>La administradora confirmo que la inestabilidad afecta en medida media</p>
<p>2. ¿De dónde proviene la mayor parte de la inversión para el desarrollo de la organización?</p> <p>La administradora menciona que el financiamiento proviene de los propios dueños.</p>
<p><b>FACTOR POLÍTICO</b></p>
<p>3. ¿Las políticas de gobierno afecta el comercio de los productos?</p> <p>Las políticas si afectan en las ventas de los productos, ya que encarecen los precios</p>
<p>4. ¿Las políticas implementadas dentro del país han ayudado en el crecimiento de la organización?</p> <p>Las políticas no han generado un impacto considerable en la empresa, el crecimiento se debe a las políticas de crédito.</p>
<p><b>FACTOR TECNOLÓGICO</b></p>
<p>14. ¿Existe la oportunidad de modernizarse tecnológicamente?</p> <p>Si en el ámbito de la comercialización, ahora surgen las páginas web, que facilitan la manera acercar el producto al cliente, así mismo se podría implementar en un futuro sistemas de facturación</p>

**FACTOR COMPETITIVO**

15. ¿Existen alrededor otras empresas que se dedique a la misma actividad?

La administradora menciona que si existen varias empresa que se dedican a la misma razón social

16. ¿Cuál es el grado de afectación al iniciarse nuevas empresas que se dedique a la misma actividad?

Los nuevos competidores no afectan debido a que tiene clientes fieles.

**FACTOR GEOGRÁFICO**

17. ¿La empresa se encuentra ubicada en lugar?

Si la empresa se encuentra en un lugar donde hay gran afluencia de clientes.

18. ¿La empresa puede aumentar su capacidad en el lugar donde se encuentra?

La administradora menciona que no podría expandirse en el mismo local, sin embargo en las cercanías existen construcciones optimas que se podrían utilizar para una futura expansión

## Matriz FODA

<p>Matriz FODA</p>	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <p>Precios competitivos</p> <p>Créditos que se ajustan a la cartera del cliente</p> <p>Experiencia en el mercado</p> <p>La gerencia está comprometida con el crecimiento de la empresa</p> <p>Buen ambiente laboral</p>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <p>Dirección empírica</p> <p>No poseen modelos de gestión establecidos</p> <p>No emplean las redes de comunicación para marketing</p> <p>Falta de capacitación a los empleados</p>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <p>Cartera de clientes en aumento</p> <p>Implementar un sistema de automatización</p> <p>Prestigio de la empresa</p> <p>Construcciones adecuadas en la ciudad para implementar sucursales</p>	<p><b>Estrategia FO</b></p> <p>Capacitación de los empleados</p> <p>Adquirir sistemas informáticos adecuados para un control</p> <p>Realizar más campaña por medio de las radio o tv</p>	<p><b>Estrategia DO</b></p> <p>Aplicación de modelos de desarrollo</p> <p>Realizar planificación</p> <p>Planificación de capacitaciones mensuales</p> <p>Dar incentivos a los empleados</p> <p>Capacitar a los gerentes para mejorar el liderazgo</p>
<p><b>Amenazas (A)</b></p> <p>Competencia en aumento</p> <p>Desestabilidad Económica</p> <p>Posible alza de precios en los productos que se comercializa</p> <p>Posible aparición de nuevos competidores</p>	<p><b>Estrategia FA</b></p> <p>Investigar los precios de la competencia y mejorarlos</p> <p>Conseguir distribuidores con los mejores precios</p>	<p><b>Estrategia DA</b></p> <p>Realizar promociones teniendo en cuenta la situación del mercado</p>

## Empresa Comercial SUCAZA

### Estilo de liderazgo de la gerencia

#### Anexo 2. Encuesta a los empleados

Nombre del empleado	Interés por tarea	Interés por persona
Andrés Loayza	X	X
Juan Tacuri	X	X
Cheo Tacuri	X	X
Total	3	3

### Estilo de liderazgo del jefe de distribución

Nombre del empleado	Interés por tarea	Interés por persona
Andrés Loayza	X	
Juan Tacuri	X	
Cheo Tacuri		X
Total	2	1