



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y  
FUNCIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN  
AGROPECUARIA DE LA PARROQUIA JUNCAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: MARIA JESUS SIMBAINA ZAMORA**

**DIRECTOR: ING. EDGAR SANTIAGO VÁSQUEZ HUGO**

**CAÑAR-ECUADOR**

**2025**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y  
FUNCIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN  
AGROPECUARIA DE LA PARROQUIA JUNCAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: MARIA JESUS SIMBAINA ZAMORA**

**DIRECTOR: ING. EDGAR SANTIAGO VÁSQUEZ HUGO.**

**CAÑAR- ECUADOR**

**2025**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

**DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD**

Maria Jesus Simbaina Zamora portador(a) de la cédula de ciudadanía N° 030235387-5 Declaro ser la autora de la obra: “**Análisis de la estructura organizacional y funcional de la Asociación de Producción Agropecuaria de la Parroquia Juncal**”, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

**Cañar, 15 de septiembre de 2025**


F: 

**Maria Jesus Simbaina Zamora**  
C.I. 030235387-5

**CERTIFICADO DEL TUTOR**

Certifico que el presente trabajo denominado "**Análisis de la estructura organizacional y funcional de la Asociación de Producción Agropecuaria de la Parroquia Juncal**" realizado por **Maria Jesus Simbaina Zamora**, con documento de identidad No. **030235387-5**, previo a la obtención del título profesional de licenciada en Administración de Empresas, ha sido asesorado, supervisado y desarrollado bajo mi tutoría en todo su proceso, cumpliendo con la reglamentación pertinente que exige la Universidad Católica de Cuenca y los requisitos que determina la investigación científica.

Cañar, 15 de septiembre de 2025



**Ing. Edgar Santiago Vásquez Hugo**  
DIRECTO/TUTOR

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía constante, mi refugio en los momentos de dificultad y la fuente de fuerza y sabiduría que me ha sostenido a lo largo de este proceso. Sin su presencia en mi vida, este camino habría sido aún más difícil de recorrer. A mis hijos, quienes son mi mayor motivación y mi razón de ser, les agradezco por darme la inspiración y el impulso para seguir adelante incluso en los momentos más exigentes; cada logro que alcanzo es también para ustedes, con el deseo de que un día sigan sus sueños con la misma pasión y entrega. A mis padres, con profundo amor y gratitud, les dedico este esfuerzo culminado, porque gracias a su ejemplo, a su sacrificio incansable y a su fe en mí, hoy puedo celebrar este logro. A mis hermanos, con quienes he compartido no solo la vida sino también el apoyo mutuo, los valores familiares y los momentos que han fortalecido nuestro vínculo, gracias por estar siempre presentes, por su comprensión y por ser parte esencial de este camino. Y a toda mi familia, por cada palabra de aliento, por su presencia, por su cariño y por creer en mí aun en silencio, les agradezco profundamente por ser parte fundamental de este logro que hoy se hace realidad.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría para culminar esta etapa tan importante. A mis padres, por su amor, apoyo incondicional y ejemplo de esfuerzo; a mis hijos, por ser mi mayor fuente de inspiración y motivo para seguir adelante cada día; a mis hermanos, por su compañía y palabras de aliento en los momentos difíciles; a mis compañeros, por el compañerismo, la colaboración y las experiencias compartidas a lo largo de este camino; a mis profesores, por su dedicación, paciencia y compromiso con nuestra formación; y, de manera especial, a la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar, por brindarme la oportunidad de crecer académica y personalmente en un entorno de calidad y valores. A todos, gracias por formar parte de este logro.

## RESUMEN

La estructura organizacional y funcional en las asociaciones agropecuarias rurales constituye un elemento fundamental para el desarrollo socioeconómico de las comunidades, especialmente en contextos donde estas organizaciones enfrentan desafíos que limitan su crecimiento. Desde esta perspectiva, el estudio desarrolla un análisis integral de la estructura organizacional y funcional de la Asociación de Producción Agropecuaria de la Parroquia Juncal (ASOPRAJUN), perteneciente al cantón Cañar y provincia del Cañar-Ecuador, con el objetivo de evaluar los elementos estructurales, operacionales y de comunicación interna que determinan su efectividad organizacional; para ello se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo con alcance descriptivo-explicativo y diseño no experimental transversal, aplicando un cuestionario estructurado de 20 preguntas con escalas tipo Likert dirigido a 40 miembros activos de la asociación. Los resultados mostraron una organización con fortalezas operativas significativas, evidenciando un enfoque democrático en la toma de decisiones del 75%, efectividad en cumplimiento de cronogramas del 87.5% y cumplimiento de objetivos del 77.5%; sin embargo, se identifican deficiencias estructurales críticas en la percepción de jerarquía clara con solo 52.5% de claridad total y conocimiento parcial de funciones entre miembros del 45%. Por ello, resulta fundamental implementar estrategias de mejora organizacional que combinen la fortaleza operativa existente con clarificación de roles y mejora de canales de comunicación, aprovechando el modelo participativo consolidado para abordar las debilidades estructurales identificadas.

**Palabras clave:** estructura organizacional, funcionamiento organizacional, asociaciones agropecuarias, gestión participativa, desarrollo rural.

## ABSTRACT

The organizational and functional structure in rural agricultural associations is a fundamental element for the socioeconomic development of communities, especially in contexts where these organizations face challenges that limit their growth. From this perspective, the study develops a comprehensive analysis of the organizational and functional structure of the Agricultural Production Association of the Juncal Parish (ASOPRAJUN), located in the canton of Cañar, province of Cañar-Ecuador. Its objective is to evaluate the structural, operational, and internal communication elements that determine its organizational effectiveness. To this end, a quantitative methodology was used, with descriptive-explanatory scope and non-experimental cross-sectional design, applying a structured questionnaire of 20 questions with Likert scales aimed at 40 active members of the association. The results showed an organization with significant operational strengths, evidencing a democratic focus on decision-making (75%), effectiveness in meeting schedules (87.5%), and achievement of goals (77.5%). However, critical structural deficiencies were identified in the perception of clear hierarchy, with only 52.5% reported full clarity, and partial knowledge of roles among members (45%). Therefore, it is essential to implement organizational improvement strategies that combine existing operational strength with clarification of roles and improvement of communication channels, taking advantage of the consolidated participatory model to address the identified structural weaknesses.

**Keywords:** organizational structure, organizational functioning, agricultural associations, participatory management, rural development.

## INDICE

Contenido	
DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD .....	III
CERTIFICADO DEL TUTOR.....	IV
CERTIFICADO DEL TUTOR .....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
RESUMEN .....	VII
ABSTRACT .....	VIII
INDICE .....	9
INTRODUCCION .....	12
REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
La Estructura Organizacional .....	15
Jerarquía.....	17
Niveles de Autoridad .....	18
Asignación de tareas .....	18
Coordinación.....	19
Flujo de información interna.....	19
Funcionamiento Organizacional .....	21
Ejecución de tareas .....	22
Cumplimiento de objetivos .....	22
Comunicación interna .....	23
METODOLOGÍA .....	25
RESULTADOS.....	27
Estructura organizacional.....	28

Funcionamiento organizacional .....	33
Comunicación interna .....	34
Participación y control .....	36
Cumplimiento y resultados .....	38
Adaptabilidad organizacional .....	41
DISCUSIÓN .....	43
Estructura organizacional y su efectividad .....	43
Funcionamiento.....	44
Toma de decisiones.....	45
Comunicación Interna.....	46
Control .....	47
Adaptabilidad y Respuesta al Cambio .....	47
Impacto Teórico y Práctico.....	47
CONCLUSIONES .....	49
BIBLIOGRAFIA .....	51

<b>Tabla 1</b> .....	28
<b>Tabla 2</b> .....	32
<b>Tabla 3</b> .....	34
<b>Tabla 4</b> .....	35
<b>Tabla 5</b> .....	37

<b>Figura 1</b> .....	29
<b>Figura 2</b> .....	31
<b>Figura 3</b> .....	33
<b>Figura 4</b> .....	36
<b>Figura 5</b> .....	38
<b>Figura 6</b> .....	39
<b>Figura 7</b> .....	40
<b>Figura 8</b> .....	41
<b>Figura 9</b> .....	42
<b>Figura 10</b> .....	43

## INTRODUCCION

Las asociaciones han estado presentes desde inicios de la historia, desde grupos de participación, sociedad civil y acción colectiva, en sociedades complejas con el objetivo de alcanzar un punto de desarrollo y bienestar colectivo. A nivel mundial, las asociaciones u organizaciones han tenido un crecimiento desde su estructura hasta las operaciones, ajustándose al desarrollo del mundo moderno. Según un estudio realizado por Espinosa & Rangel en 2022 afirman que la participación de la sociedad civil y ciencias ciudadanas, ha demostrado que las asociaciones de pueblos históricamente marginados como los jóvenes, mujeres, pueblos y nacionalidades han tenido un avance histórico en la inclusión y ampliación en su voz de lucha colectiva, estas organizaciones emplean estructuras organizacionales bien establecidas. Al tener estos grupos de personas bien estructuradas facilitan la asignación de funciones, decisiones colaborativas colectivamente entre todos los miembros, elementos cruciales en un mundo moderno y exigente. Felicetti et al., (2021) demuestra que las asociaciones se consideran muy importantes para impulsar el empoderamiento en el desarrollo de la organización como empresarial. En general, estas organizaciones experimentan limitaciones tanto en habilidades organizacionales, estilos de pensamiento como en aspiraciones colectivas.

Latinoamérica sigue siendo un territorio con alto índice de pobreza, las asociaciones siguen siendo hasta la actualidad el motor de desarrollo de los sectores más vulnerables de cada país, ya que conocen de cerca la realidad que viven y toman decisiones que están conectadas a la realidad que viven a diario. En América Latina, las cooperativas agropecuarias han sido impulsadas como un recurso para el avance económico del país. Según un estudio realizado por Szlechter et al., 2020

menciona que las organizaciones sociales tienen muchas falencias en sus estructuras organizacionales y operativas, opacando de esta manera las habilidades de innovación, gestión y desafíos que existan en su entorno. Estas falencias se reflejan por el poco conocimiento de liderazgo, planificaciones poco estructuradas, falta de capacitación y el poco establecimiento de procedimientos internos.

Ecuador sigue siendo un país en vías de desarrollo. En 2008, la Constitución de la República del Ecuador dispuso que el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) promueva programas y estrategias para fortalecer las asociaciones y cooperativas. Según Gualán (2020), en su estudio Perspectivas teóricas de los factores que promueven el crecimiento de asociaciones no financieras de la economía popular y solidaria, existen diversos factores económicos, sociales y solidarios que inciden en el crecimiento de estas organizaciones, fortaleciendo la cooperación, la asociatividad y la acción colectiva como ejes para su desarrollo sostenible.

En Ecuador, el año 2022, el (IEPS) promueve programas para fortalecer la asociación. No obstante, numerosas organizaciones, especialmente en áreas rurales, continúan enfrentando obstáculos estructurales que limitan su crecimiento. Buenhombre & Mariño (2022) menciona que las organizaciones rurales enfrentan factores críticos relacionados con estructuras organizativas, su capacidad productiva y asociatividad que no se resuelven en donde afectan el desarrollo productivo de estos grupos.

En la parroquia Juncal, del cantón Cañar en la provincia del mismo nombre, existe la Asociación de Producción Agropecuaria llamada ASOPRAJUN, siendo un elemento crucial para el desarrollo productivo y económico de la parroquia. Las necesidades que apremian a esta organización no están alejadas de la realidad que viven asociaciones similares, siendo puntos clave

como debilidades en estructuras organizativas y operativas, estas falencias están presentes por la falta de responsabilidades, control de actividades y decisiones colectivas. Al no poner a flote las buenas prácticas ya sea por falta de conocimiento o por la poca formación de sus dirigentes, llevan a tener un impacto en la eficiencia de las actividades, la motivación de sus dirigentes y socios, por ende, en la comunidad. Por ello es indispensable llevar a cabo una investigación exhaustiva que nos brinde información para entender cómo la asociación está organizada y cuál es el impacto operativo que tiene en sus actividades

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **La Estructura Organizacional**

Según Daft (2011) la estructura organizacional “designa relaciones formales de subordinación como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores”. Asimismo, abarca la división del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando y la centralización o descentralización del poder, proporcionando de este modo una forma eficaz de gestionar las organizaciones.

Asimismo, Mintzberg (2019) menciona los diversos tipos de estructuras organizativas como – Estructura simple, Burocracia mecánica, Burocracia profesional, Forma divisional, Adhocracia – que son las más empleadas en la organización, cada una desempeña una función particular según el tipo de organización y el enfoque que deseen adoptar.

**Tabla 1**

*Clases de estructura organizacional*

Tipo de Estructura Organizacional	Característica
<b>De estructura Simple</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jerarquía muy baja.</li><li>• Muy flexibilidad</li><li>• Las decisiones solo la toma una Persona</li></ul>
<b>Burocracia mecánica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto formalismo y centralización</li><li>• Tareas muy rutinarias &amp; procesos de manera estandarizada.</li></ul>
<b>Brurocracia profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descentralización</li><li>• Profesionales capacitados</li></ul>
<b>Forma divisional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actividades en divisiones</li></ul>
<b>Adhocracia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura Orgánica</li><li>• Adecuada para la innovación y proyectos complejos</li></ul>

**Nota:** Esta tabla simplifica los distintos tipos de estructuras organizacionales y su característica más destacable.

**Fuente:** Mintzberg (2019)

Schein & Schein (2021) indican que la cultura y la estructura organizacional están íntimamente conectadas, la estructura define los patrones de poder e interacción, mientras que la cultura explica los valores y normas que rigen dichos patrones. Una estructura inflexible puede impedir el aprendizaje organizacional y la innovación.

Por lo tanto, la estructura formal representa la forma en que se agrupan, gestionan y dividen las actividades dentro de una organización, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados, manteniendo la eficiencia y la eficacia en todo momento.

## **Jerarquía**

Según Robbins & Coulter (2021) la jerarquía es el sistema de relaciones formales que define las líneas de autoridad y establece la jerarquía de mando en el interior de una organización. Esto hace posible que las actividades se coordinen, que las responsabilidades se definan claramente y que se preserve el orden organizacional. La jerarquía es fundamental para el adecuado manejo de las tareas en cada nivel y es vital para – definir la cadena de mando y la autoridad formal, permitir la supervisión y control formal, establecer canales claros de comunicación, prevenir confusiones en la delegación de tareas y asegurar que las decisiones estén alineadas con la estrategia, según (Daft & Marcic, 2021).

### **Tabla 2**

#### *Tipos de Jerarquía de Estructura Organizacional*

<b>Tipo de Jerarquía</b>	<b>Característica</b>
<b>Jerarquía Alta (Tall Structure)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posee muchos niveles de autoridad con rangos de supervisión pequeños, lo que permite control detallado, pero puede hacer más lenta la comunicación.</li></ul>
<b>Jerarquía Plana (Flat Structure)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tienen pocos niveles jerárquicos con rangos de supervisión más amplios, lo que mejora la toma de decisiones y la innovación.</li></ul>

**Nota:** Esta tabla se refiere a los distintos tipos de Jerarquía y que característica lo define.

**Fuente:** Robbins & Coulter (2021)

## **Niveles de Autoridad**

El grado de autoridad se relaciona con el poder y nivel de responsabilidad que poseen los distintos roles dentro de una organización, definiendo la capacidad para hacer decisiones y guiar las acciones de los demás integrantes.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2021), se define a los niveles de autoridad como el derecho que posee un cargo, donde se administran bajo instrucciones y se anticipa su cumplimiento. La función de la autoridad es fundamental puesto que es un elemento clave de la estructura organizativa, ya que facilita la asignación de tareas, la coordinación de recursos y la toma de decisiones dentro del marco definido.

Jones y George (2020) califica a la autoridad en tres tipos principales de niveles organizativos: Autoridad lineal- se vincula directamente con la cadena de mando (dirigido por el de mayor rango a sus subordinados), Autoridad funcional- confiere a un individuo el poder para supervisar procesos, actividades o prácticas específicas, sin importar la jerarquía, Autoridad Staff.- permite ofrecer apoyo y consejo, pero sin línea directa de mando.

## **Asignación de tareas**

Daft R. (2011) asegura que “es una pieza de trabajo estrechamente definida asignada a una persona, las tareas están divididas en partes especializadas independientes, como en una máquina además los conocimientos y el control de las tareas están centralizados en el nivel superior de la organización”. Los beneficios que la distribución de tareas puede proporcionar a la organización son – aumentar la eficiencia operativa, minimizar la duplicación de funciones, clarificar las responsabilidades, permitir la utilización efectiva de las habilidades de los colaboradores y facilitar el control y la evaluación del rendimiento – según (Daft y Marcic, 2021).

Una investigación llevada a cabo por López et al. (2023) señala que una correcta distribución de responsabilidades aumenta el rendimiento de la organización en un 27%, al potenciar la claridad en los roles y disminuir la tasa de rotación de empleados.

### **Coordinación**

Certo & Certo (2020), se describe como el proceso administrativo que garantiza que las acciones de los diversos departamentos e individuos estén coordinadas y fluyan en armonía para alcanzar los objetivos de la organización, a través de la integración de tareas y recursos en el interior de la misma.

Los mecanismos esenciales de coordinación en la organización, de acuerdo con Griffin & Phillips (2021) son:

- Reglas establecidas y procedimientos con estándares.
- Planes estratégicos y metas que se comparten.
- Jerarquía de autoridad.
- Equipos interdisciplinarios.
- Sistemas de la información que se integran.

### **Flujo de información interna**

Según Aced, Arocas, & Miquel (2021) menciona que la información interna es un medio para lograr que las actividades sucedan, busca comunicar de manera oportuna asegurando el compromiso con los colaboradores, de esta manera al sentirse parte de la organización, los objetivos y resultados se cumplen.

Benítez (2025) se refiere al flujo de información interna como el intercambio de mensajes que se dirigen a un destinatario deseado y de esta manera lograr que este mensaje sea ejecutado con eficiencia y de esta manera lograr los objetivos trazados de la organización.

Griffin & Phillips (2021) señalan que existen varios hay varios tipos de información interna tales como:

- Flujo vertical: Este tipo de flujo puede ser ascendente (inferior al superior) o descendente (nivel superior a nivel inferior).
- Flujo Horizontal: Se refiere a la comunicación entre departamentos que están en el mismo nivel jerárquico.
- Flujo diagonal: En este nivel jerárquico la información se cruza diferentes niveles de jerarquía y departamentos. Esto cuando se necesita agilidad y eficiencia al tratar la información.
- Flujo formal: Este nivel se refiere a que la información se trasmite solo en los canales establecidos y oficiales.
- Flujo informal: Esta información se trasmite de manera no estructurada y no oficial, conociéndolas como rumores o de radio pasillo.

En conclusión, el flujo de información se refiere al procedimiento mediante el cual los datos, mensajes, órdenes, informes y la comunicación se distribuyen a todos los niveles y áreas de la organización, facilitando así la coordinación, el control y la optimización en la toma de decisiones.

## Funcionamiento Organizacional

Según Almanza & Gordillo (2012) el funcionamiento organizacional es la manera en que una organización realiza las actividades para cumplir con los fines organizacionales y objetivos planteados, esto con la ayuda de todas las áreas que la componen, vinculando a estas actividades los recursos que necesiten en articulación con las jefaturas obteniendo de esta manera un óptimo otorgamiento de bienes y servicios. Asimismo, Kreitner & Cassidy (2020) subrayan la relevancia del desempeño organizacional para la efectividad de sus procedimientos, aumentando la productividad y la eficiencia de las operaciones, elevando la satisfacción y el compromiso del personal; además, posibilita la disminución de costos operativos y desperdicios, generando de esta manera ventajas competitivas que favorecen la innovación y la adaptación a los cambios.

Según Newstrom (2021) los elementos clave para un adecuado desempeño organizacional son:

- **Estructura organizacional:** distribución de responsabilidades y jerarquías.
- **Procesos y procedimientos:** Métodos y normas establecidas para las tareas.
- **Cultura Organizacional:** valores, normas y creencias compartidas.
- **Tecnología:** herramientas utilizadas.
- **Personal:** competencias, actitudes y comportamientos de los miembros.
- **Liderazgo:** estilo, comunicación y motivación ejercida.
- **Comunicación:** Son los métodos y canales utilizados para comunicarse dentro de la organización.

## **Ejecución de tareas**

Es el procedimiento en el que los empleados realizan las tareas asignadas para alcanzar las metas individuales, de departamento y de la organización. Esto implica emplear habilidades, conocimientos, herramientas y colaborar con otros integrantes de la organización.

Según McShane & Von Glinow (2021) se define como el cumplimiento de las responsabilidades particulares asociadas a cada función laboral, empleando métodos establecidos, habilidades técnicas y competencias sociales, con el propósito de facilitar el logro de los fines de la organización.

Asociado a esto Colquitt, et. al (2021), destacan que al llevar a cabo la ejecución adecuada y eficiente de las tareas se incrementa la productividad tanto a nivel individual como en grupo.

## **Cumplimiento del cronograma**

De acuerdo con Kerzner (2022) se entiende como la habilidad de una organización o grupo de proyectos para realizar sus tareas conforme al cronograma establecido, garantizando eficiencia operativa tanto interna como externa.

## **Cumplimiento de objetivos**

De acuerdo con Robbins & Coulter (2021), el cumplimiento de la actividad de la habilidad de alcanzar objetivos determinados en la planificación organizacional mediante la coordinación de recursos, tareas y estrategias, constituyendo un indicador fundamental de la eficacia organizacional.

Daft & Marcic (2021) indican que los resultados logrados son los productos, servicios, beneficios y metas conseguidas tras la ejecución de actividades programadas, mostrando la eficiencia y efectividad de la organización en relación a sus objetivos estratégicos.

### **Comunicación interna**

Es un elemento fundamental para el éxito y la adecuada operación de la organización, aludiendo a los procesos, herramientas y métodos empleados para comunicar información entre los integrantes de la organización.

De acuerdo con Kreitner & Cassidy (2020) la comunicación interna implica el intercambio tanto formal como informal de información entre los diferentes niveles jerárquicos, departamentos y personal de una organización, siendo fundamental para la cooperación, la coordinación y el ambiente organizacional.

Según Luthans et al. (2021) se destacan ciertos elementos fundamentales de la comunicación interna como:

- Claridad y Transparencia
- Herramientas de Comunicación
- Canales de Retroalimentación
- Consistencia
- Cultura Organizacional
- Formación y Desarrollo
- Compromiso y Motivación.

## **Canales de comunicación**

Los medios de comunicación en una organización son el camino mediante el cual se intercambia la información entre los miembros de la misma. Siendo estas formales, informales y su eficacia es esencial para el correcto funcionamiento de la organización. Griffin & Phillips (2021) indican que son los canales de comunicación a través de los cuales se envían los mensajes dentro de la organización, y pueden ser formales (estructurados y oficiales) o informales (redes de comunicación no oficiales).

## **Gestión de conflictos**

De acuerdo a Robbins & Judge (2021) es el conjunto de procedimientos y métodos empleados para resolver conflictos que surgen en la organización, de tal forma que se reduzcan los impactos negativos y se amplifiquen los positivos, promoviendo la cooperación y la cohesión del grupo.

Konopaske et al. (2020) mencionan que los conflictos que inicialmente son beneficiosos pueden convertirse en perjudiciales, esto junto a los niveles altos de estrés y conflictos internos, por lo que es necesario que la dirección procure eliminar los conflictos que resulten perjudiciales para la organización. Esto lo menciona en su libro *Organizational Behavior and Management* que en el modelo clásico existen cinco enfoques de gestión de conflictos como:

- **Evitación:** cuando el conflicto es intrascendente o no es prioritario.
- **Adaptación:** ceder ante los intereses de la otra parte para obtener armonía.
- **Competencia:** imponer una solución cuando se requiere rapidez y autoridad.
- **Compromiso:** ambas partes ceden parcialmente para llegar a un consenso.
- **Colaboración:** brindan una solución para evitar futuros problemas.

## METODOLOGÍA

La investigación contó con un enfoque cuantitativo, mediante el cual se recolectaron datos medibles y verificables que permitieron evaluar objetivamente la estructura organizacional y el funcionamiento interno de la Asociación de Producción Agropecuaria de la parroquia Juncal (ASOPROJUN). Se aplicaron instrumentos de recolección de información, como encuestas estructuradas dirigidas a todos los miembros de la organización, lo que permitió obtener resultados representativos de la realidad de la asociación. Los datos recolectados fueron interpretados a partir de análisis estadísticos con indicadores previamente definidos, garantizando la confiabilidad y precisión de la información. La investigación se desarrolló bajo un nivel descriptivo-explicativo.

El nivel descriptivo permitió identificar los distintos tipos de estructuras y funciones que existen en la asociación, además estos indicadores nos rebelaron como se organizan internamente, cuáles son sus decisiones, como distribuyen las actividades y como estas decisiones pueden impulsar a la organización a llegar a los objetivos. Adicional a esto se recolectó información que sirva como base para la toma de decisiones en la asociación. El diseño que se utilizó es el no experimental, ya que no se manipuló las variables, ya que se analizaron en el mismo momento de la investigación. Al mismo tiempo analizamos la realidad actual que vive la organización sin incurrir a cambiar su forma de manejo o en sus procesos, permitiéndonos de esta manera apreciar cuáles son sus actividades internas de una manera objetiva y concisa.

Además, utilizaremos un diseño transversal ya que los datos que se recolectan van a ser en el momento específico del tiempo, permitiéndonos obtener información actualizada y concisa de las funciones y el manejo de la asociación. Concediéndonos un diagnostico a la realidad organizativa que vive la asociación y brindar recomendaciones basadas en los resultados obtenidos. Para la recolección y análisis de datos se realizó un enfoque metodológico cuantitativo

mediante un cuestionario estructurado de 20 preguntas diseñado específicamente para evaluar la estructura organizacional y funcional, fundamentado teóricamente en los marcos conceptuales de Robbins & Coutler (2021) y Mintzberg (2019), el cual incorpora escalas tipo Likert de 4 puntos con opciones de respuesta como “Siempre”, “A veces”, “Rara vez”, “Nunca” y escala de calidad “Muy Buena”, “Buena”, “Regular”, “Mala”, aplicándose mediante metodología mixta que combina reuniones presenciales, grupos de WhatsApp y llamadas telefónicas para garantizar la cobertura total de la población, validándose el contenido de instrumento mediante fundamentación teórica actualizada que respaldó cada pregunta con intervenciones empíricas recientes, procesándose los datos y analizando los resultados numéricos y transformándolos en datos estadísticos descriptivos esto mediante distribuciones de frecuencia, porcentajes, estadísticos por dimensión, tablas y gráficos de barra.

Los criterios científicos que serán utilizados en este estudio son publicaciones de los últimos cinco años, en bases científicas reconocidas como SciELO, Scopus, Ebsco, Web of Science, Redalyc y Proquest. La selección priorizó investigaciones centradas en el tema de análisis de la estructura organizacional y funcional.

## RESULTADOS

La investigación realizada utilizó una encuesta estructurada dirigida a 40 socios incluido los miembros de la directiva activos de la Asociación de Producción Agropecuaria de la Parroquia Juncal (ASOPRAJUN) con el fin de analizar su estructura organizativa y operativa interna. Los resultados se estructuran de acuerdo con las dimensiones teóricas definidas y se exponen a través de análisis estadístico descriptivo.

Los datos demográficos muestran una relación con miembros con experiencia, donde el 80.0% (n=32) tiene de 4 a 6 años de pertenencia, y un 15.0% (n=6) cuenta con 1 a 3 años de experiencia. Solo el 5.0% (n=2) corresponde a miembros con menos de un año de antigüedad, mientras que ningún socio indicó tener más de 6 años de afiliación. Esta distribución señala una base asociativa sólida con considerable experiencia intermedia.

Además, las encuestas aseguran que existe más del 70% (n=28) de mujeres que integran la asociación ASOPRAJUN. Por su contraparte los hombres integran el 30% (n=12) siendo la población menos integrada. Estos datos demuestran que las mujeres tienen un rol fundamental en los pueblos, aportando conocimiento y supervivencia diaria ante los obstáculos existentes en la sociedad. Hay que destacar también que una mujer es la representante legal de la asociación siendo presidenta, y los dos últimos cargos ocupados por hombres.

**Tabla 1***Características de los participantes en el estudio*

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de un año	2	5%
1-3 años	6	15%
4-6 años	32	80%
Más de 6 años	0	0%
<b>total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
<b>Género</b>		
Femenino	28	70%
Masculino	12	30%
	<b>40</b>	<b>100%</b>
<b>Cargo</b>		
Presidente	1	2.5%
Administrador	1	2.5%
Secretario	1	2.5%
Socio	27	92.5%
	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Esta tabla simplifica las características de los participantes en el estudio, dividiéndose en tres variables.

**Fuente:** Elaboración propia

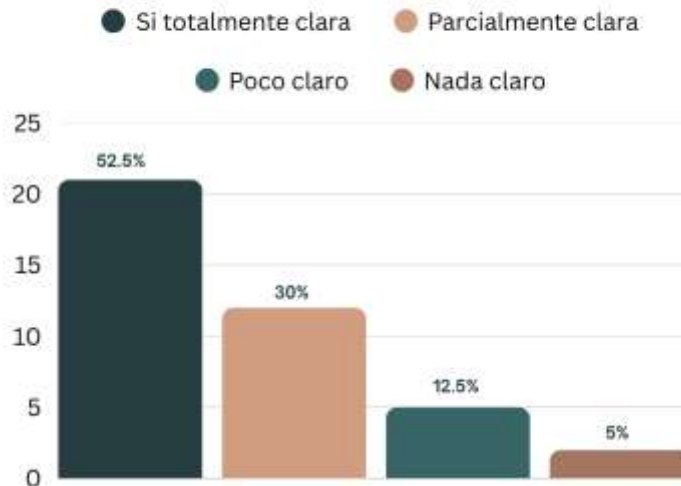
## **Estructura organizacional**

### **Jerarquía y Autoridad**

Los hallazgos sobre la percepción de la jerarquía indican que el 52.5% opina que hay una jerarquía completamente definida, en contraste con el 30.0% que la ve como algo parcialmente definido. Solo el 17,5% piensa que la jerarquía es confusa o ausente, señalando un nivel intermedio de claridad estructural.

**Figura 1**

¿Considera usted que en la asociación existe una jerarquía clara y definida?



**Nota:** Esta figura demuestra como los socios perciben la jerarquía en la asociación.

**Fuente:** *Elaboración propia*

A pesar de tener un nivel jerárquico bien definido las decisiones se las toman de manera colectiva con vos y voto de cada uno de los socios, pudiendo concluir que su manejo es de una organización de estructura plana, tal como indica en la siguiente ilustración.

## Ilustración 1

*Jerarquía y Autoridad*



**Nota:** Esta ilustración expresa el nivel jerárquico horizontal, teniendo el mismo nivel.

En relación a la autoridad y responsabilidades, el 50.0% sostiene que estas están bien definidas, el 37.5% las ve como parcialmente claras, y solo el 12.5% indica que hay falta de claridad. Estos datos institucionales indican un balance en la percepción de la autoridad nacional.

**Figura 2**

¿Está clara la autoridad y responsabilidades que tiene cada cargo dentro de la asociación?



**Nota:** Esta figura demuestra como los socios perciben las responsabilidades que tiene cada cargo.

**Fuente:** Elaboración propia

### **Roles y funciones**

La definición de funciones muestra indicadores más positivos, con un 67.5% de los socios indicando que tienen funciones bien definidas, un 22.5% con funciones parcialmente definidas, y solo un 10.0% sin una definición clara. Sin embargo, al analizar el conocimiento que otros integrantes tienen sobre estas funciones, los porcentajes bajan: 45.0% piensa que sí sabe, 37.5% que lo sabe parcialmente, y 17.5% que no sabe las funciones de otros integrantes.

**Tabla 2***Rol y funciones*

Funciones y responsabilidades	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	27	67.5%
<b>Parcialmente</b>	9	22.5%
<b>No</b>	4	10%
Total	<b>40</b>	<b>100%</b>
Conocimientos de roles y funciones		
<b>Si</b>	18	45%
<b>Parcialmente</b>	15	37.5%
<b>No</b>	7	17.5%
	<b>40</b>	<b>100%</b>

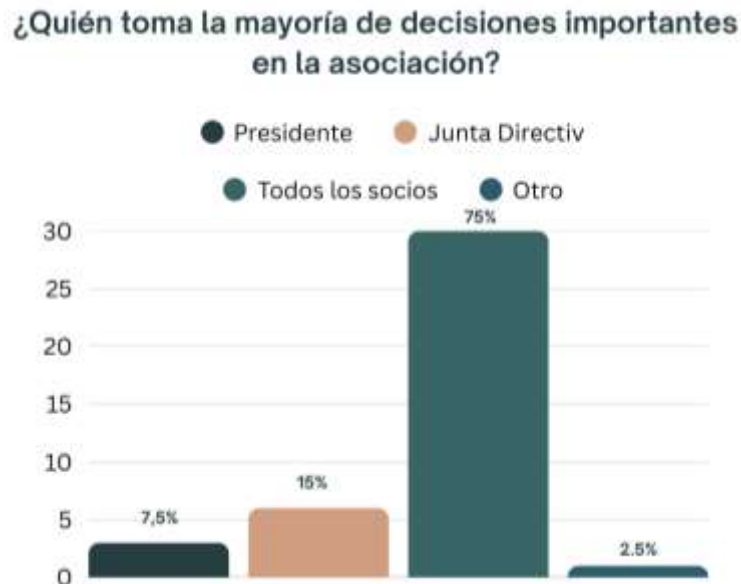
**Nota:** Esta tabla simplifica las características de las funciones y responsabilidades que tienen los socios y los demás órganos representativos de la asociación.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Toma de decisiones**

Los resultados muestran un claro enfoque democrático en el proceso de toma de decisiones, con un 75.0% que afirma que "todos los socios" están involucrados en las decisiones cruciales. La implicación de la junta directiva es del 15.0% mientras que el presidente en forma individual solamente interviene en el 7.5% de las decisiones. El 2,5% restante se refiere a otras formas de decisión.

**Figura 3**



**Nota:** Esta figura establece cuales son los encargados de las decisiones en la asociación.  
**Fuente:** Elaboración propia.

### **Funcionamiento organizacional**

#### **Distribución y coordinación de Tareas**

La colaboración entre miembros muestra indicadores moderados: 52.5% indica coordinación frecuente, 32.5% esporádica y 15.0% poco común, sin reportes de ausencia total de coordinación.

El análisis de habilidades y experiencias en la distribución de tareas revela un balance: 50.0% señala que se consideran siempre, 30.0% a veces, y 20.0% nunca.

**Tabla 3**

*Distribución y coordinación de tareas*

<b>Coordinación entre miembros</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	21	52.5%
<b>A veces</b>	13	32.5%
<b>Rara vez</b>	6	15%
<b>Nunca</b>	0	0%
Total	<b>40</b>	<b>100%</b>
<b>Habilidades y experiencias</b>		
<b>Siempre</b>	20	50%
<b>A veces</b>	12	30%
<b>Nunca</b>	8	20%
Total	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Esta tabla muestra como los miembros distribuyen las tareas en la asociación.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Comunicación interna**

#### **Calidad y frecuencia**

La comunicación interna muestra indicadores mayoritariamente positivos, con un 65.0% que la considera buena y un 15.0% que la valora como muy buena, sumando un 80.0% de opiniones favorables. El 20,0% restante se reparte entre comunicación adecuada (10,0%, y deficiente (10,0%,.

La frecuencia de información indica que el 67.5% recibe información de manera constante, el 15.0% a veces, y el 17.5% rara vez, sin reportarse casos de falta total de información.

**Tabla 4***Formas de Comunicación en la asociación*

<b>Comunicación interna</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy buena	6	15%
Buena	26	65%
Regular	4	10%
Mala	4	10%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
Frecuencia de información		
Siempre	27	67.5%
A veces	6	15%
Rara vez	7	17.5%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

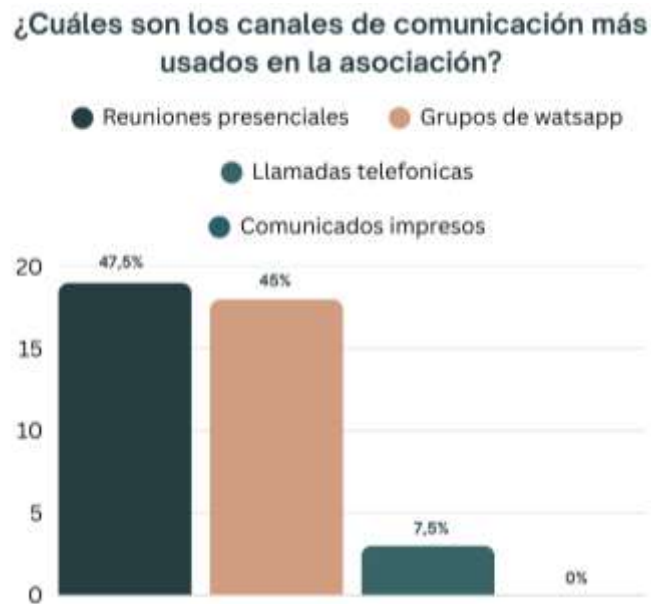
**Nota:** Esta tabla muestra cómo se maneja la comunicación en la asociación.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Canales de Interacción.**

En cuanto a los canales de interacción, los métodos más comunes son las reuniones en persona con 47.5% y los grupos de WhatsApp con 45.0%, mientras que las llamadas telefónicas constituyen solo 7.5%. Es notable que no se utiliza comunicados impresos, lo que muestra una transición hacia canales digitales elementales.

**Figura 4**



**Nota:** Esta figura demuestra cuales son los canales de comunicación que la asociación integran.  
**Fuente:** Elaboración propia.

### **Participación y control**

#### **Participación en decisiones**

La implicación de los socios en el proceso de decisiones presenta una distribución variada: 42.5% opina que la participación es medianamente activa, 32.5% poco activa, 22.5% muy activa, y solo el 2.5% nada activa.

La habilidad para sugerir ideas muestra resultados positivos: 52.5% lo realiza de manera constante, 27.5% a veces, 20.0% rara vez, y no hay casos de imposibilidad total.

**Tabla 5***Participación*

<b>Participación de socios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy participativa</b>	9	22.5%
<b>Medianamente Participativa</b>	17	42.5%
<b>Poco participativa</b>	13	32.5%
<b>Nada Participativa</b>	1	2.5%
Total	<b>40</b>	<b>100%</b>
Propuesta de ideas		
<b>Siempre</b>	21	52.5%
<b>A veces</b>	11	27.5%
<b>Rara vez</b>	8	20%
<b>Nunca</b>	0	0%
Total	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Esta tabla refleja como la organización integra la participación de los socios en la toma de decisiones.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Seguimiento y Control

Los mecanismos de control exhiben una notable fortaleza, con un 65.0% indicando supervisión continua de actividades, 22.5% de manera ocasional, y 12.5% con poca frecuencia.

**Figura 5**



**Nota:** Esta figura demuestra con qué frecuencia se maneja el control de actividades.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Cumplimiento y resultados

### Eficiencia temporal

La adherencia al cronograma muestra indicadores muy favorables: 47.5% indica cumplimiento en la mayoría de las ocasiones, 40.0% siempre, sumando un 87.5% de cumplimiento efectivo.

**Figura 6**



**Nota:** Esta figura expresa como la asociación están respondiendo a las actividades propuestas.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Logro de objetivos**

El cumplimiento de metas llega al 77,5% de efectividad, con un 40,0% logrando objetivos en la mayoría de las ocasiones y un 37,5% siempre. Solo el 22,5% muestra un cumplimiento limitado o esporádico.

**Figura 7**



**Nota:** Esta figura define cual es el cumplimiento de los objetivos.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Satisfacción con los resultados

El grado de satisfacción con los resultados es del 72,5% de opiniones positivas: 45,0% satisfactorio y 27,5% muy satisfactorio. El 27,5% restante indica una satisfacción limitada o ausente.

**Figura 8**



**Nota:** Esta figura muestra cual es la satisfacción de los resultados alcanzados durante el último año.

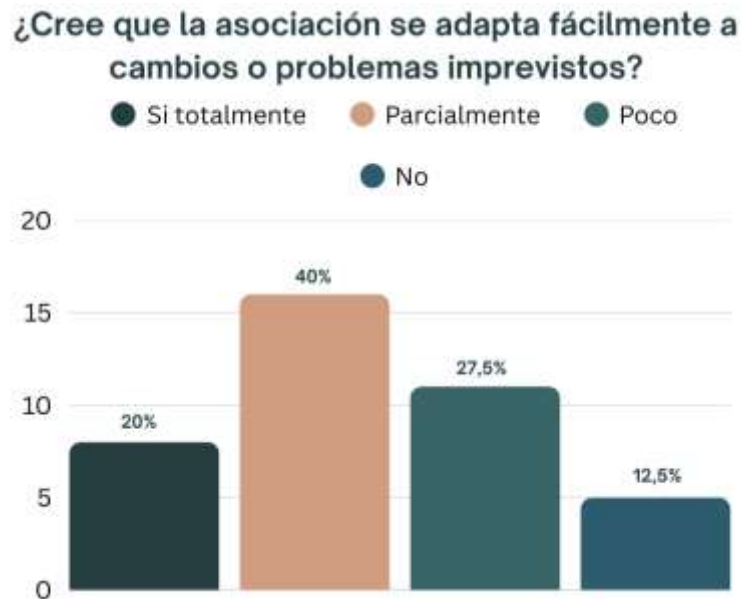
**Fuente:** Elaboración propia.

## Adaptabilidad organizacional

### Respuesta a cambios

La adaptación a cambios exhibe una capacidad media: 40.0% (n=16) se adapta de manera parcial, 27.5% (n=11) poco, 20.0% (n=8) completamente, y 12.5% (n=5) no se adapta.

**Figura 9**



**Nota:** Esta figura refleja como la asociación se adapta a cambios imprevistos.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Mejora Continua**

Los procesos de mejora muestran los indicadores más positivos del estudio: 52.5% implementa mejoras regularmente, 40.0% lo hace de manera constante, sumando un total de 92.5% de enfoque en la mejora continua. Apenas el 7,5% menciona mejoras esporádicas.

**Figura 10**



**Nota:** Esta figura expresa con qué frecuencia se realizan mejoras en las actividades.

**Fuente:** Elaboración propia.

## DISCUSIÓN

### Estructura organizacional y su efectividad

Los hallazgos de la Asociación de Producción Agropecuaria de la Parroquia Juncal muestran una estructura organizacional con rasgos mixtos que evidencian tanto ventajas como aspectos de mejora importantes. El 67.5% de los miembros señalando que tienen funciones bien definidas, la organización evidencia un nivel adecuado de claridad en la distribución de responsabilidades, lo que coincide con los resultados de Robbins & Coulter (2021), quienes destacan que la clara definición de roles es un componente esencial para la efectividad organizativa.

No obstante, la percepción de una jerarquía completamente clara solo llega al 52.5%, y únicamente el 50% opina que la autoridad está del todo establecida. Estos indicadores reflejan la existencia de lo que Mintzberg (2019) llama "estructura simple", caracterizada por una jerarquía bastante baja, pero con cierta confusión en las líneas de autoridad. Esta circunstancia es habitual en asociaciones rurales, donde según Griffin & Phillips (2021) la autoridad de funciones y de personal puede entrelazarse, creando confusión en la jerarquía.

Un aspecto especialmente alarmante es que solo el 45% de los miembros piensa que los demás entienden sus funciones y roles. Este descubrimiento se alinea con las investigaciones de López et al. (2023) quienes señalan que la ambigüedad en la transmisión de roles puede disminuir el rendimiento organizacional hasta un 27%. En el marco de asociaciones rurales, esto puede ser particularmente crucial, ya que según Bateman & Konopaske (2020) la coordinación eficiente se basa fundamentalmente en el entendimiento compartido de las responsabilidades entre los integrantes.

### **Funcionamiento**

El desempeño operativo de ASOPRAJUN muestra indicadores positivos sobresalientes que contrarrestan las debilidades estructurales detectadas. El 92.5% de los miembros indica que la asociación está implementando mejoras continuas en sus procesos, lo que, según Cameron & Green (2020) es una característica fundamental de la adaptabilidad organizacional y un elemento clave para la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones rurales.

La distribución de labores presenta una eficiencia del 80% (incluyendo "muy eficiente" y "eficiente") lo que indica que, a pesar de las restricciones en la definición formal de autoridad la organización ha creado mecanismos informales efectivos para la asignación de tareas. Este fenómeno concuerda con los resultados de Certo & Certo (2020) quienes notan que las organizaciones rurales suelen suplir las carencias estructurales a través de redes informales de coordinación.

La efectividad del cronograma es del 87.5%, mientras que el cumplimiento de objetivos se encuentra en 77.5%, métricas que sobrepasan notablemente los estándares documentados en investigaciones análogas en América Latina. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (2020) varias organizaciones rurales en la zona tienen fallas en la administración del tiempo y en alcanzar objetivos, lo que indica que ASOPRAJUN ha conseguido fomentar habilidades operativas superiores al promedio regional.

### **Toma de decisiones**

Una de las conclusiones más relevantes del estudio es el marcado carácter democrático en la toma de decisiones, ya que el 75% de los socios señala que "todos los socios" intervienen en las decisiones clave. Este grado de involucramiento democrático es notablemente más alto que los estándares comunes en organizaciones asociativas, donde, de acuerdo con Schermerhorn et al. (2020) la participación efectiva frecuentemente está por debajo del 60%.

La implicación activa en la toma de decisiones llega al 65% lo que, según Birchall (2020), se considera un signo de madurez organizacional en cooperativas y asociaciones. Este grado de participación es especialmente significativo dado que el 80% de los socios cuenta con una

antigüedad de entre 4-6 años, lo que indica una comunidad de miembros capacitados y dedicados a la organización.

No obstante, la habilidad de presentar ideas de manera continua se restringe al 52.5%, lo que sugiere que, a pesar de la implicación en decisiones formales, la iniciativa proactiva desde la base podría mejorar. Este patrón es característico de organizaciones en las que según Jones & George (2020) hay una cultura participativa, pero no se ha consolidado del todo una cultura de innovación desde la base.

### **Comunicación Interna**

La comunicación interna presenta resultados dispares que evidencian tanto ventajas como desventajas tecnológicas. El 80% de los miembros evalúa la comunicación como "buena" o "excelente", y el 67.5% recibe información de manera regular, indicadores que según Kinicki & Williams (2021) son esenciales para la coordinación organizacional efectiva.

Los medios de comunicación presentan una marcada preferencia por enfoques tradicionales, evidenciada en el 47,5% que emplea reuniones presenciales y el 45% que utiliza grupos de WhatsApp. La limitada adopción de tecnologías digitales avanzadas coincide con lo señalado por el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS, 2022), que identificó rezagos tecnológicos en las cooperativas rurales del Ecuador.

La dependencia de métodos tradicionales, aunque funcional en el ámbito local, podría restringir la capacidad de crecimiento y efectividad de la comunicación, especialmente al tener en cuenta las sugerencias de la FAO (2022) respecto a la urgencia de una modernización tecnológica en las organizaciones rurales para aumentar su competitividad.

## **Control**

Los sistemas de control y monitoreo en ASOPRAJUN evidencian un grado de avance mayor al anticipado en entidades rurales parecidas. El 65% de los miembros indican un monitoreo continuo de las actividades lo que, según Daft & Marcic (2021) representa un factor esencial para la supervisión eficaz en organizaciones descentralizadas.

Este grado de monitoreo es especialmente relevante dado que, según investigaciones de la Universidad Central del Ecuador (2021) el 71% de las organizaciones rurales en el país carecen de sistemas de control claramente establecidos. ASOPRAJUN ha demostrado haber superado esta limitación habitual, creando capacidades de monitoreo que aportan directamente a su efectividad operativa.

## **Adaptabilidad y Respuesta al Cambio**

La habilidad de adaptación muestra resultados variados que necesitan atención. Aunque el 92.5% señala mejoras constantes, solo el 60% opina que la asociación se ajusta adecuadamente a cambios, lo que indica una discrepancia entre el avance incremental y la habilidad para adaptarse a cambios externos relevantes. Esta distinción es coherente con el marco teórico de Burke (2020) quien separa la adaptabilidad operativa (mejoras internas) y la adaptabilidad estratégica (reacción a cambios del entorno). ASOPRAJUN presenta solidez en la primera, pero requiere mejorar la segunda, lo que es esencial en el contexto de inestabilidad de los mercados agrícolas.

## **Impacto Teórico y Práctico**

Los hallazgos indican que ASOPRAJUN ha conseguido establecer lo que Cummings & Worley (2020) llaman "eficacia organizacional híbrida", integrando componentes de estructura formal restringida con operativa informal eficiente. Este modelo puede ser especialmente

adecuado para organizaciones rurales que funcionan en entornos de recursos escasos, pero con un elevado capital social.

La colaboración evidencia la factibilidad del modelo participativo en entornos rurales, corroborando las hipótesis de Newstrom (2021) acerca de la relevancia de la cultura organizativa y el liderazgo compartido para mitigar las restricciones estructurales formales.

## CONCLUSIONES

- La asociación ASOPRAJUN evidencia una estructura organizativa consolidada desde sus inicios, con socios que mantienen una participación constante a lo largo del tiempo, lo que refleja estabilidad y compromiso institucional.
- Aunque la organización cuenta con una base sólida de miembros, aún persisten percepciones de ambigüedad en la jerarquía interna, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la claridad en los niveles de autoridad y responsabilidades.
- Las funciones y responsabilidades dentro de la asociación se encuentran definidas con precisión, permitiendo una distribución adecuada del trabajo y una gestión ordenada de las actividades.
- La toma de decisiones se caracteriza por un enfoque participativo, donde los socios intervienen activamente en los procesos internos, reflejando una cultura democrática y colaborativa propia de las asociaciones rurales.
- La comunicación interna es efectiva y contribuye al buen funcionamiento de la organización, evidenciando una adecuada relación entre los directivos y los socios.
- Los medios de comunicación empleados se centran principalmente en canales tradicionales e informales, como reuniones presenciales y mensajería instantánea, lo que facilita la interacción directa, aunque limita el uso de herramientas digitales más avanzadas.
- El cumplimiento de los objetivos institucionales demuestra una gestión eficiente por parte de los directivos, alineada con las metas establecidas por la asociación.

- Se recomienda implementar espacios periódicos de capacitación y mejora continua para socios y directivos, con el fin de fortalecer las competencias administrativas y optimizar los procesos internos.

- Asimismo, es importante promover una mayor implicación de todos los miembros en las actividades organizativas, de modo que se garantice el cumplimiento de los compromisos y se contribuya al desarrollo sostenible de la asociación.

## BIBLIOGRAFIA

- Cummings, T., & Worley, C. (2020). *Organization Development and Change* (11th edition ed.). Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Cengage Learning. Recuperado el 14 de 07 de 2025, de <https://www.cengage.com/c/organization-development-and-change-11e-cummings>
- Aced, C., Arocas, M., & Miquel, S. (2021). *Manual de Comunicacion Interna*. dircom.
- Bateman, T., & Konopaske, R. (2020). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* (13th edition ed.). New York, New York, Estados Unidos: McGraw-Hill Education. Recuperado el 10 de 07 de 2025, de <https://www.mheducation.com/highered/product/management-leading-collaborating-competitive-world-bateman-konopaske/M9781260043678.html>
- Benítez, C. (2025). Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 12(1):e1045. doi:<https://doi.org/10.30545/academo.2025.n1.1045>
- BID. (2020). *El rol de las organizaciones rurales en América Latina* BID. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://www.iadb.org>
- Birchall, J. (2020). *The Governance of Large Cooperatives: What Challenges Are Being Faced?* (1st edition ed.). Manchester, Greater Manchester, Reino Unido: Manchester University Press. Recuperado el 14 de 07 de 2025, de <https://manchesteruniversitypress.co.uk/9781526139793/>
- Buenhombre Vasquez, M., & Mariño Becerra, G. (2022). Asociatividad como estrategia de productividad y competitividad del sector agrícola. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98)619-633.
- Burke, W. (2020). *Organization Change: Theory and Practice* (5th edition ed.). Thousand Oaks, California, Estados Unidos: Sage Publications. Recuperado el 14 de 07 de 2025, de <https://us.sagepub.com/en-us/nam/organization-change/book254391>

- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change* (5th edition ed.). London, Greater London, Reino Unido: Kogan Page. Recuperado el 14 de 07 de 2025, de <https://www.koganpage.com/product/making-sense-of-change-management-9780749496975>
- Certo, S. C., & Certo, T. (2020). *Modern Management: Concepts and Skills* (15th edition ed.). Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Pearson. Recuperado el 08 de 07 de 2025, de <https://www.pearson.com/store/p/modern-management/P100000742171>
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th edition ed.). New York, New York, Estados Unidos: McGraw-Hill Education. Recuperado el 11 de 07 de 2025, de <https://www.mheducation.com/highered/product/organizational-behavior-colquitt-lepine-wesson/M9781260261550.html>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño*. México: Cengage Learning.
- Daft, R., & Marcic, D. (2021). *Understanding Management* (11th edition ed.). Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Cengage Learning. Recuperado el 03 de 07 de 2025, de <https://www.cengage.com/c/understanding-management-11e-daft>
- Ecuador, U. C. (2021). *Diagnóstico organizativo de asociaciones rurales en el norte del país (Facultad de Ciencias Económicas)*. . Repositorio institucional. Obtenido de <https://repositorio.uce.edu.ec>
- Espinosa, C., & Rangel, G. (2022). ¿Qué roles desempeñan las organizaciones de la sociedad civil en el seguimiento y la revisión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible? Una exploración de casos de Ecuador, Colombia y Argentina. *Tapuya: Ciencia, Tecnología*, 5:1, 2143669. doi:<https://doi.org/10.1080/25729861.2022.2143669>
- FAO. (2022). *Asociaciones rurales y agricultura sostenible: desafíos institucionales en América Latina*. . Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Obtenido de <https://www.fao.org>

- Felicetti, A., Ferrara, M., Raso, C., & Violi, A. (2021). Modelos de organización colaborativa para la sostenibilidad. *Sustainability*, 13, 2301. doi:<https://doi.org/10.3390/su13042301>
- Griffin, R. W., & Phillips, J. M. (2021). *Fundamentals of Management* (10th edition ed.). Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Cengage Learning. Recuperado el 08 de 07 de 2025, de <https://www.cengage.com/c/fundamentals-of-management-10e-griffin>
- Gualán Oviedo, J., Puente Abel Partida, & Carpio Flores, R. (2020). Perspectiva teórica de los factores que promueven el crecimiento de asociaciones no financieras de la economía popular y solidaria. *Latindex*, 1395-1414.
- IEPS. (2022). *Informe de evaluación estructural de organizaciones asociativas*. Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. Obtenido de <https://www.economia.gob.ec>
- Jones, G., & George, J. (2020). *Organizational Theory, Design, and Change*. Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Pearson. Recuperado el 03 de 07 de 2025, de <https://www.pearson.com/store/p/organizational-theory-design-and-change/P100000697684>
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th edition ed.). Hoboken, New Jersey, Estados Unidos: Wiley. Recuperado el 11 de 07 de 25, de <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management:+A+Systems+Approach+to+Planning,+Scheduling,+and+Controlling,+13th+Edition-p-9781119805373>
- Kinicki, A., & Williams, B. (2021). *Management: A Practical Introduction* (10th edition ed.). New York, New York, Estados Unidos: McGraw-Hill Education. Recuperado el 10 de 07 de 2025, de <https://www.mheducation.com/highered/product/management-practical-introduction-kinicki-williams/M9781260735207.html>
- Kinicki, A., & Williams, B. (2021). *Management: A Practical Introduction* (10th edition ed.). New York, New York, Estados Unidos: McGraw-Hill Education. Recuperado el 10 de 07 de 2025, de <https://www.mheducation.com/highered/product/management-practical-introduction-kinicki-williams/M9781260735207.html>

Konopaske, R., Ivancevich, J., & Matteson, M. (2020). *Organizational Behavior and Management* (11th edition ed.). New York, New York, Estados Unidos: McGraw-Hill Education. Recuperado el 14 de 07 de 2025, de <https://www.mheducation.com/highered/product/organizational-behavior-management-ivancevich-konopaske/M9781260565658.html>

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2020). *Organizational Behavior* (11th edition ed.). New York, New York, Estados Unidos: McGraw-Hill Education. Recuperado el 11 de 07 de 2025, de <https://www.mheducation.com/highered/product/organizational-behavior-kreitner-cassidy/M9781260547067.html>

López, M., Sánchez, P., & Torres, J. (2023). *Impacto de la asignación de tareas en el desempeño de las PYMEs manufactureras* (Vol. 15). Ciudad de México, CDMX, México: Revista Mexicana de Administración de Empresas. doi:<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.15.2.112>

Lussier, R., & Achua, C. (2021). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Cengage Learning. Recuperado el 11 de 07 de 2025, de <https://www.cengage.com/c/leadership-theory-application-skill-development-7e-lussier>

Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th edition ed.). Charlotte, North Carolina, Estados Unidos: Information Age Publishing. Recuperado el 14 de 07 de 2025, de <https://www.infoagepub.com/products/Organizational-Behavior-An-Evidence-Based-Approach>

McShane, S., & Von Glinow, M. (2021). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge. Global Reality* (9th edition ed.). New York, New York, Estados Unidos: McGraw-Hill Education. Recuperado el 11 de 07 de 2025, de <https://www.mheducation.com/highered/product/organizational-behavior-mcshane-von-glinow/M9781260261543.html>

Mintzberg, H. (2019). *Structure in fives: Designing effective organizations*. (P. Hall, Ed.) Englewood Cliffs, New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall. Recuperado el 03 de 07 de

2025, de <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Mintzberg-Structure-in-Fives-Designing-Effective-Organizations/PGM276748.html>

Newstrom, J. (2021). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (15th edition ed.). New York, New York, Estados Unidos: McGraw-Hill Education. Recuperado el 11 de 07 de 2025, de <https://www.mheducation.com/highered/product/organizational-behavior-newstrom/M9781260547081.html>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *La gestión organizacional en el entorno rural: Buenas prácticas y recomendaciones*. OIT América Latina. Obtenido de <https://www.ilo.org>

Pérez Chávez, J., & Fol Olguín, R. (2025). *Manual para el control integral de las nóminas*. México: Tax Editores Unidos.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th edition ed.). Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Pearson. Recuperado el 03 de 07 de 2025, de <https://www.pearson.com/store/p/management/P100000766939>

Robbins, S., & Judge, T. (2021). *Organizational Behavior* (18th edition ed.). Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Pearson. Recuperado el 03 de 07 de 2025, de <https://www.pearson.com/store/p/organizational-behavior/P100000666274>

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational Culture and Leadership* (5th edition ed.). Hoboken, New Jersey, Estados Unidos: Wiley. Recuperado el 03 de 07 de 2025, de <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119560059>

Schermerhorn, J., Bachrach, D., & Wright, B. (2020). *Management* (14th edition ed.). Hoboken, New Jersey, Estados Unidos: Wiley. Recuperado el 10 de 07 de 2025, de <https://www.wiley.com/en-us/Management%2C+14th+Edition-p-9781119492220>


SZLECHTER, D., PAZOS, L., TEIXEIRA, J., FERREGRINO, J., MADARIAGA, P., & ALCADIPANI, R. (2020). ESTUDIOS ORGANIZACIONALES EN LATINOAMÉRICA. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 60(2), 84-92. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200202>

Torres Hernández, Z., & Torres Martínez , H. (2014). *Planeación y Control*. Grupo Editorial Patria.

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

Maria Jesus Simbaina Zamora portador(a) de la cédula de ciudadanía N° 030235387-5, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación “**Análisis de la estructura organizacional y funcional en la Asociación de Producción Agropecuaria de la Parroquia Juncal**” de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cañar, 15 de septiembre de 2025

F:   
.....  
**Maria Jesus Simbaina Zamora**  
**C.I. 030235387-5**