



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **ANA GABRIELA HERRERA HEREDIA** con CC. 172664432-9, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA PANATLANTIC LOGISTICS S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2015”**, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional** en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, septiembre 2016

**ANA GABRIELA HERRERA HEREDIA
CC. 172664432-9**



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL**

**“DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA PANATLANTIC LOGISTICS S.A.
EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2015”**

ANA GABRIELA HERRERA HEREDIA

DIRECTOR:

MTR. PABLO HERNÁNDEZ TINOCO

QUITO, 2016

DEDICATORIA

A mis padres Carlos & Cecilia, ustedes que son mi apoyo incondicional, gracias por enseñarme a luchar siempre por mis sueños, porque con su ejemplo aprendí que con esfuerzo y dedicación se obtienen los mejores resultados.

A Juan Carlos, gracias amor pues con cada palabra me motiva siempre a seguir adelante y dar lo mejor de mí a cada paso.

A mis abuelitos Armando & Ma. Eugenia que me acompañan desde pequeña, con su amor y cariño invaluable son parte fundamental de todas las alegrías de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mi Director Pablo Hernández quien fue mi mentor y guía, gracias por las valiosas enseñanzas durante todo este proceso.

Para todos mis amigos que forman parte de Panatlantic Logistics S.A. quienes me dieron su apoyo; gracias Alejita Aragundi por la confianza en todo momento.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----------|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS | vii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO | 2 |
| 1.1 Tema | 2 |
| 1.2 Datos de la institución | 2 |
| 1.2.1 Nombre | 2 |
| 1.2.2 Actividad | 2 |
| 1.2.3 Ubicación | 2 |
| 1.2.4 Características | 2 |
| Misión | 3 |
| Visión | 3 |
| 1.2.5 Contexto | 3 |
| 1.3 Planteamiento del problema | 4 |
| 1.4 Antecedentes | 4 |
| 1.5 Justificación del proyecto | 5 |
| 1.6 Objetivos | 5 |
| 1.6.1 Objetivo general | 5 |
| 1.6.2 Objetivos específicos | 5 |
| | |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 6 |
| 2.1 La organización en la actualidad | 6 |
| 2.2 Comportamiento organizacional | 7 |
| 2.3 Diagnóstico | 7 |
| 2.4 Intervención | 8 |
| 2.5 Desarrollo organizacional | 8 |
| 2.6 Características del desarrollo organizacional | 10 |

| | |
|--|-----------|
| 2.7 Origen del desarrollo organizacional..... | 11 |
| 2.8 Etapas del desarrollo organizacional | 12 |
| 2.9 Agente del cambio | 13 |
| 2.10 La resistencia al cambio en la organización | 13 |
| 2.11 Modelos de cambio planeado | 14 |
| 2.11.1 Modelo de cambio de Kurt Lewin..... | 14 |
| 2.11.2 Modelo de planeación..... | 14 |
| 2.11.3 Modelo de investigación- acción..... | 15 |
| 2.11.4 Modelo de cambio planeado de Faria Mello | 16 |
| 2.11.5 Modelo de enfoque estratégico aplicado a las organizaciones | 16 |
| 2.12 Diagnóstico organizacional | 16 |
| 2.13 Operadores logísticos | 18 |
| 2.14 Operadores logísticos dentro del mercado ecuatoriano..... | 19 |
| 2.15 Panatlantic Logistics S.A..... | 20 |
| | |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... | 21 |
| 3.1 Metodología..... | 21 |
| 3.2 Instrumentos | 21 |
| 3.3 Resultados..... | 22 |
| | |
| CAPÍTULO VI: PRODUCTO | 29 |
| 4.1 Objetivo del proyecto | 29 |
| 4.2 Metodología..... | 29 |
| 4.3 Técnica..... | 30 |
| 4.4 Fichas de intervención y desarrollo | 31 |
| 4.5 Actividades | 39 |
| 4.6 Precondiciones..... | 40 |
| 4.7 Indicadores | 40 |
| 4.8 Fuentes de verificación..... | 40 |
| 4.9 Sostenibilidad | 41 |
| 4.10 Medios o insumos..... | 41 |
| 4.11 Presupuesto..... | 42 |

| | |
|----------------------------------|----|
| 4.12 Matriz de marco lógico..... | 44 |
| 4.13 Monitoreo | 45 |
| 4.14 Evaluación | 45 |
| 4.15 Destinatarios | 45 |
| 4.16 Cronograma | 45 |
| 4.17 Conclusiones..... | 46 |
| 4.18 Recomendaciones | 47 |
| 4.19 Bibliografía..... | 48 |
| 4.20 Anexos..... | 50 |
| Anexo 1. | 50 |
| Anexo 2. | 51 |
| Anexo 3. | 52 |
| Anexo 4. | 53 |
| Anexo 5. | 58 |
| Anexo 6. | 63 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 3.1. Resultado variables..... | 24 |
| Figura 3.2 Jerarquización de los resultados | 27 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 3.1. Resultados de la matriz por variables..... | 23 |
| Tabla 3.2. Ficha resumen de observación | 26 |
| Tabla 3.3 Resumen de los resultados de cada variable para su intervención | 27 |
| Tabla 4.1. Modelo de intervención para cada variable..... | 29 |
| Tabla 4.2. Técnica seleccionada para cada variable..... | 30 |
| Tabla 4.3. Técnica clima de grupo | 31 |
| Tabla 4.4. Técnica entrevista de selección | 31 |
| Tabla 4.5. Técnica actitudes administrativas escala x-y..... | 32 |
| Tabla 4.6. Técnica explorando las comprensiones del trabajo | 33 |
| Tabla 4.7. Técnica ¿qué tiene que aprender? | 33 |
| Tabla 4.8. Técnica tormenta de ideas | 34 |
| Tabla 4.9. Técnica evaluación de las necesidades de capacitación | 35 |
| Tabla 4.10. Técnica plan sistema de recompensas | 35 |
| Tabla 4.11. Técnica charla para la sociabilización del proceso de evaluación | 36 |
| Tabla 4.12. Técnica la buena idea de ayer..... | 36 |
| Tabla 4.13. Técnica integración en equipo y comunicación efectiva..... | 37 |
| Tabla 4.14. Técnica el trabajo como motivación | 37 |
| Tabla 4.15. Técnica planeación para los colaboradores con altos logros..... | 38 |
| Tabla 4.16. Técnica convivencia grupal..... | 39 |
| Tabla 4.17. Actividades..... | 40 |
| Tabla 4.18. Fuentes de verificación..... | 41 |
| Tabla 4.19. Medios o insumos..... | 41 |
| Tabla 4.20. Presupuesto..... | 42 |
| Tabla 4.21. Matriz de marco lógico..... | 44 |
| Tabla 4.22 Cronograma | 46 |

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la manera de pensar de las organizaciones ha evolucionado, se reconoce el esfuerzo del factor humano de cada uno de los colaboradores y se incentiva a su desarrollo profesional. Un equipo de trabajo motivado es un pilar fundamental para mejorar la productividad, es por esto que, el área de Recursos Humanos ha innovado en cambios que benefician tanto a la organización como a sus integrantes; un adecuado manejo y ejecución de procesos para la gestión del desarrollo de la organización son fundamentales para alcanzar las metas propuestas. Con el presente proyecto se pretende realizar el diagnóstico y diseño de una propuesta de intervención en desarrollo organizacional (DO) para los colaboradores de Panatlantic Logistics S.A. en la ciudad de Quito. La importancia de este diagnóstico y diseño tendrá como objetivo un plan de mejora para aquellas falencias en las variables intervenidas del DO: selección y reclutamiento, la organización, el control, la capacitación, la motivación, la creatividad, el trabajo en equipo, la filosofía administrativa adecuada, la planeación y las metas. Este proceso permitirá conocer los resultados de cómo se encuentra la organización frente a las variables mencionadas, con el fin de poder obtener un diagnóstico para mejorar a la organización y alcanzar los objetivos alineados a la misma.

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema

Diagnóstico y diseño de una propuesta de intervención en desarrollo organizacional para Panatlantic Logistics S.A. Quito en el año 2015.

1.2 Datos de la institución

1.2.1 Nombre

Panatlantic Logistics S.A.

1.2.2 Actividad

Operador logístico internacional, responsable de las importaciones y exportaciones entre diferentes agentes de mercado en todo el mundo.

1.2.3 Ubicación

La oficina principal se encuentra en la ciudad de Quito, centro norte, entre las calles Whympet E7-50 y Alpallana piso 7mo. y 8vo.

Las bodegas 1, 2, 8 en Calderón sector Marianitas y en el aeropuerto “Mariscal Sucre” cuartos fríos 4, 5, 6 junto con las oficinas de operaciones 2do. piso sector Tabacarcen.

1.2.4 Características

Panatlantic tuvo sus inicios en el año 1979, con el paso del tiempo se ha convertido en un fuerte competidor dentro de la industria logística, actualmente es considerada como una empresa de actividad económica media, posicionada gracias a sus agentes afianzados en el exterior como una agencia de carga pionera en el país, basándose en el bienestar de cada uno de los clientes y buscando una renovación constante para ofrecer un mejor servicio. Actualmente se encuentran trabajando 170 colaboradores los cuales se dividen en departamentos: administrativo, financiero, importaciones, exportaciones y comercial. Cuenta con una sucursal en la ciudad de Guayaquil con 25 colaboradores, estos cumplen el

proceso de coordinar embarques desde el Puerto marítimo Guayas. Posee un sistema de gestión integral para el proceso logístico, lo que ha permitido facilitar el manejo, transbordo, almacenamiento y procesamiento adecuado de la mercadería para su conservación. Brinda a sus clientes mayor protección y prevención de la carga ante posibles daños gracias al respaldo de BASC (Business Alliance for Secure Commerce), la cual garantiza un proceso de calidad y seguridad (Panatlantic, 2011).

Misión

“Un operador logístico internacional de vanguardia con una cultura de renovación constante en servicios, tecnologías, seguridad, socialmente responsable, buscando bienestar y resultados superiores” (Panatlantic, 2011).

Visión

La visión de Panatlantic Logistics S.A. afirma:

Ser reconocidos internacionalmente como el líder de la industria logística nacional, logrando relaciones comerciales sólidas con nuestros clientes y proveedores, basados en los más altos estándares de excelencia y calidad, responsables con el medio ambiente y generando óptimos resultados financieros (Panatlantic, 2011).

1.2.5 Contexto

Panatlantic Logistics S.A. forma parte de un mercado de servicios logísticos internacionales fomentado en dos campos: las importaciones en donde recibe carga de sus diferentes clientes dentro del país, y las exportaciones que recibe flores de más de 30 fincas nacionales para ser enviadas a 70 diferentes destinos en el mundo. Desde sus inicios en Ecuador con los avances económico-legales, el nombre Panatlantic Logistics S.A se ha perfeccionado para ofrecer un mejor servicio gracias a los requerimientos y necesidades de sus clientes, lo que ha permitido crecer dentro del mundo logístico permitiendo tener una situación económica como mediana empresa estable; se mantiene posicionada como líder dentro del mercado tomando en cuenta que su principal competencia actualmente recae en varios operadores y agentes extranjeros que operan en todo el mundo (Panatlantic, 2011).

1.3 Planteamiento del problema

En las organizaciones actuales, tanto el desarrollo como el desempeño son necesarios para implementar un proceso de calidad que permita al cliente recibir la satisfacción de un buen trabajo, a medida que pasa el tiempo las organizaciones se vuelven más competitivas lo que impulsan a utilizar métodos y técnicas innovadoras que permitan diferenciarse de las demás. El desarrollo organizacional (DO) es una herramienta que cubre exigencias futuras para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Con base en la información proporcionada por el personal que labora en Panatlantic Logistics S.A., en la ciudad de Quito se pueden advertirse algunas falencias: falta de apoyo por parte de los directivos, una insatisfacción laboral que se desencadena del trabajo bajo presión, desmotivación y una mala comunicación entre departamentos. Mediante el diagnóstico se podrá plantear el diseño de una propuesta de intervención en DO, con el fin de proponer alternativas para que la Organización gire en torno al cumplimiento de sus metas, incentivar la renovación y revitalización haciéndola más adaptativa y receptiva al cambio con un alto sentido de identidad para mejorar la participación de cada uno de sus integrantes y cambiar su perspectiva del ambiente organizacional que lo rodea.

1.4 Antecedentes

En Panatlantic Logistics S.A. no se han realizado estudios o investigaciones previas sobre el desarrollo organizacional, el área de Recursos Humanos busca implementar dentro de la Organización un nuevo proceso para DO, por esta razón cumple con la aprobación y conocimiento de los directivos quienes aportarán de manera activa para la recolección de información que aporte en el desarrollo del proyecto.

Existen fuentes de consulta bibliográfica referente a los autores que han abordado el tema de desarrollo organizacional como una herramienta de diagnóstico, intervención y mejora, es así que, el proyecto está basado en los estudios de Desarrollo Organizacional de Rafael Guízar en su edición del año 2013, sobre la base teórica de autores como Chiavenato expuestos en el libro de Hernández en su edición 2011. Cabe destacar que los autores mencionados concuerdan con que los procesos de calidad según De Faria (2004) son el resultado del desarrollo que tiene cada uno de los integrantes de la organización.

1.5 Justificación del proyecto

En cuanto a la realización del presente proyecto es de gran importancia recalcar varios aspectos: el primero es un análisis del contexto ambiental, recopilar información a través de los métodos de investigación adecuados con el fin de profundizar en el nivel de productividad y desempeño que cada colaborador tiene dentro de la Organización. Por otra parte, sobre la base del estudio teórico y gracias a la aportación de autores como Guízar (2013) y Hernández (2011), entendidos en el tema de desarrollo organizacional, darán lugar al diseño de una propuesta de intervención que aportará con recomendaciones de mejora para la solución a inconvenientes que puedan darse entre colaboradores que se comunican diariamente con el fin de mejorar su relación interpersonal y propiciar el trabajo en equipo. Como lo plantean los autores, el principal aspecto que debe tener en cuenta la organización para mejorar su nivel de desempeño es conocer su entorno, mediante un análisis de su público externo.

De esta manera, se verán beneficiados los colaboradores y la Organización podrá adaptarse mejor a nuevos desafíos para alcanzar un mayor nivel de eficacia y competitividad dentro del mercado de negocios. La presente disertación representa un reto para la investigadora, pues permitirá la aplicación de lo aprendido en la carrera de Psicología Organizacional, y ampliará sus conocimientos para implementarlos en futuros proyectos que puedan ser la base para nuevos procesos en otras organizaciones.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Elaborar el diagnóstico y diseño de una propuesta de intervención en desarrollo organizacional para Panatlantic Logistics S.A. Quito en el año 2015.

1.6.2 Objetivos específicos

- Definir el modelo teórico apropiado para el diagnóstico en Panatlantic Logistics S.A.
- Elaborar el diagnóstico basado en los indicadores del modelo.
- Diseñar la propuesta de identificación de actividades, cronograma y presupuesto.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 La organización en la actualidad

“La organización no es sólo un espacio de trabajo, es en sí misma, múltiples organizaciones con diversos sentidos” (Hernández, 2011, pág. 67). De esta forma, se entiende que la organización es un conjunto de procesos con diferentes tareas que buscan un objetivo en común, donde cada miembro es un factor fundamental.

En el mundo actual, una de las fuerzas productivas más importantes es la organización, para su soporte y funcionamiento es necesario que exista un potencial humano constante, lo que a lo largo del tiempo ha dado lugar a la formación de equipos de trabajo encaminados a un mismo fin. La formación del talento humano está relacionada con el crecimiento de una organización, un personal capacitado dentro de un ambiente óptimo dará como resultado el crecimiento de la misma.

La organización en la actualidad, según Alles (2008) indica que:

La sociedad del conocimiento apoyada en un constante avance de la ciencia y tecnología ha encontrado en la automatización un recurso importante para elevar la productividad. No obstante, esta no reemplaza la gestión del personal, la cual determinará los lineamientos que deben seguirse para superar las expectativas del cliente (pág. 125).

De acuerdo a esta autora, la implementación de tecnología dentro de una organización es primordial, pero no se deja de lado al factor humano, pues son los responsables de realizar la mayor parte de tareas.

Las organizaciones modernas son un resultado de la evolución social y tecnológica; en tiempos actuales una empresa puede llegar a un estancamiento y quiebre si su nivel de eficacia dentro del mercado está por debajo de su competencia, y al no desarrollar fortalezas necesarias para superar sus propios retos nunca podrá sobresalir del resto.

2.2 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional (CO), consiste en las actitudes, y comportamientos de las personas en un ámbito común, pueden variar dependiendo de los factores a los que son expuestas diariamente y dan lugar al conjunto de diferentes actos que integrarán a una organización. Robbins (2013) menciona que el CO se ocupa del estudio de las personas en una organización y de cómo el comportamiento afecta su desempeño, se enfoca en tres determinantes para su estudio: individuos, grupo y estructura. Es importante que dentro de una organización se realice un análisis interno, donde se pueda conocer que aspectos son los que afectan al desarrollo organizacional.

2.3 Diagnóstico

Es un proceso enfocado en evaluar si los resultados obtenidos de un proceso, se ajustan acorde a los resultados esperados, a través de metodologías y procedimientos que para realizar un levantamiento de datos, análisis y permitan obtener resultado información actualizada sobre el rendimiento alcanzado.

Según Hernández (2011), para realizar el diagnóstico dentro de una empresa se requiere de una visión global con un enfoque que aborde sistemas abiertos y compatibles con las condiciones del medio en que se presenta, se debe contar con un compromiso consciente y responsable por parte de la directiva para de esta manera impulsar el potencial de cada colaborador, grupo, subsistema, de tal manera que brinde una mejora en cada una de sus relaciones ya sea de tipo interna o externa, pues la cultura influye tanto en la conducta individual como en la grupal, la cultura se define como el conjunto de valores, hipótesis y creencias comunes que tienen los miembros de la organización, la cual modela la forma en que perciben piensan y actúan.

De acuerdo con la explicación anterior, para realizar un correcto diagnóstico de la organización, se debe conocer todos los aspectos que pueden influir dentro de su desarrollo, esto incluye factores internos y externos.

2.4 Intervención

Hoy en día se vive en un mundo en donde los cambios se han evidenciado constantemente, muchas organizaciones modernas han integrado cambios tecnológicos e informativos dentro de sus procesos, muchas otras han logrado ajustarse al cambio social y cultural debido a su incapacidad de adaptación e integración a lo tecnológico; son muchos los factores que afectan a una organización pues la mayoría evoluciona de manera constante, al ser un sistema complejo contribuyen con el desarrollo de una sociedad y gracias a su utilidad y rentabilidad satisfacen necesidades propias y de sus clientes (Guízar, 2013). Como se explicó en párrafos anteriores, la importancia que tiene la implementación de tecnología dentro de la organización, permite que el desarrollo sea más beneficioso y productivo para cada uno de sus integrantes.

2.5 Desarrollo organizacional

Robbins (2013), afirma que el desarrollo organizacional (DO), es un conjunto de métodos para el cambio, los cuales buscan mejorar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores; es un proceso que pretende mejorar el desempeño de una organización, surge para dar soluciones, resolver problemas y satisfacer las necesidades que puedan darse en el ambiente en el que se desenvuelve. Es importante dentro de su funcionamiento existan continuas evaluaciones que permitan conocer cómo se están desarrollando los procesos de eficacia organizacional.

La persona es un ente social por excelencia, lo que implica que es necesario que permanezca en grupo activa socialmente para relacionarse; el trabajo en equipo pasa a ser un punto valioso para su desempeño, una buena retroalimentación de sus pares y agentes externos dan lugar al crecimiento y fortalecimiento de su desarrollo profesional.

El papel de los consultores externos es aportar objetividad para estudiar los problemas de la empresa y experiencia para ofrecer valiosas sugerencias con el propósito de efectuar los cambios necesarios (Hernández, 2011). Para conocer la realidad de una organización es fundamental identificar los factores externos que rodea a la misma.

El DO se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura que tiene una organización, puede considerarse como un desarrollo interactivo que permite diagnosticar y tomar la decisión de emprender una acción dentro de la organización.

El concepto de DO que propone Beckhard (1996) por ejemplo menciona:

Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas, en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (pág. 112).

El desarrollo organizacional es una serie de procesos que permiten identificar las estructuras dentro de una organización, también permiten dar información sobre los aspectos que debe mejorar la misma.

De acuerdo a Bennis (1969), citado por Guízar (2013), menciona que es:

Una respuesta al cambio, una estrategia educacional, con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio.

También se puede entender al desarrollo organizacional como una estrategia de cambio que permite mejorar la calidad de servicio que tiene la organización.

Otros autores mencionan que el DO consiste en:

“El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos” (Gordon & Lippitt, 2004). Considerado como un proceso para mejorar procesos, para comprender y mejorar cualquier justificativo que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo (Vaill, 1989).

“Es un proceso de creación de una cultura que institucionaliza el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización” (Hornstein & Burke, 1994).

“Es un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento, al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión” (Schumuck & Miles, 1971).

“Es un proceso de cambios planeados, en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados” (Mello, 2004).

El DO es considerado como una disciplina, una ciencia que aborda la conducta aplicada:

Dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas, mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de la resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo (French & Bell, 2000).

“Es un esfuerzo a largo plazo aportado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional” (Chiavenato, 2001).

Por lo tanto como lo menciona los autores expuestos anteriormente, el DO consiste en un proceso para mejorar y asegurar el crecimiento de una organización, un cambio planificado que permita cumplir con los objetivos de la misma para mejorar la visión a largo plazo.

2.6 Características del desarrollo organizacional

El DO propone una estrategia planeada para el cambio, va de la mano con la satisfacción de las exigencias que tiene la organización. Sus estudios se fundamentan en la conducta humana. Los agentes de cambio son externos a la organización por lo que pueden intervenir de una mejor manera pues existe una cooperación mutua entre el agente de cambio y la organización. Las metas del consultor están establecidas con base a los resultados, para Hernández (2011) son:

1. Mejorar el nivel de la capacidad interpersonal.
2. Transferencia de valores humanos.
3. Mayor comprensión entre grupos.
4. Comprensión entre grupos.
5. Métodos aplicables para la solución de conflictos.

El DO, está conformado por una orientación sistémica, lo que implica que todas las partes involucradas deben relacionarse entre sí; cuenta con diferentes valores humanísticos que aportan significativamente al potencial y deseo de crecimiento de la organización; junto con el agente de cambio quien es parte activa durante todo el proceso, siempre de la mano de los mandos altos va a dar resultados óptimos en la intervención. En la organización, el desarrollo organizacional ejerce un papel importante para la solución de problemas pues capacita a sus participantes a identificar, analizar, solucionar problemas, y terminar con una retroalimentación que recibe cada uno de los participantes con el fin de fortalecer su crecimiento y sustentarlos en la toma de decisiones. El proceso aporta con un aprendizaje empírico en donde cada uno aprenderá con base a la experiencia obtenida. Como meta a largo plazo, el DO pretende construir empresas más eficientes que sigan siendo fuente de aprendizaje para continuar adaptándose a nuevos desafíos y mejorando constantemente (Guízar, 2013).

2.7 Origen del desarrollo organizacional

El origen del DO se basa en los estudios de la conducta y las relaciones humanas, en las aportaciones de varios investigadores considerados como los pioneros en este nuevo campo: Elton Mayo, Mary Parker, Henry Gantt y Hugo Munsterberg quienes han contribuido con estudios sobre el comportamiento humano en el ámbito laboral, descubriendo que las personas rinden más en su trabajo cuando están más satisfechas gracias a intervenciones en motivación, dinámica de grupos, relaciones en la organización y las necesidades e intereses individuales. Con las publicaciones de Elton Mayo para la empresa Western Electric y Hawthorne referente a la conducta humana, la cual, pretendía descubrir la relación entre el nivel de iluminación en el trabajo y la productividad de sus empleados, se ubica el principio del DO en el año 1924; algunos resultados revelaron que los trabajadores se desempeñan mejor en su trabajo cuando piensan que la gerencia se interesa

en su bienestar y sentir que los supervisores les prestan una atención especial (Hernández, 2011).

Durante el año 1946, inicia su desarrollo con la implementación de los grupos de entrenamiento denominados como Grupos-T, cada uno estaba constituido por: un líder, el observador que tomaba la mayor cantidad de apuntes y los miembros que participaban activamente en las diferentes tareas; en base a los resultados obtenidos se procede a una retroalimentación conjunta con todos los involucrados. Posteriormente este proceso fomentaría a la creación del National Training Laboratories (Laboratorios Nacionales de Entrenamiento). Kurt Lewin contribuye con el desarrollo de su enfoque en la productividad, basada en la calidad de vida y la formación de equipos, la cual, fue impartida por universidades a manera de talleres lo que aportaría hoy en día a la necesidad de brindar una correcta retroalimentación a las organizaciones desde una técnica diferente. (Hernández, 2011).

2.8 Etapas del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional cuenta con varios procesos que inician con la toma de decisiones por parte de la alta gerencia para implementar varios cambios encaminados a cumplir con la formulación de sus objetivos y planes a largo y corto plazo, lo que implica un cambio planeado; en sus investigaciones, Hernández (2011) explica que se constituye en diferentes etapas:

1. Entrada: Es el punto en donde se dará el primer contacto entre un consultor externo y el representante designado por la organización.
2. Elaborar un contrato: la finalidad de establecer un contrato consiste en poder plasmar las expectativas de las dos partes involucradas.
3. Diagnóstico: con la ayuda de la recopilación de datos dentro de la organización se podrá descubrir cómo se encuentra el campo organizacional para su cambio.
4. Retroalimentación: un análisis de la información que es otorgada por la organización.
5. Planificación del cambio: se toma la decisión de los pasos a intervenir para la acción de un cambio planeado.
6. Intervención: se pone en práctica las acciones establecidas anteriormente, diseñadas específicamente para solventar problemas existentes.

7. Evaluación: como herramienta para poder medir los resultados y efectos de todo el proceso.

2.9 Agente del cambio

Para Robbins (2011), el agente del cambio es el responsable en la organización de gestionar las actividades relativas a un cambio, pueden ser directivos o no, empleados actuales de la organización, empleados recién contratados o consultores externos. Al realizar un proceso de cambio, la alta gerencia contrata los servicios de un asesor ajeno a la organización (consultor externo) para que pueda dar una perspectiva diferente y brindar aportes durante el proceso, por otro lado se tiene a los asesores (consultor interno) que son considerados como especialistas dentro de la empresa pues conviven el día a día de la organización con el fin de dar como resultado una perspectiva del proceso de cambio más pensado y planeado.

La elección del tipo de agente dependerá de la magnitud del contexto de la organización así como la orientación de sus metas y sus resultados, pues de ello dependerá si el cambio será completamente drástico o pensado más a las orientaciones de la organización.

2.10 La resistencia al cambio en la organización

Estudios relacionados sobre la resistencia al cambio de Guízar (2013) mencionan:

Como todo sistema complejo, la organización está compuesta por diferentes tipos de colaboradores, algunos no tendrán las mismas ideas o pensamientos al transmitirles que habrá un cambio dentro de la organización, para ellos, se proponen algunas tácticas para que el consultor ya sea externo o interno pueda implementarlas y así lograr una mayor sensibilización al participar en el proceso. Un paso fundamental es la comunicación y la sociabilización del tema para que puedan enfocarse en los objetivos propuestos con el fin de crear conciencia de cambio al tener la información correcta para no dar lugar a malos entendidos o falsos fundamentos y propiciar su participación en el proceso, para contribuir con ideas que ayuden al mejoramiento de la organización, lo que genera un sentido de pertenencia y participación en el cambio para todos los involucrados. Fomentar un compromiso emocional que evite permanecer en el statu quo y permita desarrollar e

implementar los cambios de manera equitativa y cada colaborador se dé cuenta que los cambios se están aplicando a toda la organización y no solamente por sectores o subsistemas (Guízar, 2013).

2.11 Modelos de cambio planeado

2.11.1 Modelo de cambio de Kurt Lewin

Para Lewin (1947), el cambio planeado consiste en una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, afirma que será producto de dos tipos de fuerzas: la una impulsora que impide que el cambio se realice y la restrictiva que siempre busca mantener un statu quo dentro del desarrollo.

Cuando las dos fuerzas están niveladas los comportamientos se mantienen formando un equilibrio, para modificar su estado se pueden incrementar las fuerzas que impulsan al cambio o disminuir las que lo impiden, o combinar las dos.

El cambio planeado propuesto por Robbins (2013), se basa en la aplicación de un plan de tres fases que consisten en:

- Descongelamiento: indica la reducción de las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- Cambio o movimiento: se da un desplazamiento hacia un nuevo nivel dentro de la organización que implica a los patrones de comportamiento que darán lugar a nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
- Recongelamiento: surge la estabilización a la organización en un nuevo equilibrio, en el cual se necesita del apoyo de mecanismos tales como la cultura, las normas, políticas y las estructuras organizacionales.

2.11.2 Modelo de planeación

El modelo desarrollado por Lippitt, Watson y Westley a mediados del año 1958, define las etapas que intervienen dentro del proceso del cambio planeado, pues para desarrollar dicho modelo este debe adaptarse a las necesidades de la organización, en donde

toda la información debe ser compartida con el agente de cambio y la organización, podrá ser útil para formar planes de acción.

En el texto de Hernández (2011), el modelo tiene siete etapas:

1. Exploración: donde se da el inicio en la relación entre el agente de cambio y el cliente exploran de forma conjunta.
2. Entrada: Donde se da un contrato entre partes y se expone el desarrollo de sus expectativas.
3. Diagnóstico: que permite la identificación de la metas.
4. Planeación: se procede a ver las rutas de solución.
5. Acción: implementa los pasos para la acción.
6. Estabilización y evaluación para el cambio: la determinación del éxito del cambio y su acción posterior.
7. Terminación: finaliza la relación entre el agente y la organización con la apertura de iniciar otro.

2.11.3 Modelo de investigación- acción

En las investigaciones realizadas por French, un cambio planeado es un proceso cíclico que requiere de la colaboración de todos los miembros de la organización, así como de los expertos en el campo del DO. Los pasos para su desarrollo se describen de la siguiente manera: Percepción de problemas por parte de los administradores claves, consultas con expertos en ciencias del comportamiento, recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor, retroalimentación al grupo clave de la empresa (administradores), diagnóstico conjunto de los problemas, planeación, acción conjunta, recopilación de datos después de la acción, retroalimentación al grupo de clientes por el consultor, rediagnóstico y planeación de la acción entre el cliente, la nueva acción, nueva recopilación de datos como resultados de la acción y un rediagnóstico de la situación. Una vez terminada la aplicación de los pasos anteriormente detallados el proceso puede continuar cíclicamente las veces que la organización, la alta gerencia o el consultor consideren necesarias (Hernández, 2011).

2.11.4 Modelo de cambio planeado de Faria Mello

A diferencia de los modelos anteriores Mello (2004) señala: al contacto, contrato y entrada como una gran fase inicial de contactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad.

Un contrato es una primera indagación entre el cliente (organización) y el consultor, para dar inicio a un conocimiento de partes, los cuales darán lugar a la formación de una idea de la situación en la que se encuentran.

Para Faria Mello el proceso del DO se desarrolla siguiendo estos pasos: Fase inicial, que consta del contacto, contrato y entrada entre el consultor y su cliente, un siguiente paso que es la recolección de datos utilizando las diferentes técnicas y métodos, la elaboración del diagnóstico para definir la situación y sus necesidades de cambio, la planeación de las intervenciones, la acción para implementar todo lo anteriormente señalado, la institucionalización del cambio planeado continuamente y finalmente, el acompañamiento y evaluación para controlar los resultados (Hernández, 2011).

2.11.5 Modelo de enfoque estratégico aplicado a las organizaciones

Para autores como Guízar (2013) y Hernández (2011), el DO comienza por analizar el campo interno y externo de una organización, una evaluación interna de la organización cumple con el fin de identificar las fortalezas y debilidades frente a los objetivos empresariales. Si se cuenta con un buen análisis la organización podrá tener la capacidad de identificar su posición actual; para esto se debe contar con los insumos necesarios, definir sus procesos y contar con resultados específicos (productos) que permitan avanzar.

2.12 Diagnóstico organizacional

Una de las principales estrategias que tiene el DO consiste en el diseño de un mapa de diagnóstico, el cual permitirá al investigador descubrir la naturaleza de varios síntomas, características relevantes, problemas que surgen dentro de la empresa. Cuando el consultor externo realiza sus primeros acercamientos con la alta gerencia podrá comenzar a dar sus primeros pasos con su análisis y diagnóstico para relacionar con la investigación documental, bibliográfica y de observación que se obtenga durante todo el proceso.

Según French & Bell (2000) el diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, acerca de procesos, la cultura del sistema y otros objetivos de interés; lo que afirma que consiste en una descripción explicativa de la situación. Por otra parte Mario Krieger (2002) señala que es una evaluación de los flujos en las organizaciones: de insumos, productos financieros, de información, con parámetros que tienen un enfoque sistémico. Las necesidades expuestas anteriormente pueden tener diversos orígenes:

El proceso natural que tiene una organización cuando va creciendo y adquiriendo mayor fuerza, pues se le hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos obsoletos; el proceso de deterioro de la organización que surge cuando el personal que labora dentro de ella envejece, esto abarca sus equipos e infraestructura en donde es muy posible que el producto principal esté quedando como antiguo dentro del mercado. Por otro lado surge cuando el problema comienza a recaer sobre la productividad y la calidad, lo que les deja fuera de un mercado competitivo frente a productos nuevos con características innovadoras (Rodríguez, 2006).

Para que surja la necesidad de elaborar un diagnóstico implica no solo cuando la empresa no se ha renovado constantemente, sino también cuando va a realizar cambios de importancia para su futuro, para que el diagnóstico organizacional sirva como una herramienta para conocer el impacto de los cambios en diferentes subsistemas y sistemas de la organización; también cuando surge el aumento de complejidad en el entorno, pues siempre debe mantener en contacto y poder acoplarse a variantes que puedan surgir dentro de los campos políticos, económicos, sociales, tecnológicos; pues la organización cambia de forma permanente en congruencia con los cambios de su entorno. Dentro de las necesidades también implica cuando la organización desea conocer su propia cultura, esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que al mismo tiempo permitan mantener su identidad; la organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus colaboradores para mejorar distintas falencias y propiciar un ambiente óptimo para cada uno de ellos (Rodríguez, 2006).

Así como afirma Darío Rodríguez (2006), existen algunas variables para la elaboración de un diagnóstico, cabe recalcar que siempre se deberá realizar un análisis

organizacional de la situación actual de la compañía para poder utilizar el método y la técnica adecuada que permita recopilar la información para el cambio.

2.13 Operadores logísticos

Según la definición elaborada por ANADIF y Deloitte:

Operador logístico es aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e, incluso, ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados. En este sentido, el operador logístico responde directamente ante su cliente de los bienes y de los servicios adicionales acordados en relación con éstos y es su interlocutor directo (Deloitte, 2013, pág. 5).

Desde los inicios de la actividad industrial siempre se ha pretendido ir desarrollando nuevas técnicas que permitan mejorar la calidad del producto ofrecido en el mercado, desde su aprovisionamiento, fabricación, almacenaje, hasta su distribución. Con la implementación de una logística integral cambia el sistema creando un flujo continuo de productos con los mínimos costos operativos los cuales brinden una máxima satisfacción al cliente final.

La logística se ocupa del proceso de planificación, operación y control del movimiento y almacenaje de mercancías, así como de los servicios e información asociados (Bastos, 2007).

Las empresas manejan mercancías todo el tiempo por lo que, se vuelve un proceso necesario que incluye un sistema que organice dicho movimiento con la finalidad de incrementar la competitividad de la organización, mejorar su rentabilidad gracias a los factores a ser intervenidos a fin de tener un mayor aumento de demanda tanto nacional como internacional.

2.14 Operadores logísticos dentro del mercado ecuatoriano

En Ecuador los operadores logísticos conocidos como “agentes de carga”, surgen a medida que la globalización y la tecnología avanzan, existen varias empresas que ofrecen este servicio:

Globandina Corp S.A., es una empresa de logística integral cuyas operaciones de almacenaje, transporte, distribución y acondicionamiento técnico se iniciaron en el año 2005, cuenta con instalaciones y flota propia dotadas de tecnología de punta para ofrecer una custodia de carga al más alto nivel (Globandina, 2008).

DHL, forma parte de una red global presente en más de 220 países, realiza todo tipo de envíos nacionales e internacionales; expedición global de cargas por transporte aéreo, marítimo, terrestre y ferroviario; ofrece soluciones de almacenamiento y envíos postales internacionales personalizados (DHL, 2015).

El Grupo Panalpina, es uno de los principales proveedores mundiales, expertos en soluciones de cadena de suministro de extremo a extremo. La compañía ofrece sus principales productos: flete aéreo, flete marítimo y logística que opera en una red global en más de 500 oficinas en 75 países (Panalpina, 2014).

Siatigroup, conformada por un grupo de empresas que brinda soluciones integrales en comercio exterior, con más de 12 años de experiencia en el mercado nacional; busca cumplir con las necesidades de importación y exportación. Cuenta con una infraestructura adecuada con el fin de atender todos los requerimientos de cada uno de sus clientes (SIATI, 2013).

Basado en las investigaciones de la autora durante el año 2015, todos los operadores logísticos anteriormente mencionados forman parte del mercado competitivo en el que se desarrolla Panatlantic Logistics S.A. en la actualidad.

2.15 Panatlantic Logistics S.A.

Panatlantic es una empresa de almacenaje y manipulación de carga, ofrece un servicio integral el cual permite brindar un proceso completo de almacenaje, preparación, expedición y transporte.

Como ventaja dentro del mercado, la Organización forma parte de un selecto grupo de operadores logísticos internacionales. Sus primeros pasos fueron en el año de 1979, considerándose como una compañía comprometida con sus inversionistas, empleados y clientes; a través de la composición de una red de agentes que ofrecen servicios logísticos en los 5 continentes, cuentan con la habilidad de asesorar y brindar mejores alternativas para el transporte de carga, priorizando una responsabilidad social empresarial basada en los más altos estándares de excelencia y calidad (Panatlantic, 2011).

Los valores corporativos son: cumplimiento, seguridad, tranquilidad y justicia; van ligados a un proceso de logística que cuenta con la experiencia forjada en la cadena de abastecimiento así como la responsabilidad de brindar el servicio prometido siempre llegando a una grado mayor de satisfacción a cada uno de sus clientes (Panatlantic, 2011).

En el mundo de la logística, existen productos perecederos que se encuentran disponibles en ciertas temporadas del año, por lo que el envío a tiempo y su cuidado al momento de ser transportados son un aporte adicional al cumplimiento de la necesidad del cliente. Panatlantic cuenta con las bodegas debidamente equipadas con cuartos de refrigeración bajo cero, con instalaciones perfectamente ubicadas para el almacenamiento y distribución de la carga, y con un personal calificado para su manejo (Panatlantic, 2011).

Para finalizar el capítulo, cabe mencionar que como sustento para la aplicación de la propuesta requerida se han identificado los elementos teóricos que se deben tomar en cuenta en el desarrollo: características del desarrollo organizacional, etapas del desarrollo organizacional, el diagnóstico organizacional, operadores logísticos y Panatlantic Logistics S.A.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología

La presente investigación tiene un enfoque de tipo documental descriptivo, lo que implica según Bernal (2010), que parte de una investigación real basada en ciertas características para el análisis de la información sobre el tema y la recopilación de datos de diferentes áreas de la Organización para obtener aspectos de la población de estudio que den como resultado un producto medible.

Actualmente Panatlantic Logistics S.A. cuenta con 130 colaboradores, en la ciudad de Quito son 105 colaboradores conformando los departamentos de exportaciones, importaciones, administrativo, operaciones, comercial y bodega. El índice de rotación en la Organización es alto por el giro de negocio, y una cantidad considerable de colaboradores permanecen únicamente por temporadas; con esta especificación, se tomará una muestra de 65 colaboradores para realizar la recopilación de información según el grado de necesidad del investigador.

Con el análisis posterior de todos los datos y la obtención de información de los directivos de cada área, se procederá a examinar y organizar la información relevante para dar respuesta a las interrogantes que surgen en los procesos dentro de la Organización, también para descubrir problemas internos e identificar el punto de partida para comenzar con el desarrollo.

3.2 Instrumentos

Según Bernal (2010), para llevar a cabo un buen diagnóstico, se debe apoyar la información obtenida por medio de la aplicación de diversas técnicas orientadas a un mismo fin, (ver Anexo 1), la metodología propone tres:

La encuesta, para la cual, previamente se mantuvo una reunión con Recursos Humanos y así realizar la adaptación del contenido de las diez variables propuestas por Guízar en su libro Desarrollo Organizacional edición 2013: selección y reclutamiento, estructura organizacional, control, capacitación, motivación, creatividad, trabajo en equipo, filosofía administrativa, planeación y metas; con el fin de crear una “Matriz de

afirmaciones”, con 60 interrogantes alineadas a la Organización (ver Anexo 6) y recopilar información de la situación actual para obtener datos cuantificables que sean orientados al objetivo que persigue el diagnóstico.

Guízar (2013), afirma que con una entrevista se puede ir conociendo más a fondo la opinión de un colaborador sobre la vida dentro de la empresa, su administración, las relaciones internas así como las externas. Para determinar a quiénes se realiza la entrevista, se mantuvo una reunión con el Director Ejecutivo y Recursos Humanos, los que determinaron que los jefes de cada área sean los encargados de proporcionar dicha información, para esto se reúne a todos y se utiliza una guía de entrevista preliminar (ver Anexo 3). Las respuestas proporcionadas por la entrevista sirven para sustentar los resultados en la encuesta “Matriz de afirmaciones”, esto permitirá recabar información y opiniones tanto positivas como negativas en relación a diferentes aspectos tratados, en donde su complejidad puede ir más allá de lo pautado en un cuestionario.

Por último se aplicará la observación de tipo directa que da lugar a la elaboración de una ficha de observación (ver Anexo 2), en la que se obtiene información en tiempo real de comportamientos y actitudes del diario vivir y así corroborar con la información obtenida de la técnica anteriormente mencionado ya mencionada.

3.3 Resultados

Después de la aplicación de la Matriz de afirmaciones a la muestra establecida, se han obtenido los siguientes resultados:

Resumen de los resultados de la Matriz por variables:

Al concluir con la tabulación de la Matriz de afirmaciones, a continuación en la Tabla 3.1., se puede observar los resultados con un puntaje con escala máxima del 100%, el mismo que será comparado con los resultados de las encuestas realizadas a los jefes de área:

Tabla 3. 1.

Resultados de la Matriz por variables

| Variable | COD. | Total de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Total desacuerdo |
|----------------------------------|-------------|-------------------------|-------------------|----------------------|-------------------------|
| Selección y reclutamiento | A | 25% | 47% | 23% | 5% |
| Organización | B | 14% | 46% | 29% | 11% |
| Control | C | 15% | 48% | 32% | 5% |
| Capacitación | D | 16% | 52% | 28% | 4% |
| Motivación | E | 16% | 47% | 26% | 11% |
| Creatividad | F | 15% | 55% | 24% | 6% |
| Trabajo en equipo | G | 17% | 44% | 29% | 10% |
| Filosofía administrativa | H | 18% | 47% | 25% | 10% |
| Planeación | I | 13% | 46% | 33% | 8% |
| Metas | J | 19% | 44% | 33% | 4% |

Para poder identificar de una mejor manera cada variable se procedió a etiquetar con una letra por orden alfabético, tal como podemos observar en la Tabla 3.1.

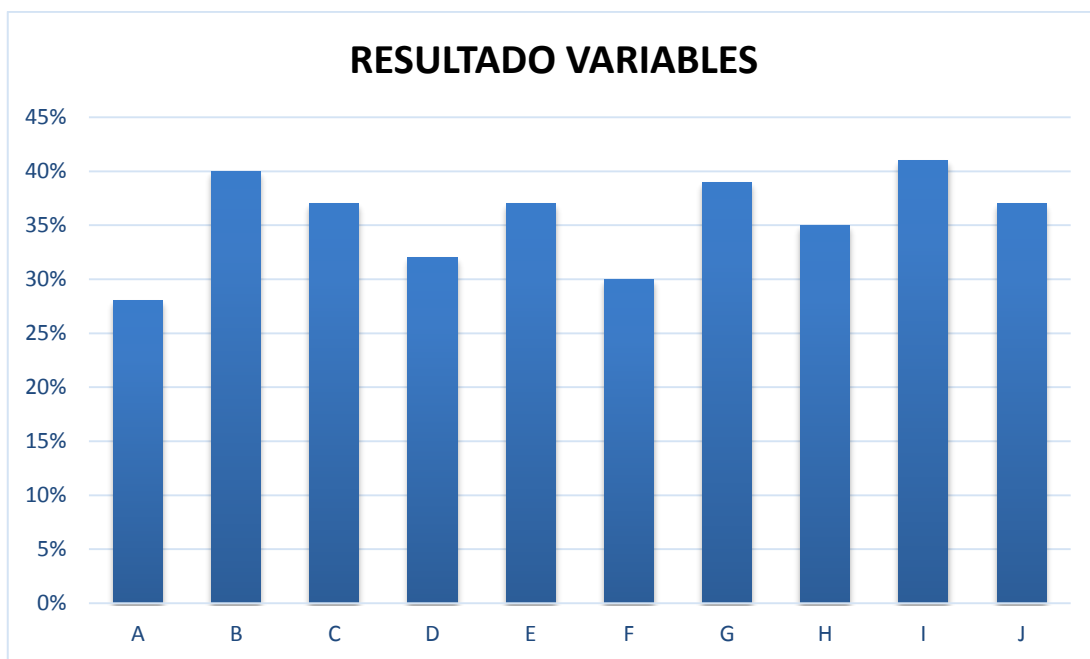


Figura 3. 1. Resultado variables

Como se puede observar en la Figura 3.1., las variables con mayores puntajes en desacuerdo fueron: organización 40%, trabajo en equipo 39% y planeación 41%; mientras que selección y reclutamiento 28%, capacitación 32% y creatividad 30% se encuentran ubicadas con los menores porcentajes en desacuerdo (ver Anexo 4).

Resumen de la entrevista al jefe de cada departamento:

Los resultados que fueron recopilados de cada jefe de departamento han sido los siguientes:

1. Hábleme de su equipo de trabajo:

La gran mayoría afirma que cuenta con un buen equipo de trabajo, pues entre sus compañeros se apoyan frente a posibles problemas o inconvenientes que puedan presentarse día a día, existe un buen clima laboral y un espacio propicio para poder conversar y comunicarse entre sí.

2. ¿Cuáles son los logros más significativos que ha tenido su departamento?

Para cada jefe de departamento el lograr cumplir con los objetivos que se proponen cada año ha sido una de las metas más significativas; para llegar a cumplir como equipo dicha meta es señal de que van por buen camino.

3. ¿Cómo define la comunicación entre los colaboradores de su área? ¿Y con otras áreas?

Se puede decir que la gran mayoría mantiene una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo, sin embargo con otras áreas existen algunos conflictos los cuales no permiten tener una buena comunicación más allá de lo laboral.

4. ¿Considera que el personal a su cargo se siente a gusto en la empresa?

En base a sus respuestas se puede decir que todos coinciden que el personal que tienen a su cargo se siente a gusto dentro de la Empresa tanto con sus compañeros de trabajo como con su jefe inmediato.

5. ¿Cree que su personal necesita ser capacitado constantemente?

Todos los entrevistados afirmaron que es necesario capacitar constantemente a todo su equipo de trabajo, sin embargo también concuerdan en los costos que esto implicaría.

6. ¿Cuáles serían las herramientas o alternativas que ayudarían para que sus colaboradores desempeñen mejor su trabajo?

Para cada departamento brindar soporte en capacitación acorde con actualizaciones y procesos dentro de su área influye sobremanera para poder brindar un mejor desempeño; a su vez una gran mayoría concuerda que dar una charla o un día de convivencia para la unión y trabajo en equipo sería una opción muy buena para poder solventar conflictos internos, así como problemas en cuanto a sus relaciones laborales.

La información recopilada está basada en las entrevistas realizadas a los jefes de cada área de Panatlantic Logistics S.A. en diciembre 2015.

Resumen de observación del investigador:

Dentro de Panatlantic Logistics S.A., el observador ha destacado tres aspectos según como lo indica la Tabla 3.2.:

Tabla 3. 2. Ficha resumen de observación

| FICHA DE OBSERVACIÓN | N° 1 |
|---|-------------|
| <p>Tema: Desarrollo organizacional</p> <p>Subtema: Diagnóstico e intervención de las variables de DO</p> <p>Lugar: Oficinas de Panatlantic Logistics S.A.</p> <p>Fuente: Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Fecha: 14 al 18 de diciembre del 2015</p> <p>Aspecto A: la estructura organizacional de Panatlantic permite el manejo de una buena comunicación entre colaboradores así como jefes de cada área, sin embargo cabe mencionar que la carga de trabajo no es equitativa para los pares de un mismo departamento lo que indica una sobrecarga de actividades para ciertos cargos.</p> <p>Aspecto B: Para la motivación de los colaboradores en la organización, es necesario contar con un sistema de recompensas basado en su desempeño pues podemos notar un clima en donde los trabajadores no se encuentran motivados por esfuerzos adicionales.</p> <p>Aspecto C: Las diferentes áreas de trabajo se caracterizan brindar apoyo entre sí, lo que fomenta un buen trabajo en equipo, sin embargo se puede observar que existen conflictos entre pares de otros departamentos.</p> | |

Con el análisis de resultados de la Matriz de afirmaciones, las opiniones en las entrevistas de los jefes de área y los aspectos observados por el investigador se ha establecido la jerarquización de los resultados por importancia para su intervención, como indica la Figura 3.2.:

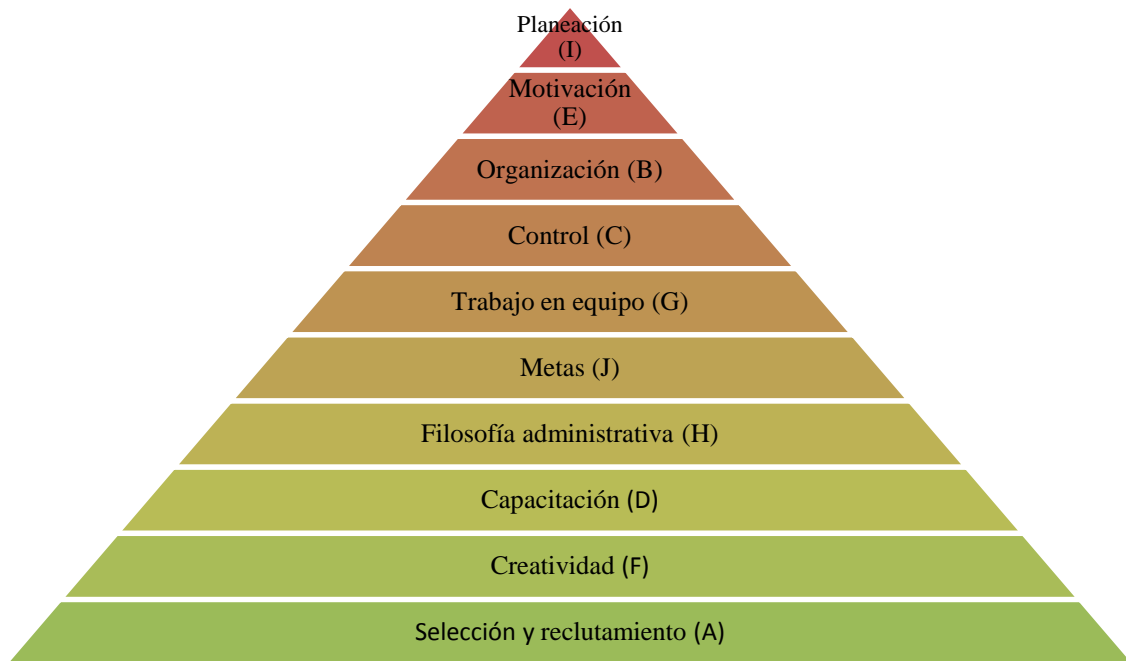


Figura 3. 2. Jerarquización de los resultados

Sin embargo, con el propósito de poder determinar que interrogantes deben formar parte para el diseño del plan de intervención para Panatlantic Logistics S.A., se mantuvo una reunión previa con el Jefe de Recursos Humanos en donde se ha establecido una selección de aquellas interrogantes que tengan el mayor puntaje en desacuerdo basándose en los resultados de la tabulación de cada grupo, (ver Anexo 5), a continuación se detallan en la Tabla 3.3.:

Tabla 3. 3.

Resumen de los resultados de cada variable para su intervención

| VARIABLES | TEMA |
|--|---|
| Selección y reclutamiento | Falta de apoyo del (staff). |
| | No contar con buenas políticas de reclutamiento y selección apoyadas por los directivos. |
| Estructura organizacional | Los directivos no actúan con líneas de responsabilidad bien definidas. |
| | No contar con una carga balanceada del trabajo del personal. |
| Control | La mayoría de los directivos no comprenden la causa de los problemas. |
| | La organización no opera con ideas innovadoras. |
| Capacitación | Contar con un bajo nivel de capacitaciones para adquirir habilidades técnicas y manuales requeridas para el desempeño de cada puesto. |
| Motivación | No brindar recompensas por un esfuerzo especial a los colaboradores. |
| | No recibir una explicación completa acerca de la evaluación de su desempeño. |
| Creatividad | Los altos directivos no incluyen a la creatividad y fomentación de ideas nuevas como parte del trabajo diario. |
| Trabajo en equipo | Existen conflictos entre departamentos. |
| | No tener la suficiente confianza para decir lo que se piensa. |
| Filosofía administrativa adecuada | Carecer de un enfoque que se basa en que el personal trabaja por motivaciones que no son exclusivamente económicas. |
| Planeación para la sucesión y capacitación administrativa | No contar con un plan de preparación para aquellas personas con altos logros. |
| | La falta de desarrollo dentro de la empresa para aquellas personas que rechazan los ofrecimientos de la competencia. |
| Metas claras | Se tiende a juzgar a una persona más por sus características personales y no en base a aquellas contribuciones que aporta día a día. |

CAPÍTULO VI: PRODUCTO

A continuación se presenta la propuesta de intervención en desarrollo organizacional, basado en los resultados obtenidos en el capítulo anterior.

4.1 Objetivo del proyecto

Realizar un plan de mejora para aquellas falencias en las variables intervenidas para el desarrollo organizacional de Panatlantic Logistics S.A. en la ciudad de Quito.

Objetivos específicos

- Levantar la información sobre las variables del desarrollo organizacional.
- Diseñar las actividades definidas para cada proceso de intervención.

4.2 Metodología

Gracias a la investigación de Rafael Guízar (2013), se ha determinado el modelo de intervención adecuado para cada variable, tal como se observa en la Tabla 4.1.:

Tabla 4.1.

Modelo de intervención para cada variable

| | | |
|--|--------------------------|---|
| V A R I A B L E S | SELECCIÓN | Intervención en la administración de recursos humanos. Diseño estructural. |
| | ORGANIZACIÓN | Intervención en procesos humanos. Diseño estructural. |
| | CONTROL | Formación de equipos. Reuniones de confrontación. |
| | CAPACITACIÓN | Diseño estructural. Instalación de objetivos y metas. |
| | MOTIVACIÓN | Planeación y desarrollo de carrera. Instalación de objetivos y metas. |
| | CREATIVIDAD | Intervención en procesos humanos. Instalación de objetivos y metas. |
| | TRABAJO EN EQUIPO | Intervención en procesos humanos. Formación de equipos. |
| | FILOSOFIA | Diseño estructural. Instalación de objetivos y metas. |
| | PLANEACIÓN | Intervención en la administración de recursos humanos. Planeación y desarrollo de carrera. |
| | METAS | Diferenciación e integración. Intervención en procesos humanos. |

4.3 Técnica

Sobre la base de Rafael Guízar en su libro Desarrollo Organizacional (2013), a continuación, como lo indica la Tabla 4.2., se presenta la técnica seleccionada de acuerdo a la necesidad requerida en cada variable:

Tabla 4.2.

Técnica seleccionada para cada variable

| VARIABLES | TEMA | TÉCNICA |
|--------------------------|---|---|
| Selección | Falta de apoyo del (staff) | <i>Clima de grupo</i> |
| | No contar con buenas políticas de reclutamiento y selección apoyadas por los directivos. | <i>Entrevista de selección</i> |
| Organización | Los directivos no actúan con líneas de responsabilidad bien definidas. | <i>Actitudes administrativas escala X-Y</i> |
| | No contar con una carga balanceada del trabajo del personal. | <i>Explorando las comprensiones de un trabajo</i> |
| Control | La mayoría de los directivos no comprenden la causa de los problemas. | <i>¿Qué tiene que aprender"</i> |
| | La organización no opera con ideas innovadoras. | <i>Tormenta de ideas</i> |
| Capacitación | Contar con un bajo nivel de capacitaciones para adquirir habilidades técnicas y manuales requeridas para el desempeño de cada puesto. | <i>Evaluación de las necesidades de capacitación</i> |
| Motivación | No brindar recompensas por un esfuerzo especial a los colaboradores. | <i>Encuesta sobre motivación</i> |
| | No recibir una explicación completa acerca de la evaluación de su desempeño. | <i>Charla para la sociabilización del proceso de evaluación</i> |
| Creatividad | Los altos directivos no incluyen a la creatividad y fomentación de ideas nuevas como parte del trabajo diario. | <i>La buena idea de ayer</i> |
| Trabajo en equipo | Existen conflictos entre departamentos. | <i>Integración en equipo y comunicación efectiva</i> |
| | No tener la suficiente confianza para decir lo que se piensa. | |
| Filosofía | Carecer de un enfoque que se basa en que el personal trabaja por motivaciones que no son exclusivamente económicas | <i>El trabajo como motivación</i> |
| Planeación | No contar con un plan de preparación para aquellas personas con altos logros. | <i>Planeación para colaboradores con altos logros</i> |
| | La falta de desarrollo dentro de la empresa para aquellas personas que rechazan los ofrecimientos de la competencia. | |
| Metas | Se tiende a juzgar a una persona más por sus características personales y no en base a aquellas contribuciones que aporta día a día | <i>Convivencia grupal</i> |

4.4 Fichas de intervención y desarrollo

En base a los resultados expuestos anteriormente, se desarrollaron las siguientes fichas para el proceso de intervención frente a cada variable:

Selección y reclutamiento

Se propone dos actividades con el fin de cubrir la falta de apoyo por parte del staff con la técnica “Clima de grupo” detallada en la Tabla 4.3.:

Tabla 4.3.

Técnica clima de grupo

| TÉCNICA: | CLIMA DE GRUPO | CÓDIGO | FC 1.1 |
|--|---|---------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN: Tiempo de duración: 60 minutos aprox. | Todos los participantes completan el “Cuestionario sobre clima de grupo”, de forma anónima. Un responsable de Recursos Humanos realiza la tabulación y ajusta el promedio, posteriormente se discute en base a resultados y se toma decisiones de mejora para toda la organización. | | |
| MATERIALES: Presupuesto: \$20 | <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario sobre Clima de Grupo (150 hojas) • 150 Lápices • Computador | | |
| OBJETIVO: | Proporcionar información sobre cómo los integrantes de un grupo perciben su exterior. | | |

Tabla 4.4.

Técnica entrevista de selección

| TÉCNICA: | ENTREVISTA DE SELECCIÓN | CÓDIGO | FC 1.2 |
|--|---|---------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN: Tiempo de duración: 40 minutos aprox. | Recursos Humanos utiliza un formato de selección diferente al habitual, cada vez que se proceda a una entrevista nueva; se elabora un diagrama para determinar si el candidato es apto para ingresar a la organización, si la técnica da resultado se incorpora en los procesos de selección. | | |
| MATERIALES: Presupuesto: \$20 | <ul style="list-style-type: none"> • Formato proceso de selección • Esfero • Computador • Sala de reuniones | | |
| OBJETIVO: | Comprobar si las prácticas sistemáticas de selección pueden mejorar los procedimientos de la entrevista en la organización. | | |

El no contar con buenas políticas de reclutamiento y selección apoyadas por los directivos, con la técnica “Entrevista de selección” como podemos ver en la Tabla 4.4., expuesta en la parte superior.

Organización

Para ésta variable, se propone dos actividades para cubrir la necesidad de que los directivos actúen con líneas de responsabilidad bien definidas con la técnica “Actitudes administrativas escala X-Y” detallada en la Tabla 4.5. y el no contar con una carga balanceada del trabajo del personal con la técnica “Explorando las comprensiones del trabajo” como podemos ver en la Tabla 4.6.

Tabla 4.5.

Técnica actitudes administrativas escala x-y

| TÉCNICA: | ACTITUDES ADMINISTRATIVAS ESCALA X-Y | CÓDIGO | FC 2.1 |
|--|--|---------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN: Tiempo de duración: 60 minutos aprox. | Recursos Humanos organiza una reunión con cada departamento y se presenta a cada colaborador la primera parte de la escala X-Y, sin conocer nada del tema, todos deben llenar la escala, a continuación se realiza una breve introducción sobre las suposiciones de la Teoría X y Teoría Y; cada colaborador debe completar la segunda parte; en base a los resultados, el responsable de área procede a contrastar las dos partes y generar un espacio para compartir los resultados obtenidos. | | |
| MATERIALES: Presupuesto: \$20 | <ul style="list-style-type: none"> • Hojas • Esferos • Computador • Proyector • Sala de Reuniones | | |
| OBJETIVO: | Permitir a cada colaborador evaluar sus propias actitudes en relación con la escala X-Y | | |

Tabla 4.6.

Técnica explorando las comprensiones del trabajo

| TÉCNICA: | EXPLORANDO LAS COMPRENSIONES DEL TRABAJO | CÓDIGO | FC 2.2 |
|---|---|---------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN: Tiempo de duración: 120 minutos aprox. | Se forman grupos en donde cada colaborador tiene una pareja, todos deben anotar lo que espera de su otro colega durante los próximos 6 meses bajo la frase: “Yo espero que haga...”, de esta forma el otro colaborador comienza a realizar una lista de sus expectativas con relación a sí mismo, su jefe y grupo, posterior a esto, la pareja trabaja con sus problemas hasta que puedan encontrar una solución. | | |
| MATERIALES: Presupuesto: \$80 | <ul style="list-style-type: none"> • Hojas • Esferos • Carteles • Marcadores • Computador • Proyector • Sala de reuniones • Refrigerio | | |
| OBJETIVO: | Generar un espacio entre colaboradores para descubrir hasta qué grado se maneja una buena comprensión común del propósito y la función de un trabajo en particular. | | |

Control

Se propone dos actividades para cubrir la necesidades de: la mayoría de los directivos no comprenden la causa de los problemas bajo la técnica “¿Qué tiene que aprender?” tal como se muestra en la Tabla 4.7.:

Tabla 4.7.

Técnica ¿qué tiene que aprender?

| TÉCNICA: | ¿QUÉ TIENE QUE APRENDER? | CÓDIGO | FC 3.1 |
|--|---|---------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN: Tiempo de duración: 90 minutos aprox. | Recursos Humanos, lee cada pregunta del cuestionario Teoría X-Teoría Y; y coloca la letra A sobre el número que mejor refleja la actitud actual respecto de los colaboradores que trabajan en la organización y con la letra B la que se cree debe ser la actitud que todos deben tener. Se realiza un análisis para proponer soluciones. | | |
| MATERIALES: Presupuesto: \$20 | <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario Teoría X-Y • Esferos • Hojas • Cartulinas • Computador • Proyector | | |
| OBJETIVO: | Identificar cual es el estilo actual que maneja la administración en la organización y cuál sería el acorde a ser usado. | | |

Para cubrir la necesidad de que la organización no opera con ideas innovadoras bajo la técnica “Tormenta de ideas” expuesta en la Tabla 4.8.

Tabla 4.8.

Técnica tormenta de ideas

| TÉCNICA: | TORMENTA DE IDEAS | CÓDIGO | FC 3.2 |
|---|---|---------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN: Tiempo de duración: 120 minutos aprox. | En base al organigrama establecido en la organización, seleccionaremos a 9 colaboradores, los cuales deben reunirse con el fin de exponer ideas bajo el tema: “Maneras de mejorar nuestra empresa”, a continuación se forman grupos y se eligen las ideas en categorías: importante, posible y sin valor, se analizan las 3 ideas que cuenten con el mayor número de votos, y cada grupo deja un plan por escrito para implantar dicha idea; Pasado el tiempo de al menos 6 semanas los colaboradores seleccionados pueden reunirse nuevamente para discutir los avances y brindar nuevas propuestas. | | |
| MATERIALES: Presupuesto: \$80 | <ul style="list-style-type: none"> • Marcadores • Esferos • Carteles • Pinturas • Hojas • Refrigerio • Sala de reuniones • Computador • Proyector • Caramelos | | |
| OBJETIVO: | Brindar una lluvia de ideas creativas sobre cualquier tema como introducción para llevar a cabo un proceso de cambio y mejora para la organización. | | |

Capacitación

Para la variable de capacitación es necesario cubrir la necesidad de no contar con un plan de capacitaciones para adquirir habilidades técnicas y manuales que permitan mejorar el desempeño de cada colaborador, para esto se aplica una evaluación de las necesidades de capacitación como lo indica la tabla 4.9.:

Tabla 4.9.

Técnica evaluación de las necesidades de capacitación

| TÉCNICA: | EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN | CÓDIGO | FC 4.1 |
|--|--|---------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN: Tiempo de duración: 60 minutos aprox. | Un encargado de capacitación de la organización, es el responsable de distribuir copias de la “Hoja de necesidades de capacitación” para todos los colaboradores por departamentos; con la información obtenida se elabora un plan de capacitación ante las necesidades requeridas y sustenta la información con los jefes en el área. | | |
| MATERIALES: Presupuesto: \$20 | <ul style="list-style-type: none"> • 150 Copias de “Hojas de necesidades de capacitación” • 150 Lápices • Computador | | |
| OBJETIVO: | Investigar cuales son las necesidades de capacitación actualmente dentro de cada área de trabajo para poder aportar con una herramienta de ayuda. | | |

Motivación

En motivación es necesario cubrir: la necesidad de no brindar recompensas por un esfuerzo especial a los colaboradores y el no recibir una explicación sobre la evaluación de desempeño, lo realizaremos con las técnicas “Plan sistema de recompensas” como se observa en la Tabla 4.10. y “Charla para la sociabilización del proceso de evaluación” en la Tabla 4.11.

Tabla 4.10.

Técnica plan sistema de recompensas

| TÉCNICA: | PLAN SISTEMA DE RECOMPENSAS | CÓDIGO | FC 5.1 |
|---|--|---------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN: Tiempo de duración: 120 minutos aprox. | Recursos Humanos realiza un “Cuestionario de motivación y recompensas”, y procede a entregarlo al personal, se determinan las mejores opciones basadas en los resultados obtenidos, y se llega a un consenso con cada jefe de área. Finalmente se elabora un plan de recompensas para los colaboradores. | | |
| MATERIALES: Presupuesto: \$30 | <ul style="list-style-type: none"> • 150 Copias de “Cuestionario de motivación y recompensas” • 150 Lápices • Computador | | |
| OBJETIVO: | Implementar un nuevo sistema de recompensas para un esfuerzo especial de los trabajadores. | | |

Tabla 4.11.

Técnica charla para la sociabilización del proceso de evaluación

| TÉCNICA: | CHARLA PARA LA SOCIABILIZACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN | CÓDIGO | FC 5.2 |
|--|--|---------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN: Tiempo de duración: 60 minutos aprox. | Se reúne por departamentos a los colaboradores involucrados para que previamente a su evaluación de desempeño anual puedan recibir una charla sobre el instrumento a ser utilizado así como los beneficios que ésta representa, después de la tabulación de los resultados se mantiene una reunión con cada departamento para obtener un feedback de los mismos. | | |
| MATERIALES: Presupuesto: \$50 | <ul style="list-style-type: none"> • Trípticos • Esferos • Computador • Proyector • Sala de reuniones | | |
| OBJETIVO: | Brindar una explicación clara acerca de la evaluación de desempeño de cada colaborador. | | |

Creatividad

“La buena idea de ayer” es la técnica que se va a utilizar para intervenir en el tema de que los altos directivos no incluyen a la creatividad y fomentación de ideas nuevas como parte del trabajo diario, tal como se observa en la Tabla 4.12.:

Tabla 4.12.

Técnica la buena idea de ayer

| TÉCNICA: | LA BUENA IDEA DE AYER | CÓDIGO | FC 6.1 |
|--|---|---------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN: Tiempo de duración: 60 minutos aprox. | Recursos Humanos selecciona a un grupo de trabajo conformado por gerencia, departamento administrativo y operaciones; se realiza una charla sobre la inclusión de la creatividad como parte del trabajo diario y se llena una lista de chequeo creativo, se discuten los puntos de vista del grupo y se define los puntos que aporten para el futuro. | | |
| MATERIALES: Presupuesto: \$20 | <ul style="list-style-type: none"> • Copias • Esferos • Hojas • Sala de reuniones | | |
| OBJETIVO: | Mejorar la manera en que los grupos usan sus ideas creativas como parte de su trabajo diario. | | |

Trabajo en equipo

En cuanto al trabajo en equipo tenemos que: existen conflictos entre departamentos y a menudo no se tiene la suficiente confianza para decir lo que se piensa, para estos dos aspectos se aplicará la técnica “Integración en equipo y comunicación efectiva” como se detalla en la Tabla 4.13.

Tabla 4.13.

Técnica integración en equipo y comunicación efectiva

| TÉCNICA: | INTEGRACIÓN EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN EFECTIVA | CÓDIGO | FC 7.1 |
|---|--|---------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN: Tiempo de duración: 300 minutos aprox. | RRHH asigna representantes de cada departamento, los mismos que trabajan en conjunto para llevar a cabo una salida con todos los colaboradores fuera de las instalaciones de la organización generando un espacio de distracción fuera de lo laboral, propiciando un ambiente de unión utilizando varias dinámicas de integración, comunicación y conocimiento que permitan la formación de grupos diferentes con aquellas personas que no han trabajado directamente. | | |
| MATERIALES: Presupuesto: \$1400 | <ul style="list-style-type: none"> • Hojas • Esferos • Gorras Panatlantic • Pelotas • Pitos • Tarjetas adhesivas • Marcadores • Refrigerio | | |
| OBJETIVO: | Integrar a todos los miembros de la organización rompiendo los límites de pertenencia de su departamento o área y logrando la suficiente confianza para poder decir lo que piensa. | | |

Filosofía administrativa

En la Tabla 4.14., se detalla la técnica “El trabajo como motivación” que será utilizada para el problema de que la Organización carece de un enfoque que se basa en que el personal trabaja por motivaciones que no son exclusivamente económicas.

Tabla 4.14.

Técnica el trabajo como motivación

| TÉCNICA: | EL TRABAJO COMO MOTIVACIÓN | CÓDIGO | FC 8.1 |
|--|---|---------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN: Tiempo de duración: 60 minutos aprox. | Pedir a cada colaborador que repase su descriptivo de cargo y que marque cada aspecto de su trabajo en una escala de la A-E según su criterio, después de la calificación, se debe preguntar cómo podría subir la calificación en la escala, un responsable de Recursos Humanos debe tomar en cuenta si las tareas podrían ser reorganizadas o transformadas. | | |
| MATERIALES: Presupuesto: \$30 | <ul style="list-style-type: none"> • Descriptivos de cargo • Esferos • Computador | | |
| OBJETIVO: | Descubrir los diferentes aspectos del trabajo que produce motivación positiva o negativa en un colaborador, permitiéndole empezar a trabajar en el enriquecimiento sin la amenaza y las molestias comunes de muchos esquemas. | | |

Planeación

El no contar con un plan de preparación para aquellas personas con altos logros y la falta de desarrollo dentro de la empresa para personas que rechazan los ofrecimientos de la competencia son falencias que se tratarán con la técnica “Planeación para colaboradores con altos logros” como se observa en la Tabla 4.15., a continuación:

Tabla 4.15.

Técnica planeación para los colaboradores con altos logros

| TÉCNICA: | PLANEACIÓN PARA LOS COLABORADORES CON ALTOS LOGROS | CÓDIGO | FC 9.1 |
|--|--|---------------|---------------|
| DESCRIPCIÓN: Tiempo de duración: 90 minutos aprox. | Recursos Humanos y el Directorio, deben elaborar un “Plan para los colaboradores con altos logros”, para determinar quiénes son los colaboradores clave, así como aquellos que han alcanzado un buen nivel de experiencia y desarrollo de habilidades en su puesto de trabajo, con el fin de otorgarles un incentivo adicional para mantenerlos dentro de nuestro perfil organizacional. | | |
| MATERIALES: Presupuesto: \$300 | <ul style="list-style-type: none"> • Descriptivos de cargo • Hojas • Esferos • Computador • Sala de reuniones • Refrigerio | | |
| OBJETIVO: | Implementar un plan para incentivar a los colaboradores con altos logros dentro de la organización y así mantenerlos motivados a quedarse en la organización ante ofrecimientos de la competencia. | | |

Metas

Con relación a la variable metas, se tiende a juzgar a una persona más por sus características personales y no en base a aquellas contribuciones que aporta día a día, la técnica que se aplica será “Convivencia grupal” como lo indica la Tabla 4.16.:

Tabla 4.16.

Técnica convivencia grupal

| TÉCNICA: | CONVIVENCIA GRUPAL | CÓDIGO | FC 10.1 |
|--|---|---------------|----------------|
| DESCRIPCIÓN: Tiempo de duración: 4000 minutos aprox. | Recursos Humanos propicia un espacio para una integración global de todos los integrantes que forman parte de la organización; se reúne a todo el personal en un espacio abierto con el fin de que puedan ser partícipes de una convivencia como grupo de trabajo, el cual fomentará el conocimiento entre colaboradores poniendo a prueba sus habilidades comunicativas y de liderazgo. Finalmente se realiza una mesa redonda donde cada uno pueda exponer sus conclusiones en base a lo vivido y se procede a dar una retroalimentación por parte de los organizadores. | | |
| MATERIALES: Presupuesto: \$1500 | <ul style="list-style-type: none">• Hojas• Esferos• Bufandas Panatlantic• Pelotas• Camisetas de colores• Pitos• Tarjetas adhesivas• Marcadores• Refrigerio | | |
| OBJETIVO: | Lograr una integración con los compañeros de la organización en donde cada uno pueda convivir de forma diferente a la acostumbrada y tenga la oportunidad de conocerse e interactuar más allá de lo laboral. | | |

4.5 Actividades

Las actividades detalladas en la Tabla 4.17., forman parte de las pautas que se han utilizado para la elaboración de la propuesta de intervención basada en los resultados presentados en el capítulo anterior y representado en la Figura 3.2 que detalla la jerarquización de los resultados según cada variable.

Tabla 4.17.

Actividades

| ACTIVIDADES |
|---|
| Identificar los modelos de intervención para cada variable. |
| Diseñar un cuadro resumen con las técnicas que serán utilizadas frente a cada problema. |
| Definir las actividades para el proceso de intervención de DO. |
| Realizar un cronograma de las actividades para el proceso de intervención. |
| Validar la propuesta de intervención. |

4.6 Precondiciones

1. Contar con el presupuesto para el desarrollo del plan.
2. Tener un espacio físico adecuado para realizar las actividades programadas.
3. Tener el tiempo necesario para cumplir con todo el plan de intervención.
4. Contar con el apoyo de gerentes y jefes de cada área para cumplir con el objetivo del proyecto.
5. Contar con la colaboración del personal de la organización.

4.7 Indicadores

Los indicadores que se utilizarán para evaluar el progreso y beneficio del plan de mejora, serán los informes entregados por los responsables de Recursos Humanos después de concluir las actividades destinadas para la intervención en cada variable de DO, también los logros que se esperan deberán ser evaluados en un porcentaje sobre 100% en un tiempo estimado de 15 meses para poder obtener una estadística del progreso y su impacto.

4.8 Fuentes de verificación

Para el presente proyecto se cuenta con algunas fuentes de verificación tal como podemos observar en la Tabla 4.18., a continuación:

Tabla 4.18.

Fuentes de verificación

| ACTIVIDADES | FUENTES DE VERIFICACIÓN |
|--|---|
| Identificar los modelos de intervención para cada variable. | Cuadro descriptivo de los modelos de intervención. |
| Diseñar un resumen con las técnicas que serán utilizadas frente a cada problema. | Cuadro resumen con las técnicas recopiladas para cada interrogante. |
| Definir las actividades para el proceso de intervención de DO. | Fichas técnicas con el objetivo y descripción de cada actividad programada. |
| Realizar un cronograma de las actividades para el proceso de intervención. | Cronograma con las fechas previstas para las actividades destinadas. |
| Validar la propuesta de intervención. | Propuesta de intervención firmada por los altos directivos de la organización y aprobación del presupuesto. |

4.9 Sostenibilidad

Para la sostenibilidad del presente proyecto se ha planificado incorporar un nuevo procedimiento en el área de Recursos Humanos, el cual se mantenga activo con el compromiso generado entre directivos y el responsable de su cumplimiento, en este caso será el Asistente de Recursos Humanos de la Organización; a su vez se implementará una política que sugiera una intervención en DO utilizando las mismas variables y metodología propuestas para su aplicación en un plazo de 24 meses a partir de su fase inicial.

4.10 Medios o insumos

Tabla 4.19.

Medios o insumos

| ACTIVIDADES | MEDIOS E INSUMOS |
|---|---|
| Identificar los modelos de intervención para cada variable. | <ul style="list-style-type: none">• Libro Desarrollo Organizacional (Guízar 2013)• Computadora |

| ACTIVIDADES | MEDIOS E INSUMOS |
|--|---|
| Diseñar un resumen con las técnicas que serán utilizadas frente a cada problema. | <ul style="list-style-type: none"> • Tabulaciones de la matriz de apoyos • Computadora • Papel • Lápiz |
| Definir las actividades para el proceso de intervención de DO | <ul style="list-style-type: none"> • Libro Desarrollo Organizacional (Guízar 2013) • Resaltador • Tabulaciones de la matriz de apoyos • Fichas técnicas • Computadora |
| Realizar un cronograma de las actividades para el proceso de intervención. | <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Papel • Lápiz • Calendario |
| Validar la propuesta de intervención. | <ul style="list-style-type: none"> • Expertos en el tema (RRHH) • Gerencia General • Director Ejecutivo • Sala de reuniones • Proyector • Computadora • Hojas con la propuesta de intervención |

4.11 Presupuesto

Tabla 4.20. *Presupuesto*

| ACTIVIDADES | MEDIOS E INSUMOS | PRESUPUESTO |
|---|--|-------------|
| Consultar fuentes pertinentes para la elaboración del proceso de intervención de DO | <ul style="list-style-type: none"> • Sitios web • Libros académicos • Artículos científicos | \$150 |
| Identificar los modelos de intervención para cada variable. | <ul style="list-style-type: none"> • Libro Desarrollo Organizacional (Guízar 2013) • Computadora | \$50 |
| Diseñar un resumen con las técnicas que serán utilizadas frente a cada problema. | <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Papel • Lápiz | \$50 |

| ACTIVIDADES | MEDIOS E INSUMOS | PRESUPUESTO |
|--|---|---------------|
| Definir las actividades para el proceso de intervención de DO | <ul style="list-style-type: none"> • Libro Desarrollo Organizacional (Guízar 2013) • Resaltador • Tabulaciones de la matriz de apoyos • Fichas técnicas • Computadora | \$3500 |
| Realizar un cronograma de las actividades para el proceso de intervención. | <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Papel • Lápiz • Calendario | \$10 |
| Validar la propuesta de intervención. | <ul style="list-style-type: none"> • Expertos en el tema (RRHH) • Gerencia General • Director Ejecutivo • Sala de reuniones • Proyector • Computadora • Hojas con la propuesta de intervención | \$20 |
| | TOTAL | \$3780 |

4.12 Matriz de marco lógico

Tabla 4.21.
Matriz de marco lógico

| OBJETIVOS | DESCRIPCIÓN | ACTIVIDADES | INSUMOS | METODOLOGÍA/ TÉCNICA | INDICADOR | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | RESULTADOS | SUPUESTOS | COSTOS |
|------------------------------|---|---|---|---|--|---|--|---|--------|
| OBJETIVO GENERAL | Realizar un plan de mejora para aquellas falencias en las variables intervenidas para el desarrollo organizacional de Panatlantic Logistics S.A. en la ciudad de Quito. | | | | Plan de mejora 100% elaborado. | El documento físico con la propuesta. | Diseño de una propuesta de intervención finalizado. | Apoyo de los mandos gerenciales y colaboradores | \$3780 |
| OBJETIVO ESPECÍFICO 1 | Levantar la información sobre las variables del desarrollo organizacional | Identificar los modelos de intervención para cada variable. | Libros. Computador a. Internet. Lápiz. | Reunión. Exposición. | Número de modelos de intervención recopilados y validados | Cuadro descriptivo de los modelos de intervención. | Técnicas recopiladas para cada interrogante. | Buenas fuentes de información. Contar con la colaboración de los participantes. | \$250 |
| | | Diseñar un cuadro resumen con las técnicas que serán utilizadas frente a cada problema. | Papel. Resaltador. Tabulación de matriz de apoyo. | | | Cuadro resumen con las técnicas recopiladas para cada interrogante. | | | |
| OBJETIVO ESPECÍFICO 2 | Diseñar las actividades definidas para cada proceso de intervención. | Definir las actividades para el proceso de intervención de DO. | Libros. Computador a. Internet. Lápiz. Papel. | Fichas. Técnicas. Reunión. Taller. | Lista de fichas con actividades recopiladas. Presentación de propuesta 100% finalizada. | Fichas técnicas con el objetivo y descripción de cada actividad. | Fichas técnicas descriptivas de cada actividad. Cronograma y presupuesto. | Conseguir suficientes fuentes bibliográficas Los directivos aprueban la propuesta de intervención y presupuesto establecido. | \$3530 |
| | | Realizar un cronograma de las actividades para el proceso de intervención. | Resaltador. Proyector. Tabulación de matriz de apoyo. | | | Cronograma con fechas previstas para las actividades destinadas. | | | |
| | | Validar la propuesta de intervención. | Fichas técnicas. Calendario. Sala de reuniones. | | | Propuesta de intervención firmada por altos directivos y la aprobación del presupuesto. | | | |

4.13 Monitoreo

El proyecto será medido por indicadores mensuales de cumplimiento, control de asistencia a las actividades programadas y llevar un registro del presupuesto destinado para cada actividad. El responsable de realizar el monitoreo y seguimiento será el Asistente de Recursos Humanos, el mismo que, deberá entregar un informe trimestral al Jefe de Recursos Humanos y Director Ejecutivo para poder juntos tomar acciones en el caso de que los indicadores no sean los esperados.

4.14 Evaluación

A fin de poder evaluar la efectividad del Plan se deberá realizar cada 24 meses un nuevo proceso de diagnóstico e intervención con el fin de conocer los avances frente a los resultados iniciales; también será de apoyo una evaluación del clima laboral y una encuesta semestral a los colaboradores para conocer el grado de satisfacción con las actividades realizadas.

4.15 Destinatarios

Con la aplicación de este proyecto se beneficiarán tanto los colaboradores de Panatlantic Logistics S.A., como la Organización, ya que contará con un Departamento de Recursos Humanos que podrá implementar el desarrollo organizacional como un factor para el cambio y contar con un personal más motivado, con ideas nuevas sobre cómo poder mejorar su calidad de trabajo día a día lo que mejorará en su nivel de productividad.

4.16 Cronograma

A continuación se presenta una planificación de actividades de acuerdo a las fechas previstas como lo indica la Tabla 4.6.:

Tabla 4.22

Cronograma

| MODELO | Técnica | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | S12 | S13 | S14 |
|--------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| FC1 | FC1.1 | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| | FC1.2 | | | | | | | | | | | | | | |
| FC2 | FC2.1 | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| | FC2.2 | | | | | | | | | | | | | | |
| FC3 | FC3.1 | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| | FC3.2 | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| FC4 | FC4.1 | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| FC5 | FC5.1 | | | | | ■ | | | | | | | | | |
| | FC5.2 | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| FC6 | FC6.1 | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| FC7 | FC7.1 | | | | | | | ■ | | | | | | | |
| FC8 | FC8.1 | | | | | | | | ■ | | | | | | |
| FC9 | FC9.1 | | | | | | | | | ■ | | | | | |
| FC10 | FC.10 | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

4.17 Conclusiones

El DO es una herramienta integral que permite involucrar a toda la organización para generar un cambio; al trabajar en conjunto se resuelven inconvenientes ante posibles trabas existentes.

El diagnóstico dentro de la organización para el proceso de DO, genera todo un proceso de cambio que va de la mano con transformar de manera positiva el ambiente, cultura y estructura con el fin de alinearlos para alcanzar los objetivos.

Las relaciones de trabajo influyen tanto en la estructura como en los procesos organizacionales, todas deben tener una orientación sistémica para poder trabajar con eficacia obteniendo los resultados esperados.

El aprendizaje que tienen los colaboradores en la organización está basado en la experiencia pues cuando se encuentran dentro de un ambiente en el que necesitan desarrollarse y compartir ya sea en procesos grupales como discusiones, confrontaciones, donde la comunicación permita crear un ambiente de confianza y mejorar sus relaciones interpersonales.

Gracias a la retroalimentación, el DO brinda una buena forma para poder solucionar conflictos respecto a la conducta fomentando la comprensión ante diversas situaciones dentro de la organización.

4.18 Recomendaciones

El departamento de Recursos Humanos debe implementar un nuevo procedimiento de gestión dentro de la organización para que permita incluir al DO como un nuevo sistema de gestión de cambio y actualización en diferentes campos requeridos con el fin de mejorar el potencial del talento humano existente.

Para obtener un buen resultado en la aplicación de la propuesta de intervención en desarrollo organizacional, es necesario que toda la estructura se vea involucrada; los colaboradores generen un sentido de pertenencia con el cual se puedan acoger a buenas ideas e iniciativas y obtener una mejor predisposición para el cambio.

Todos los mandos medios de la organización deben ser los primeros en apoyar al cambio pues su retroalimentación ante las diferentes actividades propuestas será fundamental para incentivar a su grupo.

Realizar un diagnóstico periódico en donde se analice las diferentes variables del DO para poder conocer posibles problemas que involucren un estancamiento para su desarrollo.

4.19 Bibliografía

- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Anaya, J. (2011). *Logística Integral 4ta Edición*. Madrid: ESIC.
- Ballou, R. (2005). *Logística, administración de la cadena de suministro 5ta Edición*. México: Pearson.
- Bastos, A. I. (2007). *Distribución logística y comercial, la logística en la empresa 1ra Edición*. Madrid: Ideaspropias.
- Beckhard, R. (1996). *Leading Learning Organizations*. San Francisco: Bass Publishers.
- Bennis, W. (1969). *Organization Development*. New York: McGraw Hill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación 3ra edición, Colombia: Pearson*. Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I. (2001). *Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Davis, K. (2006). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- De Faria, J. (2004). *Economía Política do Poder*. Curitiba: Juruá.
- Deloitte. (21 de Marzo de 2013). *Icexpassenger*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de <http://icexpassenger.blogspot.com/2013/03/que-es-un-operador-logistico.html>
- DHL. (2015). *DHL*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de http://www.dhl.com.ec/es/informacion_sobre_dhl/descripcion_comercial.html
- Enrique, F., & Mari, K. (2011). *Comportamiento Organizacional: enfoque América Latina*. México: Pearson Education.

- French, W., & Bell, C. (2000). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Globandina. (2008). *Globandina*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de <http://www.globandina.com/php/index.php>
- Gordillo, A. (2008). *Desarrollo y aprendizaje organizacional: Paradigmas del siglo XXI*. México: Trillas.
- Gordon, J., & Lippitt, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México : Prentice Hall Hispanoamerica. S.A.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. Mexico DF: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Hernández, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson.
- Hernández, J. (2011). *Desarrollo Organizacional 1ra Edición*. México: Pearson.
- Hornstein, H., & Burke, W. (1994). *The Social Technology of organizations*. San Francisco: Petrópolis.
- Mello, F. (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. México D.F.: Limusa S.A.
- Panalpina. (2014). *Panalpina*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de http://www.panalpina.com/www/global/en/home/products_solutions.html
- Panatlantic, L. (2011). *Panatlantic*. Recuperado el 30 de Octubre de 2015, de <http://www.panatlantic.com/home-es.html>
- Robbins, S. (2010). *Introducción al Comportamiento Organizacional*. Madrid: Pearson.
- Robbins, S. (2011). *Aprendizaje organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional 15ta Edición*. México: Pearson.

Rodríguez, D. (2006). *Diagnóstico organizacional 3ra Edición*. México: Alfaomega.

Schumuck, R., & Miles, D. (1971). *Assessment of social funtionig*. New York: Teachers College Press.

SIATI. (2013). *SIATI GROUP*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de <http://www.siatigroup.com/>

Uria, D. (2011). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño organizacional* . Ambato.

Vaill, P. (1989). *Managing as a Performing*. San Francisco: Jossey Bass.

4.20 Anexos

Anexo 1.

Cuadro para la selección de la metodología de investigación

| VARIABLES | CUESTIONARIO | ENTREVISTA | OBSERVACIÓN |
|---|--------------|------------|-------------|
| Selección y reclutamiento | X | | |
| Estructura organizacional | X | | X |
| Control | X | X | |
| Capacitación | X | X | |
| Motivación | X | X | X |
| Creatividad | X | | |
| Trabajo en equipo | X | X | X |
| Filosofía administrativa adecuada | X | | |
| Planeación para la sucesión y capacitación administrativa | X | | |
| Metas claras | X | | |

Anexo 2.

Formato de la ficha de observación

| FICHA DE OBSERVACIÓN | N° 1 |
|---|-------------|
| <p>Tema: _____</p> <p>Subtema: _____</p> <p>Lugar: _____</p> <p>Fuente: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p>ASPECTO A: _____ _____ _____ _____</p> <p>ASPECTO B: _____ _____ _____ _____</p> <p>ASPECTO C: _____ _____ _____ _____</p> | |

Anexo 3.

Guía de entrevista al jefe de cada departamento

Fecha:

Duración: 1 hora aprox.

Introducción:

Se da inicio con la presentación formal de la investigación y proceso consultor para obtener información importante como sustento principal de la aplicación de la matriz de afirmaciones a la muestra significativa de la Organización n=65, y finalmente se comenta sobre ciertos aportes, ideas y sugerencias que nos proporcionaría sobre su departamento.

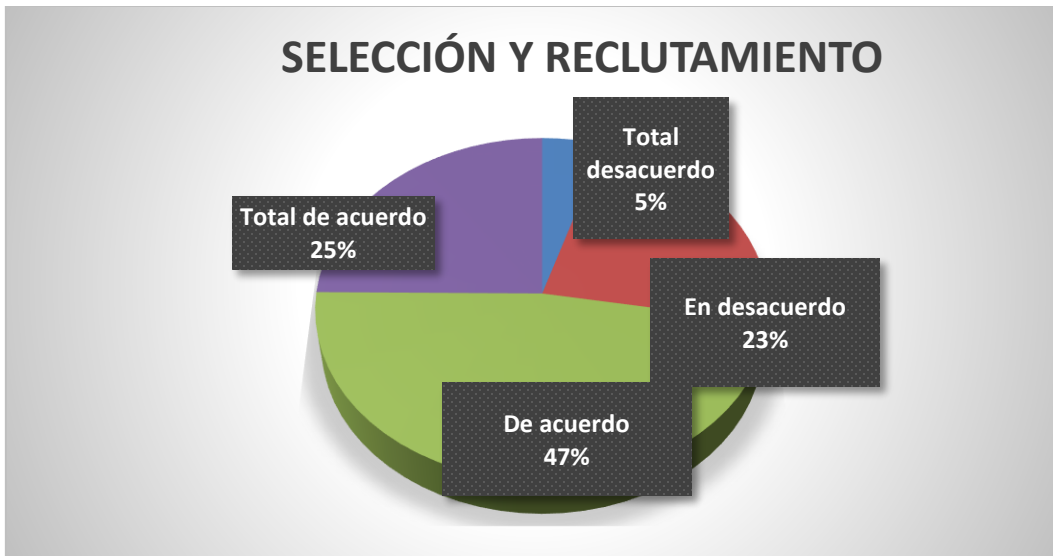
- 1) Hábleme de su equipo de trabajo:
- 2) ¿Cuáles son los logros más significativos que ha tenido su departamento?
- 3) ¿Cómo define la comunicación entre los colaboradores de su área? ¿Y con otras áreas?
- 4) ¿Considera que el personal a su cargo se siente a gusto en la empresa?
- 5) ¿Cree que su personal necesita ser capacitado constantemente?
- 6) ¿Cuáles serían las herramientas o alternativas que ayudarían para que sus colaboradores desempeñen mejor su trabajo?

Cierre:

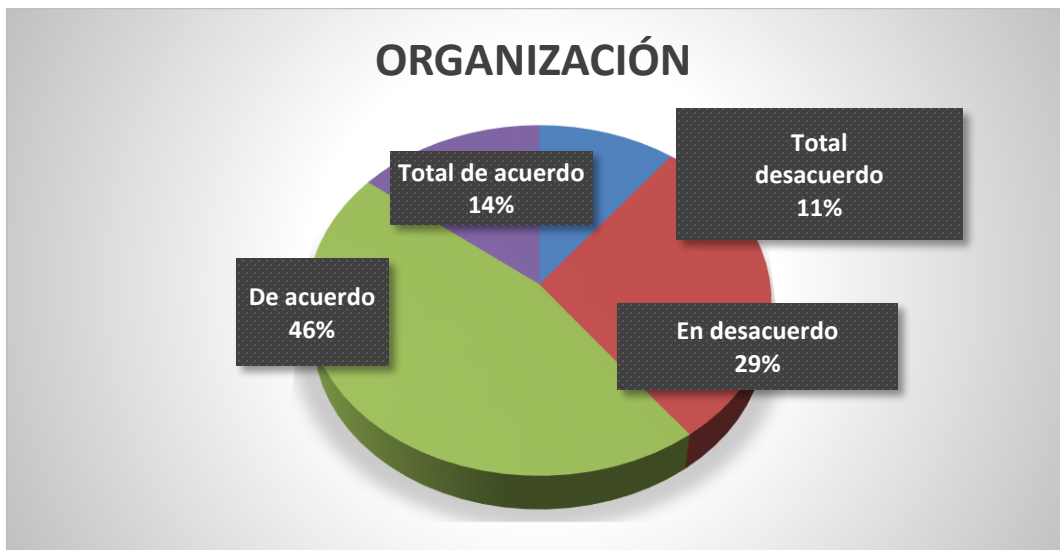
Anexo 4.

Resultado global por variable

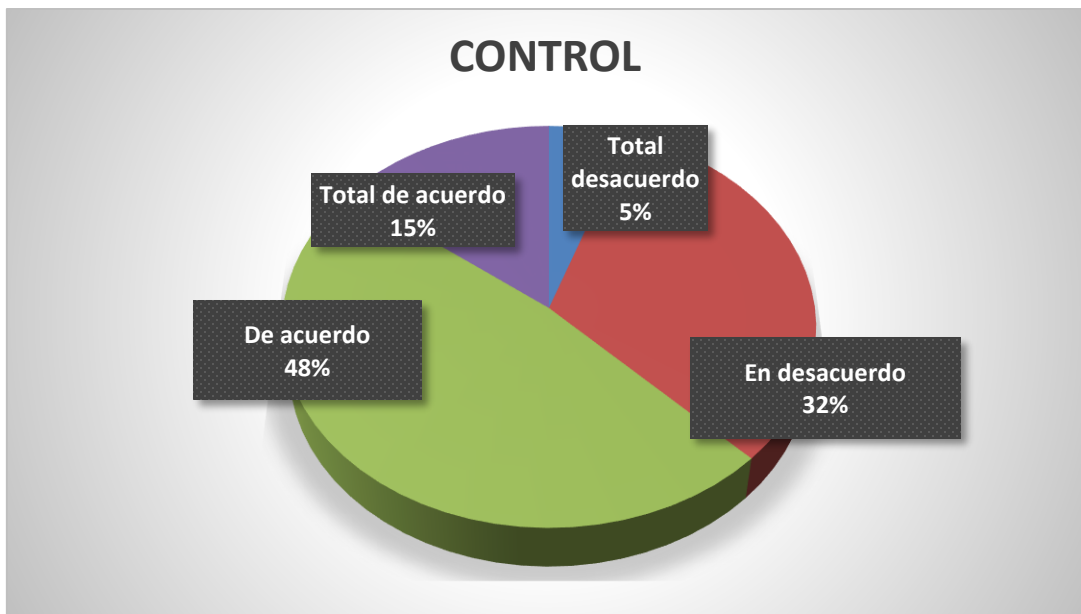
Resultados variable: selección y reclutamiento



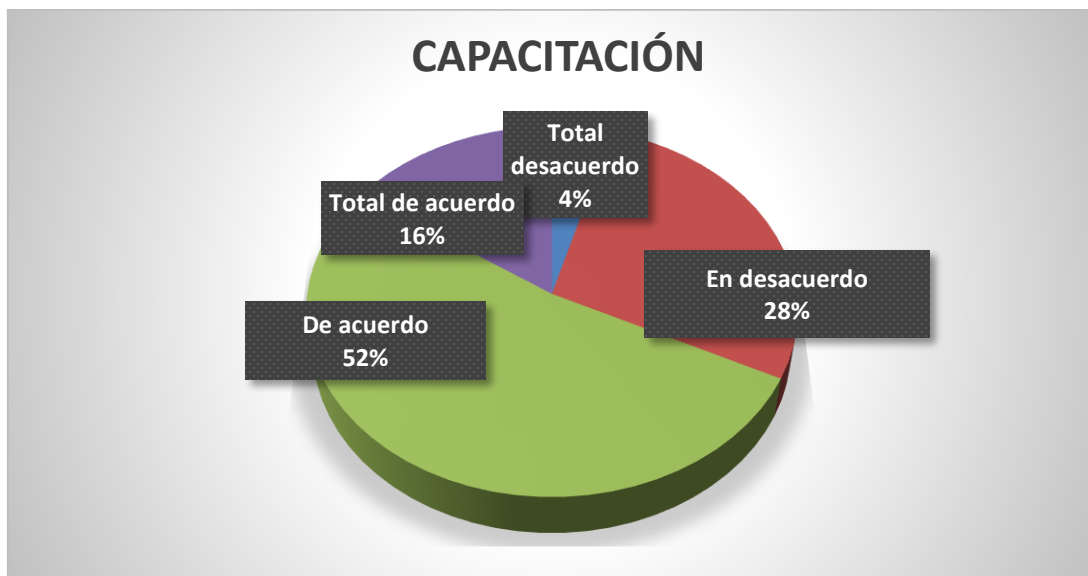
Resultados variable: organización



Resultados variable: control



Resultados variable: capacitación.



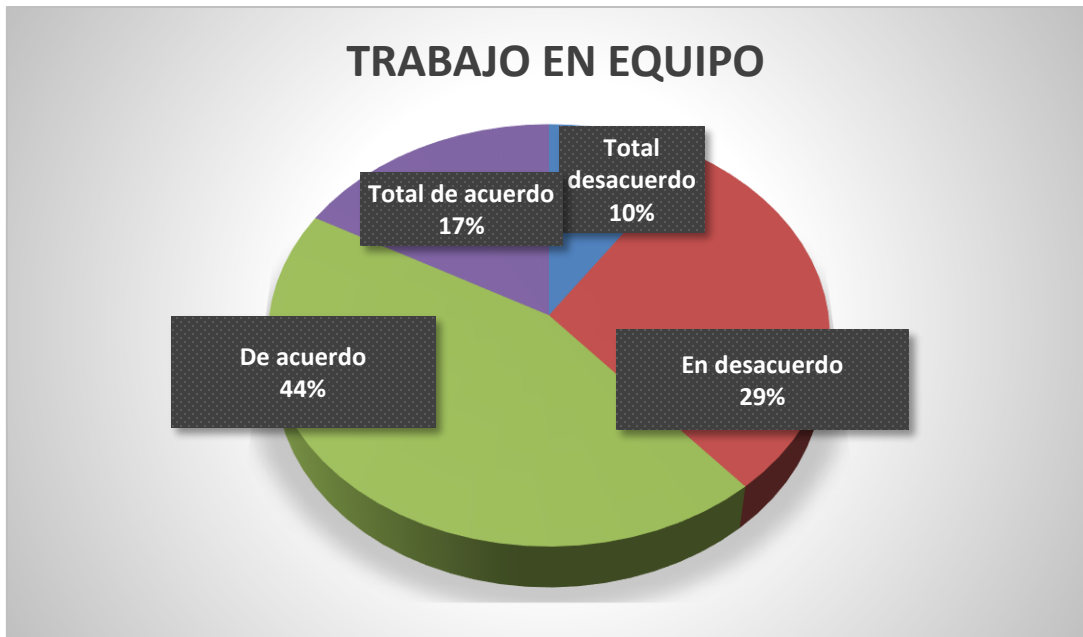
Resultados variable: motivación



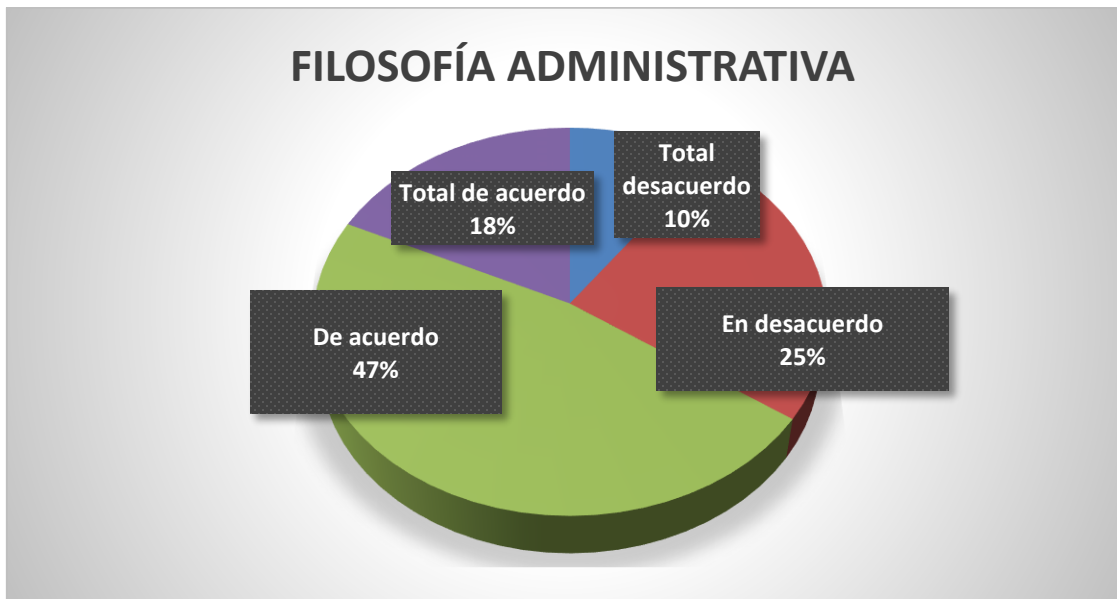
Resultados variable: creatividad



Resultados variable: trabajo en equipo



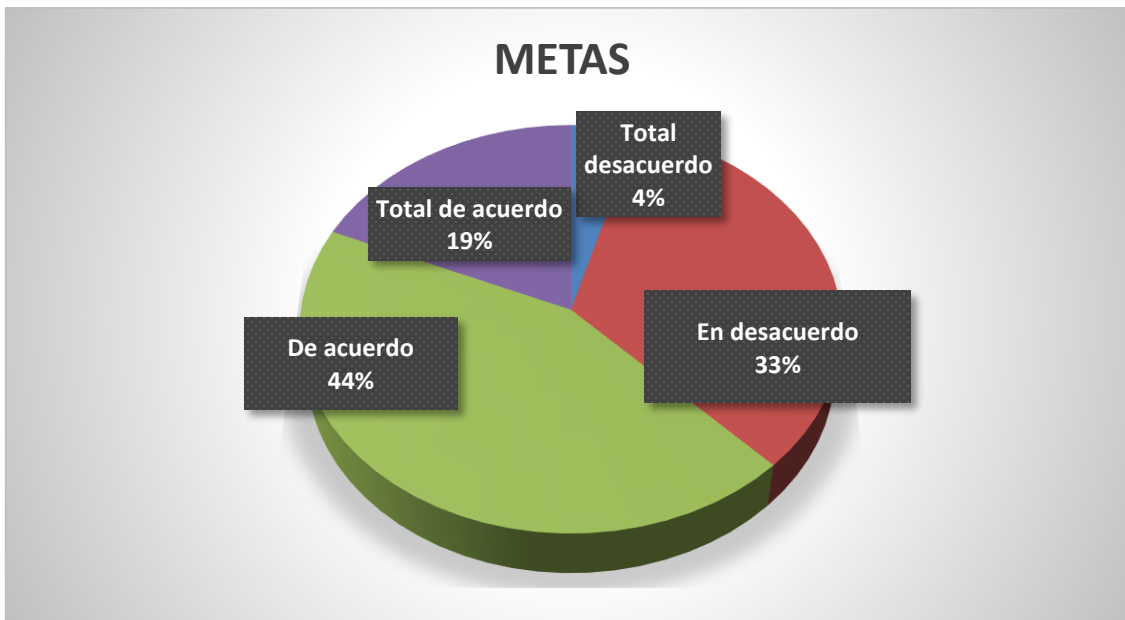
Resultados variable: filosofía administrativa



Resultados variable: planeación



Resultados variable: metas.



Anexo 5.

Tabla de equivalencias resultado de variables

| No | MATRIZ DE AFIRMACIONES | COD | VARIABLES | DESACUERDO | ACUERDO |
|----|---|-----|---------------------------|------------|---------|
| 1 | Estoy de acuerdo con nuestro proceso de reclutamiento. | A | Selección y reclutamiento | 17% | 83% |
| 20 | Los nuevos empleados que ingresan a la organización permanecen en ella. | A | Selección y reclutamiento | 31% | 69% |
| 25 | Tenemos el número suficiente de miembros del staff. | A | Selección y reclutamiento | 45% | 55% |
| 30 | Somos capaces de seleccionar nuevos ejecutivos de manera confiable. | A | Selección y reclutamiento | 32% | 68% |
| 36 | En la organización tenemos mucho talento. | A | Selección y reclutamiento | 5% | 95% |
| 53 | Tenemos políticas de reclutamiento para toda la compañía, las cuales son apoyadas por todos los directivos. | A | Selección y reclutamiento | 37% | 63% |

| No | MATRIZ DE AFIRMACIONES | COD | VARIABLES | DESACUERDO | ACUERDO |
|----|--|-----|--------------|------------|---------|
| 2 | Todos los directivos actúan con líneas de responsabilidad bien definidas. | B | Organización | 49% | 51% |
| 10 | Las personas de mi departamento tienen sus funciones claramente definidas. | B | Organización | 32% | 68% |
| 13 | Como organización, nos mantenemos actualizados. | B | Organización | 28% | 72% |
| 21 | Todos los departamentos trabajan por un objetivo común. | B | Organización | 42% | 58% |
| 42 | Las cargas de trabajo de nuestro personal están balanceadas. | B | Organización | 57% | 43% |
| 54 | Nuestra estructura administrativa fomenta la comunicación. | B | Organización | 31% | 69% |

| No. | MATRIZ DE AFIRMACIONES | COD | VARIABLES | DESACUERDO | ACUERDO |
|-----|--|-----|-----------|------------|---------|
| 3 | La mayoría de los directivos comprenden lo que causa nuestros problemas. | C | Control | 46% | 54% |
| 11 | Los jefes delegan en forma adecuada. | C | Control | 38% | 62% |
| 14 | La mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección. | C | Control | 22% | 78% |
| 26 | Se dispone con facilidad de la información necesaria para tomar decisiones. | C | Control | 31% | 69% |
| 31 | La organización opera con ideas nuevas. | C | Control | 46% | 54% |
| 48 | Se genera información acerca de dónde se necesita el control administrativo. | C | Control | 42% | 58% |

| No. | MATRIZ DE AFIRMACIONES | COD | VARIABLES | DESACUERDO | ACUERDO |
|-----|--|-----|--------------|------------|---------|
| 4 | Todo el personal posee las habilidades requeridas para desempeñar sus funciones. | D | Capacitación | 34% | 66% |
| 15 | Los diferentes departamentos asumen con plena responsabilidad la capacitación impartida. | D | Capacitación | 29% | 71% |
| 22 | Existe capacitación para adquirir las habilidades técnicas y manuales requeridas para el desempeño del puesto. | D | Capacitación | 49% | 51% |
| 37 | Los directivos aceptan con facilidad ajustarse al cambio. | D | Capacitación | 31% | 69% |
| 43 | No tenemos problemas para intentar que el personal actualice sus habilidades. | D | Capacitación | 40% | 60% |
| 49 | Consideramos que, en gran parte, la calidad lograda se debe a nuestro personal de apoyo (staff). | D | Capacitación | 11% | 89% |

| No. | MATRIZ DE AFIRMACIONES | COD | VARIABLES | DESACUERDO | ACUERDO |
|-----|---|-----|------------|------------|---------|
| 5 | La empresa muestra interés por su trabajo. | E | Motivación | 29% | 71% |
| 16 | Se recompensa al personal por un esfuerzo especial. | E | Motivación | 63% | 37% |
| 27 | El personal de la organización recibe una explicación completa acerca de la manera como se evalúa su desempeño. | E | Motivación | 62% | 38% |
| 32 | Si las cosas se tornaran difíciles, tengo la certeza de que los gerentes podrían apoyar lo suficiente a la empresa. | E | Motivación | 23% | 77% |
| 38 | Por lo general, el clima organizacional brinda apoyo para desarrollarse. | E | Motivación | 32% | 68% |
| 55 | Creo que el personal acepta de buen grado el reto que implica su trabajo. | E | Motivación | 15% | 85% |

| No. | MATRIZ DE AFIRMACIONES | COD | VARIABLES | DESACUERDO | ACUERDO |
|-----|---|-----|-------------|------------|---------|
| 6 | El personal tiene iniciativa para poner en práctica ideas nuevas. | F | Creatividad | 35% | 65% |
| 33 | Por lo general, una política establecida rara vez se pone en duda. | F | Creatividad | 34% | 66% |
| 39 | Esta es una época dinámica, y la empresa se adapta con facilidad a ella. | F | Creatividad | 20% | 80% |
| 44 | La alta dirección considera la creatividad como parte de su trabajo. | F | Creatividad | 38% | 62% |
| 50 | Los directivos son suficientemente sensibles ante los cambios en el ambiente externo. | F | Creatividad | 20% | 80% |
| 56 | Los problemas se enfrentan de manera franca y abierta. | F | Creatividad | 34% | 66% |

| No. | MATRIZ DE AFIRMACIONES | COD | VARIABLES | DESACUERDO | ACUERDO |
|-----|---|-----|-------------------|------------|---------|
| 7 | No existen conflictos entre departamentos. | G | Trabajo en equipo | 69% | 31% |
| 17 | El personal parece estar dispuesto a decir lo que piensa. | G | Trabajo en equipo | 54% | 46% |
| 28 | Los gerentes de los departamentos son suficientemente abiertos entre sí. | G | Trabajo en equipo | 34% | 66% |
| 45 | La competencia dentro de la organización es proactiva y se manifiesta con honradez. | G | Trabajo en equipo | 38% | 62% |
| 51 | Los empleados se ayudan entre ellos cuando surge algún problema laboral. | G | Trabajo en equipo | 18% | 82% |
| 57 | Los equipos emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo. | G | Trabajo en equipo | 18% | 82% |

| No. | MATRIZ DE AFIRMACIONES | COD | VARIABLES | DESACUERDO | ACUERDO |
|-----|---|-----|--------------------------|------------|---------|
| 8 | Nuestro enfoque se basa en que el personal trabaja por motivaciones que no son exclusivamente económicas. | H | Filosofía administrativa | 62% | 38% |
| 18 | Los directivos creen que el personal se esfuerza en su trabajo. | H | Filosofía administrativa | 28% | 72% |
| 34 | La mayoría de los directivos se interesan por que el personal esté a gusto en su trabajo. | H | Filosofía administrativa | 51% | 49% |
| 46 | Creemos que la administración actúa de manera adecuada. | H | Filosofía administrativa | 23% | 77% |
| 52 | A los gerentes se les llama por sus nombres “de pila”. | H | Filosofía administrativa | 22% | 78% |
| 58 | Por lo general, los gerentes se apoyan mutuamente para lograr los objetivos de la organización. | H | Filosofía administrativa | 23% | 77% |

| No. | MATRIZ DE AFIRMACIONES | COD | VARIABLES | DESACUERDO | ACUERDO |
|-----|---|-----|------------|------------|---------|
| 9 | Desarrollamos de manera correcta a los sucesores de nuestros empleados clave. | I | Planeación | 49% | 51% |
| 19 | Planeamos el desarrollo sistemático de nuestro personal. | I | Planeación | 45% | 55% |
| 23 | Llevamos a cabo las acciones adecuadas para desarrollar a aquellas personas con altos logros. | I | Planeación | 52% | 48% |
| 35 | La sucesión y el desarrollo administrativos pueden ser planeados, pues conocemos las variables que intervienen. | I | Planeación | 31% | 69% |
| 40 | Desarrollamos a muchas personas que rechazan los ofrecimientos de la competencia. | I | Planeación | 57% | 43% |
| 59 | Preferimos estar abiertos acerca de las posibilidades futuras de nuestro personal. | I | Planeación | 15% | 85% |

| No. | MATRIZ DE AFIRMACIONES | COD | VARIABLES | DESACUERDO | ACUERDO |
|-----|---|-----|-----------|------------|---------|
| 12 | Una de mis principales fortalezas es que sé cómo enfrentar el ambiente externo. | J | Metas | 2% | 98% |
| 24 | Muchas veces creo que los objetivos personales de los empleados están relacionados con los objetivos o metas de la empresa. | J | Metas | 46% | 54% |
| 29 | Tendemos a no juzgar al personal con base en las características personales y sí con base en sus contribuciones. | J | Metas | 49% | 51% |
| 41 | Todos los directivos explican con claridad los objetivos. | J | Metas | 43% | 57% |
| 47 | Las prioridades son comprendidas con claridad en toda la compañía. | J | Metas | 42% | 58% |
| 60 | Nuestros procesos de toma de decisiones son los adecuados. | J | Metas | 45% | 55% |

Anexo 6.

Matriz de afirmaciones visión Panatlantic

| A continuación encontrarás enunciados de una visión positiva de nuestra organización; marca con una "X" la opción según la escala de calificación con la cual estés más de acuerdo. Escala de calificación: | | | | | |
|---|---|---------------------|---------------|------------|------------------|
| 1 Totalmente en desacuerdo 2 en desacuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo | | | | | |
| | | Total desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Total de acuerdo |
| MATRIZ DE AFIRMACIONES VISION PANATLANTIC | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Estoy de acuerdo con nuestro proceso de reclutamiento. | | | | |
| 2 | Todos los directivos actúan con líneas de responsabilidad bien definidas. | | | | |
| 3 | La mayoría de los directivos comprenden lo que causa nuestros problemas. | | | | |
| 4 | Todo el personal posee las habilidades requeridas para desempeñar sus funciones. | | | | |
| 5 | La empresa muestra interés por su trabajo. | | | | |
| 6 | El personal tiene iniciativa para poner en práctica ideas nuevas. | | | | |
| 7 | No existen conflictos entre departamentos. | | | | |
| 8 | Nuestro enfoque se basa en que el personal trabaja por motivaciones que no son exclusivamente económicas. | | | | |
| 9 | Desarrollamos de manera correcta a los sucesores de nuestros empleados clave. | | | | |
| 10 | Las personas de mi departamento tienen sus funciones claramente definidas. | | | | |
| 11 | Los jefes delegan en forma adecuada. | | | | |
| 12 | Una de mis principales fortalezas es que sé cómo enfrentar el ambiente externo. | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 13 | Como organización, nos mantenemos actualizados. | | | | | | | | |
| 14 | La mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección. | | | | | | | | |
| 15 | Los diferentes departamentos asumen con plena responsabilidad la capacitación impartida. | | | | | | | | |
| 16 | Se recompensa al personal por un esfuerzo especial. | | | | | | | | |
| 17 | El personal parece estar dispuesto a decir lo que piensa. | | | | | | | | |
| 18 | Los directivos creen que el personal se esfuerza en su trabajo. | | | | | | | | |
| 19 | Planeamos el desarrollo sistemático de nuestro personal. | | | | | | | | |
| 20 | Los nuevos empleados que ingresan a la organización permanecen en ella. | | | | | | | | |
| 21 | Todos los departamentos trabajan por un objetivo común. | | | | | | | | |
| 22 | Existe capacitación para adquirir las habilidades técnicas y manuales requeridas para el desempeño del puesto. | | | | | | | | |
| 23 | Llevamos a cabo las acciones adecuadas para desarrollar a aquellas personas con altos logros. | | | | | | | | |
| 24 | Muchas veces creo que los objetivos personales de los empleados están relacionados con los objetivos o metas de la empresa. | | | | | | | | |
| 25 | Tenemos el número suficiente de miembros del staff. | | | | | | | | |
| 26 | Se dispone con facilidad de la información necesaria para tomar decisiones. | | | | | | | | |
| 27 | El personal de la organización recibe una explicación completa acerca de la manera como se evalúa su desempeño. | | | | | | | | |
| 28 | Los gerentes de los departamentos son suficientemente abiertos entre sí. | | | | | | | | |
| | Tendemos a no juzgar al personal con base en las características personales y sí con base en sus contribuciones. | | | | | | | | |
| 30 | Somos capaces de seleccionar nuevos ejecutivos de manera confiable. | | | | | | | | |
| 31 | La organización opera con ideas nuevas. | | | | | | | | |
| 32 | Si las cosas se tornaran difíciles, tengo la certeza de que los gerentes podrían apoyar lo suficiente a la empresa. | | | | | | | | |
| 33 | Por lo general, una política establecida rara vez se pone en duda. | | | | | | | | |
| 34 | La mayoría de los directivos se interesan por que el personal esté a gusto en su trabajo. | | | | | | | | |
| 35 | La sucesión y el desarrollo administrativos pueden ser planeados, pues conocemos las variables que intervienen. | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 36 | En la organización tenemos mucho talento. | | | | | | | | |
| 37 | Los directivos aceptan con facilidad ajustarse al cambio. | | | | | | | | |
| 38 | Por lo general, el clima organizacional brinda apoyo para desarrollarse. | | | | | | | | |
| 39 | Esta es una época dinámica, y la empresa se adapta con facilidad a ella. | | | | | | | | |
| 40 | Desarrollamos a muchas personas que rechazan los ofrecimientos de la competencia. | | | | | | | | |
| 41 | Todos los directivos explican con claridad los objetivos. | | | | | | | | |
| 42 | Las cargas de trabajo de nuestro personal están balanceadas. | | | | | | | | |
| 43 | No tenemos problemas para intentar que el personal actualice sus habilidades. | | | | | | | | |
| 44 | La alta dirección considera la creatividad como parte de su trabajo. | | | | | | | | |
| 45 | La competencia dentro de la organización es proactiva y se manifiesta con honradez. | | | | | | | | |
| 46 | Creemos que la administración actúa de manera adecuada. | | | | | | | | |
| 47 | Las prioridades son comprendidas con claridad en toda la compañía. | | | | | | | | |
| 48 | Se genera información acerca de dónde se necesita el control administrativo. | | | | | | | | |
| 49 | Consideramos que, en gran parte, la calidad lograda se debe a nuestro personal de apoyo (staff). | | | | | | | | |
| 50 | Los directivos son suficientemente sensibles ante los cambios en el ambiente externo. | | | | | | | | |
| 51 | Los empleados se ayudan entre ellos cuando surge algún problema laboral. | | | | | | | | |
| 52 | A los gerentes se les llama por sus nombres “de pila”. | | | | | | | | |
| 53 | Tenemos políticas de reclutamiento para toda la compañía, las cuales son apoyadas por todos los directivos. | | | | | | | | |
| 54 | Nuestra estructura administrativa fomenta la comunicación. | | | | | | | | |
| 55 | Creo que el personal acepta de buen grado el reto que implica su trabajo. | | | | | | | | |
| 56 | Los problemas se enfrentan de manera franca y abierta. | | | | | | | | |
| 57 | Los equipos emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo. | | | | | | | | |
| 58 | Por lo general, los gerentes se apoyan mutuamente para lograr los objetivos de la organización. | | | | | | | | |
| 59 | Preferimos estar abiertos acerca de las posibilidades futuras de nuestro personal. | | | | | | | | |
| 60 | Nuestros procesos de toma de decisiones son los adecuados. | | | | | | | | |

Tomado de Guízar, Capítulo 5 (2013), adaptado por autor de la investigación.

