



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL CASO: LOS TRIGALES DEL CANTÓN
CHUNCHI**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en
Administración de Empresas**

Línea de Investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

Elvia Cristina Azogue Sañay

Director:

Dr. Carlos Ernesto Flores Tapia

Ambato – Ecuador

Octubre 2023

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL CASO: LOS TRIGALES DEL CANTÓN CHUNCHI

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora: Elvia Cristina Azogue Sañay

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. Mg
CALIFICADOR

f. 

Elva Aidée Llerena Barrero, Ing. Mg
CALIFICADOR

f. 

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Mg
CALIFICADOR

f. 

Betty Viviana Avellán Herrera, Ing. MBA

f. 

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARIA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Octubre 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **ELVIA CRISTINA AZOGUE SAÑAY** con cédula de ciudadanía **0606279636**, autor del trabajo de graduación titulado: **DESARROLLO ORGANIZACIONAL CASO: LOS TRIGALES DEL CANTÓN CHUNCHI** previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

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 del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2023



Elvia Cristina Azogue Sañay
C.C. 0606279636

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por darme salud, entendimiento, fuerzas y vida

A mis padres Manuel Azogue y María Sañay que siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas apoyándome emocional y económicamente porque gracias a ellos voy a cumplir mi anhelado sueño.

A mi tutor Dr. Carlos Flores por su paciencia, tiempo y dedicación porque gracias a ello he podido culminar este proyecto.

DEDICATORIA

A Dios

A mis padres

Manuel Azogue y María Sañay

Mis abuelitos y hermanos

RESUMEN

El desarrollo organizacional es una parte fundamental dentro de una empresa y trata sobre el desarrollo, funcionamiento y efectividad en las relaciones humanas entre los miembros de una organización. El funcionamiento interno de una empresa se encuentra influenciada por su entorno, el cual incide directamente en sus estrategias y por ende en sus resultados. Es por este motivo que es importante comprender el funcionamiento de las organizaciones desde la perspectiva del desarrollo organizacional, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con la empresa y afectan a sus colaboradores. El objetivo del presente trabajo investigativo es: Diseñar un modelo de desarrollo organizacional en la panadería y pastelería “Los Trigales” que permita mejorar el ambiente laboral del negocio. El enfoque de esta investigación es mixto, es decir, cuantitativa-cualitativa porque se analiza la situación actual del negocio por medio de entrevistas, conformada de diez preguntas, de manera directa al gerente y a los trabajadores con la finalidad de llegar a una mejor comprensión del fenómeno que se investiga. Además, se realizan preguntas de información general, preguntas enfocadas al comportamiento y enfoque a la estructura, que se aplica mediante una escala de Likert, para después tabular los datos obtenidos y tomar la mejor decisión para la empresa. Estos resultados sirven para la formulación de conclusiones y recomendaciones. Como conclusión de este estudio está: la creación de un modelo de desarrollo organizacional en la panadería y pastelería “Los Trigales” incentiva a los propietarios a mejorar el ambiente laboral para un buen desempeño de parte de sus colaboradores.

Palabras claves: Desarrollo organizacional - Plan estratégico - Estrategias - Empresa

ABSTRACT

Organizational development is a fundamental part of a company and has to do with the development, operation and effectiveness of human relations among the members and co workers of an organization. The internal functioning of a company is demanded by its environment, which directly affects its strategies and therefore its results. This is why it is necessary to understand how it works, as well as the extent to which to company's forces are related and affect its collaborators. The objective of this research work is: Design a model of organizational development in the bakery and pastry shop "Los Trigales" that allows to improve the work environment of the business. The focus of this research is mixed, quantitative and qualitative because the current situation of the business is analyzed through interviews, formed up of ten questions, directly to the manager and the workers to reach a better understanding of the phenomenon being investigated. In addition, surveys were conducted, divided into diverse groups: General information, questions focused on behavior and focus on structure, applied on a Likert scale, to later tabulate the results obtained and make the best decision for the company. These results were used to formulate conclusions and recommendations. The result of this study is: the creation of an organizational development model in the bakery and pastry shop "Los Trigales" to encourage the owners to improve the work environment for a superior performance on the part of their collaborators and thus obtain economic growth in the business quickly.

Keywords: Organizational development - Strategic plan - Strategies – Company

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	7
1.1 Desarrollo Organizacional	7
1.2.- Modelos de desarrollo organizacional	19
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	32
2.1 Definición de tipo y enfoque de investigación	32
2.2 Análisis e interpretación general de los resultados.....	34
2.3 Diagnóstico de la situación actual.....	35
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
Fase 1.- Diagnóstico.....	42
Fase 2.- Planeación de la acción.....	44
Fase 3.- Implementación de la acción	45
Fase 4.- Evaluación.....	49
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS.....	58

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial una organización está constituida por diferentes departamentos o áreas, cada una de ellas tiene una función diferente para cumplir con los objetivos propuestos por la empresa, para llevar a cabo lo antes mencionado, es importante conocer que tan satisfecho o insatisfecho se encuentran los colaboradores dentro de la misma. Por esto, el desarrollo organizacional DO trata de comprender los comportamientos de cada uno de los trabajadores independientemente del puesto que ocupen dentro de la organización, y puede influenciar de manera directa o indirecta en las metas tanto personales como de manera conjunta. Se dice de manera indirecta por las personas que no participan en la acción o en la elaboración de un producto, pero si, forman parte del procedimiento total para tener un producto terminado.

Se llama organización cuando está conformada por dos o más personas y cuya cooperación con la empresa es recíproca, puede ser de lucro o de beneficencia para cooperar con la humanidad, en una organización solo existen personas que son capaces de comunicar, trabajar en equipo, ser proactivos, tener habilidades y sobre todo conocimiento de lo que hace. Dentro de la misma se identifica las actividades que tiene que realizar cada empleado, acoplar en un grupo determinado de personas para llegar a cumplir con los objetivos propuestos por la empresa y cumplir con los objetivos personales.

La importancia del desarrollo organizacional en la actualidad se da porque cada día surgen nuevas empresas, competencias y productos o servicios, por ende, se debe adaptar a la realidad presente. Para ello, la base fundamental para que la empresa surja y se destaque de sus rivales se observa que tan calificado está el personal que va a trabajar en cierta empresa, hoy en día el personal ya no se le considera como un recurso si no como un talento porque gracias a ellos una organización puede innovar, crear, y vender productos y servicios nuevos (Garbanzo, 2015).

Dentro del DO se encuentran 4 elementos fundamentales, para que sea posible de llevar a cabo y ayude a cumplir con los objetivos personales y de la empresa. La primera etapa es el diagnóstico la cual consiste en evaluar la situación actual de la empresa y cada una de las áreas o departamentos dentro de la organización para identificar los problemas existentes que pueden ser entre compañeros o jefe y empleados. La segunda etapa consiste en planificar o determinar cuál es el modelo de acción para poder resolver los temas que se haya hecho notar en la primera etapa, una vez obtenido toda la información con los problemas y el plan de acción que se va a realizar se debe de pasar a la tercera etapa donde se implementa lo antes mencionado. Por último, evaluación y seguimiento (Hernández J., 2011).

Tomando en consideración las etapas antes indicadas, la primera etapa consiste en el diagnóstico y recolección de datos y se basa en identificar los posibles problemas y factores que perjudiquen a la normal ejecución de los trabajos ya que estas opacan los objetivos que se desean alcanzar, la segunda etapa es la planificación y consiste en planear estrategias o métodos que se acerquen más a lo que necesita tratar la empresa de manera urgente ante las necesidades de los trabajadores, la tercer etapa consiste en crear el plan seleccionada anteriormente para solucionar la problemática con el mismo objetivo la cuarta etapa es la evaluación para que una vez implementado un plan beneficioso para la empresa por un periodo determinado es necesario llevar un seguimiento y con el pasar del tiempo se pueda modificar y mejorarlos.

En América Latina se desarrolla una revisión de literatura sobre la perspectiva en el direccionamiento estratégico para mejorar el desarrollo organizacional, la metodología utilizada para esta investigación es cualitativa, el direccionamiento estratégico contribuye con el desarrollo organizacional a establecer objetivos y estrategias dentro de una organización, donde la alta dirección se encarga de tomar decisiones asertivas para el cumplimiento de sus metas y ayuda al crecimiento de la empresa, al contar con un modelo de desarrollo organizacional promueve a que las empresas estén atentos a los cambios constantes del entorno en el que desarrollan (Aguilera, 2010).

En la ciudad de México se investiga y hace énfasis en caracterizar el desarrollo organizacional de la gestión en las municipalidades, la investigación es cualitativa de diseño revisión sistemática, se realiza el análisis de 10 artículos científicos la cual da como resultado que el 50% de los artículos se encuentran enfocados al desarrollo de competencias y habilidades de los trabajadores municipales a través de capacitaciones el otro 30% en el uso de la TIC y el 20% en el uso de eficiencia y metodologías aplicadas al mapeo, como resultado se obtiene que la gestión de municipalidades de México son deficientes pero mediante la aplicación del desarrollo organizacional existe una mejora en un periodo de 1 año (Armijos, 2020).

En la empresa Bimbo de Ecuador radica la necesidad de establecer mejores y más efectivos los medios de comunicación entre los colaboradores, para obtener resultados se toma una muestra de 143 colaboradores en la metodología mixta cualitativa y cuantitativa de diseño no experimental y de alcance descriptivo. En la organización Bimbo Ecuador periodo 2020 mediante los instrumentos de encuesta de cultura y comunicación, encuesta de comunicación interna y clima organizacional se logra identificar cuáles son esos factores. los factores físicos de cultura y comunicación (20%) se apropiación de la cultura, en el uso de la tecnología interna (60%) corta toda comunicación interna con su compañero y también produce una ineficiencia en el desempeño de sus funciones, el (30%) no están satisfechos con su clima organizacional (Alvarado N., 2021).

En la provincia de Manabí se realiza la siguiente investigación: determinar la eficiencia en el modelo de desarrollo organizacional de las empresas públicas mediante el análisis de producción y ejecución de proyectos de desarrollo socioeconómico, la misma que se utiliza una metodología descriptiva y estadístico para a través de resultados tabular los datos de las encuestas, sistematizarlos, interpretar y graficar. Para esta investigación se realiza a un total de 54 empleados, 30 de ellos forman parte de la empresa pública de Manabí, 24 del patronato provincial de Manabí y a 120 personas de la población beneficiada de los servicios de las empresas públicas.

Por consiguiente, una vez realizado el estudio se da como conclusión a la primera encuesta realizada a los 54 empleados que el 59% de trabajadores dicen que si hay una buena planificación y gestión en los proyectos de desarrollo socioeconómico y el 41% están en lo contrario. En la segunda encuesta se menciona que el 33% de usuarios están insatisfechos con la gestión de las empresas públicas y el 35% están poco satisfecho y el 32% muy satisfecho. En la tercera encuesta se ve los resultados de un 67% de habitantes que dicen que las administraciones públicas no realizan un diagnóstico real acorde a sus necesidades, el 18% dice que a veces y el 15% siempre. Como conclusión al implementar un desarrollo organizacional en las empresas públicas se obtiene que al mejorar el ambiente laboral el 65% de trabajadores se sienten satisfechos al momento de realizar sus labores (Bustamante, 2017).

En la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo se encuentra la empresa El Sembrador S.C.C. donde se aplica la gestión empresarial y el desarrollo organizacional, para esta investigación se usa una metodología hipotético-deductivo, después se realiza un cuestionario que se aplica para nueve trabajadores de la empresa, posterior a eso se tabula los resultados a través del programa Parque Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS 2. Los resultados muestran la realidad que vive la empresa, los trabajadores consideran que un 66,7% del total del personal no recibe capacitaciones, el 33,3% tampoco percibe de ningún tipo de incentivos, en un 66,7% existe mucha rotación de puestos, en un 44,4% en el clima organizacional es regular y la relación entre trabajadores y jefe es regular en un 44,4%. Posterior a eso procede a utilizar el chi-cuadrado y se acepta la hipótesis alternativa, estas sirven de apoyo para los administradores y para mejorar las relaciones internas en la empresa (Estrella J, 2020).

En una organización es esencial implementar el desarrollo organizacional que tiene como aspiración fortalecer los procesos internos. Este procedimiento puede ayudar en la mejora de la productividad y la eficacia del funcionamiento de las operaciones enfocadas a alcanzar las metas previamente establecidas. Dicho eso el problema que presenta la empresa de estudio es que no se establece con un modelo específico de desarrollo

organizacional, lo cual trae como consecuencia una baja productividad y compromiso de los trabajadores. Se entiende que eso se debe a: un talento humano no calificado, falta de confianza entre compañeros de trabajo y a una comunicación deficiente entre gerente y empleado.

De tal manera la pregunta científica es: ¿Qué hace posible que el ambiente laboral en la panadería y pastelería “los trigales” sea mejorado?, por otra parte, la idea a defender de este proyecto es la siguiente: la aplicación de modelo de desarrollo organizacional mejorará la eficacia del talento humano en la panadería y pastelería “Los trigales”.

Por otra parte, el objetivo general de la investigación es: diseñar un modelo de desarrollo organizacional en la panadería y pastelería “Los trigales” que permita la mejora del ambiente laboral del negocio.

Para alcanzar dicho objetivo se toma en cuenta los siguientes objetivos específicos planteados:

1. Fundamentar teóricamente las características más representativas del desarrollo organizacional para conocer su evolución.
2. Diagnosticar la situación actual de la panadería “Los trigales” con relación al desarrollo organizacional.
3. Identificar los componentes del modelo de desarrollo organizacional para la panadería y pastelería “Los trigales”.

La metodología que se va a implementar en esta investigación es con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) porque se integra los 2 enfoques en una sola investigación para obtener los resultados más claros y precisos, para esta ello se utiliza datos concretos, recolección de información a través de encuestas a todos los trabajadores de la empresa con las preguntas abiertas, también una entrevista al gerente general de la misma, en esta metodología se puede obtener información real para su respectiva investigación. Por otra parte, las encuestas son realizadas a 7 trabajadores, al ser una investigación con la población inferior a 100 personas no existen muestras. (Hernández S., 2015).

La justificación de esta investigación se da porque el DO es una herramienta que permite que cierta organización este controlado, al aplicar este diseño de modelo de DO en la empresa “Los trigales” se estima un alto impacto positivo dentro de la misma, pues este se sustenta en un buen liderazgo en el sentido del factor humano y una correcta comunicación por parte de todos los trabajadores y jefe de la empresa, así mismo se busca una mejora en la rentabilidad económica, el ambiente laboral, cultura laboral y comunicación laboral. La importancia de implementar el DO es porque se refleja en las mejoras que tiene una empresa después de llevar a cabo, puesto que, el talento humano es fundamental para la función de todo un negocio.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Desarrollo Organizacional

El origen del DO se da en el año 1957 en Estado Unidos, el autor es Douglas Mac Gregor juntamente con otros estudiosos y practicantes de las ciencias de la conducta y comportamiento del hombre. entre ellos están: Burker, Gindes, Lewicki, Robert Blake y Herbert Shepard, el DO se refiere a la calidad de vida que se puede dar a un trabajador, es importante señalar que este se adecua a las necesidades de la organización y que se implementa de acuerdo a las necesidades de esta, no es un mecanismo que hay que seguir paso a paso porque todas las empresas tienen diferentes necesidades (Zilath, 2010).

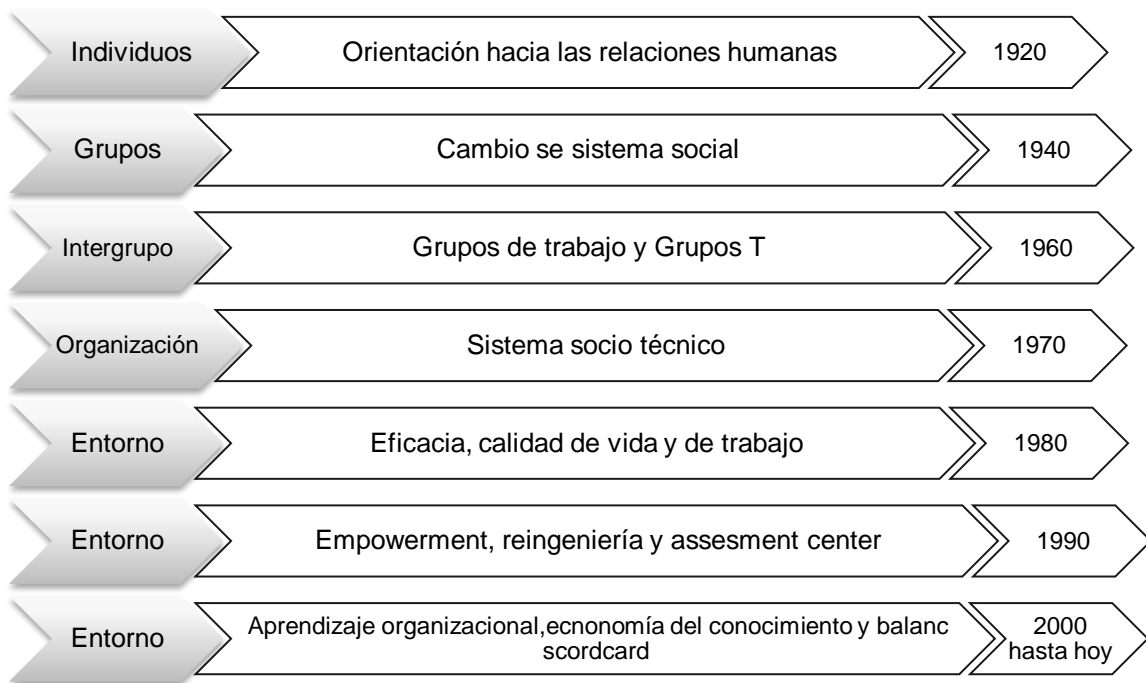
En el mismo año estos investigadores tratan de profundizar más sobre el tema del desarrollo organizacional, por lo mismo que los practicantes se hacen pasar por consultores internos y ofrecen servicios a personas con puestos gerenciales o aspirantes para el mismo puesto, su principal objetivo es ayudar a controlar o manejar con estrategias a la empresa, con la finalidad de obtener más información sobre el comportamiento humano, si dentro de la organización existe algún tipo de conflicto entre el empleador y trabajador se puede tomar las mejores decisiones basándose en los modelos del desarrollo organizacional que puede ser basada en el comportamiento humano o en la estructura organizacional, o a su vez los 2 modelos. (Zilath, 2010).

El DO es un proceso que implica el uso de técnicas y estrategias que se realizan de manera coordinada para gestionar el desempeño laboral de una empresa a largo plazo, la misma que trata de comprender múltiples propósitos como; impulsar, mejorar, analizar y reforzar la estructura de la empresa o los procesos internos de la organización. El DO trabaja para que el empleado tenga una mejora calidad de vida dentro de la empresa y posterior a eso aumente la efectividad organizacional y cumpla con las metas, propuestas, objetivos, y visiones corporativas. (Hernández J., 2011).

Por otra parte, el desarrollo organizacional surge a través de las exigencias de un ambiente tan cambiante y con los conocimientos originados mediante la evolución de las ciencias aplicadas, los cambios cada vez crecen más dentro y fuera de una organización, y estas deben de ser combatidas de manera rápida al momento de presentarse, es por eso que exige que los procesos y estructuras organizacionales sean mucho más flexibles y que muestre una capacidad de respuesta rápida ante una emergencia, se necesita de nuevas capacidades individuales y organizacionales que incentiven a toda la empresa a asumir riesgos (Hernández J., 2011).

A continuación, en la Ilustración 1 se observa la evolución del desarrollo organizacional desde el año 1920 hasta la actualidad.

Ilustración 1. Evolución del desarrollo organizacional



Fuente: tomado a partir de Guízar (2013)

La historia del desarrollo organizacional se data en el año 1920 en Estados Unidos e Inglaterra, en esta época las empresas estaban enfocadas en el desarrollo y las relaciones humanas dentro de la misma, una vez modificada completamente las condiciones de trabajo dentro de la organización se empieza a notar los cambios de

comportamiento de cada trabajador, los resultados se observan a través del índice de ventas en cuanto a los productos o servicios que ofrece dicha organización. Estos cambios influyen en los comportamientos sociales, individuales o grupales y se obtiene como resultado un trabajo coordinado y organizado por parte de los empleados (Guízar, 2013).

El desarrollo organizacional al principio se cree que para mejorar la empresa depende del esfuerzo de cada trabajador, en los años 40 se toma un enfoque más grupal, donde se muestra mayor importancia a toda la sociedad en general de una empresa en particular, la misma que estudia los cambios de comportamiento en una sola persona y después a un grupo de personas, para finalmente poder observar las diferencias que existe en lo antes mencionado. En el año 1940 uno de los principales experimentos fue la capacitación de un laboratorio, con grupos pequeños de empleados y se dieron cuenta que en grupo aprenden mejor. En el año 1946 se forma un grupo denominado grupos T, que surge a partir de varios experimentos donde se utiliza temas de discusión para lograr cambios en la forma de actuar de cada individuo (Guízar Montúfar, 2013).

Los grupos T "*trainign*" que significa capacitación nace a mediados del año 1946 de la teoría de Lewin, este se enfatiza en la importancia de fortalecer el trabajo en equipo y liderazgo mediante la exploración del comportamiento de los individuos, la misma que consiste en crear o formar grupos de una organización y dentro de eso se encuentra un observador. La labor del observador trata en tomar nota sobre los comportamientos y acciones que tienen los trabajadores cuando realizan sus tareas de manera grupal. Al ser un intruso esa persona toma nota sobre la interacción que existen durante la conversación del grupo formado, al finalizar el día el observador se reúne con el gerente o supervisor e informa sobre lo que ocurre durante la integración con los compañeros (Reyes, 2012).

En el año 1960 se da una tendencia de inter-grupo con la experiencia que se adquiere durante los años anteriores en Estados Unidos de *Standard Oil Company* (ESSO), surge

la idea de implementar una metodología de laboratorios de adiestramiento de sensibilidad. Este experimento se enfoca en crear grupos dentro de una organización y ya no enfocarse en el beneficio individual si no en un beneficio de toda la organización, para eso se realiza trabajos formando grupos al mismo tiempo crea más integración entre compañeros de trabajo, por ende, crea una confianza entre los colaboradores.

Para ese entonces el desarrollo organizacional solamente se daba en países grandes como anteriormente se menciona a Estados Unidos e Inglaterra. A partir de los años 1970 y 1980 empieza a llegar a América Latina principalmente a México, la misma que se plantea nuevos enfoques orientados a la organización y el entorno, la cual busca la maximización de la eficacia, la calidad de vida de los trabajadores y el ambiente laboral. En la última década toma una orientación dirigida a la evolución de la sociedad, desarrollo sostenible, responsabilidad social empresarial y diferentes enfoques socioeconómicos que rodean y afectan a la organización de manera positiva o negativa. (Escudero J., 2014).

Conceptos más comunes según autores:

Tabla 1. Definición del desarrollo organizacional según autores

AUTOR	DEFINICIÓN
Beackhard, 1996	El DO es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.
Bennis 1969	El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones de manera que se pueda adaptar mejor a los métodos reflexivos y auto analíticos.
Schmuck y Miles 1971	El DO es un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las creencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos
Burke y Horsnstein 1972	El DO es un proceso de cambio planificado de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales, especialmente la toma de decisiones, la planificación y la comunicación por otra institucionalizada que legitima dicho examen.
Beer 1980	El DO es 1.- incrementar la congruencia entre la estructura, procesos, la estrategia y la cultura de la organización 2.- desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización 3.- desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.
Koonts y O' Donnell 1987	El DO es un método sistemático, integrado y planeado para mejorar la

	<p>efectividad de la empresa y está diseñado para resolver problemas que obstaculiza la eficiencia de operación en todos los niveles.</p>
Vail 1989	<p>El DO es un método sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa y está diseñado para resolver problemas que obstaculiza la eficiencia de operación en todos los niveles.</p>
Harris 1990	<p>Es la tendencia por destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.</p>
Porras y Robertson 1992	<p>El DO es una serie de teoría, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientada al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.</p>
Cummings y Worley 1993	<p>El DO es una aplicación de todo el sistema de conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y el esfuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización.</p>
Burke 1994	<p>El DO es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.</p>
French y Bell 2000	<p>El DO es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabaja 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 resolución de</p>

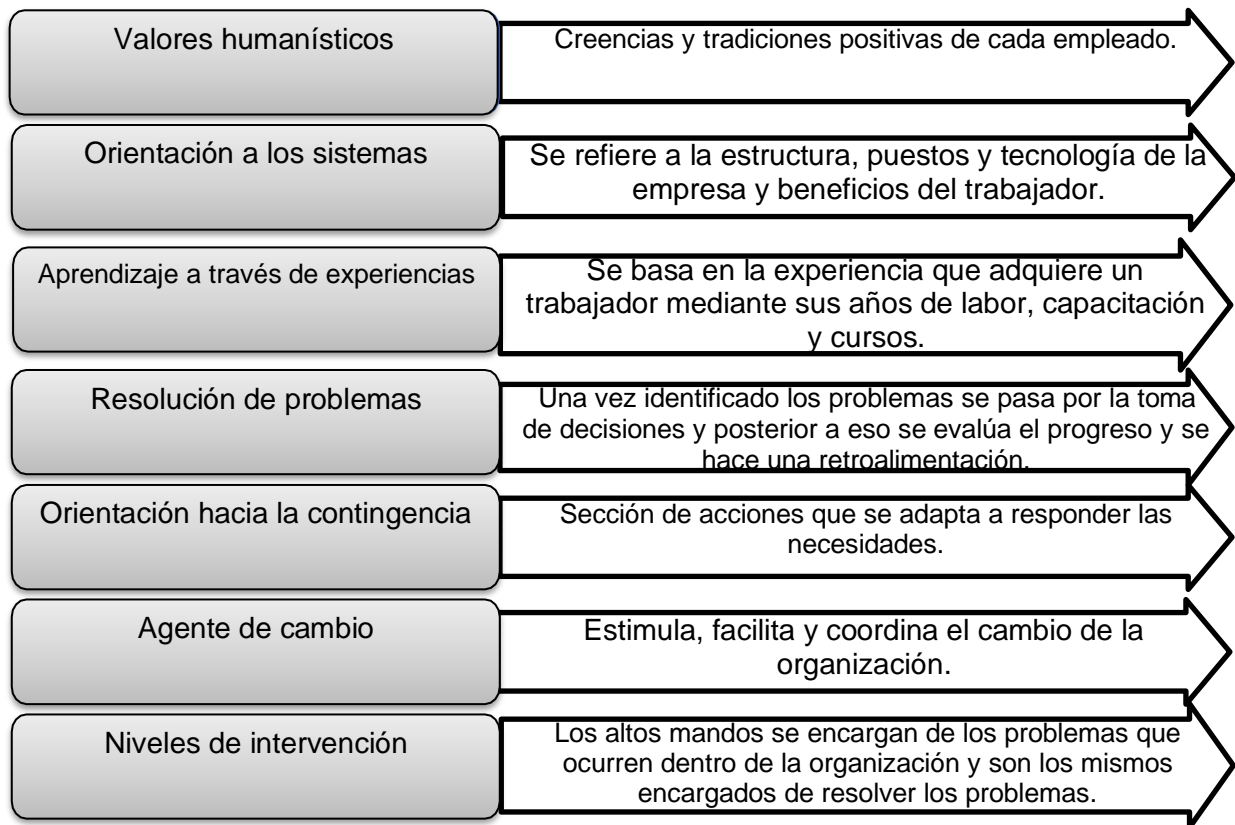
	problemas de una organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo.
Chiavenato 2001	El DO es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional.

Fuente: tomado a partir de Hernández (2011)

Estos son algunos de los autores que hablan con relación al desarrollo organizacional, se puede observar que cada uno de ellos tiene su punto de vista, ya que algunos se inclinan más hacia el talento humano como motor principal para que funcione un empres y otros hace más referencia a la empresa. De todos modos, es una información super valiosa para las empresas que quieren poner en práctica un modelo de desarrollo organizacional.

Dentro de una organización al aplicar el DO modifica severamente las actitudes, comportamientos, valores, estrategias, procedimientos y estructuras de la empresa para que pueda adaptarse a las acciones competitivas, los avances tecnológicos y el ambiente laboral tan cambiante dentro de la misma, por otra parte, el cambio también tiende a ser para el personal que labora, el gerente y toda la organización.

Ilustración 2. Características del desarrollo organizacional



Fuente: modificado a partir de Garzón (2012)

En base a las características del desarrollo organizacional que se puede observar en la parte superior, cuando se habla de valores humanísticos hace referencia a todos los aspectos positivos que permiten convivir o compartir con otra persona de manera justa con el fin de alcanzar los objetivos beneficios tanto personales como para la sociedad. La orientación a los sistemas hace énfasis a como se siente física y emocionalmente un trabajador dentro de una empresa, esto llega a ser también intrínseca o extrínseca.

El aprendizaje a través de experiencias se basa en capacitar al personal para que adquiera más conocimientos y estos pueden ser de un producto que está en tendencia, también se habla de capacitar cada 3 meses a todos los trabajadores. Lo que se hace en la resolución de problemas es ayudar a encontrar una solución a todos los trabajadores,

pero para eso primero debemos de saber cuáles son sus obstáculos para luego realizar una retroalimentación y poder ayudar de manera eficiente (Garzón C., 2005).

Además, la orientación hacia la contingencia hace referencia a las acciones que se realiza para responder a las necesidades del personal o un caso de emergencia que se presenta de manera externa, por ejemplo: tomar medidas ante un sismo, cuando se va la luz eléctrica y los productos están en proceso, entre otros. El agente de cambio es aquel que desarrolla en una organización acciones, aptitudes y procesos que llevan a mejorar proactivamente en aspectos internos y externos. Los niveles de intervención tratan de intervenir de manera individual o familiar y poder a disposición todos los recursos para resolver los problemas de manera inmediata y así apoyar a los derechos sociales (Garzón C., 2005).

Es importante conocer los valores que practica una empresa al momento de estudiar el desarrollo organizacional, porque se basa en la comprensión de las actitudes y motivación del personal, al momento que se establecen las políticas dentro de la organización, se entiende de manera clara que los valores que se practican fluyen de manera positiva con la imagen y referencia que tienen los clientes frente a la empresa, por lo tanto, los principales valores que se debe tener en cuenta en son las siguientes: respeto por la gente, confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación. Para empezar, el primer valor se refiere al respeto a la gente que es importante practicar con los trabajadores dentro y fuera de sus horas laborables porque si ellos se consideran responsables, consientes e interesados debe de tratar con dignidad y respeto a las demás personas. El segundo valor es la confianza y apoyo, cuando se habla de una organización efectiva y saludable se refiere a que se maneja bien la confianza, autenticidad y un buen clima laboral. El tercer valor es la igualdad de poder se basa en que las organizaciones que dejan de destacar autoridad, la jerarquía y más bien permite la libertad de opinar y hablar estamos hablando de un clima democrático. El cuarto valor es la confrontación que se refiere a que los problemas que ocurran no deben de ser escondidos si no enfrentarse. El quinto valor es la participación mientras más participen mejor se lleva a

cabo las labores diarias.

En una organización para lograr mejorar la productividad, habilidades, rendimiento y conocimiento al personal que labora, se debe de tomar en cuenta la satisfacción de todos los trabajadores, y a la vez realizar cambios que puede ser de estructura, procesos y comportamientos, por ende, como resultado se obtiene una satisfacción intrínseca personal y a nivel empresarial. Dentro del desarrollo organizacional existen 4 procesos que hay que tener en cuenta para cumplir con lo antes mencionado, el primer proceso es, la recolección y análisis de datos la segunda, diagnostico organizacional, la tercera acción de intervención y la cuarta es la evaluación.

Los procesos del desarrollo organizacional tratan de 4 etapas. La primera, recolección y análisis de datos que determina una de las actividades más difíciles porque incluye técnicas y métodos para descubrir el error dentro de la empresa, la segunda etapa es, el diagnostico organizacional, una vez realizado la recolección de datos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para establecer metas u objetivos, la tercera etapa consta de la acción de intervención, en esta fase hace énfasis a la acción de seleccionar la intervención más apropiada para solucionar dicho problema y como último proceso hace referencia a la evaluación, este implica la medición de resultados de las intervenciones, se realiza métricas como la satisfacción del cliente, productividad y el compromiso de los empleados para medir el éxito de las intervenciones, es importante para asegurarse de que se están logrando los objetivos (Hernández J., 2011).

Cuadro 1. Principios de la administración tradicional y el desarrollo organizacional

Principios de la administración tradicional vs principios del desarrollo organizacional	
Principios de la administración tradicional	Principios de desarrollo organizacional
El hombre es malo por naturaleza.	El hombre es bueno por naturaleza.
Evaluación negativa de los individuos o falta de evaluación.	Consideración de los individuos como seres humanos.
Visión del hombre como un ser rígido e inmutable.	Visión del hombre como un ser en proceso de crecimiento.
Resistencia y temor de aceptar las diferencias individuales.	Aceptación plena y utilización de las diferencias individuales.
Visualización del individuo en función a su puesto laboral.	Visualización del individuo como una persona integral.
Inexpresión sentimental.	Expresión adecuada a uso eficaz de los sentimientos.
Actitudes y comportamientos fingidos.	Actitudes y comportamientos auténticos.
Uso del estatus para mantener el poder y prestigio social.	Uso del estatus para alcanzar los objetivos organizacionales.
Desconfianza en las personas.	Confianza en las personas.
Rechazo a la aceptación de riesgos.	Deseo y aceptación de riesgos.
Énfasis en la competencia entre personas.	Énfasis en la colaboración entre personas.

Fuente: tomado a partir de Hernández (2011)

Cuando se habla de una administración tradicional hace referencia a lo clasista y jerárquico que es, solo se basa en la planificación, organización, dirección y control tanto

de las actividades que se realiza como de los recursos financieros, esto hace pensar que trata a una empresa y al talento humano como a una máquina, simplemente, su objetivo principal es lucrar a costa del personal que presta sus servicios. Por otro lado, cuando se habla del desarrollo organizacional hace énfasis a un proceso más actualizado, que trata de mejorar la capacidad de la misma para enfrentar a los cambios y desafíos internos y externos. Este es un enfoque más moderno y dinámico que centra en el cambio y mejora continua para lograr sus objetivos.

Las ventajas del desarrollo organizacional son las siguientes:

Mejor comunicación: al crear una cultura de comunicación abierta este permite alinear a los empleados con las necesidades del cambio para lograr sus objetivos,

La mejora continua: esta ventaja genera un compromiso de la empresa con sus trabajadores porque una vez realizado el diseño del DO puede ser evaluado en un cierto periodo de tiempo, también se puede mejorarlas y monitorearlas.

Innovación: esto se logra a través del desarrollo del empleado la cual permite una mayor satisfacción.

Fomentar el desarrollo: mejora las habilidades, conocimientos, competencias y procesos de trabajo en los empleados.

Aumento de rentabilidad: trata de superar la productividad y eficacia en los trabajadores y reduce la rotación de los empleados para no hostigarlos.

Por otro lado, las desventajas del desarrollo organizacional son las siguientes:

- 1) Un modelo normativo no se especifica con claridad los procesos que conlleva hacer un cambio interno y puede ser entendido de manera diferente por diversas personas.
- 2) No todos los grupos están dispuestos a asumir nuevas interacciones con sus compañeros independientemente de las opiniones la cual perjudica en los resultados que se espera.
- 3) Provoca conflictos interpersonales al no acatar las órdenes que se da antes, durante y después de la investigación.

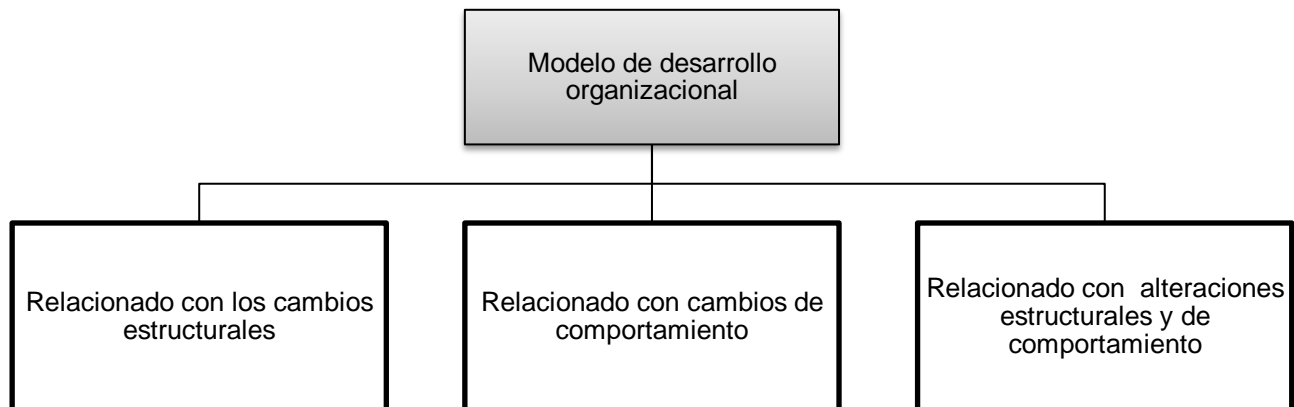
1.2.- Modelos de desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se apoya mediante modelos, este permite estudiar los fenómenos que se necesita actuar, al aplicar un modelo en cierta empresa el cambio está enfocado en las siguientes razones:

- ✓ Solucionar problemas reales
- ✓ Adecuarse a los cambios realizados
- ✓ Promover cambios futuros

Los modelos están sujetos a cambios que se hallan en función de las necesidades que requiere la organización, estos se clasifican de la siguiente manera:

Ilustración 3. Tipos de modelo de desarrollo organizacional



Fuente: tomado y modificado a partir de Garzón (2012)

Estos son los 3 tipos de modelo de desarrollo organizacional que tienen como objetivo ayudar a mejorar el ambiente laboral y la productividad, descrito en la Ilustración 3 el primer modelo se refiere a hacer cambios estructurales la cual es mejorar la infraestructura o los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, posteriormente el otro modelo se relaciona con los cambios de comportamiento, y se estudia al personal para saber del porqué con sus actitudes tan cambiantes que afectan a la empresa, para finalizar el tercer modelo se basa en estudiar los 2 modelos anteriores es decir se relaciona en la estructura y el comportamiento humano. A continuación, se da a conocer con más profundidad cada uno de los modelos mencionados anteriormente.

En cuanto al modelo relacionado con los cambios estructurales, lo realiza la alta gerencia o el gerente de una organización, este cambio modifica la estructura organizativa y contribuye que la empresa tenga un crecimiento económico, pero adaptándose a los cambios tecnológicos (Garzón C., 2005).

Los cambios de D.O. relacionado a los cambios estructurales son 4:

- 1.- Cambios en los procedimientos de trabajo.
- 2.- Cambios en la fabricación de productos.
- 3.- Cambios en la organización.
- 4.- Cambios en el ambiente de trabajo.

Cambios en los procedimientos de trabajo

- a) Maneras de realizar el trabajo.
- b) Localización de trabajo.
- c) Disposición de las áreas de trabajo.
- d) Naturaleza de la fábrica y las instalaciones.
- e) Naturaleza de los materiales utilizados.
- f) Maquinaria, herramientas y equipos.
- g) Prácticas de seguridad y de mantenimiento.

h) Normas de operación.

Cambios en la fabricación de productos

a) Especificación de los productos.

b) Especificación de los procesos.

c) Materiales componentes.

d) Estándares de calidad.

Cambios en la organización

a) Estructura de la organización y atribución de responsabilidad (organigrama)

Niveles de supervisión.

b) Extensión de la delegación de la autoridad.

c) Tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo.

d) Supervisión de los grupos de trabajo.

e) Asignación de tareas específicas a los individuos.

Cambios en el ambiente de trabajo

a) Condiciones de trabajo.

b) Sistemas de recompensa y castigo.

c) Estándares de desempeño.

d) Directrices y métodos de acción.

El modelo de desarrollo organizacional relacionado con los cambios en el comportamiento se basa en impulsar a una mayor participación y comunicación dentro de la organización entre trabajadores y jefe (Garzón C., 2005).

Los modelos de Desarrollo Organizacional que están orientados hacia las variables de comportamientos humanos son los siguientes.

1. Desarrollo de equipos.

2. Suministros de información adicional.
3. Análisis transaccional.
4. Reuniones de confrontación.
5. Tratamiento de conflicto intergrupalo.
6. Laboratorio de sensibilidad

El desarrollo de equipos. - Consiste en que un grupo de empleados de diferentes niveles jerárquicos se reúnan con un especialista para resolver conflictos personales con el fin de eliminar las barreras de comunicación.

El suministro de información adicional. - Evalúa aspectos relacionados con el proceso organizacional, mediante datos obtenidos a través de entrevistas y encuestas aplicados en la organización.

El análisis transaccional. - son normas de terapia psicológica para mejorar las relaciones interpersonales. esto se realiza a través de análisis del autodiagnóstico.

En las reuniones de confrontación. - los empleados manifiestan sus críticas con la finalidad de evaluarlas para la solución constructiva por parte del consultor externo.

En el tratamiento de conflicto intergrupalo. - se maneja de los conflictos en las organizaciones y conlleva a mejorar la eficacia de las relaciones intergrupales, la participación y el trabajo productivo.

En el laboratorio de sensibilidad. - tratan en cambiar la conducta del individuo, se enfoca en desarrollar las aptitudes personales.

El modelo relacionado con las alteraciones estructurales y de comportamiento es la integración de los dos modelos ya mencionados anteriormente, en la parte estructural se basa en crear consciencia de la contribución que tiene en el impulso de los cambios para mejorar su propio rendimiento, y ahí recalcar quién es el responsable de cada tarea

asignada contar con colaboradores de alto desempeño y con recursos acorde a su necesidad.

Este tipo de modelo son integrados y más complejos ya que desarrolla una variedad de enfoques los cuales están constituidos por conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían de acuerdo con la situación. Dentro de este modelo se encuentran 4 modelos principales:

1. Modelo de *Grid Gerencial*.
2. Modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsch.
3. Modelo de Teoría tridimensional de la eficacia gerencial de *Reddin*.
4. Modelos de cambio planeado.

El modelo de Grid Gerencial fue creada en el año 1964 por Robert R. Blake y Jane Mouton estos personajes formulan un amplio programa de formación gerencial y de desarrollo de la organización. Ellos llaman a su modelo "*The Managerial*" la misma que se traduce como "*Grid Gerencial*" y se traduce al español como "Parrilla Administrativa", "Rejilla Gerencial" o "Gris Administrativo", este modelo se basa en la preocupación por las personas y la producción. Se trata de un diagrama que mide el interés del gerente por los trabajadores y la tarea que lo realizan, aquí se identifican las conductas de los gerentes basados en las distintas formas en las que están orientados hacia las tareas y los empleados.

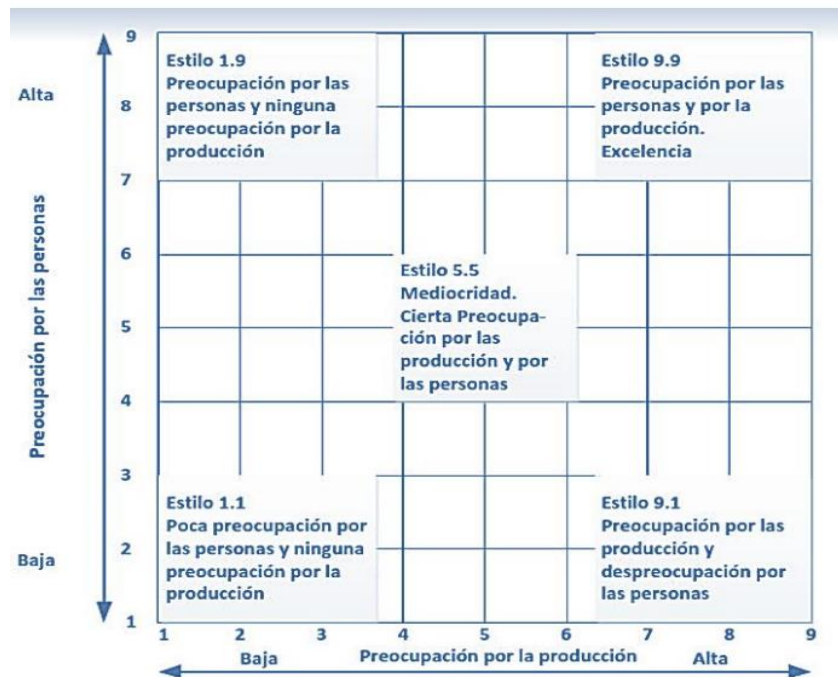
La tecnología de Desarrollo organizacional de Blake y Mouton consiste en tres premisas sobre las organizaciones:

1. Los individuos y las organizaciones concuerdan su necesidad con su realidad.
2. Las organizaciones alcanzan satisfacciones por debajo de su potencial: necesita mejorar tanto su funcionamiento como el desempeño para mejorar y ser más competitivo y realistas.

3. La mayor cantidad de energía de las organizaciones se gastan en comportamientos disfuncionales, la misma que produce una carga cultural.

El Grid Gerencial establece dos dimensiones críticas de liderazgo. Preocupación por la gente y por las tareas, dentro de este modelo se encuentran 5 tipos de estilos las mismas que se observa en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Modelo de tipo Grid



Fuente: tomado a partir de Garzón (2012)

El modelo de tipo Grid que se encuentra en el Gráfico 1. está compuesta por dos ejes:

Eje horizontal de Grid: representa la preocupación por la producción. Aquí se encuentran nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación por la producción y uno la baja preocupación por la producción.

Eje vertical de Grid: representa la preocupación por las personas. También se encuentran nueve puntos en la cual nueve es un grado elevado y uno es un grado bajo de preocupación por las personas.

El 1.9 se refiere al estilo paternalista. – tiene máxima preocupación por las personas y menos preocupación por la producción

El 1.1 es el estilo de dejar hacer. – tiene mínima preocupación por la gente y mínima preocupación por la producción

El 5.5 es el estilo del péndulo. - tiene mediana preocupación por la gente y mediana preocupación por la tarea

El 9.9 es el estilo democrático. - este tiene máxima preocupación por la gente y máxima preocupación por la producción

El 9.1 es el estilo autocrático. - tiene como referencia máxima preocupación por las tareas y una mínima preocupación por la gente

A continuación, se muestran las fases del modelo Grid se detallan en la siguiente tabla:

Cuadro 2. Fases del modelo de Grid

DESARROLLO GERENCIAL	
Entretimiento de laboratorio	Participan todos los miembros de la organización desde la alta gerencia hasta los empleados con el fin de analizar la empresa a través del modelo Grid.
Desarrollo de equipos	Desde la alta gerencia se forman grupos para estudiar el comportamiento de la organización con el objetivo de detectar dificultades y verificar el rumbo del plan de mejoramiento.
Reuniones de confrontaciones grupales	Esta fase trata de buscar cómo alcanzar el máximo de cooperación y coordinación con toda la empresa.
Establecimiento de objetivos empresariales	En esta fase proporciona los conceptos y técnicas de lógica empresarial para cambiar a un enfoque de desarrollo sistemático.
Implementación a través de equipos	Exige que cada equipo planee un plan operativo, examinando cada aspecto de sus actividades.
Evaluación de resultados	Se evalúa el desempeño y condiciones existentes en cada paso del desarrollo obtenido, y realizar una comparación con los objetivos que se plantea para alcanzar.

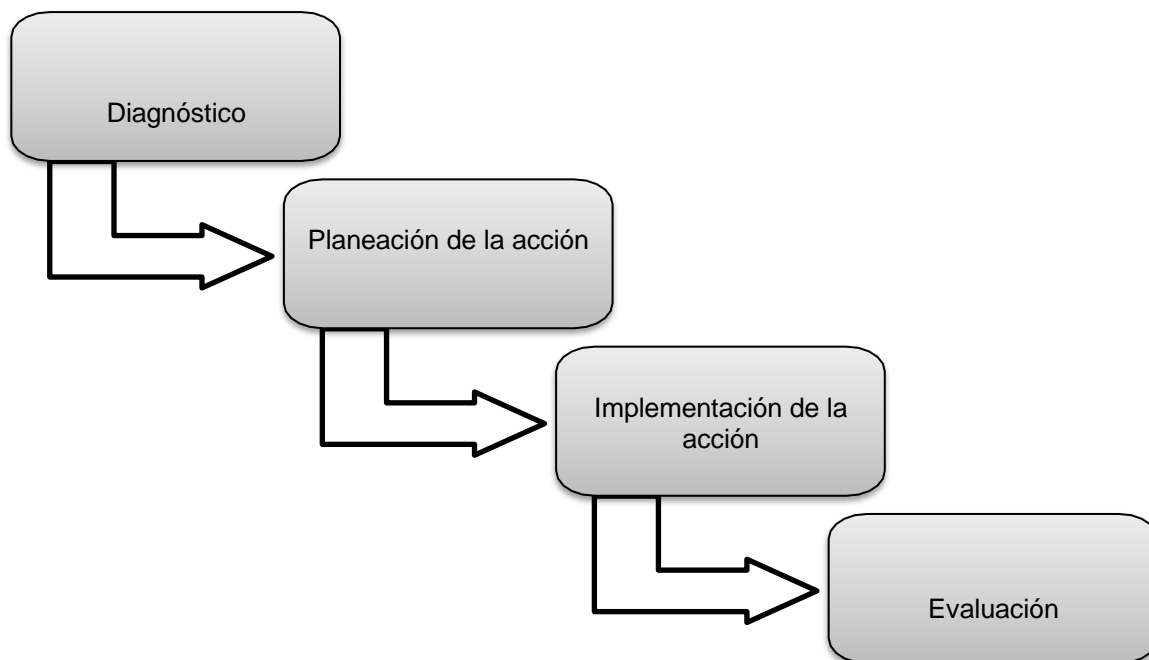
Fuente: adaptado a partir de Maldonado (2015)

Las fases del modelo *Grid* mostrada en la parte superior consta de 6 fases las mismas que son: entretimiento de laboratorio, desarrollo de equipos, reuniones de confrontaciones grupales, establecimiento de objetivos empresariales, implementación a

través de equipos y la evaluación de resultados. Todas las fases que se menciona ayudan a mejorar la producción y el talento humano, es importante mencionar que el gerente tiene la potestad de tomar las mejores alternativas para llevar a cabo con este modelo, porque se busca mejorar la vida de los empleados y la producción (Garzón C., 2005).

El modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsch también conocida como modelo de contingencia este hace un inca pío en una cierta organización, tanto en su estructura como en las relaciones entre grupos, en este modelo existe una relación causa-efecto entre cuan bien la estructura interna de la organización acopla a las exigencias ambientales y si logra o no cumplir con sus metas y objetivos planteados. Para que tenga éxito este modelo depende mucho del grado en el que se pueda adaptar sus características, tomando en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. A partir de este contexto, los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción en base a 4 factores.

Ilustración 4. Modelo de contingencia



Fuente: tomado a partir de Johnny Mendoza (2015)

El diagnóstico se da a partir de:

Primero: Momento en que confrontan la organización y su ambiente. Como resultado se obtiene alteraciones estructurales.

Segundo: relaciones entre grupos de empleados la cual surgen alteraciones estructurales como de comportamiento.

Tercero: relaciones entre cada empleado y la organización en general.

Planeación de la acción: Aquí se diseñan los métodos de cambios que sean capaces de cambiar el desempeño de todos los empleados hacia la dirección deseada o planteada.

Implementación de la acción: en esta etapa se obtiene el compromiso de los participantes y se implementa los recursos necesarios para el cambio.

Evaluación: se modifica el diagnóstico la misma que puede llevar a nuevos diagnósticos, nueva planeación e implementación y se cierra el proceso. Antes de cerrar el proceso se tiene que realizar un cuadro de plan de acción para ello se utiliza el ciclo de Deming la misma que consta de 4 fases: planificar, hacer, verificar y actuar.

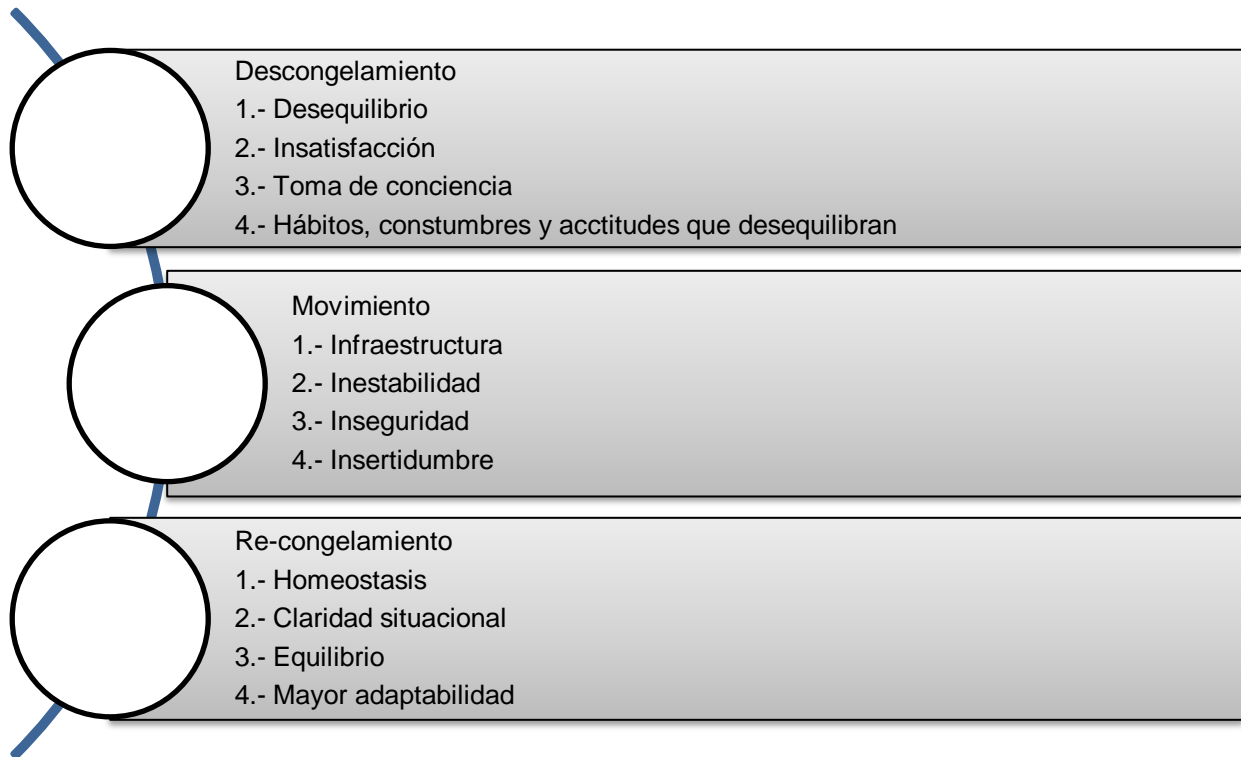
El modelo teoría de la eficacia gerencial 3D de Reddin se enfoca en que el administrador o gerente de una empresa sea eficaz frente a las situaciones que genera la misma, para lograr mejorar se basa en 3 modelos las cuales son:

1. Modelo de cambio de Kurt Lewin
2. Modelo de planeación
3. Modelo de investigación-acción

El modelo de cambio de Kurt Lewin se define como una modificación de las fuerzas de comportamiento en una empresa, y este se basa a través de 2 tipos de fuerzas: fuerzas impulsoras las que ayuda a que se genere el cambio y las fuerzas restrictivas son las que imposibilitan que el cambio se produzca. Por lo tanto, Lewin plantea 3 fases para ejecutar

el cambio planeado, y se puede observar en la Ilustración 5.

Ilustración 5. Modelo de cambio de Kurt Lewin



Fuente: tomado a partir de Garzón (2005)

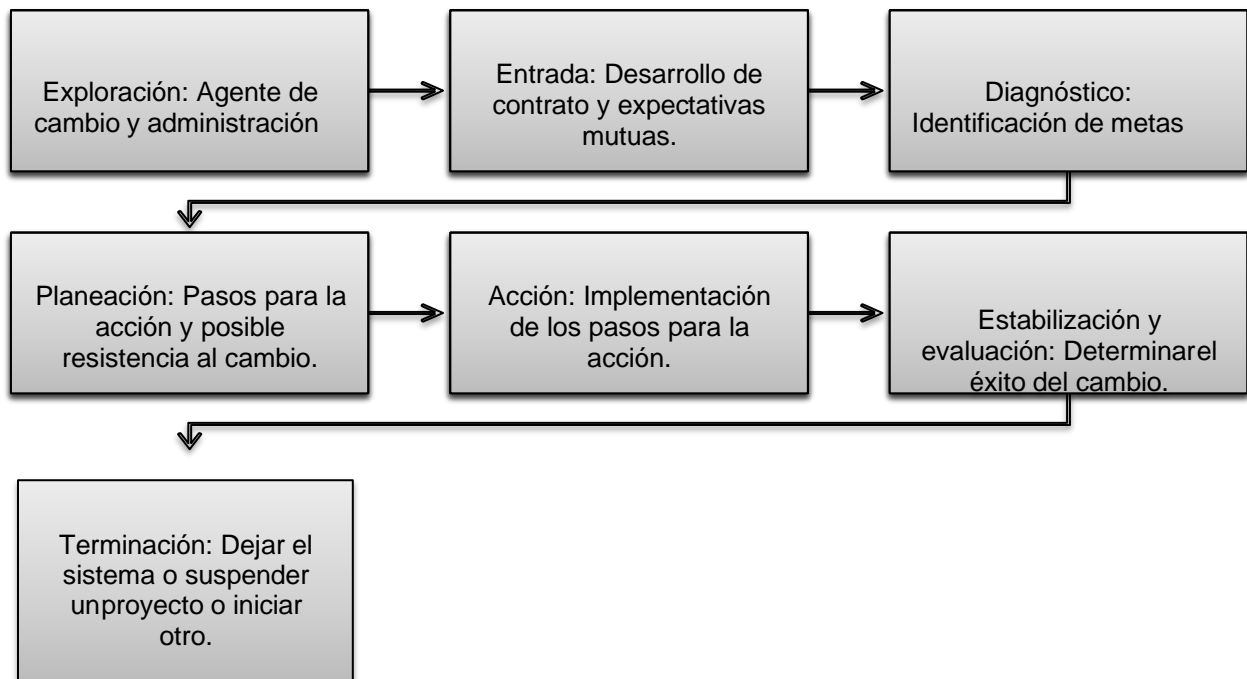
Descongelamiento: prácticamente en esta etapa consiste en disminuir las fuerzas que mantiene a la organización en su nivel de comportamiento.

Movimiento: en esta etapa consiste en moverse a un nuevo nivel de comportamiento dentro de la organización y por ende desarrollan nuevos, hábitos, valores, actitudes y conductas.

Re-congelamiento: en esta etapa final estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual necesita de apoyo como la cultura, normas, políticas y estructuras organizacionales.

El modelo de planeación de Lippitt, Watson y Wesley se enfoca en que toda la información que se genere y se difunda dentro de la organización se debe compartir libremente con todos sus compañeros y miembros. Este modelo se enfoca en realizar un plan de acción del proceso para asegurar el éxito de una empresa, la misma que se divide en seis fases:

Ilustración 6. Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Wesley



Fuente: tomado a partir de Garzón (2005)

Exploración. – Se une el agente de cambio y el cliente para conocer las necesidades que pueda tener una organización para poder enfocarse luego en las que sean de mayor prioridad.

Entrada. – Se coloca las expectativas que se esperan en ambos personajes, y aquí se establece cuáles serían las áreas de mayor prioridad para ser tratadas de manera inmediata.

Diagnóstico. – Se establecen los objetivos a alcanzar y cuáles son las debilidades y fortalezas que se van a aplicar.

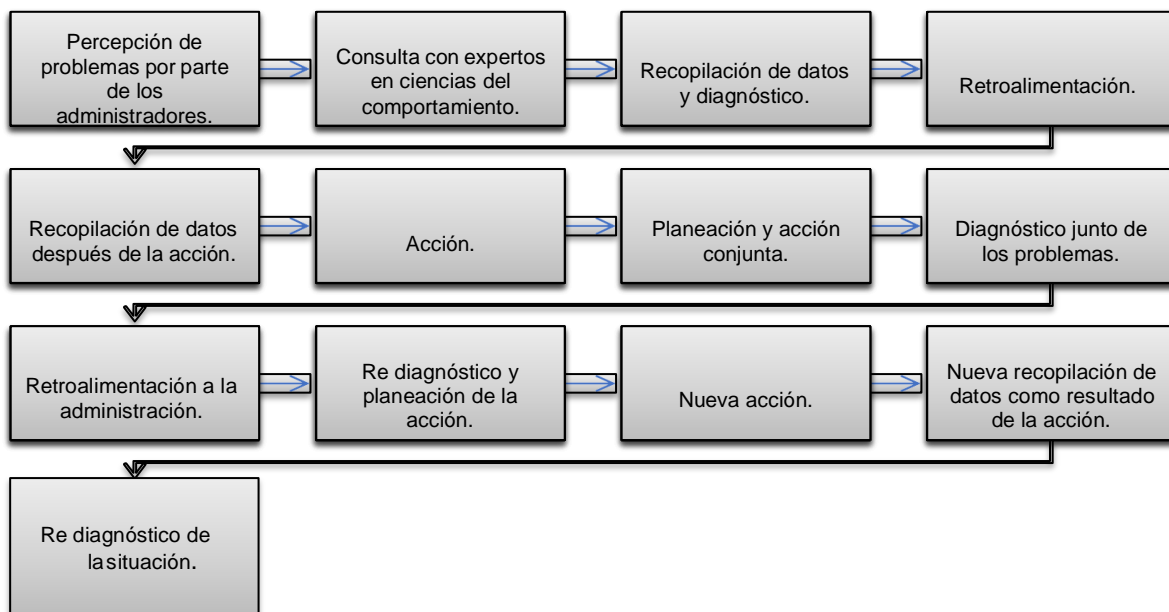
Planeación. – Establecer metas o rutas alternativas si se presenta algún inconveniente.

Acción. – Se implementa los pasos que se hayan planeado con anterioridad.

Estabilización y evaluación. – Se aplica ciertos instrumentos para determinar el éxito del cambio es importante mencionar que hay algunas personas que se adaptan con facilidad a los cambios presentados y hay otras que no lo acepten y muestran su rechazo al cambio.

En modelo de investigación-acción se toma el cambio planeado como un proceso constante que requiere colaboración entre todos los miembros de una empresa. Este modelo básicamente tiene como objetivo recopilar datos e información para luego realizar una evaluación minuciosa. Este proceso se detalla de la siguiente manera.

Ilustración 7. Modelo de investigación y acción



Fuente: tomado a partir de Guízar (2013)

Para este modelo de investigación y acción primero se recolecta los problemas existentes por parte de los administradores para dar paso a los expertos y analizar los comportamientos de cada trabajador, posterior a eso se recopila la información requerida

para una breve retroalimentación, se llega a la acción para planear y poder poner en acción los problemas que se encuentren y así conjuntamente se observa la mayor información y nuevamente se pone en marcha lo resuelto para luego hacer un seguimiento y poder realizar una nueva recopilación de datos y poder mejorar el ambiente laboral.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Definición de tipo y enfoque de investigación

En esta investigación se aplica un enfoque mixto es decir cualitativo y cuantitativo porque este permite cumplir con el segundo objetivo específico, el cual es analizar la situación actual de la panadería y pastelería “Los trigales” del Cantón Chunchi en relación al desarrollo organizacional, de igual manera la metodología cualitativa realiza entrevistas y encuestas para saber la manera de pensar sobre el tema del comportamiento humano de los trabajadores, también al recolectar los datos se habla de un enfoque cuantitativo porque son cuantificados y analizados. Se justifica este método de aplicación porque permite elaborar un análisis de datos numéricos una vez ya aplicado las encuestas y la entrevista al gerente (Hernández S., 2015).

Se lleva a cabo una investigación con un alcance descriptivo transversal porque la finalidad de esta investigación es ofrecer una descripción sobre una situación determinada y considerar al fenómeno estudiado, de tal manera que los datos e información obtenidos a través de diferentes técnicas que se utilizan (encuestas y entrevista) van a aportar adecuadamente en la propuesta del desarrollo organizacional para la empresa “Los trigales” del Cantón Chunchi. Lo que espera el alcance descriptivo es exponer lo que ya existe en el proceso cualitativo para que describa los problemas. Se justifica que para ser descriptivo este mide y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno (Hernández S., 2015).

El diseño de la metodología cuantitativo y cualitativo de esta investigación se detalla a continuación:

Este proyecto cuenta con un diseño no experimental porque se basa en observar y dar solución a situaciones ya existentes, y no es posible manipularlas. Para obtener el resultado esperado se basa en recolectar la información de manera transeccionales porque se recolecta datos en un solo momento y se descubre las variables.

Por otra parte, es una investigación cualitativa, el diseño fenomenológico y se basa en las experiencias comunes y distintas de cada trabajador al momento de ser estudiados y es de gran utilidad para analizar el comportamiento humano llegar a una solución.

La población de la empresa "Los trigales" del Cantón Chunchi está conformado por siete personas, lo cual indica que para esta investigación se utiliza a todos los trabajadores.

Tabla 2. Población de la Panadería "Los Trigales"

Número	Sexo	Porcentaje
2	Femenino	29
5	Masculino	71
TOTAL		100

Fuente: elaboración propia

Las técnicas e instrumentos para esta investigación son las encuestas y la entrevista. A continuación, la explicación:

La **encuesta** se realiza a todo el personal de la organización para realizar un correcto análisis de los problemas que existen dentro de la misma, el cuestionario elaborado para los trabajadores consta con un objetivo general y un objetivo de la encuesta, también aparece en 2 partes. La primera parte tiene 4 ítems que son preguntas en relación a datos informativos y para la parte 2 se utiliza la escala de Likert con su respectiva valoración donde 1 es totalmente de acuerdo, 2 de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 en desacuerdo y 5 totalmente en desacuerdo y consta de 31 ítems. Se justifica que se va a utilizar este instrumento porque se expone todas las preguntas que se relacionan al comportamiento y la estructura.

La **entrevista** se realiza al gerente general para tener conocimiento sobre como percibe o como es su perspectiva ante los trabajos que se realizan por los empleados y este viene

a ser una información cualitativa, pero al momento de tabular los datos se vuelve también una investigación cuantitativa. Se justifica que se va a utilizar este instrumento porque se conversa de manera directa con el gerente y se conoce con más veracidad los problemas que habitan en esa institución.

2.2 Análisis e interpretación general de los resultados

La **entrevista** que se encuentra en anexos es dirigida al gerente general de la Panadería y Pastelería “Los Trigales” al Sr. Manuel Azogue, esta entrevista se realiza con anterioridad para recabar la mayor información posible, con el fin de saber cuál es el diagnóstico actual de la misma, y como principal problema se encuentra en que la mayoría de los trabajadores tienen hogar y su problema empieza que mezclan problemas familiares y no piensan en el trabajo que tienen que hacer, por otra parte, el problema que sigue es que no hay un buen reclutamiento y selección de personal para que laboren dentro de la empresa, el gerente contrata con solo observar la hoja de vida, muchas de las veces las personas que entran no saben mucho del trabajo y es una pérdida total de tiempo y recurso lo cual se debe de mejorar.

La **encuesta** es dirigida para todo el personal que labora dentro de la empresa es decir los 7 trabajadores, para esta encuesta se divide en 3 secciones donde se encuentra la información general, enfoque al comportamiento y enfoque a la estructura, como principal problema que se encuentra aquí es una comunicación deficiente entre jefe y empleado porque no se informa de lo que ocurre dentro de la empresa, la estructura es deficiente y no se encuentran en el mejor ambiente laboral, también otro problema es que 4 personas no han cursado estudios y por ende no tienen idea de los beneficios que les corresponde lo cual son perjudicados, solamente conocen los salarios que el jefe les otorga, para finalizar la capacitación dentro de la empresa es deficiente y no se realiza en cada cierto periodo de tiempo.

La **validación** de los instrumentos es de mucha importancia cuando se va a realizar una investigación, para este proyecto es calificada por expertos ya que ellos verifican si los instrumentos son viables o no, la primera persona que califica es el Dr. Julio Zurita especializado en ciencias organizacionales docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y puntúa con un valor de 29/35 como resultado se obtiene que es válido y se puede aplicar. La segunda persona que valida los instrumentos es la Mg. Aidee Llerena especializado en el área de Administración de Empresas docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Para la entrevista puntúa con un valor de 34/35 la misma que es válida y se puede aplicar y para la encuesta puntúa con un valor de 32/35 la misma que es válida y es aplicable.

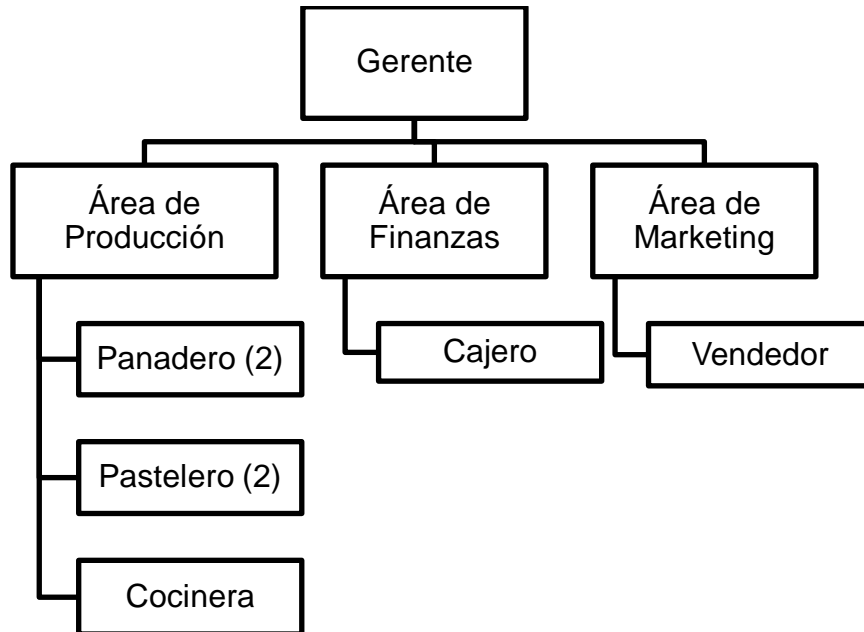
2.3 Diagnóstico de la situación actual

Una vez ya finalizado con la entrevista y las encuestas se procede a diagnosticar la situación actual de la empresa para ello se centra en las fuentes primarias y secundarias para posteriormente realizar un análisis FODA y diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta.

En la **fuentes primaria** comprende de todos los datos que existen en la empresa y son de manera directa, la Panadería y Pastelería “Los Trigales en la actualidad se encuentra ubicada al sur de la provincia de Chimborazo Cantón Chunchi, este negocio se funda el 27 de Agosto de 2007 y se encuentra en el mercado alrededor de 16 años, en la cual ha existido una gran acogida por parte de los Chunchiños y extranjeros, gracias a eso se puede seguir en el mercado con una gran variedad de producto como: pasteles, bocaditos, jugos, colas, arreglos para fiesta, pan de sal y dulce, entre otros. Por consiguiente, la empresa necesita trabajadores con alto rendimiento para elaborar cada uno de los productos mencionados, por ende, se requiere realizar un diagnóstico para tener claro cómo se encuentra el ámbito laboral.

A continuación, se presenta el organigrama estructural de la empresa en el Gráfico 9.

Gráfico 2. Organigrama estructural de la Panadería "Los Trigales"



Fuente: elaboración propia

La empresa cuenta con gerente y 3 áreas las mismas que son de producción, ventas y marketing, se puede observar que la primera área se constituye por 2 panaderos, 2 pasteleros y la señora cocinera. La producción es la más importante porque sin ellos no funciona la empresa, por consiguiente, en el área de finanzas se encuentra el cajero y trata de llevar a cabo las cuentas diarias, por último. En el área de marketing se encuentra el vendedor porque prácticamente tiene que enfocarse mucho en los gustos y preferencias de los clientes y dar una excelente atención.

En las **fuentes secundarias** se obtiene información a través de fuentes externas las mismas que pueden ser de: cámara de comercio, economía popular y solidaria entre otros. Para comprender las funciones de los negocios de panificadora que se encuentran fuera del Cantón Chunchi. En el país existen alrededor de 15.499 panaderías que atienden la demanda de los ecuatorianos según los datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), para una familia pobre el consumo de pan representa el 26% de sus gastos y en

una familia de clase alta pesa menos del 1%. Durante y después de la pandemia la materia prima sube los costos en la cual las panificadoras han pedido un alza de precio.

El alza de precio se pide de 12 centavos a 20 centavos y es por las consecuencias que deja la pandemia a todo el Ecuador, se comprende que la materia prima principal que es el aceite y manteca sube de precio de manera internacional porque hace 1 año la tonelada costaba USD 600 pero ahora está alrededor de USD 1014, así mismo la harina y los huevos se incrementan en el 3,4% en comparación con los años anteriores. Gracias a que este producto es fundamental en casa se produce para la comunidad, y todo esto afecta a los trabajadores porque tienden a estresarse por el cambio de receta para minorar los ingredientes o el tamaño del pan y fluye también en el ambiente laboral por nuevos compañeros de trabajo y eso es debido a mucha migración (Vásconez, 2021).

El análisis FODA sirve para diagnosticar la situación actual de la Panadería y Pastelería “Los Trigales” y así poder dar cumplimiento con el objetivo dos de esta investigación a continuación en la Ilustración 8.

Ilustración 8. Análisis FODA



Fuente: elaboración propia

En el análisis FODA O DAFO están los factores internos y externos que pueden estar a favor o en contra de la empresa, como se puede observar en la ilustración 8. hay fortalezas que tiene la panadería cuando ofrece una variedad de productos con un precio accesible, también se encuentra en una muy buena zona geográfica en el Cantón Chunchi porque está ubicada en el centro de la ciudad frente al Parque Velazco Ibarra y tiene un mercado muy amplio porque el Cantón Chunchi cuenta con 48 comunidades y aproximadamente 12.688 habitantes entre ellos el 52,22% pertenece a las mujeres y el 47,78% pertenece a los hombres.

Las oportunidades que tiene la empresa es que puede ampliar más su gama de productos e innovar para atraer a más clientes y turistas del lugar, buscar nuevos proveedores porque tienen mejor producto y a un menor precio, aplicar la RSE para ayudar a su comunidad, clientes, trabajadores y al medio ambiente. Al abrir una sucursal nueva tiende

a ser más conocido y mejora la experiencia del consumidor. La debilidad que ataca a la panificadora es la infraestructura porque este no favorece al ambiente laboral, también hace falta capacitar y preparar más al personal que ya trabaja y que va a trabajar en un futuro, por otra parte. La falta de publicidad fluye en la economía de la empresa.

Las amenazas que enfrenta la empresa lo principal es la incrementación de precios en los productos de materia prima empezando por los principales que son: manteca, harina y huevos. También la competencia influye porque ofrece productos con larga duración como es el caso de Bimbo, la crisis económica ha dado un giro inesperado en todo el mundo desde que empezó la pandemia del Covid-19 que afecta a la mayoría de las personas y por ende decide migrar a otro país y también baja las ventas. Por último, la delincuencia en Ecuador se incrementa todos los días y es una amenaza que perjudica a la empresa porque tiene que pagar un precio extra a las personas que están en diferentes bandas delictivas.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

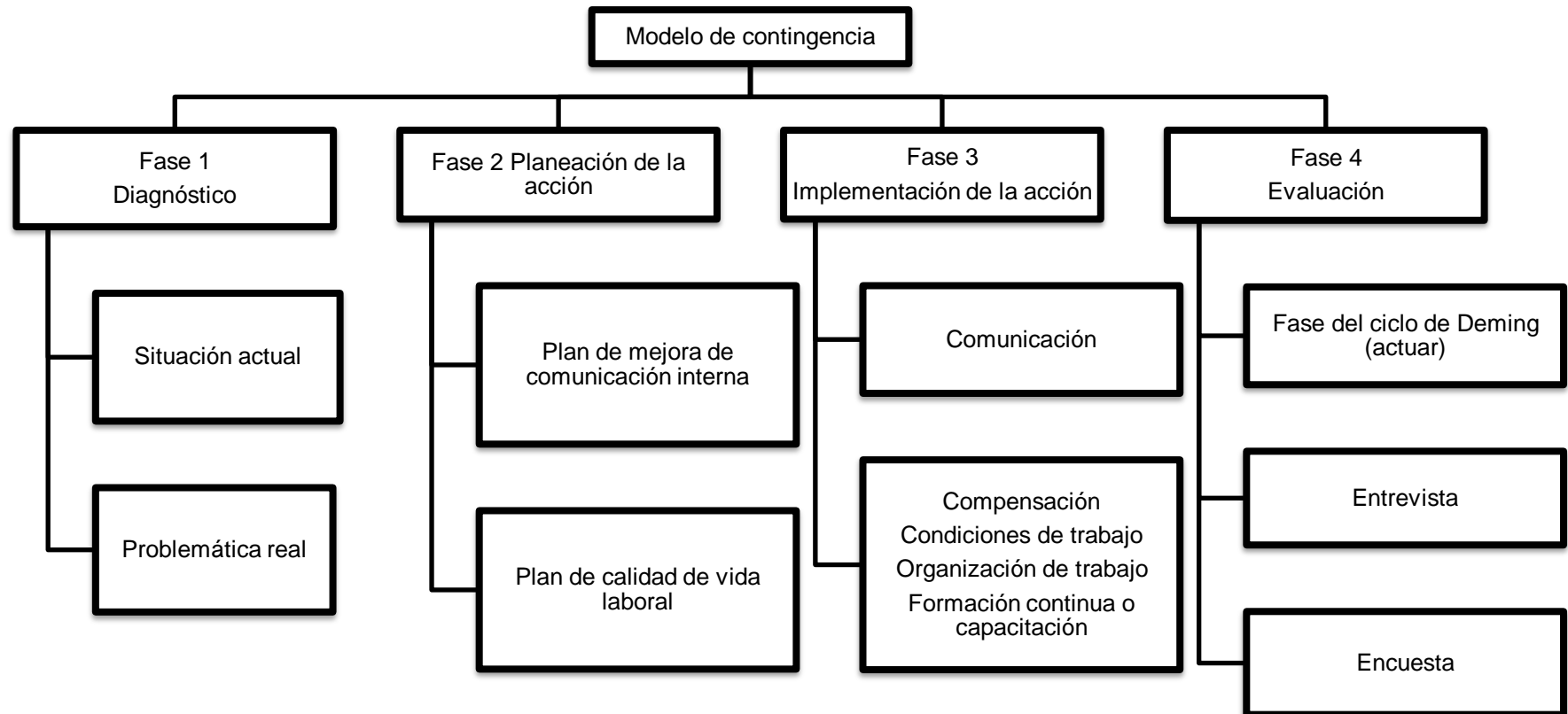
Los **antecedentes** en este capítulo es que en vista de esto se obtienen los resultados del capítulo dos y para dar cumplimiento al objetivo tres de esta investigación que es identificar los componentes del modelo de desarrollo organizacional para la panadería y pastelería “Los trigales”. se propone diseñar un modelo de desarrollo organizacional para dar solución a dichos problemas.

El modelo para implementar está enfocado en cubrir las necesidades de los empleados y del gerente, pero también está orientado al ámbito estructural y comportamiento.

Al aplicar el modelo de **contingencia** de Lawrence y Lorsh la empresa diseña una estructura para maximizar el desempeño laboral.

A continuación, en la tabla se presenta el modelo de Contingencia para la Panadería y Pastelería “Los Trigales” del Cantón Chunchi.

Ilustración 9. Modelo de contingencia para la Panadería y Pastelería "Los Trigales"



Fuente: elaboración propia

Fase 1.- Diagnóstico

Como se menciona en el capítulo dos existen muchos problemas que afectan directa e indirectamente a los trabajadores, al gerente y a la empresa por lo mismo que se prioriza a los problemas que exigen más atención que otras, en la parte superior se propone el modelo de desarrollo organizacional para la Panadería y Pastelería “Los Trigales” la misma que es un modelo de Contingencia, este se divide en 4 fases: diagnóstico, planeación de la acción, implementación de la acción y evaluación. Para ello en la primera fase se diagnostica la situación actual de la empresa. Detalles a continuación:

Dentro de la **situación actual** de la empresa es que tiene un gran recorrido en el mercado porque es la tercera panadería que dio inicios a nuevos productos en el Cantón, desde ello ha tenido una gran acogida y no se perjudica mucho cuando se abren nuevas panaderías porque las personas prefieren calidad y no cantidad. Por otra parte, este negocio no cuenta con un modelo de desarrollo organizacional por lo que su aplicación permite mejorar el ambiente laboral, mejorar los procedimientos y que los colaboradores se vuelvan más participativos.

La **problemática real** se diagnostica cuando ya se termina de realizar toda la recolección de datos que ayuda en la investigación y esos datos son previstos por parte del gerente general y de los trabajadores de la empresa. Se llega al punto donde se detectan los problemas principales que atraviesa la empresa en el sentido de estructura y comportamiento de las personas. A continuación, se detalla con exactitud los problemas más relevantes que se obtiene a través de la recolección de datos y su respectivo análisis:

Cuadro 3. Problemas principales internos

Aspectos internos
1.- Comunicación
2.- Condiciones de trabajo
3.- Capacitación
4.- Beneficios

Fuente: elaboración propia

Comunicación

- Comunicación deficiente por parte del gerente hacia los empleados y entre trabajadores.
- No se informa nada de lo que ocurre dentro y fuera de la empresa.

Condiciones de trabajo

- El espacio es reducido la misma que trae como consecuencia una baja producción por el calor y espacio no adecuado.
- No se realiza inspecciones en un cierto tiempo para saber cómo es el lugar de trabajo.

Capacitación

- Falta de capacitación al incrementar un producto nuevo o cuando se compra una maquina completamente nueva.
- Falta de seguimiento a todos los trabajadores.

Beneficios

- Desacuerdo con el sueldo que ofrece la panadería.
- Falta de conocimiento sobre los beneficios de un trabajador.

Cuadro 4. Principales problemas externos

Aspectos externos
1.- Incremento de materia prima
2.- Economía del país
3.- Competencia
4.- Contaminación al medio ambiente

Fuente: elaboración propia

Incremento de materia prima

- Incremento del precio de la harina en comparación del año pasado
- Incremento del precio de la manteca, hojaldre y chocolate

Economía del país

- Emigración masiva de los Chunchecos y por ende se pierde clientes.
- Falta de empleo

Competencia

- Competencia con los mismos productos, pero a menor precio
- Con servicios a domicilio sin recargo alguno

Contaminación al medio ambiente

- Existe mucho desperdicio de comida
- Consume mucho envase y plásticos

Fase 2.- Planeación de la acción

Plan de mejora para la comunicación interna:

Fortalecer la comunicación interna. - Dentro de esta área se estima crear plataformas digitales mediante las cuales se puedan comunicar el personal que labora dentro de la empresa y esto se basa en incluir también al gerente, para cuando exista algún tipo de inconveniente puedan estar informados.

Participación de los empleados. - Realizar mesas de diálogo para que los empleados puedan opinar, dar quejas o recomendaciones sobre cómo se maneja la empresa.

Crear actividades. – Realizar algunas actividades antes de empezar el día para fomentar una cultura de entretenimiento en los trabajadores.

Plan de calidad de vida de los trabajadores:

Beneficios. – salario, compensación, vacaciones, reconocimientos, etc.

Condiciones de trabajo. - Mejorar las condiciones laborales para ofrecer una mejor calidad de vida a todos los trabajadores e incentivar a que perduren por más tiempo dentro de la misma.

Organización de trabajo. - Reformular los horarios de los trabajadores desde la entrada, hora de comida, hora de descanso y break.

Formación continua o **capacitación.** - Brindar capacitación a todo el personal sin excepciones desde la producción de un nuevo producto hasta maquinarias nuevas que están en adquisición, también ofrecer servicios extras como capacitación en la parte financiera para todo el personal.

Fase 3.- Implementación de la acción

En el Cuadro 7 se especifica con más detalle lo que se menciona en la fase dos:

Cuadro 5. Plan de comunicación interna para la panadería "Los Triguales"

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA PANADERÍA Y PASTERÍA "LOS TRIGALES"						
Objetivo general: Fortalecer la comunicación interna para mejorar el ambiente laboral						
Metas	Actividades	Que se va a hacer	Responsable	Receptor	Recursos	Reaparición
Contar con diversos canales de comunicación	Creación de correos electrónicos para todo el personal, mediante ello se pretende mantener informados a todos los receptores.	Se va a comunicar: -Vacaciones -Fechas importantes	Gerente	Todos los trabajadores y gerente	-Internet -Computadora	Anual
Incrementar la participación de los trabajadores	Reunir a todos los trabajadores y gerente a reuniones trimestralmente para compartir tiempo y dialogar sobre las metas propuestas para la empresa	Se va a realizar -Rendición de cuentas -Proponer nuevas metas -Lluvia de ideas	Gerente	Trabajadores	-Cuentas anuales -A todo el personal	Anual
Crear actividades extralaborales	Se espera poner en práctica 4 tipos de actividades extralaborales que ayuden a los trabajadores a ser más proactivos.	Se va a realizar: -Juegos de memoria -Ejercicios cortos -Juegos olímpicos (fin de semana) -paseo anual	Gerente	Trabajadores	-Todos los trabajadores -Sogas -Balón	Anual

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6. Plan de mejora en la calidad de vida de los trabajadores

PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA EN LA PANADERÍA Y PASTELERÍA “LOS TRIGALES”						
Objetivo general: Satisfacer las necesidades de los trabajadores para incrementar la productividad						
Objetivo	Actividades	Que se va a hacer	Responsable	Receptor	Recursos	Reaparición
Ofrecer beneficios que satisfagan las necesidades de los trabajadores	Se va a brindar 4 beneficios que serán útiles y de suma importancia para los trabajadores	-Sueldo mensual o quincenal. -Horas extras. -Agasajo navideño -Reconocimiento al mejor trabajador mensual	Gerente	Todos los trabajadores y gerente	-Sobres -Al personal -Canastas -Recursos financieros	Anual
Mejorar las condiciones de trabajo para ayudar física y psicológicamente	Se va a reubicar las cosas y maquinarias dentro de la empresa con la ayuda de un diseñador	Se va a implementar -Aire acondicionado -Ofrecer insumos de aseo que abastezca -Crear casilleros para cosas personales - Entrega de uniformes nuevos	Gerente	Trabajadores	-Recurso financiero -Diseñador	Anual
Planificar la jornada laboral para mayor rendimiento	Se espera elaborar un cronograma y compartir los horarios de trabajo, días de descanso (Cuadro 8) y vacaciones correspondientes a cada trabajador	Horario de entrada, comida y break. Entrada (7:00 AM) Desayuno (8:40) Break mañana (10 AM-10:15 AM) Almuerzo (12:30 PM-2PM) Break tarde (4:00 PM- 4:10 PM).	Gerente	Trabajadores	-Papeles -Al personal	Anual

Incrementar capacitaciones y formación continua para ampliar los conocimientos	Se espera capacitar a las 7 personas que laboran para que profundicen los conocimientos del área que desempeña y también para que mejoren su vocación en otra especialidad.	Las capacitaciones se dan de la siguiente manera: Febrero: para el área de panadería Abril: para el área de pastelería Junio: para el área de ventas y atención al cliente Agosto: en el área de cocina Octubre: en costos, producción y administración al gerente. Para el mes de enero la capacitación es de manera general donde se va a tratar temas como: buen servicio, ética, valores, finanzas, entre otras.	Gerente	Trabajadores	-Persona experta en panadería, pastelería, talento humano y financiero	Anual
--	---	--	---------	--------------	--	-------

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el recuadro superior, se propone implementar estas actividades en la empresa para que se pueda mejorar la comunicación interna y la calidad de vida laboral de todos los trabajadores y también del gerente, porque se detalla con más claridad en el recuadro de todas las actividades que se van a realizar. se entiende que las actividades son solo medios porque siempre va a haber una mejora que realizar es por lo que se va a realizar un seguimiento de manera anual.

Cuadro 7. Días de descanso por persona

Días de descanso		
Nombre	Día	Tiempo
José Azogue	Jueves	1 día
Klever Guaraca	Viernes	1 día
María Tenemaza	Sábado	1 día
Manuel Azogue		
María Sañay	Martes	1 día
Sebastián Palaguachi	Lunes- martes	2 días
Daniel Guaraca	Miércoles	1 día

Fuente: elaboración propia

Fase 4.- Evaluación

En esta fase 4 evaluación se va a realizar un indicador de KPI de recursos humanos para poder medir y dar seguimiento a lo que se realiza en la fase 3.

A continuación, se puede observar en el Cuadro 9. La tabla con los indicadores de medición KPI.

Cuadro 8. Indicadores de medición

Objetivo general: Medir el desempeño de la empresa mediante la aplicación del KPI

Objetivo	Actividades	Responsable	Indicador (fórmula)	Tiempo de evaluación
Contar con diversos canales de comunicación	Creación de correos electrónicos para todo el personal, mediante ello se pretende mantener informados a todos los receptores.	Gerente	Correos creados/ Correos planificados	Anual
Incrementar la participación de los trabajadores	Reunir a todos los trabajadores y gerente a reuniones trimestralmente para compartir tiempo y dialogar sobre las metas propuestas para la empresa	Gerente	Reuniones realizadas/ reuniones planificadas	Anual
Crear actividades extralaborales	Se espera poner en práctica 4 tipos de actividades extralaborales que ayuden a los trabajadores a ser más proactivos.	Gerente	Actividades extralaborales realizadas / 4 actividades extralaborales	Anual
Ofrecer beneficios que satisfagan las necesidades de	Se va a brindar 4 beneficios que serán útiles y de suma importancia para los trabajadores	Gerente	Beneficios cumplidos / 4 beneficios	Anual

los trabajadores.			ofrecidos	
Mejorar las condiciones de trabajo para ayudar física y psicológicamente	Se va a reubicar las cosas y maquinarias dentro de la empresa con la ayuda de un diseñador	Gerente	Panadería rediseñada	Anual
Planificar la jornada laboral para mayor rendimiento	Se espera elaborar un cronograma y compartir los horarios de trabajo, días de descanso (Cuadro 8) y vacaciones correspondientes a cada trabajador	Gerente	Cronograma elaborado	Anual
Incrementar capacitaciones y formación continua para aumentar los conocimientos	Se espera capacitar a las 7 personas que laboran para que profundicen los conocimientos del área que desempeña y también para que mejoren su vocación en otra especialidad	Gerente	Trabajadores capacitados / 7 trabajadores	Anual

Fuente: elaboración propia

Una vez expuesto el indicador de medición para caso “Los Trigales” que es importante porque ayuda a estar siempre en mejora continua y medir el desempeño de la empresa, para este proyecto se utiliza el KPI en relación al talento humano porque trata de mejorar la comunicación interna y la calidad de vida de todos los colaboradores. El seguimiento de mejora continua se va a realizar anualmente para ver si se cumple o si evoluciona los problemas que presenta la empresa, para ello como referencia se va a tomar el mismo plan que se encuentra en el Cuadro 7 y en el Cuadro 8.

La idea para defender de este proyecto es la siguiente: la aplicación del modelo de desarrollo organizacional mejorará la eficacia del talento humano en la panadería y pastelería “Los trigales”. Para ello la respuesta es que, si se va a mejorar la eficacia del talento humano porque se está dando la priorización a ellos desde mejorar la calidad de vida laboral, comunicación interna y los beneficios, lo cual hace que se vuelvan más proactivos y sientan confianza con sus compañeros de trabajo.

CONCLUSIONES

- El desarrollo organizacional se basa en estudiar el comportamiento humano, pero también busca mejorar el rendimiento y la efectividad de una organización. Porque esta herramienta transforma y mejora a una empresa en múltiples aspectos por ejemplo en talento humano, clima laboral, cultura organizacional, financiero, entre otros.
- Al diagnosticar la situación actual en relación al desarrollo organizacional de la panadería “Los Trigales” se conoce con profundidad el problema que presenta el negocio, por lo tanto, se puede resaltar lo que es la falta de comunicación interna y la calidad de vida de los trabajadores.
- El modelo de desarrollo organizacional en la panadería “Los Trigales” contiene 4 fases importantes las mismas que son: diagnóstico, planeación de la acción, implementación de la acción y evaluación, estas fases sirven para la mejora continua porque crea una imagen excelente y supera las expectativas de sus consumidores.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los próximos trabajos investigativos profundicen más en el tema del mejoramiento en la calidad de vida de los trabajadores del sector público o privado, para que a través de un FODA se puedan plantear estrategias eficientes y eficaces.
- Se recomienda realizar más investigaciones sobre la comunicación interna y externa de una organización para fortalecer las relaciones entre los trabajadores y el trabajo colaborativo.
- Se recomienda ampliar más el plan de comunión interna y la mejora en la calidad de vida de los trabajadores para proponer nuevas metas una vez que se hayan llevado a cabo los de esta investigación, porque un modelo siempre está en mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, A. (28 de Enero de 2010). *Pensamiento y gestión crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Obtenido de Direccionamiento estratégico

Alvarado N., A. A. (2021). *CULTURA CORPORATIVA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA BIMBO ECUADOR*. Guayaquil: Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil-Facultad de Ciencias Psicológicas.

Armijos, L. C. (2020). *Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en Latinoamérica: Una revisión de literatura (2009-2018)*. Latinoamérica: Economía y Negocios.

Arturo, R. T. (2009). *Evolución de la teoría de la organización*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Bustamante, M. E. (2017). *Modelo de desarrollo organizacional de las empresas públicas para impulsar los proyectos de desarrollo socio económico en la provincia de Manabí (Ecuador)*. Manabí: Revista Espacios.

Escudero J., L. A. (2014). *EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES*. Veracruz: Ciencia Administrativa.

Estrella J, V. V. (2020). *La gestión empresarial y el desarrollo organizacional en la*

empresa el Sembrador scc en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Riobamba: Bachelor's thesis, Universidad Nacional de Chimborazo.

Garbanzo, G. (25 de Junio de 2015). *Universidad de Costa Rica*. Obtenido de Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación:

Garzón C., M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Colombia: Universidad del Rosario.

Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.

Guízar, R. (2013). *Universidad de la Salle Bajío*. Obtenido de Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones:

Hernández J., G. M. (2011). *Desarrollo Organizacional enfoque latinoamericano*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Hernández S., F. C. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Educación.

Reyes, C. V. (2012). *Evolución histórica del desarrollo organizacional*. Monterrey, México: Circulo- Tec.

Vásconez, L. (11 de Mayo de 2021). El comercio. *Una familia pobre destina 26% de sus ingresos a la compra de pan*.

Zilath, R. (2010). *Organization development: Strategies and models*. Colombia: Saber-ciencia.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

“DESARROLLO ORGANIZACIONAL CASO: LOS TRIGALES DEL CANTÓN CHUNCHI”

Estimado Sr. Gerente General esta entrevista corresponde a un proyecto de investigación, es de carácter académico en los cuales se pretende cumplir los siguientes objetivos:

Objetivo general: diseñar un modelo de desarrollo organizacional en la panadería y pastelería “Los triguales” que permita la mejora del ambiente laboral del negocio.

Objetivo de la encuesta: analizar la situación actual de la panadería y pastelería “Los Triguales” en relación con el desarrollo organizacional.

Instrucciones: Las preguntas son abiertas por lo tanto se solicita que responda de acuerdo con su criterio y experiencia.

1.- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan sus empleados?

.....
.....

2.- ¿Cuál es el mecanismo de motivación o incentivo a sus empleados dentro de la empresa?

.....
.....

3.- ¿Usted brinda algún tipo de capacitación antes de que su empleado se incorpore a la empresa, puede mencionar que capacitaciones recibe?

.....
.....

4.- ¿Cuál es el proceso para la toma de decisiones dentro de la empresa?

.....
.....

5.- ¿Cómo se emplea la comunicación interna?

.....
.....

6.- ¿Sus empleados siguen algún proceso para cumplir sus actividades laborales?

.....
.....

7.- De acuerdo a su criterio ¿Qué aspectos se deberían considerar en la empresa para mejorar el ambiente laboral?

.....
.....

8.- ¿Existe un proceso de prueba o adaptación a los nuevos empleados para conocer sus aptitudes y habilidades que posee esta persona?

.....
.....

9.- ¿Cuál es su apreciación sobre los salarios ofrecidos a los empleados por el trabajo que realizan?

.....
.....

10.- ¿Cuál es la estrategia para compartir los conocimientos adquiridos durante todo su trayecto laboral con sus empleados?

.....
.....

Anexo 2. Encuesta



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENCUESTA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

“DESARROLLO ORGANIZACIONAL CASO: LOS TRIGALES DEL CANTÓN
CHUNCHI”

Estimado/a Sr (a) esta encuesta es de carácter académico y está dirigido para el personal que labora dentro de la institución, esta investigación pretende cumplir con los siguientes objetivos:

Objetivo general: diseñar un modelo de desarrollo organizacional en la panadería y pastelería “Los triguales” que permita la mejora del ambiente laboral del negocio.

Objetivo de la encuesta: analizar la situación actual de la panadería y pastelería “Los Triguales” enfocado al desarrollo organizacional.

Instrucciones generales

Lea las siguientes preguntas antes de contestar.

Complete el siguiente cuestionario con la mayor honestidad posible.

La información será confidencial y anónima.

El documento consta de 2 partes:

- 1.- Datos informativos marcar con una “X” según corresponda.
- 2.- Datos en relación con el desarrollo organizacional marcar con una “X” según su valoración.

Parte 1: datos informativos

1. ¿Indique cuál es su sexo?

Masculino	
Femenino	
Prefiero no decirlo	

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

18-25 años	
26-30 años	
31-40 años	
18 41-45 años	
M más de 45 años	

3. ¿A qué nivel o puesto que se describen a continuación pertenece?

Gerencia	
Panadería	
Pastelería	
Cajero	
Vendedor	
Cocinera	
Otro (indique cuál)	

4. ¿Qué tiempo lleva laborando dentro de la empresa?

1-5 años	
6-10 años	
11-15 años	
18 15-20 años	
Más de 20 años	

Parte 2: en esta sección se utiliza la escala de Likert, a continuación, se da a conocer su valoración para que pueda responder cada enunciado:

- 1.- Totalmente de acuerdo
- 2.- De acuerdo
- 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4.- En desacuerdo
- 5.- Totalmente en desacuerdo

Enfoque al comportamiento

SATISFACCIÓN LABORAL

	Totalmente en acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.- ¿Se siente satisfecho por el trabajo que realiza?					
2.- ¿Disfruta usted del trabajo que hace?					
3.- ¿Las responsabilidades asignadas le dan sentido de logro?					
4.- ¿El trabajo que desempeña le permiten realizar contribuciones importantes con su vida?					

DESEMPEÑO

	Totalmente en acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5.- ¿Esta de acuerdo que sus habilidades se					

hayan tomado en cuenta para utilizar de manera efectiva?					
6.- ¿Las oportunidades de crecimiento le animan a permanecer en la empresa?					

COMUNICACIÓN INTERNA

	Totalmente en acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7.- ¿El jefe les mantiene informados de lo que ocurre en la empresa?					
8.- ¿Se le informa qué resultados se esperan del trabajo que le han asignado?					
9.- ¿Se le informa anticipadamente de los cambios que podrían afectar su trabajo?					
10.- ¿Su jefe está de acuerdo con que exprese sus ideas de cómo deben hacerse las cosas?					
11.- ¿Su jefe está de acuerdo cuando se le informa sobre los inconvenientes que tiene en sus actividades?					

12.- ¿Está de acuerdo usted en informar a su jefe cuando va a faltar al trabajo?					
--	--	--	--	--	--

COMPAÑERISMO

	Totalmente en acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13.- ¿Usted ha colaborado con algún nuevo compañero en base a su experiencia?					
14.- ¿El intercambio ideas u opiniones es permitido en el grupo de trabajo que pertenece?					

RENUMERACIÓN Y BENEFICIOS

	Totalmente en acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15.- ¿Considera usted que es adecuado el salario que percibe?					
16.- ¿Los beneficios que ofrece la empresa son de su agrado?					

INNOVACIÓN

	Totalmente en acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
17.- ¿Aplica nuevos mecanismos y métodos para realizar su trabajo?					
18.- ¿Se facilitan los insumos y recursos para que usted pueda desarrollar su trabajo?					

Enfoque a la estructura**OPERACIONAL**

	Totalmente en acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
19.- ¿Está de acuerdo con los procesos de trabajo que se manejan en la empresa?					
20.- ¿Las operaciones son rotativas en diferentes áreas?					
21.- ¿Las políticas y procedimientos ayudan a obtener un trabajo de calidad?					

SUPERVISIÓN

	Totalmente en acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
22.- ¿Su jefe conoce a la perfección el trabajo que desempeña?					
23.- ¿Su jefe revisa que el trabajo haya sido terminado?					

CAPACITACIÓN

	Totalmente en acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
24.- ¿Su jefe le capacita cuando se crea un nuevo producto?					
25.- ¿Su jefe le capacita cuando adquiere una máquina completamente nueva?					
26.- ¿La administración le brinda el apoyo debido para aplicar nuevas técnicas en un producto específico?					

CARGOS DE TRABAJO

	Totalmente en acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
27.- ¿La distribución de trabajo es la adecuada por la cantidad de trabajadores que son?					
28.- ¿Existe una inconformidad por no distribuir bien los horarios de trabajo y familia?					

CONDICIONES DE TRABAJO

	Totalmente en acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
29.- ¿El equipo, herramientas y materiales son adecuados para realizar su trabajo?					
30.- ¿La iluminación, ambiente, ruido y calor afectan su desempeño laboral?					
31.- ¿Está de acuerdo con los a alimentación ofrecida por parte de la compañía?					

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Fichas de validación

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Desarrollo organizacional caso: "Los trigales" del Cantón Chunchi

Estudiante: Cristina Azogue

Fecha: 19 de Abril de 2023

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información "Cuestionario de evaluación de Desarrollo Organizacional en la panadería y pastelería Los trigales del Cantón Chunchi" y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				X			
Congruencia				X			
Redacción				X			
Orden				X			
Presentación del instrumento				X			

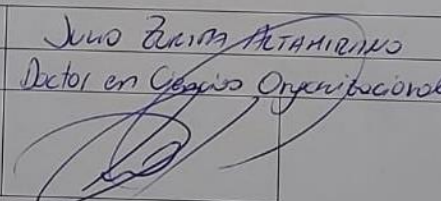
Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		

Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					X		
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de las hipótesis de la investigación				X			
Total parcial				24	5		
Total				29			

Calificación del instrumento:

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
29/35	83%

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	JUAN CARLOS ACAMARCA
Formación académica:	Doctor en Ciencias Organizacionales
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN – Entrevista

"DESARROLLO ORGANIZACIONAL CASO: LOS TRIGALES DEL

Estudiante: Christina Azogue

Fecha: 21/Abril/2023

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de situación actual de la panadería y pastelería "Los Triguales" en relación con el desarrollo organizacional y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x		
Congruencia					x		
Redacción					x		
Orden					x		
Presentación del instrumento				x		Se puede mejorar	En la parte introductoria separe las instrucciones de los objetivos

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					x		

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN – Encuesta

"DESARROLLO ORGANIZACIONAL CASO: LOS TRIGALES DEL

Estudiante: Christina Azogue

Fecha: 21/Abril/2023

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información de la situación actual de la panadería y pastelería "Los Trigales" en relación con el desarrollo organizacional y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				x		La pregunta 23 revísela por favor	Está segura que en su empresa tienen establecidas las políticas?
Congruencia				x		Existen algunas preguntas que se debe mejorar en cuanto a las alternativas de respuesta	Revise las preguntas:19,20,22,23,33,34
Redacción				x			
Orden					x		
Presentación del instrumento				x		Se puede mejorar	En la parte introductoria separe las instrucciones de los objetivos

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					x		

Anexo 3. Análisis e interpretación de los datos recolectados

La entrevista se realiza al gerente general Sr. Manuel Azogue de la Panadería y Pastelería “Los Trigales” del Cantón Chunchi.

1.- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan sus empleados?

El principal problema que se puede detectar es que mis trabajadores confunden casa con trabajo porque 4 de los trabajadores tienen problemas familiares y es por eso que no se pueden concentrar a la hora de realizar sus actividades.

2.- ¿Cuál es el mecanismo de motivación o incentivo a sus empleados dentro de la empresa?

la motivación que yo les brindo es que todos mis trabajadores tienen la libertad de poner en práctica su creatividad, si ellos desean aprender más sobre la elaboración de pan o pastel tienen toda la libertad para que puedan practicar, muchas de las veces yo les ofrezco mis productos para que lo realicen.

3.- ¿Usted brinda algún tipo de capacitación antes de que su empleado se incorpore a la empresa, puede mencionar que capacitaciones recibe?

Al momento que ingresa un empleado nuevo a mi panadería yo converso personalmente con mi trabajador y realizo preguntas como: tiene experiencia en el área que desea trabajar, cuantos años lleva laborando en el mundo de la panadería. Posterior a eso le ingreso a la panadería para hacer la entrega de su uniforme, horarios de entrada, horarios de comida (desayuno y almuerzo), el funcionamiento de las máquinas entre otro. Todas esas indicaciones se explican el día que ingresa a la panadería antes no.

4.- ¿Cuál es el proceso para la toma de decisiones dentro de la empresa?

Las decisiones que se toman en la empresa es que yo y mi esposa conversamos sobre que producto se puede lanzar, no he tomado en cuenta a mis colaboradores porque ellos terminan su jornada laboral y se dirigen a sus casas, pero sería interesante poder conversar con ellos también para saber su punto de vista.

5.- ¿Cómo se emplea la comunicación interna?

Tengo 7 empleados por ende se me hace fácil conversar con ellos personalmente, cuando converso con ellos nunca toco temas familiares porque pienso que eso no es de mi incumbencia, solamente conversó sobre maquinarias nuevas que están en el mercado.

6.- ¿Sus empleados siguen algún proceso para cumplir sus actividades laborales?

Si, todas las mañanas doy a conocer las instrucciones que tiene para todo el día desde que tipo de panes tiene que realizar hasta que productos tiene que utilizar en ese día, si hubiese al día siguiente feria en el cantón se les pide a los trabajadores que realicen más productos, pero eso ya son otras extras que yo les pago.

7.- De acuerdo a su criterio ¿Qué aspectos se deberían considerar en la empresa para mejorar el ambiente laboral?

Todos los trabajadores tienen que venir más comprometidos con el trabajo que van a realizar, que se concentren solamente en el trabajo y que los problemas de casa lo dejen ahí, porque cuando se piensan en 2 cosas a la vez ninguna funciona. En cuanto a los jóvenes que den más prioridad a su trabajo y no a los juegos, porque se les da tiempo para que vayan a entrenar.

8.- ¿Existe un proceso de prueba o adaptación a los nuevos empleados para conocer sus aptitudes y habilidades que posee esta persona?

Solo le pido la hoja de vida, para comprobar que tengan experiencia en otras panaderías, y con eso ya tienen el acceso para trabajar, sé que los cambios son drásticos pero mi persona y mis trabajadores antiguos siempre le tratamos de la mejor manera para que se sienta en un bonito ambiente. Depende mucho a que área se va a incorporar porque si es pastelero mínimo tiene que conocer todos los utensilios y máquinas para laborar.

9.- ¿Cuál es su apreciación sobre los salarios ofrecidos a los empleados por el trabajo que realizan?

Yo pienso que los salarios que ofrezco son aceptables, depende mucho también en que área se encuentran porque como es de conocimiento los pasteleros tienden a ganar un poco más, pero todos mis trabajadores ganan más de un salario básico. También quiero aclarar que cuando mis trabajadores le echan más ganas y depende de las habilidades que va demostrando se subo también el sueldo.

10.- ¿Cuál es la estrategia para compartir los conocimientos adquiridos durante todo su trayecto laboral con sus empleados?

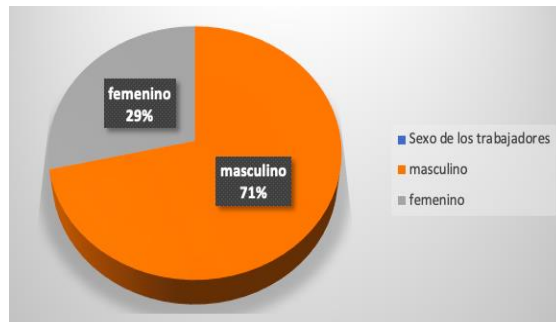
Yo comparto mis conocimientos cuando alguien de mis trabadores se vuelve curioso y necesita aprender más sobre algún tema. Porque yo muchas de las veces paso ocupadas, pero cuando puedo con mucho gusto comparto mis conocimientos con mis trabajadores.

Resultados de la encuesta dirigida a los trabajadores de la Panadería y Pastelería “Los Trigales” del Cantón Chunchi.

Información general

1. ¿Indique cuál es su sexo?

Gráfico 3. Sexo de los trabajadores



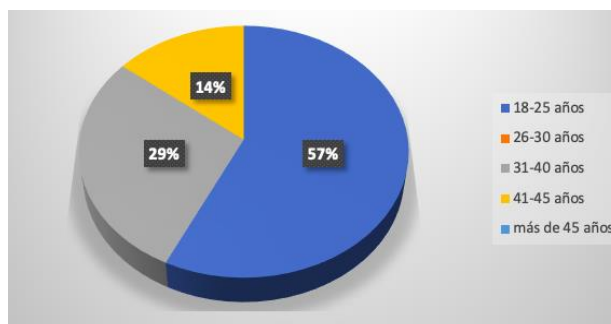
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 29% son de sexo femenino y el 71%, de sexo masculino, esto significa que los hombres son los que más se dedican a realizar este tipo de oficios, preparación de panes y pasteles, mientras que el trabajo de las mujeres por lo general es el destinado a atender las cajas o al cliente en general

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

Gráfico 4. Rango de edad



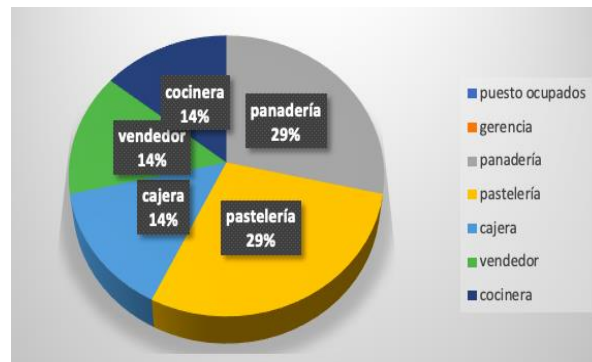
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 57% está constituido por personas que tienen la edad entre 18 a 25 años, el 29% por personas que tienen la edad de 31 a 40 años y el 14% de las personas que tienen entre 41 a 45 años. Se puede decir que las personas de más edad tienen más experiencia y pueden compartir con sus compañeros.

3. ¿A qué nivel o puesto que se describen a continuación pertenece?

Gráfico 5. Puesto al que pertenecen



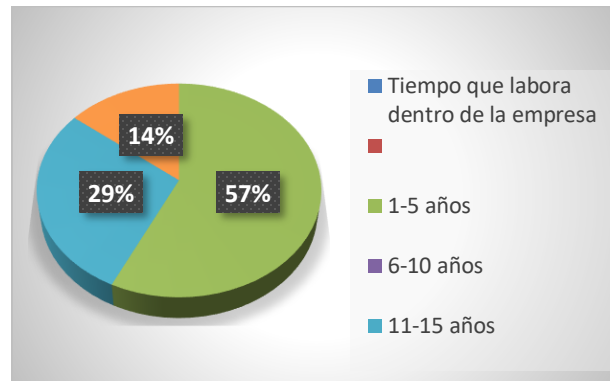
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 29% pertenece a los panaderos, el otro 29% a los pasteleros, el 14% al cajero, 14% al vendedor y otro 14% a la cocinera. Todos los 7 empleados tienen definidos sus puestos y sus cargos. Entonces es así que el área de panadería y pastelería que cuenta con más trabajadores puedan cumplir con sus actividades y estas áreas son las que más producen porque depende de ellos para que se mueva la economía y genere empleo.

4. ¿Qué tiempo lleva laborando dentro de la empresa?

Gráfico 6. Tiempo que labora dentro de la empresa



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

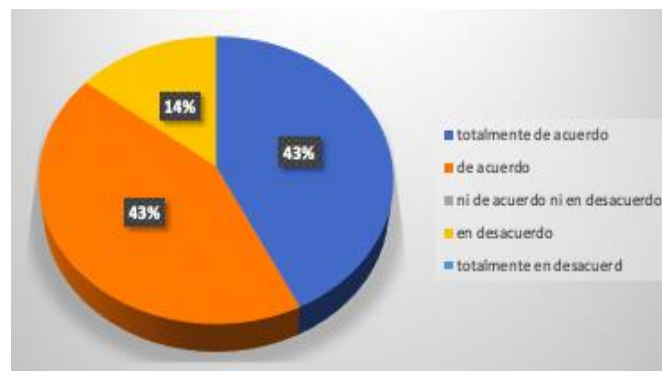
El 57% está constituido por jóvenes que trabajan alrededor de 1 a 5 años porque recientemente se hizo cambio de personal. Así mismo el 29% lleva laborando alrededor de 11 a 15 años y el 14% alrededor de 15 a 20 años dentro de la empresa.

Preguntas enfocadas al comportamiento

Satisfacción laboral

1.- ¿Se siente satisfecho por el trabajo que realiza?

Gráfico 7. Satisfacción laboral



Fuente: elaboración propia

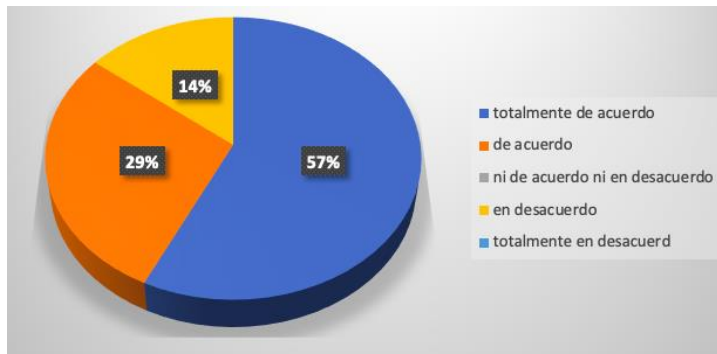
Análisis e interpretación

En la panadería “Los Trigales” el 43% está de acuerdo y el otra 43% está totalmente de acuerdo, lo que quiere decir que la empresa cumple con las expectativas que tienen los

empleados frente a la misma.

2.- ¿Disfruta usted del trabajo que hace?

Gráfico 8. Amor por el trabajo



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 57% del personal que labora dentro de la panadería “Los Trigales” están totalmente de acuerdo en que disfruta hacer lo que les gusta y esto puede mejorar el ambiente laboral si todos compartieran sus conocimientos.

3.- ¿Las responsabilidades asignadas le dan sentido de logro?

Gráfico 9. Responsabilidades asignadas



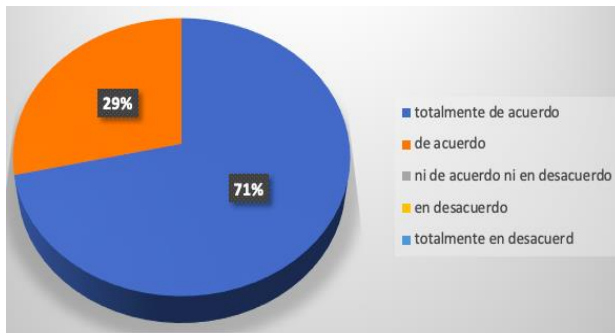
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En la panadería “Los Trigales” el 57% está totalmente de acuerdo en cuanto a las responsabilidades que son asignadas y el 43% está de acuerdo la cual no es una respuesta negativa y se concluye que todo el personal está satisfecho de la cantidad de trabajo que se le da.

4.- ¿El trabajo que desempeña le permiten realizar contribuciones importantes con su vida?

Gráfico 10. El trabajo le permite contribuciones con su trabajo



Fuente: elaboración propia

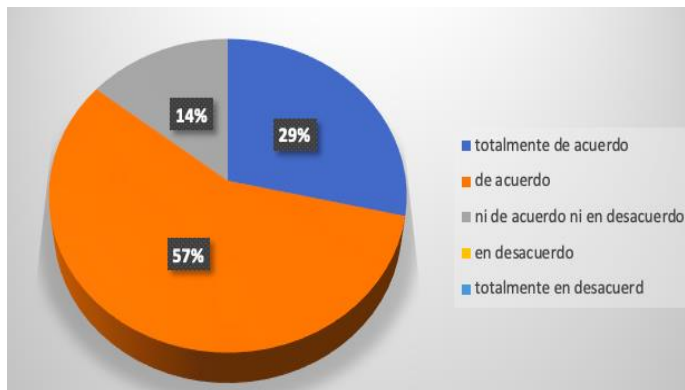
Análisis e interpretación

Al trabajar en una panificadora le abre muchas oportunidades externas porque esa rama es muy amplia y le permite conocer nuevos mundos, por eso el 71% están totalmente de acuerdo ya que los jóvenes que trabajan dentro de la empresa están estudiando y se les permite realizar sus prácticas dentro de la panificadora. Por otro lado, el 29% están de acuerdo, lo cual quiere decir que todos los trabajadores cumplen con sus expectativas.

Desempeño

5.- ¿Está de acuerdo que sus habilidades se hayan tomado en cuenta para utilizar de manera efectiva?

Gráfico 11. Sus habilidades son tomadas en cuenta



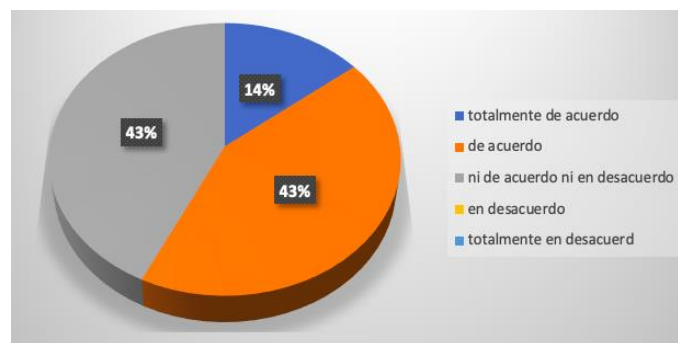
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 57% de los trabajadores dicen que están de acuerdo que se hayan tomado en cuenta sus habilidades, el 29% totalmente de acuerdo y el 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es por eso que en la panadería “Los Trigales” se toma en cuenta que se les facilita más hacer y depende de eso se les ubica en el área que más les guste o que deseen aprender.

6.- ¿Las oportunidades de crecimiento le animan a permanecer en la empresa?

Gráfico 12. Oportunidades de crecimiento



Fuente: elaboración propia

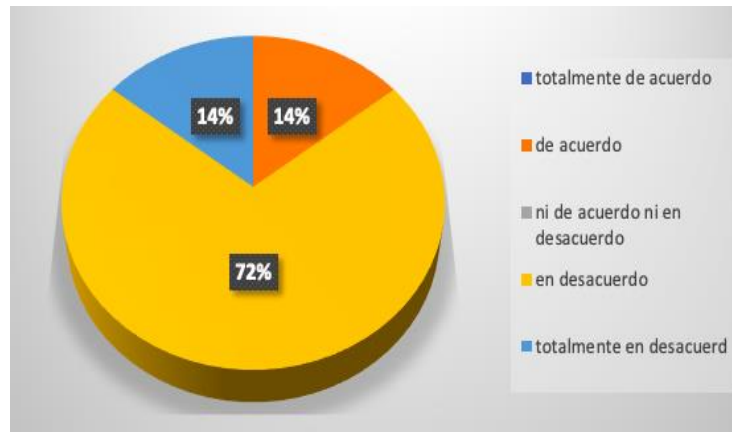
Análisis e interpretación

El 47% está de acuerdo, el 43% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 14% está totalmente de acuerdo. Al hacer énfasis en el 47% es porque básicamente quieren crecer como personas en diferentes sentidos, aprender nuevas cosas, tener más experiencia, ir entrando de a poco en el mercado para saber la función de compra de materia prima.

Comunicación interna

7.- ¿El jefe les mantiene informados de lo que ocurre en la empresa?

Gráfico 13. Información a los empleados



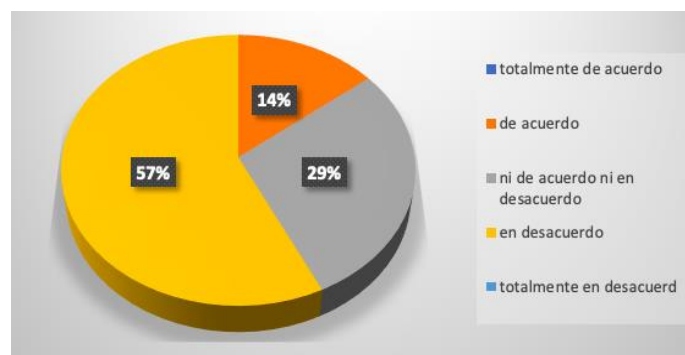
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En la panadería “Los Trigales” se observa que el 72% está en total desacuerdo, lo cual nos quiere decir que casi nunca les informa sobre algún suceso que ocurre internamente y se tiene que mejorar este aspecto.

8.- ¿Se le informa qué resultados se esperan del trabajo que le han asignado?

Gráfico 14. Resultados esperados del trabajo



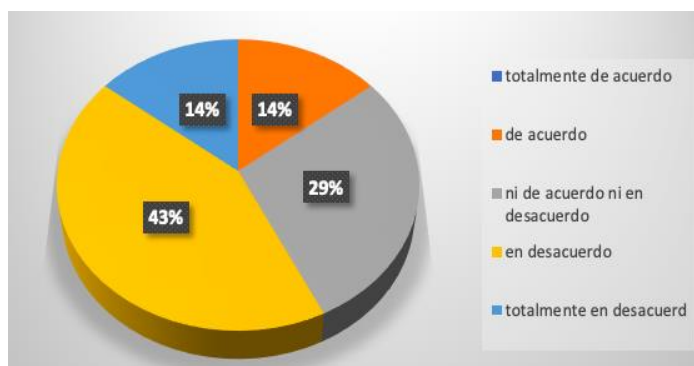
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 57% dice estar en desacuerdo porque el gerente solamente le da las instrucciones al inicio del día, pero no realiza una inspección cuando están terminando su jornada laboral, el 29% manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 14% contestó de acuerdo.

9.- ¿Se le informa anticipadamente de los cambios que podrían afectar su trabajo?

Gráfico 15. Información anticipada



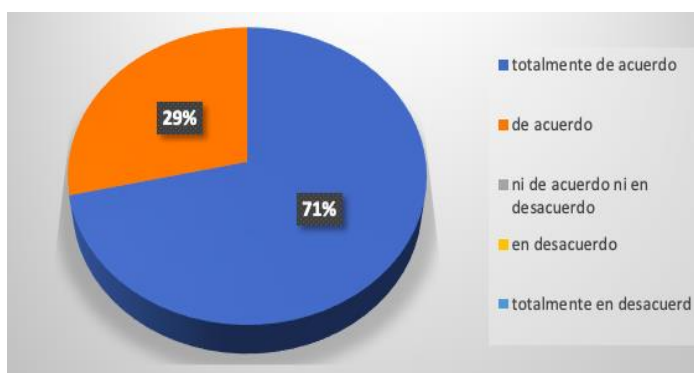
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 43% de los empleados dicen estar en desacuerdo porque el jefe no les comunica de manera inmediata cuando hacen pedido de productos nuevos y no les da instrucciones de si puede o no puede afectar ese producto en la elaboración de dichos panes o pasteles, es importante que el jefe comunique a sus empleados antes de que se utilice tal ingrediente, el 29% se inclinó por ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% está totalmente de acuerdo y el otro 14% de acuerdo, con respecto a esta pregunta.

10.- ¿Su jefe está de acuerdo con que exprese sus ideas de cómo deben hacerse las cosas?

Gráfico 16. Expresar ideas



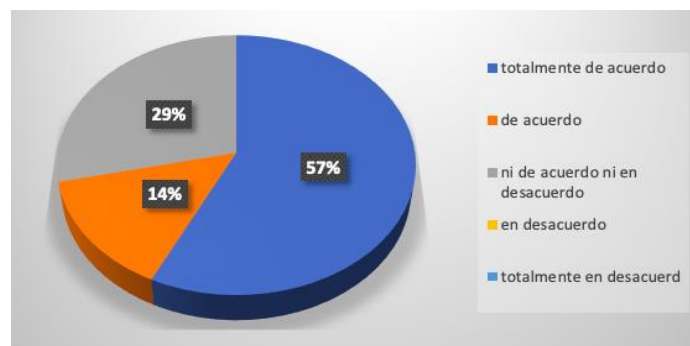
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En la panadería “Los Trigales” se puede expresar de manera libre cuando desee comentar sobre alguna cosa, el 71% del total de los trabajadores dicen estar totalmente de acuerdo porque 2 jóvenes estudian con relación a la pastelería y tienen nuevos métodos de realizar de manera eficiente los productos, menorando los recursos y optimizando tiempo, mientras que el 29% contestó estar de acuerdo.

11.- ¿Su jefe está de acuerdo cuando se le informa sobre los inconvenientes que tiene en sus actividades?

Gráfico 17. Informar inconveniente



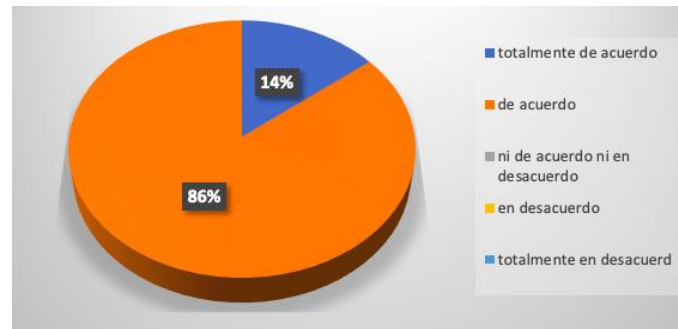
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 57% están en total acuerdo de comunicar a su jefe cuando existe o cometan un error a la hora de realizar sus productos o en la caja cuando existen clientes necios, el 29% manifestó ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 14% contestó de acuerdo, con respecto a esta interrogante.

12.- ¿Está de acuerdo usted en informar a su jefe cuando va a faltar al trabajo?

Gráfico 18. Informar la inasistencia



Fuente: elaboración propia

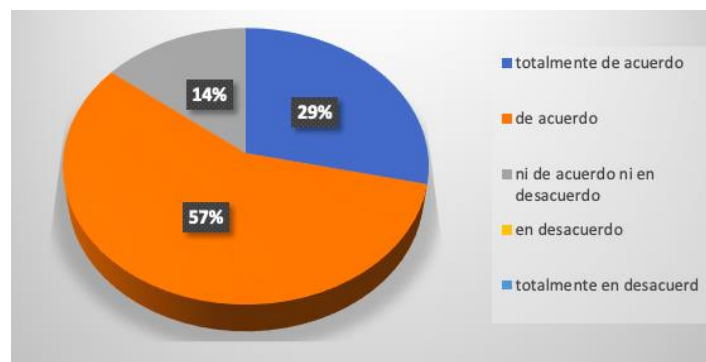
Análisis e interpretación

El 86% dicen estar de acuerdo en comunicar con anterioridad al jefe en caso de que vaya a faltar al trabajo y el 14% está totalmente de acuerdo en informar a su jefe. Con esto se consigue que exista mayor control interno en el negocio y de esta forma se producirá en mayor cantidad y con el compromiso de los trabajadores.

Compañerismo

13.- ¿Usted ha colaborado con algún nuevo compañero en base a su experiencia?

Gráfico 19. Compartir experiencia



Fuente: elaboración propia

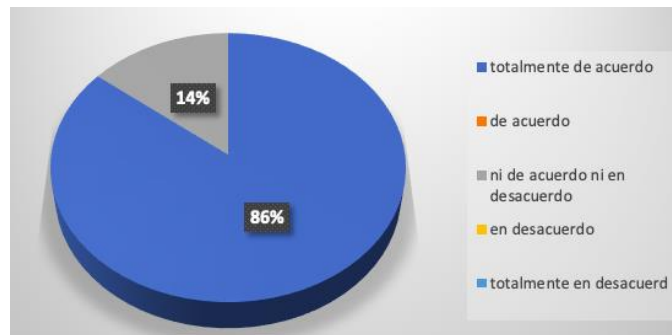
Análisis e interpretación

Es fundamental implementar comunicación dentro de una organización, en este caso el 57% del personal está de acuerdo en compartir sus conocimientos, el 29% está totalmente de acuerdo porque son personas que ya llevan más años en la empresa y el 14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo porque básicamente llevan poco tiempo en

la empresa y ellos también aprenden de sus compañeros.

14.- ¿El intercambio de ideas u opiniones es permitido en el grupo de trabajo que pertenece?

Gráfico 20. Intercambio de ideas



Fuente: elaboración propia

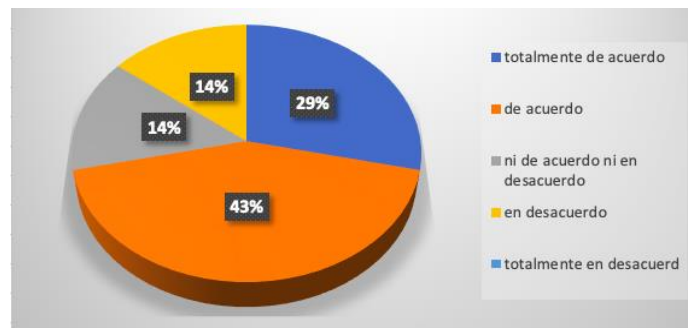
Análisis e interpretación

Dentro de la empresa el 86% del total de personal están totalmente de acuerdo en intercambiar ideas ya sea laborales o de algún otro tema para mejorar la integración con sus compañeros y el 14% no está de acuerdo ni en desacuerdo porque son personas nuevas y no tienen mucho en común también son personas jóvenes.

Remuneración y beneficios

15.- ¿Considera usted que es adecuado el salario que percibe?

Gráfico 21. Salario percibido



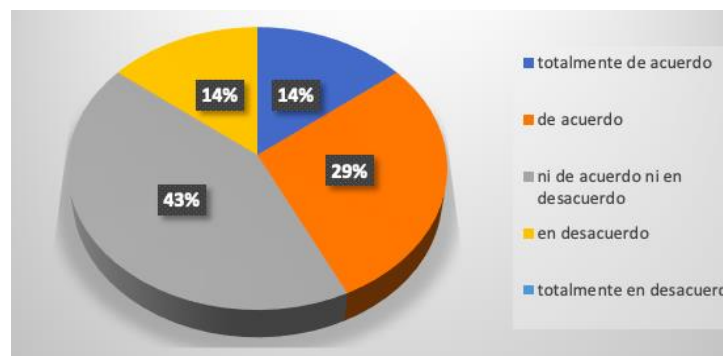
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 43% del personal está de acuerdo ya que ganan más del básico y también depende mucho en que área se encuentre laborando, también depende de los años que lleva laborando en la empresa juntamente con la experiencia adquirida y el 29% está totalmente de acuerdo con el salario ofrecido, mientras que el 14% contestó en desacuerdo y el otro 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

16.- ¿Los beneficios que ofrece la empresa son de su agrado?

Gráfico 22. Beneficios que ofrece la empresa



Fuente: elaboración propia

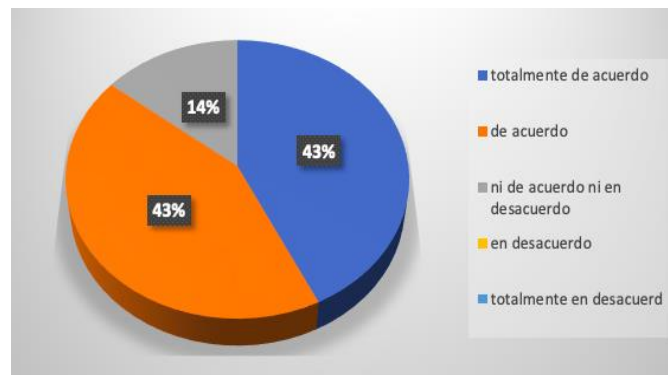
Análisis e interpretación

Los beneficios que ofrece la empresa no son muchos por eso el 43% del personal no está ni de acuerdo ni en desacuerdo lo cual quiere decir que muchos trabajadores no saben que beneficios le corresponde a cada uno, que son beneficios o cómo se puede adquirir la misma. En este caso se debe convocar a una reunión para dar a conocer los beneficios que tiene cada uno.

Innovación

17.- ¿Aplica nuevos mecanismos y métodos para realizar su trabajo?

Gráfico 23. Aplicar nuevos mecanismos



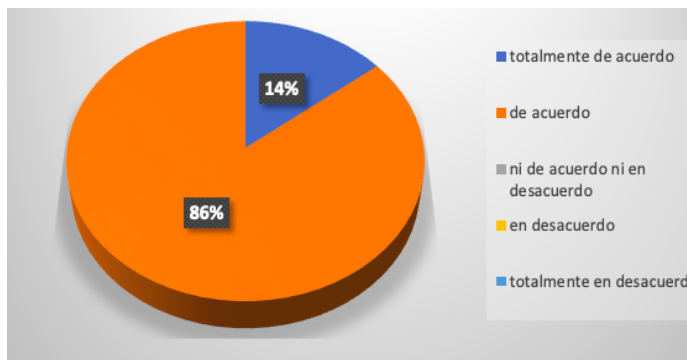
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 43% dice estar de acuerdo para poner en práctica nuevos procedimientos para elaborar dicho producto, muchas de las veces los nuevos pasos ahorran dinero y tiempo lo cual quiere decir que es efectivo. El 43% está totalmente de acuerdo porque aprenden nuevas cosas y el 14% no sabe en qué le favorece al poner en práctica algo completamente nuevo.

18.- ¿Se facilitan los insumos y recursos para que usted pueda desarrollar su trabajo?

Gráfico 24. Materiales e insumos para trabajar



Fuente: elaboración propia

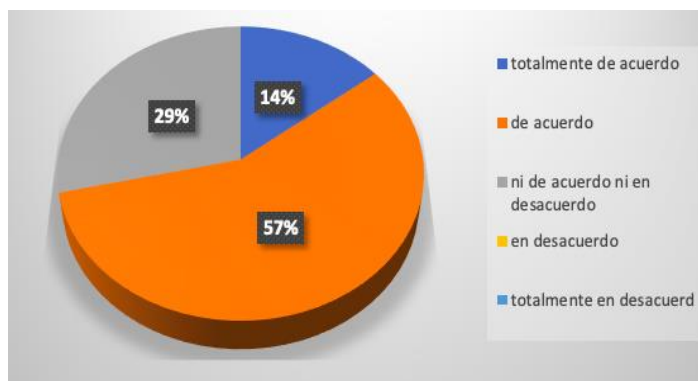
Análisis e interpretación

Al ser una empresa de libre opinión les da la facilidad de intentar nuevos productos para sacar a la venta y de paso la misma empresa les brinda los materiales que tengan a disposición es por eso que el 86% del personal está de acuerdo en encontrar alguno innovador que puede dar una satisfacción y logro personal, mientras que el 14% contestó totalmente de acuerdo.

Operacional

19.- ¿Está de acuerdo con los procesos de trabajo que se manejan en la empresa?

Gráfico 25. Procesos de trabajo



Fuente: elaboración propia

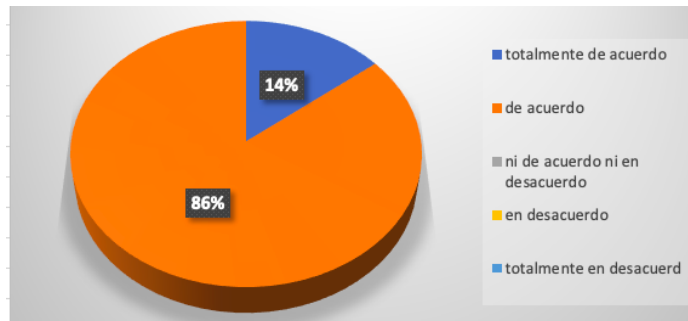
Análisis e interpretación

El 57% está de acuerdo en que los procesos a seguir son claros y precisos, de la misma

manera, el 29% no está de acuerdo ni en desacuerdo ya que desean hacer por voluntad propia, el 14% está totalmente de acuerdo porque saben que tienen que cumplir con las metas personal y empresarial.

20.- ¿Las operaciones son rotativas en diferentes áreas?

Gráfico 26. Operaciones en diferentes áreas



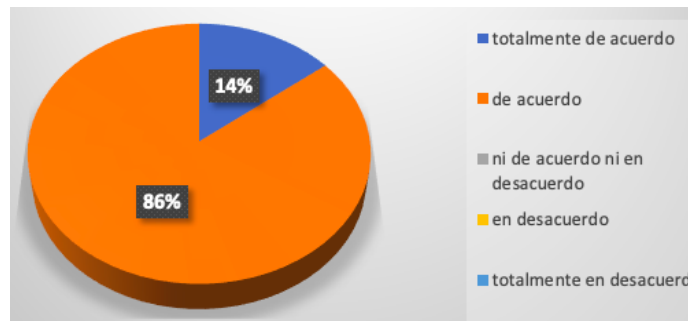
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 86% del personal están de acuerdo ya que semestralmente se les rota para que se cambien de puesto y puedan conocer más sobre los productos nuevos que se hayan elaborado durante el semestre que no se encontraban en esa área y el 14% está totalmente de acuerdo lo cual quiere decir que las personas que laboran no están hostigadas en un solo lugar de trabajo.

21.- ¿Las políticas y procedimientos ayudan a obtener un trabajo de calidad?

Gráfico 27. Políticas y procedimientos de la Panadería



Fuente: elaboración propia

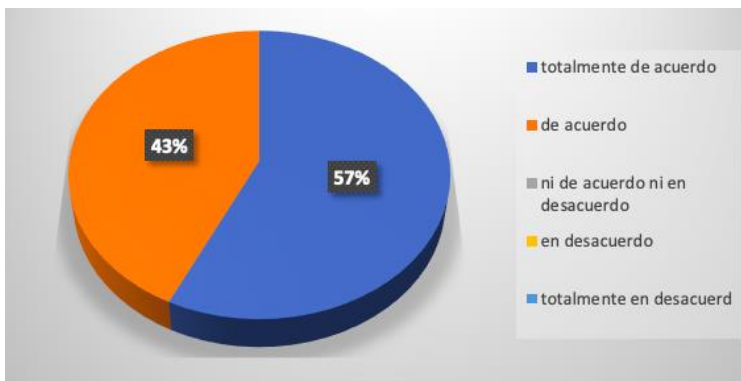
Análisis e interpretación

Todas las empresas cuentan con políticas y procedimientos que son para empleados y para clientes en este caso el 86% está de acuerdo con las reglas internas de la empresa que todos los trabajadores tienen que cumplir dentro de eso se encuentra: hora de llegada, uniforme y hora de comida (desayuno y almuerzo) y el 14% está totalmente de acuerdo lo cual quiere decir que esas reglas no van a cambiarse.

Supervisión

22.- ¿Su jefe conoce a la perfección el trabajo que desempeña?

Gráfico 28. Trabajo desempeñado



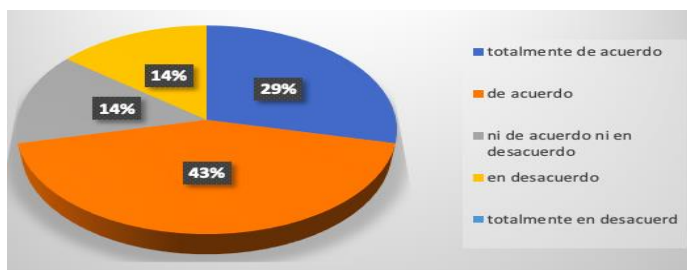
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 57% dice que están totalmente de acuerdo porque es el jefe quien creó los productos y sabe perfectamente como son los procesos para cada uno de ellos y el 43% igual está de acuerdo, lo cual quiere decir que los trabajadores están conscientes de lo que hacen.

23.- ¿Su jefe revisa que el trabajo haya sido terminado?

Gráfico 29. Trabajo terminado



Fuente: elaboración propia

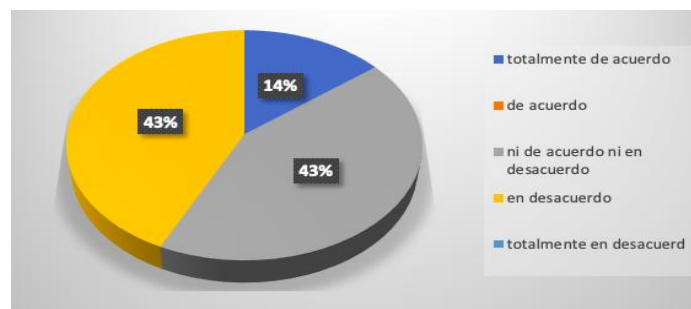
Análisis e interpretación

En la Panadería “Los Trigales” se cumple con lo que el jefe haya determinado que productos se realiza durante el día el 43% del personal dice que están de acuerdo y que el jefe si revisa que se haya terminado todo antes de que los trabajadores se retiren a sus casas, el 14% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Capacitación

24.- ¿Su jefe le capacita cuando se crea un nuevo producto?

Gráfico 30. Capacitación de un nuevo producto



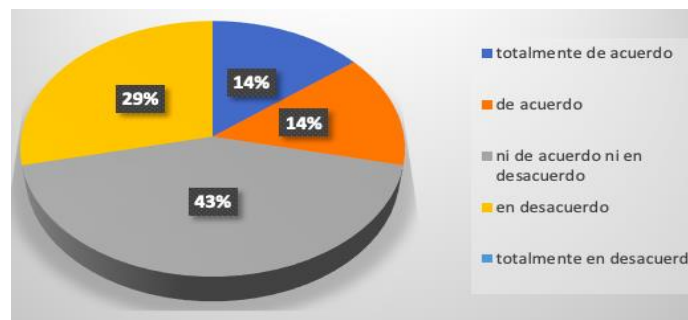
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En la Panadería “Los Trigales” el 43% están en desacuerdo, porque su jefe no hace reuniones ni nada para dar a conocer que producto se puede lanzar al mercado y el otro 43% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo por la misma razón porque cuando viene un pastelero a dar clases el jefe solamente trabaja con los de esa área y no todos aprenden.

25.- ¿Su jefe le capacita cuando adquiere una máquina completamente nueva?

Gráfico 31. Capacitación de maquinaria nueva



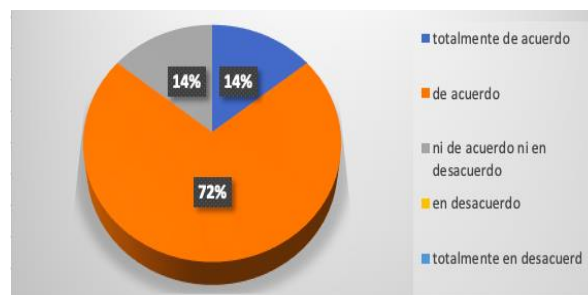
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Al implementar una maquinaria nueva se debe de dar capacitaciones a los empleados para que sepan cómo funciona, el 43% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo porque el jefe no les explica cuál es su funcionamiento y los trabajadores aprenden solos o preguntándose entre compañeros.

26.- ¿La administración le brinda el apoyo debido para aplicar nuevas técnicas en un producto específico?

Gráfico 32. Aplicación de nuevas técnicas en la panadería y pastelería



Fuente: elaboración propia

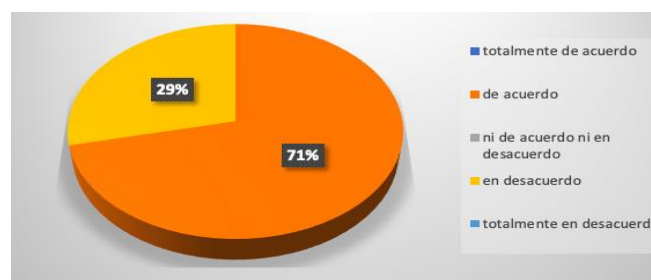
Análisis e interpretación

El 72% dice estar de acuerdo ya que el jefe les apoya que puedan practicar para que puedan seguir mejorando y perfeccionando dicho producto o procedimiento, el 14% contestó totalmente de acuerdo y el otro 14% dijo ni de acuerdo ni en desacuerdo, con respecto a esta pregunta.

Cargos de trabajo

27.- ¿La distribución de trabajo es la adecuada por la cantidad de trabajadores que son?

Gráfico 33. Distribución de trabajo



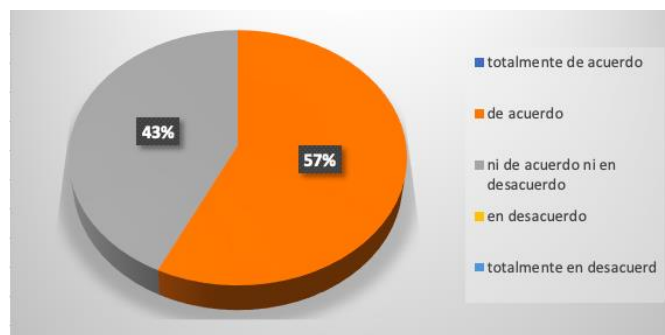
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 71% dice estar de acuerdo porque se les hace más fácil trabajar en el área de producción 2 personas, y el 29% está en desacuerdo porque hay veces que los clientes necesitan pedidos y el trabajador tiene que cumplir con otro pedido y se sobrecargan de trabajo.

28.- ¿Existe una inconformidad por no distribuir bien los horarios de trabajo y familia?

Gráfico 34. Distribución de horarios



Fuente: elaboración propia

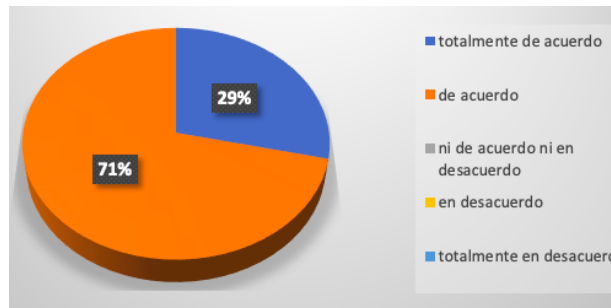
Análisis e interpretación

El 57% de los trabajadores afirman que están de acuerdo con los horarios establecidos para que realicen su trabajo y también tienen tiempo para estar con su familia, el 43% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo por el hecho de que son jóvenes y no tienen compromiso en casa.

Condiciones de trabajo

29.- ¿El equipo, herramientas y materiales son adecuados para realizar su trabajo?

Gráfico 35. Implementos adecuados para trabajar



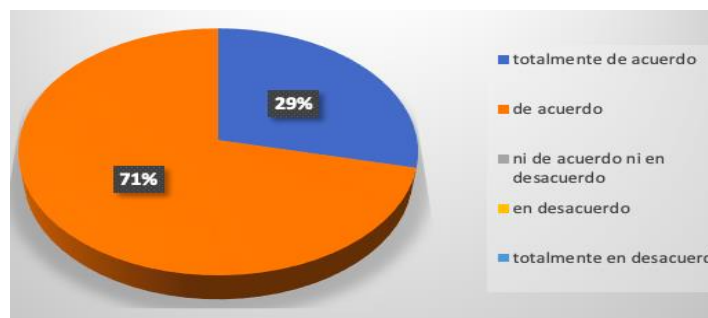
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 71% está de acuerdo que se brinda todos los implementos necesarios tanto maquinarias como productos de materia prima (harina, huevos, manteca, levadura y agua) y el 29% está totalmente de acuerdo lo cual quiere decir que todos están conformes con los servicios que ofrece.

30.- ¿Está de acuerdo que la iluminación, ambiente, ruido y calor afectan su desempeño laboral?

Gráfico 36. Ambiente laboral



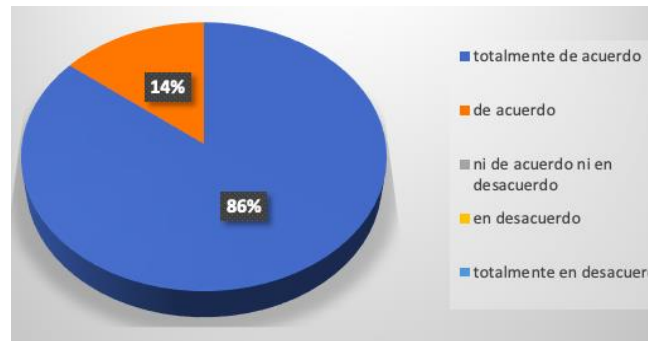
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 71% está de acuerdo lo cual quiere decir que el clima que se presta no es favorable para que desempeñen correctamente y esto es debido a que el lugar es pequeño y cuando alguna maquinaria se daña no encuentran pronto un repuesto y eso causa ruidos extraños que, si afectan al oído, mientras que el 29% dijo totalmente de acuerdo.

31.- ¿Está de acuerdo con los a alimentación que brinda por parte de la compañía?

Gráfico 37. Alimentación que brinda la compañía



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

La alimentación es indispensable en toda empresa, es por eso que el 86% está totalmente de acuerdo con la alimentación brindada lo cual quiere decir que son nutritivos y bueno para la salud, también porque existe un break todos los días donde se les ofrece diferente aperitivo para todos los trabajadores y también para que descansen de 5 a 10 minutos.