



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

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo, **MARÍA BELÉN MUÑOZ AGUIRRE**, C.C. 172150899-0, autora del trabajo de graduación intitulado: **“PLAN DE INTERVENCIÓN INTEGRAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LOS ANDES, INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR UBICADO EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS, EN EL AÑO 2014**, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional**, en la Facultad de Psicología.

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

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

Quito, agosto 2015

*Maria Belen Muñoz A.*  
**MARÍA BELÉN MUÑOZ AGUIRRE**

**C.C. 172150899-0**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

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

**PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**PLAN DE INTERVENCIÓN INTEGRAL DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL PARA LOS ANDES, INSTITUTO TECNOLÓGICO  
SUPERIOR UBICADO EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS  
TSACHILAS, EN EL AÑO 2014.**

**AUTORA: MARÍA BELÉN MUÑOZ AGUIRRE**

**DIRECTOR: ING. PABLO HERNÁNDEZ, MGTR.**

**QUITO, 2.014**

## **Dedicatoria**

A mis padres que con esfuerzo, dedicación y trabajo, me brindaron la oportunidad de convertirme en una profesional. Y a Dios por bendecirme y guiarme siempre en mi camino.

## **Agradecimiento**

A Pablo Hernández mi director quien con sus conocimientos me apoyó y guio en todo el proceso con la mayor dedicación.

## INDICE GENERAL

1. MARCO INTRODUCTORIO	
1.1. Tema.....	1
1.2. Datos de la institución.....	1
1.3. Planteamiento del problema.....	4
1.4. Antecedentes.....	6
1.5. Justificación.....	6
1.6. Objetivos.....	7
1.6.1. Objetivo general.....	7
1.6.2. Objetivos específicos.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Marco teórico.....	8
2.2.1 Plan de intervención.....	10
2.2.2 Desarrollo organizacional.....	13
2.2.3 Modelos de desarrollo organizacional.....	19
Modelo de investigación – acción.....	23
Modelo de cambio planeado de Faria Mello.....	24
Enfoque sistemático.....	26
3. MARCO METODOLÓGICO: FASE DIAGNÓSTICA.....	29
3.1 Metodología.....	29
3.2 Instrumentos.....	30
3.3 Aplicación.....	30
3.4 Resultados.....	31
3.4.1 Resultados del cuestionario de bloqueos y apoyos.....	31
3.4.2 Pirámide de jerarquización de “problemas” de Los Andes, Instituto Tecnológico.....	33
3.4.3 Resultados de la entrevista fuerzas impulsoras a los Directores de la organización.....	33
4. PROYECTO O PRODUCTO.....	38
4.1 Objetivo del proyecto.....	38
4.2 Actividades.....	38

4.2.1. Identificación de modelos de intervención.....	38
4.3. Supuestos.....	59
4.4. Precondiciones .....	60
4.5. Indicadores .....	60
4.6. Fuentes de verificación.....	61
4.7. Medios e insumos.....	63
4.9 Presupuesto .....	64
4.10 Matriz marco lógico .....	70
4.11 Monitoreo.....	73
4.12. Evaluación.....	74
4.13. Destinatarios.....	74
4.14. Cronograma.....	75
5. CONCLUSIONES .....	76
6. RECOMENDACIONES .....	77
7. BIBLIOGRAFÍA.....	78
8. ANEXOS.....	79
Anexo 1: Cuestionario Bloqueos y apoyos .....	79
Anexo 2: Guía entrevista.....	89
Anexo 3: Cuestionario Dimensiones centrales.....	90
Anexo 4: Cuestionario Perfil de las características organizacionales .....	92
Anexo 5: Encuesta método GRID .....	94

## INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Principios de la filosofía del DO según Guizar (2013). .....	18
--	----

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1.1 Organigrama estructural de Los Andes Instituto Tecnológico Superior. Alvari (2006). .....	4
Figura 1.2 Árbol de problemas de Los Andes Instituto Tecnológico Superior. ....	5
Figura 2.1 Modelo de cambio planeado de Kurt Lewin (esquema de la raíz cuadrada). Guizar (2013).21	
Figura 2.2 Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley. Guizar (2013). ....	22
Figura 2.3 Fases del modelo de investigación acción. Guizar (2013). ....	23
Figura 2.4 Modelo de D.O. Faria Mello. Guizar (2013). ....	25
<u>Figura 3.1 Resultados de los componentes del D.O. de Los Andes Instituto Tecnológico Superior. ...</u>	<u>32</u>
Figura 3.2 Pirámide de Jerarquización de “problemas” de Los Andes Instituto Tecnológico Superior.37	

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de esta disertación se podrá evidenciar la elaboración de un plan de intervención integral de desarrollo organización, comenzando con una breve descripción de Los Andes, Instituto Tecnológico Superior, entre ellas sus características como: Misión, visión, valores, organigrama; posterior a esto se detallara el objetivo general y los objetivos específicos de la disertación. Se realizará también la sustentación teórica mediante la citación de varios autores y teorías referentes al desarrollo organizacional sus valores y el beneficio de poner en práctica dentro de las organizaciones, asimismo el significado de un plan de intervención integral, la implementación de modelos y técnicas para la elaboración de una intervención. Seguido se describirá la metodología herramientas e instrumentos que se utilizaron para la elaboración, desarrollo del proyecto y la obtención de datos de la situación real de Los Andes, Instituto Superior Tecnológico. De igual manera un capítulo específicamente del proyecto donde se detallarán los resultados obtenidos mediante encuestas y cuestionarios de la Organización en base a los componentes de Desarrollo Organizacional (DO); de la misma manera la descripción de brechas, modelos y técnicas necesarias para conformar el plan de intervención para La Institución; se detallará también el presupuesto por cada actividad, describiendo el costo de cada material necesario para su realización. Se podrá evidenciar el cronograma establecido del proyecto, conclusiones y recomendaciones. En la última sección de esta disertación se presentara mediante referencia bibliográfica los autores que se citaron en la investigación y elaboración de la misma y se presentara los anexos como sustento de los instrumentos utilizados para el diagnóstico organizacional.

# **1. MARCO INTRODUCTORIO**

## **1.1. Tema**

Plan de intervención integral de desarrollo organizacional para Los Andes, Instituto Tecnológico Superior ubicado en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, en el año 2014.

## **1.2. Datos de la institución**

A continuación se mencionará los datos de la institución según el Estatuto Institucional:

Nombre: Los Andes, Instituto Tecnológico Superior.

Ubicación: Urbanización Vega, calle 4ta, lote #7 entre calles “D” y “E”, edificio Colegio Latino, junto a la Comandancia Policía Nacional, Santo Domingo de los Tsáchilas.

Características: el instituto tiene 30 colaboradores entre instructores de conducción y personal administrativo. Brinda el servicio de formación de choferes profesionales, con el tiempo se espera implementar capacitaciones y cursos para la renovación de licencias para choferes profesionales.

Actividad: Los Andes, Instituto Tecnológico Superior es una escuela de choferes profesionales que brinda capacitación para choferes profesionales con Licencia tipo “C”; asimismo como Instituto Tecnológico imparte la carrera de Analista de Sistemas.

La misión de Los Andes, Instituto Tecnológico Superior es generar, asimilar y adaptar, transmitir y difundir, aplicar, transferir y gestionar el conocimiento científico y tecnológico, para contribuir al desarrollo sostenido y sustentable de nuestro País, como resultado de una dinámica interacción con los actores de la sociedad ecuatoriana y la comunidad internacional.

En su visión se proyecta a alcanzar la excelencia educativa a través de la innovación tecnológica, formando profesionales competentes con valores para emprender y servir a la sociedad.

En sus valores institucionales se señala que promueven la honradez, la responsabilidad, el respeto a la ley, el respeto a los derechos de los demás, su amor por el trabajo, su afán por el ahorro y la inversión, la puntualidad, el orden y la limpieza, la capacitación permanente y el civismo.

Estrategias: Mantener y preservar una adecuada infraestructura, así como un sistema administrativo y financiero que garantice el funcionamiento del Instituto.

Contar con un adecuado sistema de información y comunicación que permita la toma de decisiones en forma ágil, eficiente y eficaz.

Promover la actualización de sus docentes y graduados a través de convenios y cursos de educación continua.

Objetivos: Impartir educación para formar Técnicos Superiores y Tecnólogos, proporcionando a los estudiantes una capacitación científica y técnica, en derechos humanos, y en valores humanísticos y éticos con los más altos niveles de exigencia y excelencia académicas.

Impartir educación para formar los recursos humanos en el nivel de profesiones que en el contexto de la realidad nacional, les permita contribuir al desarrollo sustentable de su región y del país y a una plena realización profesional y personal con profunda conciencia ciudadana.

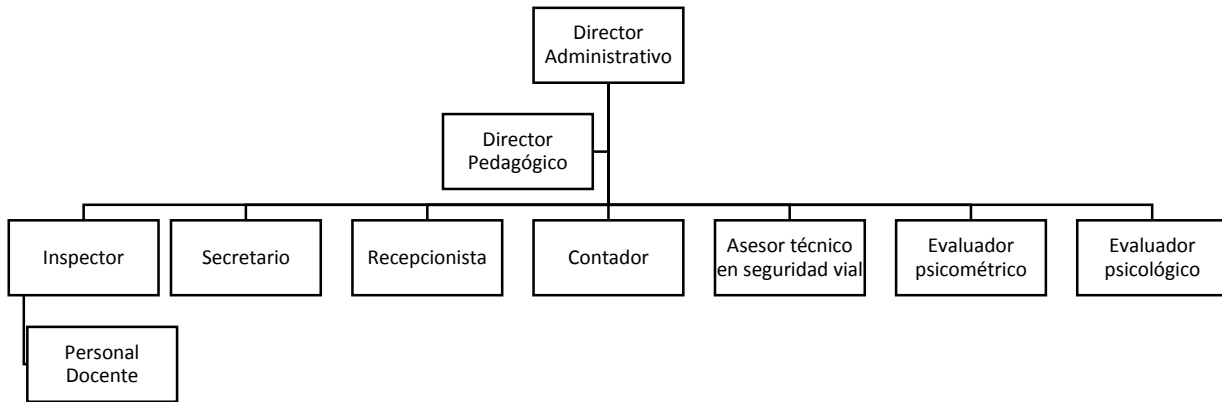
Fomentar y ejecutar programas de investigación en los campos de la ciencia, la tecnología, las artes, las humanidades que promuevan el desarrollo armónico del Ecuador y la formación y capacitación de sus recursos humanos.

Celebrar convenios de orden académico, administrativo, científico y otros para el desarrollo de proyectos de interés común con centros de educación media o superior nacionales e internacional. (Alvario, 2006)

## Organigrama

El organigrama de la organización se verá representado en la Figura 1.1.

**Figura 1.1** Organigrama estructural de Los Andes Instituto Tecnológico Superior. Alvario (2006).



### 1.3. Planteamiento del problema

De acuerdo a la información proporcionada por las autoridades de Los Andes Instituto Tecnológico Superior, el ambiente laboral no es el esperado y es común que se generen conflictos personales y malos entendidos dentro de la oficina debido a la falta de comunicación interna, acompañados de insatisfacción laboral y un bajo nivel de relación. Otro de los elementos a considerar es el desempeño de los colaboradores, que mencionado por los directivos de la organización ha disminuido y es notorio que no cumplen con las tareas y responsabilidades diarias, se considera que una de las causas es la falta de control en las actividades que realizan; viéndose así afectada la productividad de la Organización; como se podrá ver en la Figura 1.2 a continuación:

**Figura 1.2** Árbol de problemas de Los Andes Instituto Tecnológico Superior.



## **1.4. Antecedentes**

Dentro de una organización existen varios elementos, los cuales repercuten en el desempeño de sus integrantes, estos están relacionados directamente con la satisfacción e insatisfacción laboral. Para mejorar estos aspectos dentro del Instituto se requiere de un análisis de la situación en la que se encuentra. Es por esto que se cree necesario realizar este plan de intervención dentro de la organización.

Sobre el tema seleccionado para el presente estudio ya se cuenta con investigaciones previas: libros, artículos relacionados de revistas y de igual manera páginas de internet. También se cuenta con algunas tesis de grado especialmente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, destacándose la siguiente: Elaboración de un plan de desarrollo organizacional en Grupo Macro Cía. Ltda., por Villalba Maruri, Carmen Rosa.

## **1.5. Justificación**

El plan de intervención integral de desarrollo organizacional tendrá impacto no solo dentro del Instituto, de igual manera repercutirá en la sociedad sirviendo como ejemplo de la importancia de poseer y manejar con éxito los ámbitos y procesos dentro de la organización tales como reclutamiento y selección, estándares de control, filosofía administrativa, etc.

La elaboración de este proyecto es importante ya que se implementarán estrategias dentro de los procesos con falencias para mejorar ciertos ámbitos tales como, el nivel de colaboración, eficiencia y eficacia de los colaboradores, la comunicación y confianza en los miembros y aumentar el compromiso. Asimismo las técnicas propuestas permitirán el desarrollo óptimo de los procesos dentro de la organización, generando una ventaja en el

desempeño de los colaboradores y la productividad de la Organización; y por consiguiente, optimizando la calidad de servicios que presta la misma.

Mediante la obtención de este plan de intervención integral de desarrollo organizacional se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la etapa universitaria, a fin de la obtención del título de disertación y el desarrollo en el ámbito profesional.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Elaborar un plan de intervención integral para los factores deficientes en desarrollo organizacional para Los Andes Instituto Tecnológico Superior ubicado en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas en el año 2014.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- Definir el proceso y los elementos de una intervención integral de desarrollo organizacional.
- Realizar la valoración de variables de una intervención integral.
- Desarrollar el diagnóstico de la Organización.
- Identificar los aspectos críticos de intervención de Los Andes Instituto Tecnológico Superior.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco teórico**

En la actualidad se vive en un mundo donde las organizaciones son parte crucial de la vida, es por ello que se considera fundamental adaptarse con rapidez a los cambios del entorno tales como: tecnológicos y el desarrollo de la cultura. Motivos por los cuales si una organización no cambia al mismo ritmo, podría obtener resultados adversos a los esperados. Según lo mencionado por Hernández (2011) el desarrollo organizacional apoya a las empresas en tiempos difíciles tanto para que sean competitivas en un entorno globalizado como para concientizar a sus dirigentes sobre la necesidad de cambio constante.

El desarrollo organizacional (DO) es una disciplina incluyente que busca, impulsada por la alta dirección, contribuir como una estrategia sistemática a la eficiencia y el cambio planeado, al enfocar, alinear y articular los procesos sustantivos al cumplimiento de la misión y la mejora organizacional, por medio de intervenciones de las ciencias del comportamiento, principalmente “en y desde” la madurez del sistema (Robledo, 2012, p.75).

Guizar (2013) menciona que existen fuerzas que dan paso a un cambio dentro de las organizaciones, considerándose internas como externas, las fuerzas externas son factores educacionales, sociales, culturales, económicos, políticos, tecnológicos y las fuerzas internas son las funciones como trabajador, objetivos, políticas, y la tecnología de las organizaciones.

“Otros factores que pueden presionar a las organizaciones a transformarse son: la globalización, los avances tecnológicos, regulaciones gubernamentales, sindicatos, grupos de acción política” (Rodríguez, 2011, p. 34).

Las fuerzas externas se caracterizan por el poco control que puede tener la organización sobre ellas, para Guizar (2013) las fuerzas externas tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio de las organizaciones. Una particularidad de las empresas que logran éxito, es trabajar con ambas fuerzas (internas y externas).

¿A qué se debe el éxito de empresas como Google o el crecimiento exponencial de las redes sociales como Twitter o Facebook que sin duda han rebasado las expectativas? Porque han tenido en cuenta los factores endógenos y exógenos y han trabajado en ellos. (Guizar, 2013, p.4)

El desarrollo organizacional es, fundamentalmente, una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización. (Hernández, 2011, p. 6)

El desarrollo organizacional “es una serie de técnicas y métodos que los gerentes pueden utilizar en su programa de investigación de la acción, con la finalidad de mejorar la adaptabilidad de su organización” (Gareth, 2011, p. 295). Asimismo el “DO surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones” (Münch, Osorio & Vital, 2011, p. 185). A su vez, Chiavenato (2010) considera que el DO sería: el mejoramiento organizacional mediante investigación y acción.

El desarrollo organizacional es un proceso que consta de tres fases:

El diagnóstico, que se hace a partir de la situación actual. En general, el diagnóstico es una percepción de la necesidad de cambio en la organización o en una parte de ella. El diagnóstico se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados. La intervención, es una acción para alterar la situación actual. Por lo general, la intervención es definida y planificada por medio de talleres y discusiones entre las personas y los grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio. El refuerzo, es un esfuerzo por estabilizar y mantener la situación por medio de la realimentación del cambio logrado. (Chiavenato, 2009, p. 425)

Para desarrollar este proyecto es necesario profundizar en la segunda fase del proceso de desarrollo organizacional, plan de intervención, la misma que será descrita a continuación.

### **2.2.1 Plan de intervención**

El plan de intervención es utilizado dentro de las organizaciones para explotar los puntos fuertes de la misma y mejorar las oportunidades de desarrollo valiéndose de planes de acción para corregir problemas Hernández (2011, p. 6).

Desarrollo organizacional “es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y bienestar de los empleados” (Robbins, 2009, p. 628).

Según lo mencionado por Chiavenato (2010) el desarrollo organizacional encierra transformaciones estructurales y técnicas, sin embargo el principal objetivo es generar un cambio en las personas, la naturaleza y calidad de sus relaciones laborales.

Para llevar a cabo estos planes de intervención, cambio planeado, existen diferentes tipos de intervención, los cuales serán detallados a continuación:

## Intervenciones en procesos humanos

Este tipo de intervención se lo utiliza enfocado en la parte humana de las organizaciones.

Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre lo indica, se enfocan en los aspectos humanos de la organización. (Guizar, 2013, p. 136)

Guizar (2013) da La siguiente clasificación para este tipo de intervenciones clásicas, grupos t, consultoría de procesos, intervención de la tercera parte, formación de equipos, encuestas de retroalimentación, reuniones de confrontación, relaciones inter grupos y enfoques normativos. Se detalla esta clasificación a continuación:

## Intervenciones tecnoestructurales

Las intervenciones tecnoestructurales están orientadas hacia la tecnología y estructura de las organizaciones para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerárquica y de diseño del trabajo. (Guizar, 2013, p. 137)

De acuerdo a Guizar (2013) la clasificación de esta intervención es la siguiente: Diferenciación de integración, diseño estructural, organización colateral, calidad de vida en el trabajo y diseño del trabajo.

## Intervenciones en administración de recursos humanos

Este tipo de intervención “se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensas y planeación y desarrollo de carreras” (Guizar, 2013, p. 137).

Las intervenciones en administración de recursos humanos tienen como base cuatro ámbitos que deben ser llevados a cabo dentro de la organización con sus colaboradores para generar un cambio, los cuales son: Instalación de objetivos y metas, sistemas de recompensas, planeación y desarrollo de carrera y administración del estrés. Guizar (2013).

## Intervenciones estratégicas y en el medio

Las intervenciones estratégicas y del medio “están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio” (Guizar, 2013, p. 137).

La clasificación que da Guizar (2013) es: Planeación de sistemas abiertos, cultura corporativa, administración del cambio estratégico. (p. 137)

## **2.2.2 Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional “implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo” (Guizar, 2013, p. 6). Es decir intervenir de una manera positiva en los procesos internos de la empresa y mejorarlos para impulsar a la misma y obtener resultados más eficientes.

El desarrollo organizacional “es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que de investigación científica” (Guizar, 2013, p. 6).

Dentro de los planes de intervención existe dos metas: una de aprendizaje o educacional y otra que se refiere al desempeño de una tarea. Según Hernández (2011) estas se orientan a los problemas evidentes que perturben directamente a las necesidades de las empresas. Hernández (2011) por otra parte menciona que las intervenciones de resolución de problemas del DO tienden a enfocarse a los problemas reales de las organizaciones decisivos para las necesidades de las mismas.

Para el autor “el desarrollo organizacional indaga como alcanzar un cambio planeado de la organización de acuerdo con las necesidades, requerimientos o peticiones de la organización misma” (Hernández, 2011, p. 11).

A su vez, el desarrollo organizacional es el “conjunto de intervenciones para el cambio planeado, basadas en valores humanistas y democráticos, que busca mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados” (Robbins, 2009, p. 628).

Al DO se lo utiliza para realizar cambios tanto en la estructura como en procesos del sistema completo de una organización. Según Cummings el desarrollo organizacional se basa en la aplicación y en la transferencia de los conocimientos y la práctica de las ciencias de la conducta e incluye micro conceptos como los siguientes: liderazgo, dinámica de grupos, y diseño de trabajo. También macro conceptos como estrategia, diseño organizacional y relaciones internacionales. Guizar (2013)

Para llevar a cabo los planes de acción de DO es necesario trabajar en diferentes ámbitos, mismos que serán mencionados a continuación, según lo mencionado por Hernández (2011):

- Cultura organizacional: se compone de lenguajes, valores, actitudes, costumbres y creencias de una organización. Es decir todos los aspectos que la caracterizan y forjan su forma de actuar.
- Ética organizacional: es el dar a los proveedores la oportunidad de lograr una coprosperidad y el deseo de mejorar profesionalmente, y proporcionar a sus empleados una sólida base para ganarse la vida.
- Comunicación organizacional: dentro de la organización la comunicación se convierte en un recurso a partir de que se regulan como un objetivo específico para enlazar sistemáticamente los roles y las responsabilidades de los miembros de la organización, así como de las metas y los objetivos departamentales.
- Resolución de conflictos: estos se pueden tomar como una oportunidad de adentrarse en experiencias que rompan paradigmas y que lleven a otro nivel de compromiso a los trabajadores.
- Negociación: es una forma de solución, es un elemento consustancial a la vida en la organización. Llegar a una posición aceptable para ambas partes.
- Liderazgo: es la habilidad de influir sobre las personas o grupos en busca de una misión o meta.

- Equipos y grupos de trabajo: equipo de trabajo es una forma de organización particular del trabajo donde se busca que aflore el talento colectivo y la sinergia de las personas. A diferencia del grupo de trabajo donde las prioridades ya están establecidas y las decisiones se llevan a la práctica responsabilizando a los integrantes de forma individual.

Los planes de acción son un proceso adaptable para planificar y poner en práctica el cambio, diagnosticando y el tener como resultado la resolución de problemas (Hernández, 2011).

A continuación se mencionarán varias razones por las cuales se considera importante el utilizar el Desarrollo Organizacional.

- Ayuda a los colaboradores de la organización a incrementar su eficiencia.
- Provee establecer relaciones interpersonales más eficaces.
- El D.O. ayuda a las organizaciones a sobrevivir en rápidos cambios como los de las siguientes áreas: Explosión de conocimientos: día a día aumentan nuestros conocimientos; esto significa que algún conocimiento anterior se modifica y muchas veces se vuelve obsoleto. Rápida obsolescencia de los productos: se renueva y aumenta de manera acelerada los productos llegando con rapidez a la obsolescencia. Composición cambiante de la fuerza de trabajo: la nueva fuerza laboral tiene un nivel de conocimientos y escolaridad cada vez mayor. Creciente internacionalización de los negocios: cuando las organizaciones llegan a una etapa de desarrollo tal que necesitan ampliar sus mercados y actividades. (Guizar, 2013, p. 8)

El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa que tiene la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las

organizaciones, el modo que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio. Este enfoque posee ciertas características importantes (Guizar, 2008, p. 10):

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
  - a) Metas (¿A dónde desearía ir la organización?)
  - b) Crecimiento, identidad y revitalización.
  - c) Eficiencia organizacional.
3. Se fundamenta en la conducta humana.
4. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implementado el programa puede ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
  - a) Mejoramiento de la capacidad del personal.
  - b) Transferencia de valores humanos.
  - c) Comprensión entre grupos.
  - d) Administración de equipos.
  - e) Mejores métodos para la solución de conflictos

La orientación del D.O. es sistemática pues se requiere trabajar de manera integral en relación con todas sus partes, “el DO tiene un orientación sistemática, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de una manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas” (Guizar, 2013, p, 8).

Es importante también la retroalimentación hacia los colaboradores, pues sirve como apoyo en referencia a las decisiones tomadas “El DO depende de gran medida de la retroalimentación que reciban sus participantes para ayudarle a sustentar sus decisiones” (Guizar, 2013, p, 8).

La meta del DO es constituir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden seguir problemas a nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupo o incluso de toda la organización. (Guizar, 2013 p. 9)

Se debe preparar una estrategia global de DO con una o más intervenciones, que incluyan actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia en su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como principios de la filosofía del desarrollo organizacional.

A continuación se mencionaran los principios de la filosofía del DO en la Tabla 2.1, la cual se enfoca en la conocida teoría “Y” de McGregor y tomando también ingredientes de la teoría “Z” de William Ouchi. (Ver tabla 2.1). (Guizar, 2013, p. 9)

“Las teorías X e Y representan dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adaptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad” (Alles, 2008, p. 45).

**Tabla 2.1** Principios de la filosofía del DO según Guizar (2013).

Valor tradicional	Valor del D.O.
Hombre es básicamente malo	Hombre es esencialmente bueno
Se evalúan negativamente las personas	Se percibe a los individuos como seres humanos
Hombre no puede cambiar	Las personas pueden cambiar y desarrollarse
Existe resistencia y temor a las diferencias individuales	Se aprovechan las diferencias individuales
Se emplea la posición para fines de poder y prestigio	Se emplea la posición para fines de la organización
Hay desconfianza básica en las personas	Existe confianza básica en las personas
Se evaden riesgos	Hay disposición para aceptar riesgos
Se refuerza fundamental en la competencia	Se hace hincapié primordial en la colaboración
Concepto del individuo en la relación con su descripción de puestos	Se conoce al individuo como una persona integral
Participar en la conducta de juegos	Se desempeña la conducta auténtica

Seguidamente se exponen varios valores que determinan al DO.

Como primer valor el respeto por la gente: Los individuos se consideran responsables, conscientes e interesados y deben ser tratados con dignidad y respeto. El segundo es la confianza y apoyo: La organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo. El tercer valor es igualdad de poder: Las organizaciones efectivas dejan enfatizar la autoridad y el control jerárquicos, por lo que permiten la libertad de ideas y ejercicio de las mismas. Como cuarto la confrontación: Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra, sino deben ser confrontados abiertamente. El quinto y último valor es la participación, mientras más gente afectada por un cambio participe en las decisiones que le rodean, más comprometidos estarán en poner en práctica esas decisiones. (Hernández, 2011, p. 19)

Para la ejecución y progreso del plan de intervención es necesario que exista un consultor que tenga bajo su mando la responsabilidad el proceso de desarrollo organizacional, esto de la mano de la parte ejecutiva de la empresa para poder coordinar y promover el proceso, siendo un agente de cambio; “la labor actual del consultor como agente de cambio implica la transferencia de conocimientos, *know how* y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita” (Hernández, 2011, p. 325). A su vez, menciona que el fin primordial del desempeño actual y el enfoque que se da a la labor del consultor, consiste en apoyar de forma intensa, pero temporal, a las empresas u organizaciones, para que desarrollen de mejor manera sus tareas y cumplan así con los objetivos emanados de sus misiones. (Hernández, 2011, p. 325)

### **2.2.3 Modelos de desarrollo organizacional**

En este punto se detallarán los diferentes modelos de cambio para la ejecución del desarrollo organizacional.

## El modelo de cambio de Kurt Lewin

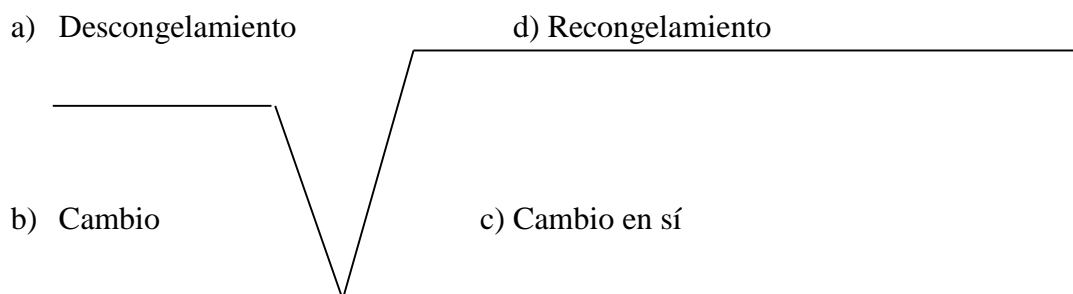
Este modelo se define al cambio como una modificación de las fuerzas que mantiene en el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsadoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo. (Guizar, 2013, p. 28) Cabe mencionar que ambas fuerzas deben estar en equilibrio para poder mantenerse y obtener el cambio esperado, es decir es un “equilibrio cuasi estacionario”. Para lograr este cambio Lewin propone un plan con tres fases, ya sea para aumentar las fuerzas que proporcionan el cambio o para disminuir las que lo impiden, o a su vez armonizar ambas. (Guizar, 2013, p. 28)

1. Descongelamiento: fase la cual su propósito es reducir las fuerzas que conserva a la organización en su vigente nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: en esta fase se pretende desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes, en base a comportamientos en la organización.
3. Recongelamiento: en esta la organización se encuentra en un estado de equilibrio motivo por el cual va a necesitar constante apoyo de mecanismos como cultura, políticas, normas y la estructura organizacional. (Guizar, 2013)

Lewin sostiene que estas fases se pueden lograr si: Se determina el problema, se identifica la situación actual, se identifica la meta por alcanzar, se identifican las fuerzas positivas y negativas que indican sobre él, se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta. (Guizar, 2013, pp. 28-29)

Este modelo de cambio que propone Lewin (Guizar, 2013) se lo compara con un “esquema de la raíz cuadrada” por su similitud con esta operación aritmética. Como se puede observar en la Figura 2.1, se presenta la ilustración del modelo propuesto.

**Figura 2.1** Modelo de cambio planeado de Kurt Lewin (esquema de la raíz cuadrada). Guizar (2013).



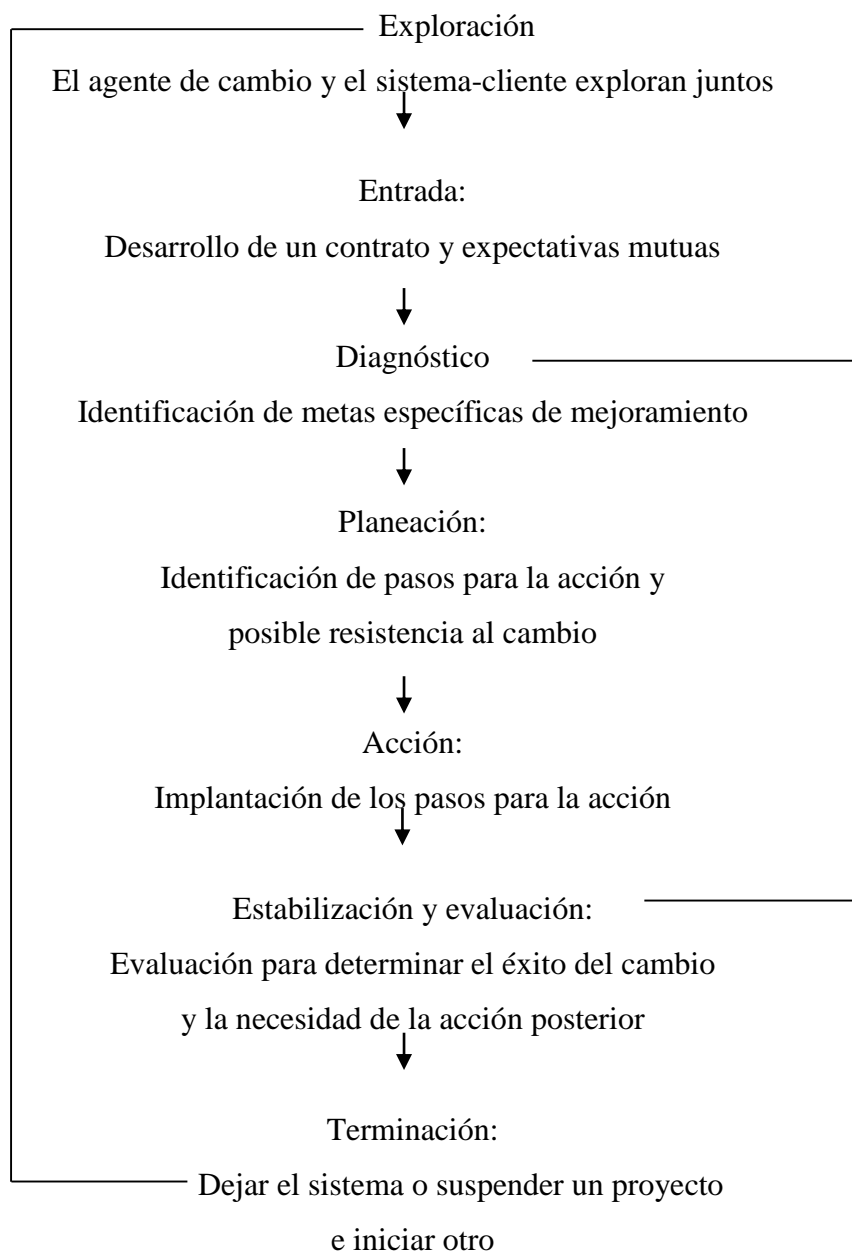
Como se puede observar, en la fase de descongelamiento prevalece una situación determinante; por ejemplo: la elaboración el control de inventarios por medios manuales, con el siguiente desperdicio de horas-hombre y la posibilidad muy alta de cometer errores. Se presenta el proceso de cambio, en el cual al principio se puede observar un decremento de la productividad. Si se recurre de nuevo al ejemplo de control de inventarios, se podría suponer que a la persona responsable de hacerlo no le fue posible entregar en forma oportuna su reporte mensual ni tampoco manejar el paquete de computación que se requiera para agilizar el proceso de control de la mercancía. Posteriormente, dentro de ese mismo proceso de cambio, se puede observar un incremento de la productividad dado que ya le es más fácil al sujeto de cambio asimilar el nuevo paquete de computación y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo de manera oportuna. Por último, se inicia la etapa de recongelamiento, se en la cual el nuevo método se entrega como una parte de la actividad normal de su trabajo. (Guizar, 2013, p. 29)

## Modelo de planeación

“Este modelo es el intento de dar una estructura y orden al cambio planeado, señala que la información existente en la organización tiene que compartirse con el agente de cambio y posterior convertirse en planes de acción” (Guizar, 2013, p. 29).

Posterior mediante la figura 2.2 se presentará los siete pasos presentados por los autores.

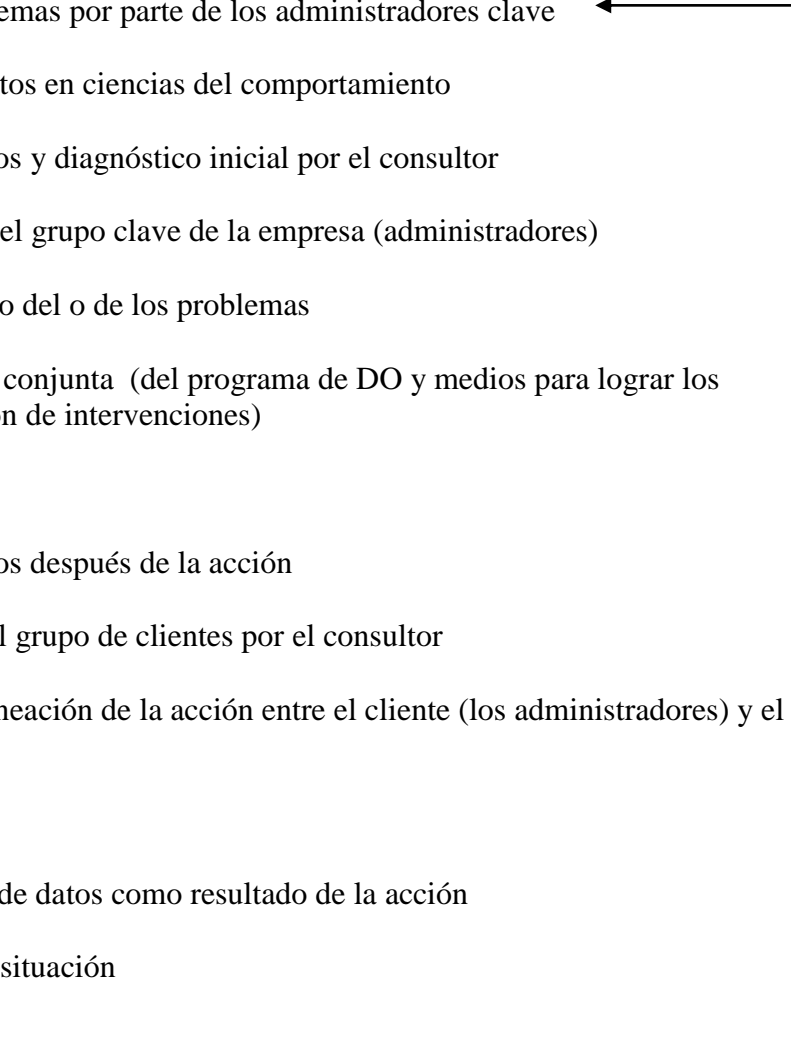
**Figura 2.2** Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley. Guizar (2013).



## Modelo de investigación – acción

En este modelo el cambio planeado se lo considera como “un proceso cíclico que implica la colaboración entre los miembros de la organización y los expertos de DO”. Y “pone énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de realizar acción, planeación e implementación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados de realizar la acción, y así sucesivamente” (Guizar, 2013, p. 32). Para mayor comprensión se presentará el modelo de investigación acción representada en la siguiente figura 2.3.

**Figura 2.3** Fases del modelo de investigación acción. Guizar (2013).

1. Percepción de problemas por parte de los administradores clave
  2. Consultas con expertos en ciencias del comportamiento
  3. Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor
  4. Retroalimentación del grupo clave de la empresa (administradores)
  5. Diagnóstico conjunto del o de los problemas
  6. Planeación y acción conjunta (del programa de DO y medios para lograr los objetivos) (aplicación de intervenciones)
  7. Acción
  8. Recopilación de datos después de la acción
  9. Retroalimentación al grupo de clientes por el consultor
  10. Rediagnóstico y planeación de la acción entre el cliente (los administradores) y el consultor
  11. Nueva acción
  12. Nueva recopilación de datos como resultado de la acción
  13. Rediagnóstico de la situación
  14. Etcétera
- 

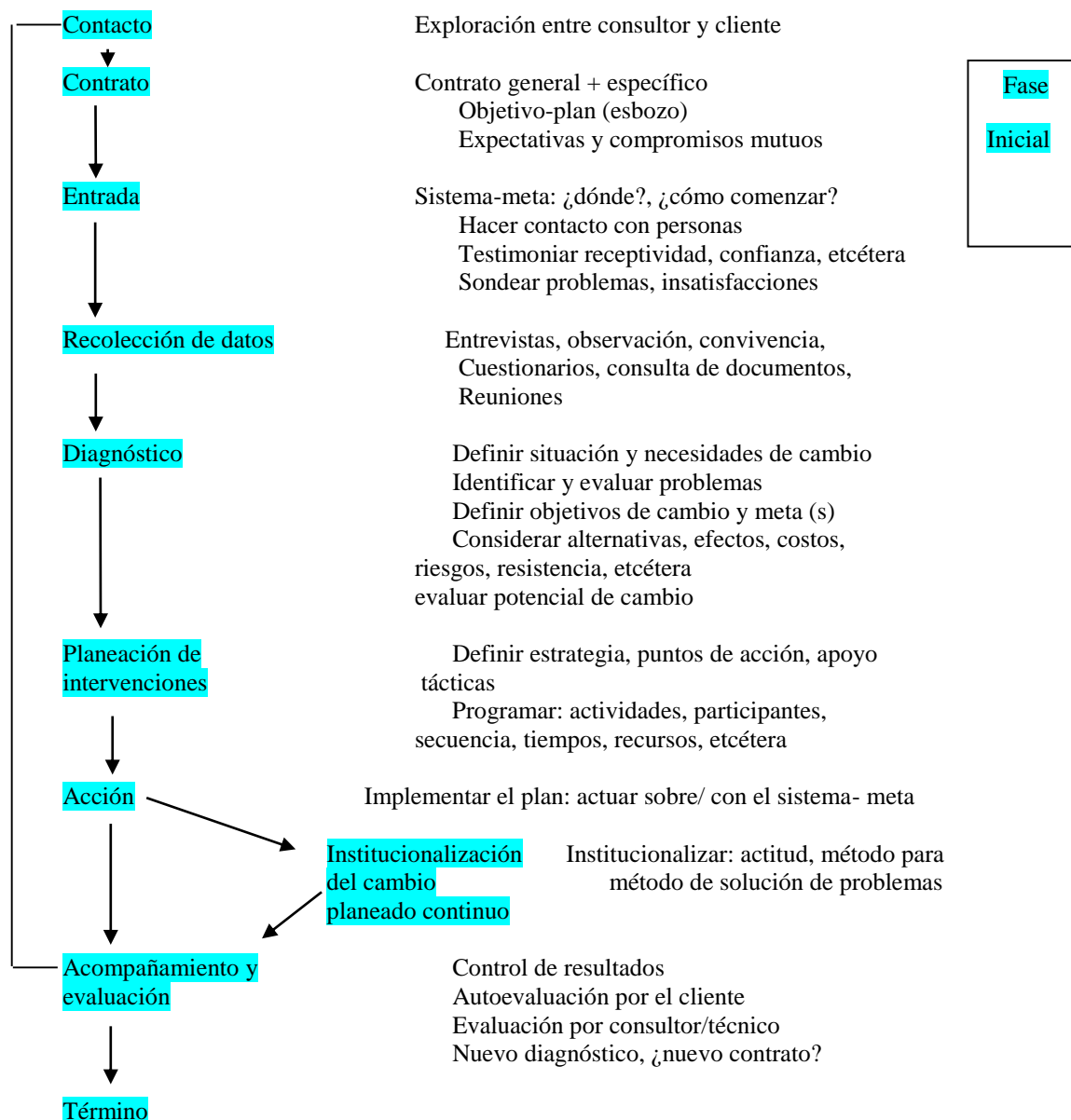
El modelo de Lewin se diferencia de los otros ya que se basa en el proceso general de cambio planeado y es la descripción de este mismo proceso, al mismo tiempo que los modelos de planeación y de investigación- acción son la descripción de las actividades que se compone el modelo de Lewin. “Sin embargo, el modelo de planeación de Lewin difiere de los otros en que se enfoca en el proceso general de cambio planeado más que en la actividades específicas del DO” (Guizar, 2013, p. 49).

#### Modelo de cambio planeado de Faria Mello

Este modelo al igual que los anteriores divide en al modelo de cambio planeado en fases, como se verá representado por medio de la Figura 2.4.

Se toma a la fase de entrada como una subfase del contacto, catalogándola como el inicio de un acontecimiento, previo a la fase de contrato. “Por su parte, Faria Mello (1995:13) señala: “Contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial de multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada”. La fase de contacto es la etapa donde le consultor y el cliente se conocen me manera mutua y en la cual el consultor tendrá la facilidad de conocer realizar una “exploración” previa de la situación. Guizar (2013). Mientras que el contrato “debe ser el resultado del acuerdo entre el agente de cambio y el sistema-cliente” (Guizar, 2013, p. 34).

**Figura 2.4** Modelo de D.O. Faria Mello. Guizar (2013).



## Enfoque sistemático

Para poder comprender de mejor manera cómo se desarrolla el programa integral de D.O. se hará mención al enfoque sistemático del DO, comenzando con una breve historia, seguido de su definición.

## Historia del enfoque de sistemas

Este enfoque sistemático nace como una herramienta que brinda el apoyo a las organizaciones para que puedan lograr adaptarse a los cambios que se generan en el medio. “Fue el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy quien, a partir de la presentación de la teoría de sistemas abiertos en 1925, marcó el nacimiento de este concepto conocido como sistemas abiertos” (Guizar, 2013, p. 52). Este sistema se caracteriza por ser aplicable a cualquier sistema ya sea natural o artificial, enfatizando las organizaciones humanas, y dentro del que se emplea el DO. (Guizar, 2013). Guizar cita el concepto propuesto por Faria Mello, mediante el cual se basa en diferentes autores para luego cohesionarlos y crear un solo significado.

Faria Mello (1995:11-24) se dio la tarea de recopilar definiciones de otros autores, sin datos exhaustivos, concentrándose a citar la definición: “Sistema significa, según Betalanffy, un conjunto de elementos de interacción ” [...] Para Fagen, según French y Bell, un conjunto de objetos con relación entre sus atributos [...] Johnson, Kast y Rosenwieg consideran sistema como una reunión o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo y unitario. Lievegoed ve en sistema el significado de coherencia entre varios autores. La definición de sistema que elaboro un Faria Mello: conjunto de órganos o partes que interactúan entre sí. (Guizar, 2013, p. 52)

Como es conocido por su naturaleza todo sistema es adaptable y se adecua en vista de nuevos insumos y estímulos ambientales. Guizar (2013).

Tipos de sistemas administrativos:

Operacionales: captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo, mediante pasos lógicos y periódicos. Directivos: la información no sigue un proceso estructurado. De control: mecanismos utilizados para que un sistema funcione de acuerdo con los objetivos deseados. E Informativos: manejan datos y elaboran reportes que permiten tomar una decisión de acuerdo con los objetivos establecidos. (Guizar, 2013, p, 54)

Es necesario incluir algunas características que según Parsons deben tener los sistemas para poder etiquetarlos como tales. Guizar (2013)

1. “Conseguir los fines y objetivos perseguidos.
2. Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que han de desenvolverse.
3. Conservar su equilibrio interno.
4. Mantener su cohesión interna (permanecer integrados)” (Guizar, 2013, p, 54).

Este concepto de sistema abierto implica lo siguiente:

1. Existe un intercambio de energía e información entre el sistema y su entorno, lo que significa que se encuentran en permanente interacción con el medio.
2. Este intercambio o interacción es de tal naturaleza que logre mantener alguna forma de equilibrio continuo.
3. Las relaciones con el entorno son tales que admiten cambios y adaptaciones. (Guizar 2013, p. 54)

Es importante hacer alusión a dos términos que conforman los sistemas, entropía y neguentropía. Definiendo a entropía como el agotamiento que puede tener la organización debido a sus tareas diarias, esto puede generar la desorganización, desintegración y muerte. Mientras que la neguentropía es la revisión de todos los sistemas, procedimientos, métodos de control, medios de operación, su potencial humano y los elementos físicos empleados, para que posterior la Organización se revitalice y siga viviendo. Es menester comprender el impacto que tienen las fuerzas externas de la organización para entender el comportamiento interno. Para representar un sistema abierto se debe conocer sobre tres aspectos importantes, la entrada la cual comprende la materia, el factor humano; la operación convirtiéndose en la transformación de la materia prima y la salida que se resume en el producto transformado. De la misma manera es de primordial importancia que este proceso vaya acompañado de retroalimentación. (Guizar 2013, p. 54)

### **3. MARCO METODOLÓGICO: FASE DIAGNÓSTICA**

#### **3.1 Metodología**

Para la elaboración de este plan de intervención integral de desarrollo organizacional, se realizó un proyecto ya que su producto final servirá para la implementación y uso dentro de la organización asegurando mejorar las falencias dentro de la misma. Para Samperi, Fernández, y Baptista (2010) se trata de un proyecto, ya que se elaboraron productos concretos y se usó los fundamentos teóricos y los aspectos técnico – profesionales para ejecutar una acción directa en la realidad, para solucionar problemas reales y producir cambios pertinentes.

Este proyecto se basó en una investigación con diferentes tipos de fuentes de información tales como la investigación aplicada en la que se persiguen fines utilitarios, la bibliográfica- documental debido a que se realizó una investigación en base a datos de fuentes escritas, libros, internet y la investigación de campo pues se llevó a cabo en el sitio donde se localiza el objeto de estudio, es decir la organización Los Andes Instituto Tecnológico Superior.

Para el proceso de esta investigación se tomaron como referencia los pasos que son expuestos a continuación por Samperi, Fernández, y Baptista (2010).

- Selección del tema
- Recolección de datos
- Organización de datos
- Análisis e interpretación de datos
- Redacción del borrador

- Corrección del borrador
- Redacción del informe final

## **3.2 Instrumentos**

Para la ejecución de esta investigación y proyecto se consideró oportuna la utilización de dos técnicas diferentes, mediante las cuales se recopiló la información necesaria de Los Andes, Instituto Tecnológico Superior. A continuación se detallarán:

- Encuesta, utiliza como instrumento de trabajo el cuestionario, para este proyecto se empleó literal el cuestionario de bloqueos y apoyos de Guizar (2013). (ver anexo 1).
- Entrevista, en esta técnica se utilizó como instrumento una guía de entrevista, guía propuesta por Guizar (2013); este cuestionario consta de preguntas de tipo cerradas. (ver anexo 2).

Ambas técnicas brindan información del estado actual de la organización en relación a los ámbitos y procesos que se manejan.

## **3.3 Aplicación**

Para la aplicación de los instrumentos necesarios en la obtención de los resultados de la situación actual de la Organización se utilizó la encuesta y el cuestionario. La encuesta como se detalló en el numeral anterior, se aplicó a 21 de 30 colaboradores, ya que las 9 restantes ocupan cargos directivos; mientras que el cuestionario fue expuesto frente a los dos directores del Instituto para que sea retroalimentado con la información necesaria para el diagnóstico, también descrito con anterioridad.

## **3.4 Resultados**

### **3.4.1 Resultados del cuestionario de bloqueos y apoyos.**

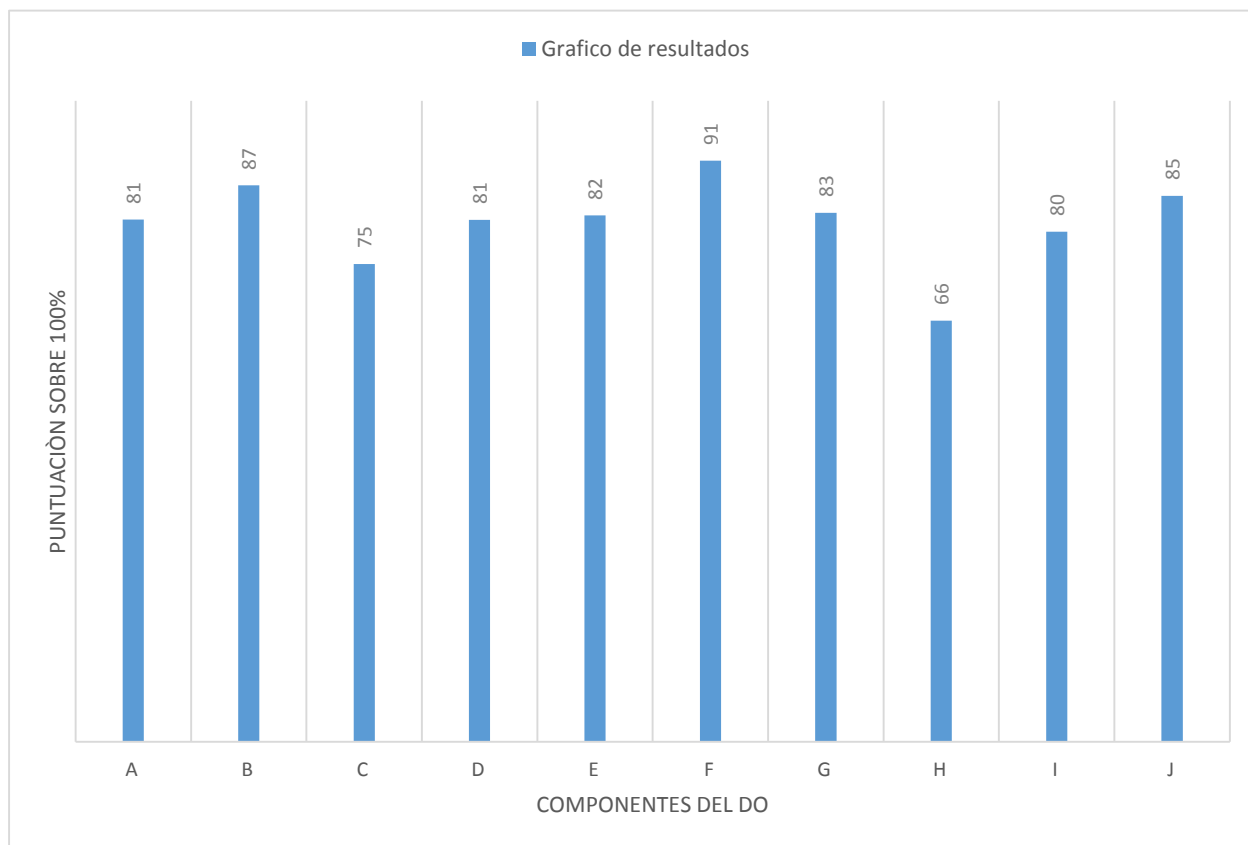
A continuación se representará mediante un gráfico los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores (Ver anexo 1- Cuestionario de bloqueos y apoyos). El mencionado cuestionario fue aplicado a 21 miembros del Instituto y consta de 100 preguntas las cuales evalúan 10 diferentes ámbitos dentro de la organización; para interpretar los resultados se otorgó el valor de 100% al puntaje máximo el cual será comparado con los resultados del cuestionario aplicado de los componentes del DO. A continuación se detallara cada uno de ellos y se mencionara su respectivo objetivo, de acuerdo a Guizar (2013), de igual manera se describirá rápidamente el ámbito que es evaluado por cada componente. Y para una fácil identificación se procedió etiquetar alfabéticamente a cada uno de ellos:

- A: Reclutamiento y selección: encontrar a personas más apropiadas para los trabajos.
- B: Organización clara: organizar para tratar con más eficiencia las tareas y necesidades del personal.
- C: Estándares de control: mejorar la información, comunicación y la toma de decisiones.
- D: Adecuada capacitación: ayudar al personal a aprender habilidades relevantes con más rapidez.
- E: Alta motivación: hacer que el personal se preocupe lo suficiente por la empresa.
- F: Alta creatividad: crear y usar más ideas buenas que generen beneficio a la empresa.
- G: Buen trabajo en equipo: generar que la gente trabaje en conjunto con mayor eficiencia.
- H: Filosofía administrativa: actualizar las actitudes del personal administrativo de la empresa.

I: Planeación para la sucesión y capacitación administrativa: desarrollar de manera sistemática los recursos administrativos.

J: Metas claras: definir la misión y los objetivos de manera más precisa.

**Figura 3.1** Resultados de los componentes del D.O. de Los Andes Instituto Tecnológico Superior.



Como se puede observar en la Figura 3.1 Resultados de los componentes del DO, las brechas con menores puntuaciones fueron: Filosofía administrativa con un porcentaje del 66% y Estándares de control 75% y las brechas con valores más altos fueron Alta creatividad 91% y Organización clara con 87%.

Con estos resultados se procedió a jerarquizar los componentes del DO, utilizando los valores obtenidos de la aplicación de la encuesta a los colaboradores de la Organización.

### **3.4.2 Pirámide de jerarquización de “problemas” de Los Andes, Instituto Tecnológico**

Después de obtener los datos reales de la organización mediante las técnicas e instrumentos descritos anteriormente, se procedió a realizar una jerarquización de los componentes identificando en la cúspide de la misma, las que deberán tratarse mediante modelos, métodos y técnicas de desarrollo organizacional; es decir: Filosofía administrativa, Estándares de control, Planeación para la sucesión y capacitación administrativa, Reclutamiento y selección y Adecuada capacitación.

### **3.4.3 Resultados de la entrevista fuerzas impulsoras a los Directores de la organización.**

Seguido se presentará la conclusión y resumen de las entrevistas aplicadas al Director de la Institución y al Director Pedagógico de Los Andes, Instituto Tecnológico Superior, (ver anexo 02- Guía de entrevista), dichos resultados se los hará por cada variable.

Organización clara: Se realiza un constante contacto con los colaboradores, identificando situaciones y necesidades de las mismas para encontrar soluciones efectivas a problemas sin ningún tipo de exigencias impuestas.

La Organización está abierta a tomar en cuenta la opinión de colaboradores en cuestiones de mejora, pero siempre es el directivo quien toma las decisiones. En cuanto a la estructura procedimientos y políticas se cumple con la ley, pero de igual manera se enfocan a brindar ayuda a sus colaboradores sin delimitar posibles cambios en el mejoramiento de la organización.

Estándares de control: Comparando con lo mencionado por los colaboradores, en la Organización las personas están capacitadas para desempeñar sus actividades. Si se presenta un imprevisto o problema, se debe mantener el nivel jerárquico para la resolución de los mismos dando aviso a sus jefes inmediatos, quienes son los responsables de tomar las acciones pertinentes, pero de igual forma no se deja de lado que los colaboradores pueden cambiar al ritmo de las exigencias determinantes del trabajo de la Institución.

En caso de la resolución de problemas el director es el que autoriza para solucionarlos, se toma en cuenta las opiniones en caso que estas sean beneficiosas para la Organización, pero la última palabra tienen las autoridades.

No existen decisiones imprevistas, todo está planificado, en el caso de ser algo urgente y si no se encuentran presentes las autoridades se los llama para ponerlos al tanto y resolver estos inconvenientes.

Los colaboradores tienen la confianza y se empoderan de sus responsabilidades, pero existe control de todas las actividades que realizan.

Adecuada capacitación: Se comentó en las dos entrevistas que todos los colaboradores comparten sus conocimientos entre ellos sin ningún tipo de egoísmo ni restricciones, con la mejor predisposición para crecer como personas y profesionales.

Alta motivación: los colaboradores de la Organización se encuentran motivados intrínsecamente, alineándose a un mismo objetivo, el bienestar de su sitio de trabajo.

La motivación que se ejerce en la Organización es mediante incentivos, por ejemplo la flexibilidad de permisos, recompensando arduas jornadas de trabajo con el pago de las horas extras. Y como también impartir charlas motivacionales que les ayude a resolver sus problemas.

Alta creatividad: en lo mencionado por los directivos en la entrevista, se enfatizó que la actual administración se hizo cargo de la Organización desde su comienzo y en el transcurso de un año se ha logrado posicionarse en el mercado, demostrando que existen buenas ideas, liderazgo y buena administración.

La organización está siempre presta para tomar todas las posibilidades que pueda ofrecer este mercado, siendo innovador y solucionando cualquier tipo de inconvenientes, llegando a la meta, mediante diversas herramientas y/o estrategias.

Buen trabajo en equipo: Mantienen una relación entre todos de respeto total, sin sobrenombres, grupos o personas excluidas. El Instituto se caracteriza por trabajar con la agenda compartida, pues no existen agendas propias o personales, cumpliendo a cabalidad las responsabilidades de la Organización mediante el trabajo en equipo.

Filosofía administrativa: Los directivos dijeron que se da retroalimentación a sus colaboradores de una a dos veces a la semana mediante un diálogo directo.

En cuanto a el liderazgo es la responsabilidad que da el director, es decir si se da una disposición el supervisor transmite lo que el director ha manifestado y es acatado de una manera estricta por todos.

En la Organización existe la apertura a escuchar opiniones y nuevas ideas que si es el caso aporta con el desarrollo de la Organización son tomadas en cuenta para su aplicación.

Planeación para la sucesión y capacitación administrativa: Los riesgos es algo primordial que hay que correrlos para superarlos como una meta y los que se han tomado al momento han dejado buenas enseñanzas y resultados a la Organización.

Para mejorar el desempeño de los colaboradores, se utilizan estrategias utilizar capacitación en la parte tecnológica. En cuanto a liderazgo se renueva de acuerdo al modelo de gestión.

Metas claras: Existe un modelo de gestión administrativa el cual es compartido por todos los funcionarios, se realiza un trabajo en equipo para cumplir y tener los mejores resultados.

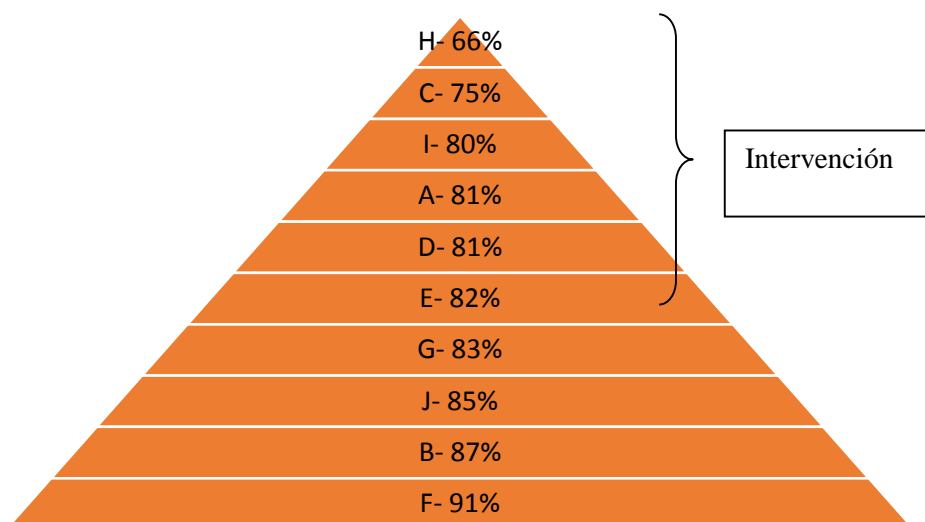
#### Análisis general de resultados:

Como análisis general del resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Organización y las entrevistas efectuadas a los Directores de la misma se obtuvo que, la Organización trabaja flexiblemente orientado a mejoramiento de su estructura y necesidades del personal. A pesar de que el manejo de la información es por parte de las autoridades de la Organización, quienes también son estrictamente los que toman cualquier tipo de decisión y realizan el control total de las actividades que realizan sus colaboradores; el personal que trabaja dentro del Instituto está dispuesto a adquirir nuevos conocimientos y habilidades y de la misma forma compartirlos entre colaboradores. Un factor importante en el manejo de la Organización es mantener motivados a sus colaboradores, esto mediante incentivos económicos y el generar en sus colaboradores un sentido de pertenencia a la misma. La característica más fuerte de la organizaciones es el ser innovadora, actualmente ha logrado posicionarse en el mercado, demostrando que existen buenas ideas, liderazgo y una buena administración. Se coincide también en el resultado de las entrevistas y el cuestionario que dentro del Instituto el trabajo que realizan tanto directivos como colaboradores es en equipo,

pero la filosofía de administración que se maneja por parte de los directores genera un ambiente poco favorecedor para la Organización y sus colaboradores, se enfocan en un liderazgo y control estricto de las actividades, creyendo que es la mejor manera para incrementar los resultados. El análisis de los resultados género que se debe trabajar también en el desarrollo sistemático de los recursos administrativos; pero se enfatizó en el trabajo en equipo, la difusión y el cumplimiento de metas y objetivos dentro de la Organización.

Jerarquización de resultados: Conjuntamente tomando los resultados de la entrevista como de la encuesta se procedió a jerarquizar por importancia de corrección y su interrelación. Como se puede ver en la Figura 3.2 a continuación:

**Figura 3.2** Pirámide de Jerarquización de “problemas” de Los Andes Instituto Tecnológico Superior.



En el siguiente capítulo se describirá el proyecto o producto para la intervención, el desarrollo de los planes se enfocarán en los cinco primeros componentes de jerarquización con menor puntuación de acuerdo a las evaluaciones realizadas en el Organización, además se tomará en cuenta la interrelación entre los mismos y principalmente se realizará en base al presupuesto establecido por la organización para la implementación de este proyecto.

## **4. PROYECTO O PRODUCTO**

### **4.1 Objetivo del proyecto**

- Elaborar un plan que permita mejorar la situación actual de los componentes del DO en Los Andes Instituto Tecnológico Superior.
- Mejorar la situación de uso de consideración de la filosofía administrativa.
- Impulsar los estándares de control que actualmente posee la Organización.
- Desarrollar Los Andes Instituto Tecnológico Superior la planeación para la sucesión y capacitación administrativa que se ejerce en los colaboradores.
- Optimizar el proceso de reclutamiento y selección de la Organización.

### **4.2 Actividades**

Para llevar a cabo el plan de intervención integral en la Organización se realizó un diagnóstico con el fin de determinar las brechas y el estado actual de la Organización. A continuación se describirá el proceso a seguir identificando como primer paso el modelo de intervención, la técnica y las actividades a ponerse en práctica en el desarrollo de este proyecto.

#### **4.2.1. Identificación de modelos de intervención**

Para obtener los modelos de intervención que serán utilizados al realizar las actividades, se realizó una investigación basándose en el autor Rafael Guizar, obteniendo cuatro modelos:

- Enfoques normativos
- Planeación y desarrollo de carrera
- Enriquecimiento del trabajo
- Tecnoestructurales

Antes de realizar las actividades se procederá a identificar cuatro modelos de intervención obtenidos en las fichas que se presentará posterior y se describirá cada modelo clasificándolo por brecha, modelo de intervención, descripción del modelo y la técnica que se realizará.

<b>BRECHA:</b>	Estándares de control	<b>COD:</b> EC -8
<b>MODELO DE INTERVENCIÓN:</b>	Enfoques normativos	
<b>DESCRIPCIÓN DEL MODELO:</b>	Se encauzan al análisis de estilos de mando que prevalecen en las organizaciones a partir del nivel individual. Los principales exponentes de ésta teoría son Likert, Blake y Mouton. Likert, estos clasifican a las organizaciones en cuatro diferentes estilos de liderazgo (autocrática, autocrática benevolente, consultiva y participativa), Blake y Mouton sostienen que existe un mejor método para dirigir una organización basado en un estilo participativo.	
<b>TÉCNICAS PARA EL MODELO:</b>	Cuestionario "perfil de las características organizacionales"	

<b>BRECHA:</b>	Planeación para la sucesión y capacitación administrativa. Capacitación	<b>COD:</b> PCD – 10
<b>MODELO DE INTERVENCIÓN:</b>	Planeación y desarrollo de carrera	
<b>DESCRIPCIÓN DEL MODELO:</b>	Sirve para orientar y encaminar al personal de la organización en su carrera profesional mediante factores esenciales guiados por diferentes tipos de anclas de carrera.	
<b>TÉCNICAS PARA EL MODELO:</b>	Diseño de carrera	

<b>BRECHA:</b>	Motivación	<b>COD:</b> ATM – 2
<b>MODELO DE INTERVENCIÓN:</b>	Enriquecimiento del trabajo	
<b>DESCRIPCIÓN DEL MODELO:</b>	Se enfoca en la calidad de vida en el trabajo. Herzberg basó su investigación en los factores de motivación e higiénicos.	
<b>TÉCNICAS PARA EL MODELO:</b>	Cuestionario "Dimensiones centrales"	

<b>BRECHA:</b>	Filosofía administrativa	<b>COD:</b> FAD – 2
<b>MODELO DE INTERVENCIÓN:</b>	Enfoques normativos	
<b>DESCRIPCIÓN DEL MODELO:</b>	El denominado Método 5.5 se basa en una administración de tipo participativo, partiendo de un diagnóstico general. En este método existen 4 tipos, Administración pobre, Autoridad – obediencia, Administración club campestre y Administración en equipo.	
<b>TÉCNICAS PARA EL MODELO:</b>	Método GRID de Blake y Mouton para el desarrollo organizacional	

<b>BRECHA:</b>	Reclutamiento y selección	<b>COD:RYS - 2</b>
<b>MODELO DE INTERVENCIÓN:</b>	Tecnoestructurales	
<b>DESCRIPCIÓN DEL MODELO:</b>	Se basa en la intervención de procesos internos de la organización, su estructura y conformación.	
<b>TÉCNICAS PARA EL MODELO:</b>	Rediseño de procesos	

Posterior se detallará por cada actividad, la técnica, se hará una breve descripción de la misma y se mencionará su objetivo. A su vez se detallará la duración, tipo de técnica, el nivel de dificultad y los requerimientos necesarios para llevarla a cabo. Se realizará también una rápida introducción para dar paso a un proceso estructurado que constará de los pasos a poner en práctica, el tiempo que lleva cada actividad, el material requerido y las indicaciones para una fácil aplicación.

Una vez descrito el proceso e identificadas las técnicas para cada brecha se procederá a realizar las actividades correspondientes.

## Actividad N° 1 Cuestionario "perfil de las características organizacionales"

<b>TÉCNICA:</b>	Cuestionario "perfil de las características organizacionales"	<b>COD:</b>	ECLID02
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Cuestionario aplicado a todos los miembros de la organización que investiga 6 importantes aspectos: liderazgo, motivación, comunicación, decisiones, metas y control. Requiere que los miembros de la organización contesten preguntas sobre cada uno de estos temas poniendo una letra A en uno de los 20 puntos de una escala que mejor represente su opinión actual y una P en el punto que exprese su opinión previa de la organización.		
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar la percepción que tienen los miembros de la organización de la manera en que se está llevando a la organización en varios aspectos, así como el cambio que ha tenido con el tiempo dicha imagen e incluso de cuál es el ideal de empresa que esperan los colaboradores.		

<b>Duración:</b>	6 horas
<b>Tipo de técnica:</b>	Cuestionario
<b>Nivel de dificultad:</b>	Media
<b>Requerimientos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 21 hojas papel bond</li> <li>- 21 Lápices</li> <li>- 21 escritorios</li> <li>- Impresora</li> <li>- Laptop</li> <li>- Proyector</li> </ul>
<b>Preparación de la sala:</b>	Sala con el espacio suficiente para 21 escritorios.

## **Introducción de la actividad cuestionario "perfil de las características organizacionales"**

La técnica consiste en aplicar el cuestionario a todos los miembros de la organización los mismos que deberán responder a las preguntas planteadas poniendo una A en uno de los 20 puntos que simbolice su opinión actual y una I en el punto que exprese su opinión anterior a un año de la organización.

Este enfoque se clasifica a las organizaciones en cuatro sistemas. Sistema 1 una administración autocrática, imperativa, explotadora. Sistema 2 autocracia benevolente, un poco imperativa, pero no explotadora. Sistema 3 administración compulsiva (consulta a los empleados respecto de problemas y decisiones, pero es ella la que toma las decisiones.) Sistema 4 administración participativa (las decisiones de políticas claves se toman en grupo, por consenso). La aplicación de esta técnica tiene como resultado un diagnóstico organizacional estructurado y dimensional, ya que los datos obtenidos se los puede comparar con el sistema 4.

### **Procedimiento**

<b>Pasos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contenidos más importantes</b>	<b>Material requerido</b>	<b>Indicaciones</b>
Introducción	5'	Introducir el ejercicio dando un breve resumen de la actividad		

<b>Pasos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contenidos más importantes</b>	<b>Material requerido</b>	<b>Indicaciones</b>
Instrucciones	25'	<p>Lea detenidamente el cuestionario y conteste las preguntas según el criterio y la situación real de la Organización.</p> <p>Informe a los participantes que las preguntas van a ser para investigar la situación de la Organización en seis aspectos: liderazgo, motivación, comunicación, decisiones, metas y control, mencionar que por esta razón se requiere de la mayor sinceridad al momento de responder.</p> <p>Es importante señalar a los colaboradores de la Organización que el tiempo para realizar esta actividad es 30 minutos.</p>	21 fotocopias del cuestionario	<p>Entregue a cada participante una hoja con el cuestionario. Adjunto anexo 4.</p> <p>Cualquier otra información, que deseen saber, será respondida durante la ejecución.</p>

<b>Pasos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contenidos más importantes</b>	<b>Material requerido</b>	<b>Indicaciones</b>
Aplicación cuestionario	30'	Los colaboradores resuelven el cuestionario sobre los temas a tratar.	21 lápices, cuestionarios.	<p>Infórmeles que contestará las preguntas con una letra A en uno de los puntos que simbolice su opinión actual y una P en el punto que exprese su opinión anterior a un año de la organización.</p> <p>Como pueden surgir preguntas sobre el cuestionario, coménteles que se deben responder de acuerdo al criterio suyo sobre la Organización.</p> <p>Motíveles a resolver todas las preguntas usando su sentido común.</p>
Retroalimentación	4 horas	Analizar los datos que proporciona la técnica	Laptop Proyector	<p>Analizar los resultados identificando el sistema actual de la Organización.</p> <p>Presentar al directivo los datos del cuestionario para tomar los pertinentes planes de acción para llegar al sistema ideal 4.</p>

## Actividad N°2 Cuestionario “Dimensiones centrales”

<b>TÉCNICA:</b>	Cuestionario “Dimensiones centrales”	<b>COD:</b>	ATMDC1
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<p>La administración se encargara de aplicar métodos y técnicas que permitan enriquecer el trabajo, tomando en cuenta las cinco dimensiones: 1. Variedad en la tarea 2. Identificación con la tarea 3. Significado de la tarea 4. Autonomía 5. Retroalimentación.</p> <p>Estas dimensiones tienen a impulsar la motivación, satisfacción, la calidad de vida en el trabajo, y a reducir la rotación y el ausentismo.</p>		
<b>OBJETIVO:</b>	<p>Agregar motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante.</p> <p>Dar a los trabajadores mayor variedad de ocupaciones para salir de la monotonía.</p>		

<b>Duración:</b>	1 día
<b>Tipo de técnica:</b>	Cuestionario
<b>Nivel de dificultad:</b>	Media
<b>Requerimientos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 21 hojas papel bond</li> <li>- 21 Lápices</li> <li>- 21 escritorios</li> <li>- Laptop</li> <li>- Proyector</li> <li>- Impresora</li> </ul>
<b>Preparación de la sala:</b>	Sala con el espacio suficiente para 21 escritorios.

## **Introducción de la actividad Cuestionario “Dimensiones centrales”**

Esta técnica de cuestionario va enfocada a mejorar la calidad de vida dentro de la organización, se propone agregar motivadores adicionales y hacerlo más gratificante, satisfaciendo las necesidades de más alto orden.

La técnica impulsará la motivación interna, brindará un enriquecimiento de la función que estimula el crecimiento y la autorrealización de los colaboradores de la Organización. Tienen a reducirse la rotación, el ausentismo, las quejas y tiempo improductivo.

### **Procedimiento**

<b>Pasos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contenidos más importantes</b>	<b>Material requerido</b>	<b>Indicaciones</b>
Introducción	5'	Introducir el ejercicio dando un breve resumen de la actividad		

Instrucciones	10'	<p>Informe a los participantes que las preguntas van a ser para investigar el estado de calidad de vida en el trabajo, basándose en los factores de motivación e higiénicos en su organización.</p> <p>Es importante mencionar a los colaboradores del Instituto que el tiempo para realizar esta actividad es 30 minutos.</p>	21 fotocopias del cuestionario	<p>Entregue a cada participante una hoja con el cuestionario. Adjunto anexo 3</p> <p>Lea detenidamente el cuestionario y conteste las preguntas según el criterio y la situación real del Instituto. Cualquier otra información, que deseen saber, será respondida durante la ejecución</p>
Implementación del cuestionario.	30'	Los colaboradores resuelven el cuestionario sobre la calidad de vida en su trabajo actual.	21 lápices, cuestionarios.	<p>Leer cada afirmación y encerrar en un círculo el número que se aproxime más a su pensamiento.</p> <p>Analizar las respuestas de acuerdo al contexto de su trabajo o de la experiencia laboral pasada.</p> <p>Pueden surgir preguntas sobre el cuestionario. Coménteles que se deben responder de acuerdo al criterio suyo sobre el Instituto.</p>
Retroalimentación	1 día	Analizar los datos que	Laptop	Analizar los resultados

		proporciona la técnica	Proyector	Implementar planes de acción para incrementar la motivación en los colaboradores del Instituto.
--	--	------------------------	-----------	---

### Actividad N° 3 “Plan de Carrera”

<b>TÉCNICA:</b>	Plan de carrera	<b>COD:</b>	PCDIE1
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Es el estudio de diversas opciones para que las personas se desempeñen profesionalmente dentro de la organización. Deberá incorporar los cinco factores que van a dar paso a un desempeño eficiente en sus colaboradores, los cuales se mencionarán a continuación 1. Igualdad de oportunidades 2. Apoyo del jefe inmediato 3. Conocimiento de oportunidades 4. Interés del empleado 5. Satisfacción profesional; apoyados en los 5 tipos anclas profesionales.		
<b>OBJETIVO:</b>	Permitir que los empleados se desempeñen profesionalmente dentro de la organización		
	Orientar a los colaboradores sobre su carrera profesional.		

<b>Duración:</b>	6 semanas
<b>Tipo de técnica:</b>	Diseño de carrera
<b>Nivel de dificultad:</b>	Media
<b>Requerimientos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura y estrategias de la Organización.</li> <li>- Instructor</li> <li>- Computador</li> <li>- 21 encuestas</li> <li>- 21 lápices</li> <li>- Hojas de balance de debilidades y fortalezas</li> </ul>
<b>Preparación de la sala:</b>	Sala de trabajo.

### **Introducción a “Plan de Carrera”**

El diseño de un plan de carrera cuenta con la aplicación de encuestas a los colaboradores para constatar el estado que se encuentra, el análisis de la estructura funcional, para poder crear las rutas de carrera que son posibles dentro de la Organización, la estructuración de los niveles jerárquicos y el plan de capacitaciones individuales.

Con la planeación de carrera el colaborador podrá, establecer metas de su carrera e identificar los medios para lograrlo, también las áreas que necesita desarrollar e implementar la capacitación adecuada (autoevaluación). Permitirá a la Organización crear rutas de carrera, definir los talentos de la misma y desarrollarlos para un futuro.

## Procedimiento

Pasos	Tiempo	Contenidos más importantes	Material requerido	Indicaciones
Introducción	Semana uno	Se analizará la estructura de la Organización, identificando aspectos relevantes para la elaboración del plan de carrera.	21 encuestas 21 lápices	Elaboración y aplicación de una encuesta a los colaboradores de la Organización en base a las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.
Instrucciones	Semana dos	Crear posibilidades de desarrollo y crecimiento para los colaboradores de la Organización		<p>Analizar la estructura funcional junto a la dirección de la Organización para la definición de rutas de carrera. Ver organigrama, flujograma y procesos dentro de la organización.</p> <p>Diagramar las rutas de carrera y definir los requisitos mínimos para tener acceso a la posición inmediatamente superior.</p>
Instrucciones	Semana tres	Estructuración de un plan de capacitaciones. Identificación de talentos	Estructura de la	Estructurar los niveles jerárquicos de la Organización.



#### Actividad N° 4 “Rediseño de proceso”

<b>TÉCNICA:</b>	Rediseño de proceso	<b>COD:</b>	ATMDC1
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Esta técnica de rediseño de procesos sirve para dar respuesta a la corrección de deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección, identificar falencias y desarrollarlas.		
<b>OBJETIVO:</b>	Re estructurar el proceso de reclutamiento y selección de la organización.		
	Incorporar a la organización personas idóneas para los cargos solicitados.		

<b>Duración:</b>	19 días
<b>Tipo de técnica:</b>	Rediseño de proceso
<b>Nivel de dificultad:</b>	Alta
<b>Requerimientos:</b>	Proceso actual de reclutamiento y selección de la organización Normas de la Organización.
<b>Preparación:</b>	Sala de trabajo

#### Introducción a “Rediseño de proceso”

La técnica de un rediseño de procesos se utiliza para verificar la estructura, el estado actual del proceso de reclutamiento y selección, logrando con esto identificar puntos fuertes y débiles del mismo, pulir el proceso, mejorar los estándares de reclutamiento y selección y por ende lograr la contratación de candidatos idóneos para los puestos de trabajo.

## Procedimiento

Pasos	Tiempo	Contenidos más importantes	Material requerido	Indicaciones
Definición del proceso	3 días	Identificación de los objetivos principales del rediseño	Plan estratégico Organización	Definir derivados del plan estratégico : Meta del rediseño Tipos de mejoramientos El plazo para la realización Costo del proceso
Análisis procesos y propuestas	3 días	Selección de procesos fundamentales	Proceso actual de RyS de la organización	Identificar los procesos que necesitan mejorar
	3 días	Selección miembro de la organización		Seleccionar a la persona interna del Instituto (área reclutamiento y selección) para realizar el rediseño
	6 días	Entrenamiento del equipo de rediseño	Capacitador externo	Capacitar y orientar a los encargados del rediseño sobre herramientas para el análisis y mejora de los procesos.

Pasos	Tiempo	Contenidos más importantes	Material requerido	Indicaciones
		Rediseño de proceso		<p>Elaborar diagrama de relaciones de reclutamiento y selección (levantamiento de información)</p> <p>Elaborar flujograma de reclutamiento y selección (levantamiento de información)</p> <p>Identificar las falencias del proceso mediante el levantamiento de información</p> <p>Mediante herramientas de diagnóstico identificar las causas en las falencias del proceso</p>
Rediseño Implementación	1 semana	Rediseño del proceso de reclutamiento y selección		Definir el proceso a utilizar desarrollando falencias, describiendo los resultados del rediseño (tiempos, pasos reducidos, de puntos de control, etc.).

<b>Pasos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contenidos más importantes</b>	<b>Material requerido</b>	<b>Indicaciones</b>
		Validación del rediseño		<p>Presentar indicadores para medir cambios de reducción en las causas de las falencias detectadas</p> <p>Indicadores de gestión del proceso</p> <p>Indicadores de resultado</p>

#### **Actividad N° 5 “Método GRID”**

<b>TÉCNICA:</b>	Método GRID de Blake y Mouton para el desarrollo organizacional.	<b>COD:</b>	FADGBM1
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Este modelo recoge nueve puntos para conocer el grado de interés de los administradores por la producción y las personas en la organización. Siendo el numero 1 el interés mínimo y el 9 el mayor interés. Aquí se representaran las cuatro posiciones extremas en cuatro esquinas, considerándose como el intermedio 5,5.		
<b>OBJETIVO:</b>	Mejorar el funcionamiento por parte de la administración.		
	Obtener mejores condiciones laborales dentro de la Organización.		

<b>Duración:</b>	5 días
<b>Tipo de técnica:</b>	Método GRID
<b>Nivel de dificultad:</b>	Alta
<b>Requerimientos:</b>	21 encuestas 21 lápices
<b>Preparación:</b>	Sala con el espacio suficiente para 21 escritorios.

### Introducción a “Método GRID”

Este método busca la administración mediante un estilo participativo, basándose en un diagnóstico general de la Organización y tiene cuatro tipos de administraciones que son, Administración pobre, Administración de club campestre, Administración ideal o de equipo, Administración explotadora y Administración de equilibrio o 5,5. Guizar (2013).

### Procedimiento

<b>Pasos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contenidos más importantes</b>	<b>Material requerido</b>	<b>Indicaciones</b>
Fase 1	1 día	Se analizará el estilo actual de la organización		Aplicar la encuesta a los colaboradores de la Organización. Ver anexo 5.  Explicar el estilo de GRID gerencial y sus

Pasos	Tiempo	Contenidos más importantes	Material requerido	Indicaciones
				comportamientos para ser puesto en práctica.
Fase 2	1 día	Desarrollo de trabajo en equipo		<p>Mediante modelos en equipo de trabajo, perfeccionar la táctica de trabajo en equipos en el Instituto.</p> <p>Dar retroalimentación a los colaboradores sobre su comportamiento individual y en equipo.</p>
Fase 3	1 día	Desarrollo intergrupo		<p>Poner atención a las relaciones intergrupales, comportamientos de cooperación y competencia intergrupo.</p> <p>Por grupo analizar y proponer cuál sería la relación idónea, se comparte el análisis y se desarrolla que logre conseguir la relación deseada.</p>
Desarrollo de un modelo		Diseñar un modelo estratégico corporativo		

<b>Pasos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contenidos más importantes</b>	<b>Material requerido</b>	<b>Indicaciones</b>
estratégico ideal		definiendo la organización ideal.		
Fase 5	1 día	Puesta en práctica del modelo estratégico ideal		Adaptar a la Organización a los cambios mediante estudios de transformación.

### **4.3. Supuestos**

Los supuestos son aquellas situaciones que supone no deberán variar en el tiempo para que el proyecto pueda continuar normalmente su curso de desarrollo dentro de la organización. A continuación se detallarán los siguientes aplicados a la Organización:

- Que la organización tenga el presupuesto necesario para implementar el Plan de intervención integral.
- Que se mantengan los mismos directores y brinden continuo apoyo al presente proyecto.
- Que no se incremente el nivel de rotación de los colaboradores de Los Andes, Instituto Tecnológico Superior.

#### **4.4. Precondiciones**

- Que exista y se respete el presupuesto asignado para las actividades del plan de intervención.
- Que los capacitadores que se contraten para cumplir con las actividades programadas cuenten con condiciones profesionales que permitan obtener niveles de satisfacción mayores respecto a las actividades realizadas.
- Que exista la apertura incondicional de la Organización y que pueda participar en las actividades programadas.

#### **4.5. Indicadores**

Los indicadores son descripciones operativas, cuantitativas o cualitativas, lo más detalladas posibles en términos de espacio y tiempo, que permiten verificar en qué medida se cumplen los logros del proyecto: la viabilidad y sostenibilidad, tanto del objetivo de desarrollo y del objetivo del proyecto, como de los resultados. PUCE (2007).

En seguida se describirá por cada actividad los indicadores correspondientes para demostrar el cumplimiento de las mismas.

- Diseño de carrea: en esta actividad se utilizará como indicador el grado de cumplimiento de los planes de carrera, se debe evaluar entre 75% y 100% de cumplimiento, 50% y 74% de cumplimiento, entre 25% y 49% de cumplimiento y menos del 25%.

- Cuestionario Dimensiones centrales: el indicador al verificar esta actividad es un Test de motivación, el mismo que será valorado entre 75% y 100% de cumplimiento, 50% y 74% de cumplimiento, entre 25% y 49% de cumplimiento y menos del 25%.
- Cuestionario Perfil de las características organizacionales: éste se medirá mediante el nivel de desarrollo enfocándose en el liderazgo, calificando en autocrática, benevolente y participativa.
- Rediseño de procesos: el indicador a utilizar es el nivel de desarrollo del proceso de reclutamiento y selección, y se evaluará mediante niveles alto, medio y bajo.
- Método GRID: desarrollar el modelo de los puntos de GRID, informe de resultados calificado mediante la escala a evaluar entre 75% y 100% de cumplimiento, 50% y 74% de cumplimiento, entre 25% y 49% de cumplimiento y menos del 25%.

#### **4.6. Fuentes de verificación**

Las fuentes de verificación son informaciones que permiten verificar la forma en que se realizan los objetivos y los resultados. Pueden ser: documentos, datos, registros, informes, reglamentos, etc., que permiten evaluar el progreso de los objetivos y resultados. PUCE (2007).

Seguido se detallara por actividad y en fuentes de verificación el cumplimiento de los objetivos, mediante documentos, informes, etc.

<b>Actividad</b>	<b>Fuentes de verificación</b>
Diseño de carrera	<p>Rutas de carrera.</p> <p>Definición de las estrategias organizacionales.</p> <p>El contrato del consultor para la aplicación de la evaluación 360°.</p> <p>Informe del estado actual de la Institución.</p> <p>Informe análisis hojas de balance y fortalezas.</p>
Cuestionario dimensiones centrales	<p>Hojas de cuestionarios realizadas.</p> <p>Informe de análisis del cuestionario aplicado.</p> <p>Contrato del capacitador a los mandos gerenciales de la Organización.</p>
Cuestionario perfil de las características organizacionales	<p>Hojas de cuestionarios realizadas.</p> <p>Informe de análisis del cuestionario aplicado</p>
Rediseño de procesos	<p>Informe de análisis del estado actual del proceso de reclutamiento y selección.</p> <p>Establecidos la estructura para los nuevos procesos.</p>
Método GRID	<p>Informe de análisis de resultados del modelo GRID.</p>

## 4.7. Medios e insumos

Los medios e insumos son los materiales utilizados para poder llevar a cabo cada una de las actividades planteadas, tales como: personas; capacidades administrativas, tecnológicas, o académicas; materiales.

- Diseño de carrera  
Recurso humano: experto en retroalimentación 360°  
Computador  
Impresora  
21 hojas de impresión  
21 lápices  
21 escritorios  
Sala de trabajo
  
- Cuestionario dimensiones centrales  
Encuestador  
21 hojas de impresión  
21 lápices  
21 escritorios  
Computador  
Impresora  
Aula de clase
  
- Cuestionario perfil de las características organizacionales  
Encuestador  
21 hojas de impresión  
21 lápices  
21 escritorios

Computador  
Impresora  
Proyector  
Aula de clase

- Rediseño de procesos  
Recurso humano: capacitador externo  
Sala de trabajo  
Computador
- Método GRID  
21 hojas de impresión  
Sala de trabajo  
21 lápices  
21 escritorios  
Computador  
Impresora

## **4.9 Presupuesto**

Seguido se detallará el presupuesto necesario para desarrollar las actividades del proyecto, será desglosado el costo de cada una de ellas y los materiales que serán utilizados, obteniendo como costo total del plan de intervención integral de desarrollo organizacional una cantidad de \$ 7.356 dólares.

Actividad	Costo
<b>Cuestionario dimensiones centrales</b>	
Diseño cuestionario (350 por diseño)	\$ 350
Encuestador (4 horas por 10\$ cada hora)	\$ 40
21 hojas de impresión ( 21 cada una 0.05centavos)	\$ 1,05
21 lápices (0.15 centavos cada uno)	
21 escritorios	\$ 3,05
Computador	
Impresora	\$ N/A
Aula de clase	\$ N/A
	\$ N/A
	\$ N/A

<b>Diseño plan de carrera</b>	
Diseño cuestionario (200 por diseño)	\$ 200
Recurso humano: experto en retroalimentación 360°	\$ 1800
Computador	
Impresora	\$ N/A
21 hojas de impresión ( 21 cada una 0.05centavos)	\$ N/A
21 lápices (0.15 centavos cada uno)	\$ 1,05
21 escritorios	
Sala de trabajo	\$ 3,05
	\$ N/A
	\$ N/A

<b>Cuestionario perfil de las características organizacionales</b>	
Diseño cuestionario	\$ 350
Encuestador	\$ 40
21 hojas de impresión (0.05 centavos cada uno)	\$ 1,05
21 lápices (0.15 centavos cada uno)	\$ 3,05
21 escritorios	
Computador	\$ N/A
Impresora	\$ N/A
Proyector	
Aula de clase	\$ N/A
	\$ N/A
	\$ N/A

<b>Rediseño de procesos</b>	
Recurso humano: capacitador externo	\$ 3500
Sala de trabajo	\$ N/A
Computador	\$ N/A
<b>Método GRID</b>	
Recurso humano: capacitador externo	\$ 1000
Sala de trabajo	\$ 120
Computador	\$ N/A
21 hojas de impresión (0.05 centavos cada uno)	\$ N/A
21 lápices (0.15 centavos cada uno)	\$ 1,05
21 escritorios	\$ 3,05
Impresora	

	\$ N/A
	\$ N/A
<b>Total</b>	<b>\$ 7.356</b>

#### 4.10 Matriz marco lógico

	<b>Descripción</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Objetivo del proyecto</b>	<p>Mejorar la situación de uso de consideración de la filosofía administrativa.</p> <p>Impulsar los estándares de control que</p>	<p>Método GRID: informe de resultados calificado mediante la escala a evaluar entre 75% y 100% de cumplimiento, 50% y 74% de cumplimiento, entre 25% y 49% de cumplimiento y menos del 25%.</p> <p>Cuestionario Perfil de las características organizacionales: nivel de desarrollo enfocándose en el liderazgo, calificando en</p>	<p>Informe de análisis de resultados del modelo GRID.</p> <p>Informe de análisis del cuestionario aplicado.</p>	<p>Que la organización tenga el presupuesto necesario para implementar el Plan de intervención integral.</p> <p>Que se mantengan los mismos directores y brinden continuo apoyo al presente proyecto.</p>

	<p>actualmente posee la Organización.</p> <p>Desarrollar en Los Andes Instituto Tecnológico Superior la planeación para la sucesión y capacitación administrativa que se ejerce en los colaboradores.</p> <p>Optimizar el proceso de reclutamiento y</p>	<p>autocrática, benevolente y participativa.</p> <p>Diseño de carrea: grado de cumplimiento de los planes de carrera, se debe evaluar entre 75% y 100% de cumplimiento, 50% y 74% de cumplimiento, entre 25% y 49% de cumplimiento y menos del 25%.</p> <p>Rediseño de procesos: nivel de desarrollo del proceso de reclutamiento y selección, y se evaluará mediante niveles alto, medio y bajo.</p>	<p>Rutas de carrera Definición de las estrategias organizacionales.</p> <p>Informe de análisis del estado actual del proceso de reclutamiento y selección</p>	<p>Que no se incremente el nivel de rotación de los colaboradores de Los Andes, Instituto Tecnológico Superior.</p>
--	--	---	---	---

	selección de la Organización.			
<b>Resultados esperados</b>	<p>Diagnostico post intervención</p> <p>Evaluación de resultados obtenidos</p> <p>De lo planeado vs. Lo obtenido</p> <p>Retroalimentación y plan de ajustes para una extensión de la intervención</p>	<p>Evaluación de reclutamiento y selección /100</p> <p>Evaluación comparativa de cada componente</p> <p>Resultado post intervención/resultado de diagnóstico inicial</p> <p>No. de componentes cumplidos y No. de componentes no cumplidos</p>	<p>Informe de análisis de resultados del modelo GRID</p> <p>Informe de análisis del cuestionario aplicado</p> <p>Informe de componentes y ajustes del plan de intervención.</p>	

## 4.11 Monitoreo

El monitoreo se lo va a realizar por cada actividad que se plantea en este proyecto, “posibilita el control continuo o periódico de la implementación del proyecto, a través de la presentación de informes de avance, informes de actividades, informes financieros, formularios, formatos, etc” PUCE (2007).

- ✓ Diseño de carrera: para monitorear el desarrollo y cumplimiento se asignará un responsable del área de talento humano para realizar las actividades correspondientes. Se procederá al análisis y diseño de las rutas de carrera, se utilizará un experto en el tema retroalimentación 360° a los colaboradores de la organización y se obtendrá el informe de análisis de la hoja de balance y fortalezas.
- ✓ Cuestionario dimensiones centrales: para la aplicación del cuestionario se acompañará de un encuestador para la realización del proceso y el informe respectivo.
- ✓ Cuestionario perfil de las características organizacionales: este proceso tendrá la supervisión de un encuestador para la realización, el cual que se encargará de realizar el informe de análisis.
- ✓ Rediseño de procesos: el encargado del área de talento humano fijará las metas del rediseño, establecerá el informe financiero del proceso, del diagrama de relaciones de reclutamiento y selección, y flujograma, asimismo se verificará el informe de las causas de las falencias del proceso y los indicadores de gestión.
- ✓ Método GRID: este proceso se controlará mediante listas de registros de asistencia, el informe de análisis de las encuestas, informe de retroalimentación y diseñado el modelo estratégico corporativo.

## **4.12. Evaluación**

Seguido se detallará la forma en la cual se midieron los logros y la efectividad del proyecto, con vistas a identificar las consecuencias de su implementación.

Se verificará mediante test, entrevistas y cuestionarios realizados nuevamente a colaboradores y directivos de la Institución. Se realizará una comparación entre los resultados de los aspectos que se trabajaron y desarrollaron en toda la Organización y de igual manera se revisará el éxito de los nuevos procesos implantados.

## **4.13. Destinatarios**

La realización del plan de intervención tiene como beneficiarios directos a varios destinatarios, los cuales serán descritos a continuación:

- La Organización: el desarrollo del presente proyecto ayudara a generar mejoras en los procesos, la filosofía administrativa, estructurar el área de reclutamiento y selección.
- Los colaboradores de la organización: al ser parte directamente cambiarán su comportamiento y filosofía en el trabajo; mejorara su desempeño e incrementará su conocimiento técnico de su área de trabajo.
- Los alumnos del Instituto: se enriquecerán con un mejor servicio y calidad en el producto brindado.

#### 4.14. Cronograma

A continuación se presentará el cronograma del presente proyecto de manera detallada en actividad y tiempo que se requiere para llevar a cabo dentro del Instituto.

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril
Aplicar el cuestionario dimensiones centrales													
Aplicar cuestionario perfil de características organizacionales													
Realizar diseño de plan de carrera													
Realizar rediseño de procesos													
Aplicar método GRID													

## 5. CONCLUSIONES

- Los elementos de una intervención integral de desarrollo organización dependen de los autores, pero luego de la revisión e investigación se determinó que los elementos más comunes son los siguientes: Diagnostico, intervención y refuerzo.
- Para realizar una intervención integral se debe tomar distintas variables como por ejemplo: Reclutamiento y selección, organización clara, estándares de control, adecuada capacitación, alta motivación, alta creatividad, buen trabajo en equipo, filosofía administrativa, planeación para la sucesión y capacitación administrativa y metas claras; pudiéndose agregar también a estas otras variables.
- El diagnóstico de la Organización arroja que los problemas más importantes son: Filosofía administrativa y estándares de control, evidenciado en su puntaje inferior al 80%, viéndose afectada la toma de decisiones las mismas que son decididas solo por las autoridades o con previa autorización y conocimiento de las mismas, de igual manera el estilo y control administrativo.
- Si bien existen únicamente dos factores con porcentajes menores al 80%, existen también varios componentes con resultados sobre el 80%, los cuales tienen relación directa con las dos variables de menor puntaje y según la investigación se ha identificado que muchos de estos aspectos están interrelacionados, por lo que se decidió incluirlos para ser tomados en cuenta en el plan de intervención.

## 6. RECOMENDACIONES

- En una posterior nueva definición de los procesos y los elementos de una intervención integral de desarrollo organizacional es recomendable hacer revisiones bibliográficas sobre los problemas más actuales de intervención, poniendo especial énfasis en los procesos diagnóstico, intervención y refuerzo.
- Actualmente existen diferentes variables dentro del DO, se recomienda que para escogerlas se haga de acuerdo al tamaño de la Organización, el número de colaboradores, estructura organizacional, presupuesto, etc. Es decir de acuerdo a la situación real de cada organización.
- Para trabajar en los ámbitos de DO con menor puntuación según resultados de cuestionarios y encuestas, es necesario diseñar herramientas propias de la organización, se recomienda no escatimar en la inversión y elaboración de estos instrumentos pues son los que generaran un cambio organizacional fructífero.
- Se recomienda la aplicación de técnicas y métodos (tales como Cuestionario de perfil de características organizacionales y Método GRID) donde las personas sean integradas en los procesos de cambio respectivo, buscando así generar un compromiso con los mejores resultados de acuerdo a los planes de acción constituidos, para lograrlo es importante también el apoyo de los directivos de la Organización.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. México: Granica S.A.
- Alvario, H. R. (2006). *Partida nacimiento Instituto los Andes* . Santo Domingo de los Tsachillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* . México: Mc GrawHill Interamericana Editores SA. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración, Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas. quinta edición*. México: Mc GrawHill Interamericana Editores SA. DE C.V.
- Ecuador, P. U. (2007). *Disertaciones en la PUCE*. Obtenido de <http://www.puce.edu.ec/documentos/disertacionesPUCE.pdf>
- Gareth, J. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación .
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones*. Mexico: McGraw-Hill.
- Jorge Hernandez, M. G. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Education.
- Münch,L. Osorio, J. & Vital, S (2011). *Organización Diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento*. México: Trilas.
- Muñoz, B. (Compositor). (2014). *Guía de entrevista* . [B. Muñoz, Intérprete] Santo Domingo de los Tsachillas, Santo Domingo de los Tsachillas, Ecuador .
- Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional, Decimo tercera edición*. México: Pearson Educación.
- Robles, E. (2012). *Desarrollo Organizacional Enfoque convergente de investigación-acción*. México: Trillas.
- Samperi, R. H., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación, 5ta edición*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

## 8. ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario Bloqueos y apoyos

1.- ¿En la Organización los empleados se encuentran satisfechos con la política de reclutamiento?

TODOS\_\_ CASI TODOS\_\_ LA MINORIA \_\_ NINGUNO\_\_

2.- ¿Los administradores en la organización tienen claro sus líneas de responsabilidad?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_\_

3.- ¿Los administradores conocen las

de los problemas que se presentan en la Organización?

TODOS\_\_ CASI TODOS\_\_ LA MINORIA \_\_ NINGUNO\_\_

4.- ¿Tiene todo el personal de su empresa las competencias (habilidades) para realizar sus funciones?

TODOS\_\_ CASI TODOS\_\_ LA MINORIA \_\_ NINGUNO\_\_

5.- ¿Existen colaboradores de ciertas áreas de la compañía que no demuestren interés por su trabajo?

TODOS\_\_ ALGUNOS\_\_ NINGUNO\_\_

6.- ¿El personal de su compañía toma la iniciativa el momento de poner en práctica nuevas ideas?

COMPLETAMENTE\_\_ POCO\_\_ NADA\_\_

7.- ¿En su organización se solucionan los conflictos que existen dentro de los diferentes departamentos?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_\_

8.- ¿Piensa usted que en su organización la única motivación del personal es el dinero?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_\_

9.- ¿Se está capacitando al personal que va a ocupar posiciones claves dentro de la organización?

SIEMPRE\_\_\_\_ PERSONAL CLAVE\_\_\_\_ NUNCA\_\_\_\_\_

10.- ¿En su organización existe un tiempo determinado para la elaboración de una planificación estratégica?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_\_

11.- ¿A los empleados de su organización les cuesta tener un desempeño aceptable?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_\_

12.- ¿Los empleados de su organización tienen definidas y claras, las funciones que deben desempeñar en su trabajo?

TODOS\_\_ CASI TODOS\_\_ LA MINORIA \_\_ NINGUNO\_\_

13.- ¿Cree usted que en su empresa los administradores no delegan las funciones necesarias a sus colaboradores?

COMPLETAMENTE\_\_ POCO\_\_ NADA\_\_

14.- ¿Son de gran importancia en su empresa las capacitaciones?

COMPLETAMENTE\_\_ POCO\_\_ NADA\_\_

15.- ¿En su empresa el personal responde a incentivos?

TODOS\_\_ CASI TODOS\_\_ LA MINORIA \_\_ NINGUNO\_\_

16.- ¿Cree usted que en su empresa el personal acepta de la mejor manera las ideas innovadoras?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_\_

17.- ¿En su empresa el personal se reúne para trabajar en problemas comunes?

SIEMPRE\_\_\_ CON FRECUENCIA\_\_\_NUNCA\_\_\_

18.- ¿Consideran los administradores de la organización que a través de indicadores de desempeño se puede incrementar los resultados de sus colaboradores?

TODOS\_\_ CASI TODOS\_\_ NINGUNO\_\_\_

19.- ¿Su empresa cuenta con personal externo a la misma?

SIEMPRE\_\_\_ CON FRECUENCIA\_\_\_NUNCA\_\_\_

20.- ¿Usted cree que una de las fortalezas de la empresa es enfrentar el ambiente externo?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_\_

21.- ¿Cree usted que se ha mantenido las exigencias en cuanto a conocimientos y competencias de los colaboradores de la empresa?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_\_

22.- ¿Cree usted que su empresa se actualiza constantemente?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_\_

23.- ¿En la Organización las decisiones son tomadas solo por la alta gerencia (directivos)?

TODOS\_\_\_ CASI TODAS\_\_\_ ALGUNAS\_\_\_ NINGUNO\_\_\_\_\_

24.- ¿Cree usted que los empleados de los diferentes departamentos dan importancia a las capacitaciones?

TODOS\_\_\_ CASI TODOS\_\_\_ ALGUNOS\_\_\_ NINGUNO\_\_\_\_\_

25.- ¿En su empresa se recompensa al personal cuando realiza trabajo fuera de sus responsabilidades?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_\_

26.- ¿Cree usted que en su empresa se toman riesgos para obtener éxito?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_\_

27.- ¿En su empresa el personal se siente dispuesto a decir lo que piensa?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

28.- ¿Los administradores de la empresa tienen la percepción de que los colaboradores no se esfuerzan mucho al realizar su trabajo?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

29.- ¿En la empresa se planea el crecimiento (desarrollo) profesional del personal?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

30.- ¿En su empresa se llevan a cabo evaluaciones válidas de personal y se cuenta con la información necesaria?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

31.- ¿En su empresa los nuevos empleados que ingresan permanecen en ella?

TODOS\_\_\_ CASI TODOS\_\_\_ ALGUNOS\_\_\_ NINGUNO\_\_\_

32.- ¿En su empresa todos los departamentos trabajan para alcanzar un mismo objetivo?

TODOS\_\_\_ CASI TODOS\_\_\_ ALGUNOS\_\_\_ NINGUNO\_\_\_

33.- ¿Usted conoce el talento del personal que está disponible en su empresa?

COMPLETAMENTE\_\_\_ POCO\_\_\_ NADA\_\_\_

34.- ¿Su empresa capacita al personal para adquirir las habilidades técnicas y manuales requeridas para el puesto?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_

35.- ¿Hay personas que se sienten explotadas en la organización?

TODOS\_\_\_ CASI TODOS\_\_\_ ALGUNOS\_\_\_ NINGUNO\_\_\_

36.- ¿Cree que se recompensa más la conformidad que la innovación?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_

37.- ¿Considera que se utiliza la presión para fomentar la disciplina en el personal?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_

38.- ¿Cree que los administradores desearían volver al tiempo donde la disciplina era lo más importante?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_

39.- ¿Considera que se hace todo lo posible para desarrollar a los empleados potencialmente más capaces?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_

40.- ¿Los objetivos personales de los empleados están alineados con las metas de la empresa?

COMPLETAMENTE\_\_\_ POCO\_\_\_ NADA\_\_\_

41.- ¿Hay suficientes colaboradores dentro de la empresa para realizar las actividades y responsabilidades existentes?

COMPLETAMENTE\_\_\_ POCO\_\_\_ NADA\_\_\_

42.- ¿Considera que los altos directivos se encuentran muy ocupados en asuntos especificados?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

43.- ¿Es fácil disponer de la información que se necesita para tomar decisiones?

SIEMPRE\_\_\_\_ NUNCA\_\_\_\_ CASI SIEMPRE\_\_\_\_

44.- ¿Se dio inducción a los colaboradores en el momento de aprender sus funciones?

TODOS\_\_ CASI TODOS\_\_ ALGUNOS\_\_ NINGUNO\_\_\_\_

45.- ¿Se informa adecuada y completamente al personal sobre cómo se evalúa su desempeño (sus actividades)?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

46.- ¿Están conscientes de que la competencia puede presentarse con ideas nuevas?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

47.- ¿Cree que hay comunicación abierta y directa entre los administradores de los departamentos?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

48.- ¿Considera que su único fin dentro de la empresa es generar dinero para los accionistas?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

49.- ¿El personal tiene conocimiento de los planes futuros de la empresa?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

50.- ¿El personal es juzgado por sus características personales más que por las contribuciones que realiza a la empresa?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

51.- ¿Considera que es difícil para la empresa seleccionar a ejecutivos confiables?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

52.- ¿Cree que es adecuada la cantidad de gente que hay en cada departamento y que todos ellos hacen contribuciones importantes a la empresa?

COMPLETAMENTE\_\_ POCO\_\_ NADA\_\_

53.- ¿Considera que la organización continúa operando con ideas antiguas?

COMPLETAMENTE\_\_ POCO\_\_ NADA\_\_

54.- ¿Cree que la capacitación que se hace a la dirección no es la correcta?

COMPLETAMENTE\_\_ POCO\_\_ NADA\_\_

55.- ¿Considera que el directorio estarían en la capacidad y harían lo suficiente para ayudar a la empresa en caso de que esta atraviere por problemas?

MUY SEGURO\_\_ SEGURO\_\_ INSEGURO\_\_

56.- ¿Se acatan las normas establecidas sin ningún cuestionamiento?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

57.- ¿Cree que las reuniones son productivas y que los empleados las reciben bien?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

58.- ¿Considera que para los administradores la felicidad del personal en trabajo es una prioridad?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

59.- ¿Se planea la sucesión y el desarrollo administrativo?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

60.- ¿Los planes a largo plazo de la organización están desarrollados adecuadamente?

TODOS\_\_ CASI TODOS\_\_ ALGUNOS\_\_ NINGUNO\_\_

61.- ¿Cree que hay talento dentro de la organización?

COMPLETAMENTE\_\_ POCO\_\_ NADA\_\_

62.- ¿Es frecuente que se realicen las cosas importantes a su tiempo dentro de la organización?

MUY FRECUENTE\_\_ FRECUENTE\_\_ NADA FRECUENTE\_\_

63.- ¿Los administradores reciben regularmente estadísticas acerca de la rotación del personal?

SIEMPRE\_\_ NUNCA\_\_ CASI SIEMPRE\_\_

64.- ¿Es difícil para los colaboradores ajustarse al cambio?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

65.- ¿Se evidencia apoyo en el ambiente de trabajo?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

66.- Siendo esta una época cambios, ¿Considera que la empresa está moviéndose con la suficiente rapidez?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

67.- ¿Se transmiten las lecciones que se aprenden de un departamento a otro?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

68.- ¿Han realizado algo en especial para que el trabajo de los colaboradores se convierta en algo interesante y con sentido?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

69.- ¿Los colaboradores que son capacitados en la empresa permanecen en ella o se van a la competencia?

PERMANECEN\_\_\_\_\_ SE VAN\_\_\_\_\_

70.- ¿Están los administradores de la empresa siendo claros al momento de expresar y compartir los objetivos?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

71.- ¿Se han evidenciado errores posteriormente a las contrataciones?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

72.- ¿Considera que la carga de trabajo de los gerentes está balanceada?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

73.- ¿Cuentan ustedes con parámetros de comparación para conocer cuán competitivos son sus salarios?

COMPLETAMENTE\_\_ POCO\_\_ NADA\_\_

74.- ¿Tienen problemas con sus colaboradores cuando quieren que ellos actualicen sus habilidades?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

75.- ¿Está los directivos satisfechos con su trabajo?

COMPLETAMENTE\_\_ POCO\_\_ NADA\_\_

76.- ¿Está la alta dirección considerando ser creativos el momento de desarrollar su trabajo?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

77.- ¿Usted cree que el tipo de competencia es proactiva y mantiene un nivel de honradez adecuado?

COMPLETAMENTE\_\_ POCO\_\_ NADA\_\_

78.- ¿Considera que la administración actual necesita un cambio?

COMPLETAMENTE\_\_ POCO\_\_ NADA\_\_

79.- ¿Cree usted que les están dando a los administradores la experiencia administrativa correcta para desempeñar sus actividades?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

80.- ¿Se entiende con claridad por todos los miembros de la compañía cuáles son las prioridades de la misma?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

81.- ¿En el proceso de selección de personal se reconoce si la persona es idónea o no para el puesto?

SIEMPRE\_\_\_\_ NUNCA\_\_\_\_ CASI SIEMPRE\_\_\_\_

82.- ¿Es posible la reorganización dentro de su empresa?

COMPLETAMENTE\_\_ POCO\_\_ NADA\_\_

83.- ¿Se ha identificado en donde se necesita control administrativo?

COMPLETAMENTE\_\_ POCO\_\_ NADA\_\_

84.- ¿Los trabajadores de la empresa está detrás del éxito de la misma?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_\_ NUNCA\_\_

85.- ¿Está el personal satisfecho con la estructura de pagos con la que cuenta la empresa?

TODOS\_\_ CASI TODOS\_\_ ALGUNOS\_\_ NINGUNO\_\_\_\_

86.- ¿Los administradores de la empresa tienen la capacidad para percibir los cambios en las empresas de la competencia?

TODOS\_\_\_ CASI TODOS\_\_\_ ALGUNOS\_\_\_ NINGUNO\_\_\_

87.- ¿Los colaboradores se ayudan entre ellos cuando se presenta algún inconveniente laboral?

SIEMPRE\_\_\_ OCASIONALMENTE\_\_\_ NUNCA\_\_\_

88.- ¿Los directores de la compañía son llamados por los colaboradores por su nombre “de pila”?

TODOS\_\_\_ CASI TODOS\_\_\_ ALGUNOS\_\_\_ NINGUNO\_\_\_

89.- ¿Es útil la educación administrativa para la empresa?

SIEMPRE\_\_\_ OCASIONALMENTE\_\_\_ NUNCA\_\_\_

90.- ¿Está su proceso de planeación diseñado para enfrentar los cambios rápidos en el entorno?

COMPLETAMENTE\_\_\_ POCO\_\_\_ NADA\_\_\_

91.- ¿La compañía cuenta con políticas de selección de personal?

COMPLETAMENTE\_\_\_ POCO\_\_\_ NADA\_\_\_

92.- ¿Está su estructura administrativa diseñada para que exista una buena comunicación entre todos los miembros de la empresa?

SIEMPRE\_\_\_ OCASIONALMENTE\_\_\_ NUNCA\_\_\_

93.- ¿El control administrativo con el que cuenta la empresa va de acuerdo a las necesidades de la misma?

TODOS\_\_\_ CASI TODOS\_\_\_ ALGUNOS\_\_\_ NINGUNO\_\_\_

94.- ¿Considera que es fácil para el nuevo personal ajustarse a los métodos de la compañía?

SIEMPRE\_\_\_ NUNCA\_\_\_ CASI SIEMPRE\_\_\_

95.- ¿Los colaboradores aceptan de buena manera los retos que implican las responsabilidades de su trabajo?

SIEMPRE\_\_\_ OCASIONALMENTE\_\_\_ NUNCA\_\_\_

96.- ¿Considera que los problemas de la organización se enfrentan de una manera franca y abierta?

TODOS\_\_\_ CASI TODOS\_\_\_ ALGUNOS\_\_\_ NINGUNO\_\_\_

97.- ¿Los equipos de la organización emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo?

TODOS\_\_\_ CASI TODOS\_\_\_ ALGUNOS\_\_\_ NINGUNO\_\_\_

98.- ¿Existe un apoyo mutuo entre directivos de la organización para conseguir los objetivos planteados?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_

99.- ¿Son abiertos en la empresa respecto a las posibilidades futuras de su personal?

SIEMPRE\_ OCASIONALMENTE\_ NUNCA\_

100.- ¿Los procesos que se llevan a cabo para tomar decisiones son adecuados?

TODOS\_\_\_ CASI TODOS\_\_\_ ALGUNOS\_\_\_ NINGUNO\_\_\_

## Anexo 2: Guía entrevista

- a) ¿Se comparten los objetivos de la organización, buscando de una manera eficiente la realización de los mismos?
- b) ¿El personal de la organización es capaz de señalar los problemas existentes, y a su vez tiene la confianza y la voluntad para cambiarlos?
- c) ¿En el momento que se presenta un problema, tiene influencia el nivel jerárquico de la organización sobre la opinión de los colaboradores para dar solución al mismo?
- d) ¿Existe trabajo en equipo por parte de los administradores y subordinados en cuantos a sus responsabilidades compartidas?
- e) ¿Se toma en cuenta la opinión de sus subordinados?
- f) ¿En la resolución de problemas se da importancia a las necesidades y relaciones humanas de los colaboradores?
- g) ¿Existe un ambiente de colaboración entre empleados brindando ayuda mutua, dejando a un lado la competencia entre sí?
- h) ¿Al presentarse una crisis la actitud de los colaboradores es de cooperación?
- i) ¿Los conflictos que se presentan en la organización son tomados para impulsar el desarrollo personal, permitiendo que los colaboradores expresen sus opiniones de manera abierta?
- j) ¿El personal de la empresa está presto para recibir y adquirir nuevos conocimientos y experiencias por parte de sus compañeros?
- k) ¿Con que frecuencia se da retroalimentación a los colaboradores de la empresa?
- l) ¿La relación que mantienen sus colaboradores es de respeto y consideración entre ellos?
- m) ¿Los colaboradores están motivados con su lugar de trabajo?
- n) ¿Los administradores de la organización mantienen un liderazgo flexible adaptando a la persona y situación que se presente?
- o) ¿Hay confianza con los colaboradores dándoles libertad y empoderamiento de sus responsabilidades?

- p) ¿Se aceptan los riesgos como una oportunidad de crecimiento?
- q) ¿Existe flexibilidad para enmendar errores y aprender de ellos?
- r) ¿Se buscan estrategias para mejorar el desempeño de los colaboradores?
- s) ¿La estructura, procedimientos y política de la empresa están alineados para ayudar a los colaboradores y al buen funcionamiento de la misma, sin dejar a un lado la posibilidad de cambios para su bienestar?
- t) ¿La empresa se caracteriza por mantener un orden adecuado y poseer un grado de innovación alto?
- u) ¿La organización se adapta fácilmente a los cambios del mercado u otras oportunidades?
- v) ¿Los colaboradores se empoderan de situaciones frustrantes para salvarlas?

### Anexo 3: Cuestionario Dimensiones centrales

Este modelo que se propone a continuación tentativo para la organización, es decir, que el profesional debe diseñar y validar el instrumento a poner en práctica en el desarrollo del proyecto.

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>			<b>Totalmente de acuerdo</b>	
	1	2	3	4	5
1. Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo.	1	2	3	4	5
2. Me gusta la competencia y ganar.	1	2	3	4	5
3. Con frecuencia, me encuentro hablando con quienes me rodean de situaciones no laborables.	1	2	3	4	5
4. Me gustan los grandes retos.	1	2	3	4	5
5. Me gusta tener el mando de las cosas.	1	2	3	4	5

6. Me gusta agradecerle a los demás.	1	2	3	4	5
7. Me gusta saber cuánto he avanzado cuando terminan mis actividades.	1	2	3	4	5
8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo.	1	2	3	4	5
9. Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
10. Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.	1	2	3	4	5
11. Me gusta influir en los demás para salirme con la mía.	1	2	3	4	5
12. Me gusta formar parte de grupos y organizaciones.	1	2	3	4	5
13. Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.	1	2	3	4	5
14. Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de las circunstancias que me rodean.	1	2	3	4	5
15. Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo	1	2	3	4	5

#### Anexo 4: Cuestionario Perfil de las características organizacionales

Este modelo que se propone a continuación tentativo para la organización, es decir, que el profesional debe diseñar y validar el instrumento a poner en práctica en el desarrollo del proyecto.

Sistemas		1	2	3	4
Área	Situaciones				
Liderazgo	¿Cuánta confianza se muestra en el equipo de trabajo?	Ninguna	Condescendiente	Sustancial	Completa
	¿Cuánta libertad siente el equipo de trabajo para hablar con sus superiores acerca de sus tareas?	No del todo	Más o menos (relativo)	Más libre	Completamente libre
Motivación	¿En qué nivel jerárquico de la empresa se percibe la responsabilidad para motivar el cumplimiento?	Primordialmente en el primer nivel (alta dirección)	Alta dirección y nivel medio	Casi toda organización	En todos los niveles

	o de las metas?				
Comunicación	¿Cuál es la dirección del flujo de información?	De abajo hacia arriba (niveles)	Primordialmente en los niveles operativos	Abajo y arriba	Hacia todos los niveles horizontales y verticales
Toma de decisiones	¿Cuál es el origen del conocimiento técnico profesional empleado en la toma de decisiones?	Alta dirección	Alta dirección y medio	Casi en toda la organización	En toda la organización
	.....				
	Real				
	-----				
	Ideal				

## Anexo 5: Encuesta método GRID

Este modelo que se propone a continuación tentativo para la organización, es decir, que el profesional debe diseñar y validar el instrumento a poner en práctica en el desarrollo del proyecto.

1. Un gerente o supervisor es responsable de...
  - A.\_\_\_\_\_ mantener en alto la moral de sus empleados. En esta forma la producción vendrá por sí sola.
  - B.\_\_\_\_\_ mantener una alta producción. De esta manera responderá el personal.
  
2. Al tratarse de sugerencias...
  - A.\_\_\_\_\_ no exprese su reacción a ninguna de ellas hasta que su jefe haya emitido su juicio. Después, comuníquela a sus subordinados.
  - B.\_\_\_\_\_ léalas escúchelas, y decida por sí mismo si debe pasarlas a su jefe. Sin embargo, cerciórese de que sus empleados sepan que sus sugerencias son tomadas en cuenta.
  
3. Cuando alguno de los empleados tiene problemas en el desempeño de su trabajo, su jefe deberá...
  - A.\_\_\_\_\_ apoyarlo y animarlo. El empleado necesita saber que puede contar con su jefe.
  - B.\_\_\_\_\_ trabajar con él para que aprenda cual es el problema y como puede evitarlo en el futuro.
  
4. El administrador que obtiene los mejores resultados es aquel que aclara a sus empleados lo que espera de ellos...
  - A.\_\_\_\_\_ y si no se retracta.
  - B.\_\_\_\_\_ pero comprende que es probable que la gente no corresponda de manera total a lo esperado.
  
5. En la planeación, el administrador deberá hacer participar a las personas involucradas con el fin...
  - A.\_\_\_\_\_ a dejar que formen sus propios planes, pero cuando la gente no es presionada aporta ideas con las que colabora en forma voluntaria.
  - B.\_\_\_\_\_ trabajar con ellas hasta desarrollar un plan mutuamente aceptable.

6. Cuando un administrador está planeando una operación y sus empleados le proporcionan algunas ideas, deberá incluir...
- A. \_\_\_\_\_ las sugerencias que crea son de valor, y deberá recordar y agradecer a quienes contribuyeron.
- B. \_\_\_\_\_ todas las sugerencias, sean buenas o no.
7. La producción debe ser...
- A. \_\_\_\_\_ la más alta posible, sin importar las exigencias sobre los subordinados.
- B. \_\_\_\_\_ suficiente para mantenerse sin problemas.
8. Cuando un empleado está en desacuerdo con su jefe, este deberá escuchar para comprender...
- A. \_\_\_\_\_ las ideas del empleado y explicar lo que piensa como jefe. Después deberá tomarse el tiempo necesario para discutir el asunto hasta obtener una solución aceptable.
- B. \_\_\_\_\_ los puntos de desacuerdo. Después convencerá al empleado de que sus propias opiniones son correctas.
9. Cuando hay conflictos entre los subordinados, el jefe deberá mantenerse al margen...
- A. \_\_\_\_\_ a menos de que haya problemas, en cuyo caso deberá ofrecer su ayuda para aliviar la situación
- B. \_\_\_\_\_ para que ellos puedan resolver sus propios problemas de una forma u otra. Así no se involucran ni se lo toman a mal.
10. Para promover más empeño, el jefe deberá desarrollar decisiones importantes con sus subordinados...
- A. \_\_\_\_\_ en equipo para coordinar esfuerzos.
- B. \_\_\_\_\_ en forma aislada para asegurar eficiencia y responsabilidad.
11. Al planear un trabajo, el administrador deberá...
- A. \_\_\_\_\_ confiar en su propia experiencia y, si es necesario, en la de los expertos, plantear la forma en que deberá hacerse el trabajo y luego asignar sus responsabilidades individualmente cada persona.
- B. \_\_\_\_\_ hablar cada uno con sus subordinados.
12. Las juntas con los subordinados son de gran ayuda cuando se usan para...
- A. \_\_\_\_\_ mantener en alto la moral de sus empleados. En esta forma la producción vendrá por sí sola.
- B. \_\_\_\_\_ tomar decisiones en cuanto a la forma en que deberá hacerse el trabajo.

13. Al verificar el progreso del trabajo del subordinado, el administrador deberá...
- A. \_\_\_\_\_ dejarlo en paz. Si algo malo ocurre, ya se enterará por los medios usuales.
  - B. \_\_\_\_\_ averiguar cómo se siente el subordinado, asegurándose de que se dé cuenta.
14. Cuando los subordinados tienen problemas entre sí, el jefe deberá...
- A. \_\_\_\_\_ hablar con ellos por separado y, al conocer los hechos, ofrecer solución justa para ambos.
  - B. \_\_\_\_\_ evitar entrometerse, ya que por lo general las personas se vuelven en contra los intrusos.
15. Cuando el jefe se entrevista con sus empleados, el objetivo principal deberá ser...
- A. \_\_\_\_\_ desarrollar objetivos para deleitar el trabajo y decidir cómo deberá efectuarse el mismo.
  - B. \_\_\_\_\_ darles la oportunidad de participar haciendo sugerencias y ayudando al jefe a tomar decisiones acerca del curso de acción a seguir.
16. Una manera de obtener resultados es fijar metas para subordinados y...
- A. \_\_\_\_\_ solicitar su ayuda si esas metas no se obtienen.
  - B. \_\_\_\_\_ asegurar su cumplimiento desde el principio.
17. La armonía entre subordinados puede obtenerse...
- A. \_\_\_\_\_ induciéndolos a resolver activamente los problemas de trabajo.
  - B. \_\_\_\_\_ haciéndoles saber que primero está el elemento humano.
18. Al ocurrir violaciones a las políticas de la compañía, el administrado deberá...
- A. \_\_\_\_\_ actuar de manera rápida y correctiva para asegurarse de que no volverá a suceder.
  - B. \_\_\_\_\_ permitir que suceda. Uno aprende mejor con sus propios errores.
19. Las metas que se fijarán deben...
- A. \_\_\_\_\_ no ser altas, pero tampoco bajas. De esta forma los subordinados comprenderán que son justas.
  - B. \_\_\_\_\_ ser tan altas como los subordinados las acepten con gusto.
20. Después de planear un trabajo el jefe deberá...
- A. \_\_\_\_\_ observar el progreso de los puntos de mayor interés y decidir junto con el personal que está haciendo el trabajo si el proyecto amerita cambios.
  - B. \_\_\_\_\_ dejar que los empleados desarrollen el trabajo, ya que seguramente le consultarán todos los problemas que consideren importantes.