



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VEHYSA”

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera
Comercial**

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Autora:

Claudia María Tormen Holguín

Directora:

Mg. Andrea del Carmen González Bucheli

Ambato – Ecuador

Febrero 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VEHYSA"

Líneas de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Autora:

CLAUDIA MARÍA TORMEN HOLGUÍN



BIBLIOTECA

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.

f.

CALIFICADORA

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.

f.

CALIFICADORA

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Mg.

f.

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.

f.

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.

SECRETARIO GENERAL PUCESA



SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Febrero 2019

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **CLAUDIA MARÍA TORMEN HOLGUÍN**, con **CC. 180475956-9**, autora del trabajo de graduación intitulado: "DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VEHYSA", previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, febrero 2019.



Claudia Tormen H.

CLAUDIA MARÍA TORMEN HOLGUÍN

CC. 180475956-9

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser la luz de mi vida.

A mis padres y mejores amigos Taty & Fabrizio, por su infinito amor y dedicación. Me siento orgullosa y afortunada por tenerles junto a mí. Gracias por darme la oportunidad de cumplir un sueño más en mi vida.

A mi tutora Andrea, por todas las risas y conversaciones compartidas en el desarrollo de mi proyecto, así como, todo el tiempo dedicado con profesionalismo y pasión por la administración.

A todas las personas que formaron parte de mi camino universitario, a mis compañeros que llegaron a ser grandes amigos y a aquellos profesores quienes con liderazgo me encaminaron a que ame mi profesión.

DEDICATORIA

A mi abuelita Cecilia, por ser mi ángel guardián y quien estará siempre en mi corazón.

RESUMEN

La presente investigación tiene como principal objetivo diseñar un modelo de Desarrollo Organizacional para la empresa Vehysa. El proyecto inicia con en el levantamiento de información para la ejecución de un diagnóstico situacional de la compañía, fundamentación teórica de la temática relacionada al Desarrollo Organizacional y a la revisión de los procesos y procedimientos con los que cuenta la empresa actualmente. La investigación es de tipo descriptiva, ya que busca mencionar todas aquellas características que posee la organización las cuales son susceptibles de mejora en el área organizacional; además se sustenta el proyecto con la metodología de enfoque cualitativo el mismo que se basa en la aplicación de entrevistas y test para medir la satisfacción y calidad laboral. Se propone el “Modelo de Desarrollo Organizacional Vehysa 180°”, el cual es diseñado y moldeado para satisfacer las necesidades y requerimientos de la empresa; el modelo cuenta con tres procesos generales y cinco sub fases consecutivas basados en las estrategias de cambio controlado. Los resultados de estudio corroboran que la aplicación de la propuesta es factible ya que está relacionada con los requerimientos de la gerencia de la empresa, además, la gestión organizacional conduce a que el personal de las organizaciones sean agentes de cambio y cumplan con los objetivos que se les ha planteado.

Palabras clave: Desarrollo organizacional, cambio controlado, agente de cambio, procesos.

ABSTRACT

The main objective of this research is to design an organizational development model for the company, Vehysa. The project begins with the gathering of information for the execution of a situational diagnosis of the company, the theoretical foundation of the subject related to organizational development and the review of the company's processes and procedures. The research is descriptive since it seeks to mention all the organization's characteristics that are susceptible to improvement in the organizational area. In addition, the project is based on a qualitative approach in methodology with the application of interviews and tests in order to measure job satisfaction and work quality. The Vehysa Organizational Development Model 180° is proposed, which is designed and molded to meet the needs and requirements of the company. The model has three general processes and five consecutive sub-phases that are based on controlled change strategies. The results of the study corroborate that the application of the proposal is feasible since it is related to the requirements of the company's management. In addition, organizational management leads the organization's staff to become agents of change and to meet the objectives that have been proposed.

Keywords: organizational development, controlled change, agent of change, processes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD iii

AGRADECIMIENTO iv

DEDICATORIA v

RESUMEN vi

ÍNDICE DE CONTENIDO viii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 2

1. EL PROBLEMA 2

1.1. Tema 2

1.2. Planteamiento del problema 2

1.2.1. Contextualización 2

1.2.2. Análisis crítico 4

1.2.3. Prognosis 5

1.3. Formulación del problema 5

1.3.1. Interrogantes 5

1.3.2. Delimitación 6

1.4. Justificación 6

1.5. OBJETIVOS 7

1.5.1. Objetivo general 7

1.5.2. Objetivos específicos 7

CAPÍTULO II 8

2. MARCO TEÓRICO 8

2.1. Estado del arte 8

2.2. Fundamentación teórica 11

2.2.1. Administración 11

2.2.2. Proceso Administrativo 11

2.2.3. Desarrollo 13

2.2.4. Organizacional 13

2.2.5. Desarrollo Organizacional 13

2.2.6. Comunicación 17

2.2.7. <i>Customer Relationship Management</i>	18
2.2.8. Procesos	19
2.2.9. Políticas.....	19
2.2.10. Cambio planificado.....	20
2.2.11. Cambio Organizacional	21
2.2.12. Modelo de planeación	23
CAPÍTULO III	24
3. METODOLOGÍA	24
3.1. Modalidad de la investigación	24
3.1.1. Investigación bibliográfica	24
3.1.2. Investigación de campo.....	24
3.2. Tipo de investigación.....	24
3.2.1. Investigación descriptiva	24
3.3. Enfoque de la investigación	25
3.3.1. Cualitativo	25
3.4. Fuentes de la investigación.....	25
3.4.1. Fuentes primarias.....	25
3.4.2. Fuentes secundarias	25
3.5. Técnica.....	25
3.5.1. Entrevista	25
3.5.2. Test de DO.....	26
3.6. Población	26
3.7. Recopilación de la información	27
3.8. Procesamiento y análisis.....	27
CAPÍTULO IV	28
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	28
4.1. Análisis de los resultados	28
4.2. Interpretación de resultados.....	29
4.3. Interpretación entrevista.....	37
CAPÍTULO V	38
5. PROPUESTA	38
5.1. Antecedentes	38
5.2. Justificación de la propuesta	38
5.3. Diseño del Modelo de Cambio	39

5.4.Propuesta de Desarrollo Organizacional para la empresa Vehysa	42
5.5.Recongelamiento	62
5.6.Costo de implementación	62
5.7.Evaluación del cambio	63
CAPÍTULO VI	66
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
6.1.Conclusiones.....	66
6.2.Recomendaciones.....	67
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	70
Anexo 1	70
Anexo 2	72
Anexo 3	74
Anexo 4	78
Anexo 5	80
Anexo 6	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1 Características del DO	14
Ilustración 2.2 Ventana de Johari	18
Ilustración 4.1 Satisfacción con la empresa y el trabajo que se desempeña	29
Ilustración 4.2 Comunicación.....	30
Ilustración 4.3 La información	31
Ilustración 4.4 Habilidades gerenciales del jefe	32
Ilustración 4.5 Carga de trabajo y remuneración.....	33
Ilustración 4.6 Trabajo en equipo.....	34
Ilustración 4.7 Capacitación	35
Ilustración 4.8 Calidad	36
Ilustración 5.1 Modelo DO VEHYSA 180°	42
Ilustración 5.2 La Comunicación Interna	44
Ilustración 5.3 Fuentes de información	45
Ilustración 5.4 Filosofía Empresarial Vehysa.....	46
Ilustración 5.5 Proceso comunicacional de la organización	53
Ilustración 5.6 Ventana de Johari	54
Ilustración 5.7 Modelo de cambio organizacional	57
Ilustración 5.8 Diagrama de flujo del procedimiento de evaluación de implementación del DO.....	65

TABLAS

Tabla 2.1 Proceso administrativo	12
Tabla 2.2 Funciones básicas del proceso administrativo	12
Tabla 2.3 Características del DO	14
Tabla 2.4 Modelos de DO	17
Tabla 3.1 Población Vehysa	26
Tabla 4.1 Resultados Test de Desarrollo Organizacional	28
Tabla 5.1 Descripción fases del cambio	39
Tabla 5.2 Logo DO 180°	43
Tabla 5.3 Características del Diagnóstico Cultural	47
Tabla 5.4 Conceptualización	48
Tabla 5.5 Diagnóstico de los problemas	49
Tabla 5.6 Descripción de las soluciones	50
Tabla 5.7 Presupuesto Modelo DO Vehysa 180°	62
Tabla 5.8 Cuantificación porcentual del avance del cambio	63

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de Desarrollo Organizacional para la empresa Vehysa S.A., a través de un análisis de la situación actual de la empresa, lo cual se ha estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: se define el problema que envuelve a la investigación, la justificación de su implementación y los objetivos a lograrse una vez culminada la investigación.

Capítulo II: es el marco teórico, el cual está conformado por el estado del arte y la fundamentación teórica; información que sustenta el proyecto de investigación.

Capítulo III: metodología, conforma las herramientas de recolección de la información, así como, el enfoque y la modalidad utilizada para la correcta ejecución del proyecto de investigación.

Capítulo IV: está conformado por un análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta y test de desarrollo organizacional, en este apartado se tabulan los datos y se realiza un análisis de la información obtenida.

Capítulo V: la propuesta abarca los antecedentes, justificación y el diseño del modelo de DO conjuntamente con sus fases de cambio controlado el mismo que es diseñado para las necesidades de la empresa.

Capítulo VI: reúne todas aquellas conclusiones y recomendaciones obtenidas en el desarrollo de la investigación.

Finalmente se detallan las fuentes bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema

Desarrollo Organizacional en la empresa Vehysa.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro contextualización

La importancia de la pequeña y mediana empresa (Pyme) en el contexto económico mundial es un hecho ampliamente contrastado, pues las Pymes representan el 95% del total de las empresas en la mayoría de países de esta manera genera un alto volumen de empleo en el sector privado Santana, Dorta y Verona (2017).

Por ejemplo, en los países altamente desarrollados como Estados Unidos las empresas comerciales son en un 99% Pymes, y esto representa el 52% del empleo total de los ciudadanos que se encuentran laborando, así también en la Unión Europea el porcentaje de gente que trabaja para Pyme es del 80%. En el continente asiático por diversos motivos, estos porcentajes disminuyen en el sector de la comercialización, alcanzando niveles entre el 30 y 50% de la Población Económicamente Activa (PEA).

A pesar de ello, existen un sinnúmero de debilidades por las cuales las empresas se ven afectadas y esto condiciona su permanencia en el mercado.

Estos emprendimientos son los que tienen un crecimiento repentino y en ocasiones sus directivos no saben cómo manejarlo y muestra varias dificultades en su desarrollo.

Es así como aparece en Europa a inicios del 2003 el *Libro Verde* Santana, et al. (2017) el mismo que busca fomentar el espíritu empresarial para lograr un crecimiento económico, generación de plazas de trabajo y aumentar la competitividad.

El manejo adecuado del crecimiento empresarial es un conductor de éxito y primordial para su correcto desenvolvimiento.

Por otro lado, se nota la importancia de satisfacer al consumidor así lo asegura McCullough (como se citó en de Araújo, Mayumi, Ellen, Massote y Sampaio, 2017) el 92% de los consumidores es probable que regresen a comprar si han tenido un buen servicio y el producto o servicio logró satisfacer sus necesidades, por otro lado, el 82% de los consumidores si recibieron un servicio poco satisfactorio no volverán al establecimiento.

1.2.1.2. Meso contextualización

El crecimiento empresarial en la actualidad está motivado por la necesidad de supervivencia en el mercado, como lo analiza Rojo y González (2007). El mismo que no es un fenómeno nuevo ya que ha existido a lo largo de los años, sin embargo, la forma de desarrollarse en la actualidad es completamente diferente, el crecimiento es interno cuando la empresa desea invertir y aumentar su tamaño y el externo cuando la demanda obliga al negocio a expandirse y ahí es cuando se genera un crecimiento desorganizado.

El Banco Mundial (2017) manifiesta que en el Ecuador entre los años 2016 y 2017 se experimentó un decrecimiento del 7,3% del PIB a 4,5%, lo cual no permite generar un gasto social e inversiones en beneficio de la ciudadanía; así mismo la economía de los ecuatorianos se ve afectada en el periodo de los años 2014 a 2016 aumentando el desempleo urbano de 4,5% a 6,5%, entendiéndose que durante este tiempo el crecimiento empresarial se estancó. Los procesos productivos y comerciales desde esta crisis se han visto notablemente afectados.

1.2.1.3. Micro contextualización

Vehysa fue fundada en marzo de 2010 por un grupo de accionistas ambateños, la actividad principal de la empresa es la comercialización de vehículos nuevos marca Hyundai, venta de repuestos originales y también el servicio de taller automotriz.

Actualmente Vehysa se enfrenta a un crecimiento desorganizado y la dificultad de adaptarse a los nuevos cambios, en los ocho años de trayectoria, la empresa ha crecido notablemente en el ámbito comercial. Se puede evidenciar que en su primer año de funcionamiento se vendieron 290 autos, mientras que al cerrar el año 2017 que fue un año catalogado como extremadamente difícil según el criterio de propietarios de negocios afines para la venta de vehículos, se logra alcanzar un total de 365 unidades vendidas.

Lo mencionado anteriormente muestra claramente que el desarrollo de la empresa se da conforme a distintas situaciones económicas y sociales de los ambateños.

Es imprescindible el compromiso y deseo de mejora continua para solucionar los problemas mencionados en este capítulo.

1.2.2. Análisis crítico

Vehysa presenta un crecimiento importante en su nivel de ventas en un corto período de tiempo, sin embargo, la desorganización ha generado ciertos procesos insatisfactorios, desmotivación del personal, reprocesos, entre otros problemas.

Es fundamental que dentro de los concesionarios automotrices se planteen procesos, manuales de desarrollo en cuanto a negocios y el desenvolvimiento del personal, todo esto para lograr erradicar o mitigar las barreras en los distintos procesos organizacionales y la insatisfacción de los clientes internos y externos de las organizaciones.

El gerente general de Vehysa considera que sí existe un problema dentro de sus procesos y en el desempeño de los cargos de sus colaboradores, por ello el presente trabajo de investigación contribuye efectivamente para que las actividades se encuentren claramente plasmadas, así como, los miembros de la empresa estén motivados y satisfechos con relación a su trabajo.

1.2.3. Prognosis

Esta investigación es de gran importancia ya que tiene como objetivo generar una estrategia de cambio controlada en la empresa Vehysa, misma que permite lograr una mejora en las áreas administrativas y comerciales de la empresa.

Al no solucionar este problema, Vehysa seguirá teniendo dificultades en sus procesos, poco cumplimiento de políticas y la insatisfacción del personal. De esta manera la productividad de la empresa se vería afectada a un mediano plazo.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo afecta el crecimiento empresarial desorganizado en la empresa Vehysa?

1.3.1. Interrogantes

¿Por qué se origina?

Desconocimiento de una gestión administrativa adecuada.

¿Qué lo origina?

Ausencia de liderazgo que encamine hacia la correcta administración.

¿Dónde se detecta?

Área administrativa y comercial de la empresa.

1.3.2. Delimitación

1.3.2.1. Delimitación del contenido

- **Campo:** Administración
- **Área:** Administrativa
- **Aspecto:** Desarrollo Organizacional

1.3.2.2. Delimitación espacial

El proyecto de titulación se lo desarrolla en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, en la empresa Vehysa, ubicada en la Avenida Cevallos y José Filometor Cuesta.

1.3.2.3. Delimitación temporal

El tiempo destinado a la investigación es de cuatro meses a partir de la aprobación del Plan.

1.4. Justificación

El Desarrollo Organizacional (DO) es una herramienta que permite aplicar un cambio controlado en una organización, su relevancia organizacional tiene un alto impacto positivo dentro de las empresas, pues éste se basa en el liderazgo, el factor humano y la correcta comunicación. Así mismo busca mejorar el clima, salud y cultura ocupacional.

Inclusive al aplicar esta herramienta en la organización como lo señala el autor Guizar (2013) con pasos consecutivos y ordenados el DO se acopla a las necesidades de cada organización.

La importancia de implementar este instrumento se refleja en las mejoras que el DO ha dado en las organizaciones que lo han aplicado, pues continuar con un modelo de negocio que no se ha podido adaptar a los cambios bruscos que involucra a la comercialización de vehículos, conlleva a la insatisfacción interna y externa de una empresa.

De esta manera se justifica claramente investigar a fondo la problemática detectada, así como el análisis de todas las repercusiones y consecuencias que ésta genera dentro y fuera de la organización, logrando superar barreras o limitaciones, alcanzar el éxito como empresa y la total satisfacción de los grupos de interés.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de Desarrollo Organizacional para la empresa Vehysa.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa.
- Fundamentar teóricamente la temática relacionada al desarrollo organizacional.
- Establecer procesos y procedimientos de desarrollo organizacional.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del arte

Para sustentar la presente investigación se consideran aportes significativos como lo es el de Molina (2000, p.2) "el DO ha surgido de las exigencias de un ambiente cambiante y del conocimiento originado por la evolución de las ciencias sociales aplicadas" en las empresas y organizaciones de distintas índoles, así como, para Pariente (citado por Hernández, Gallardo & Espinoza, 2011) es 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.

Se debe agregar que el DO se ha convertido en una herramienta importante para las empresas en los últimos años, como lo manifiestan Hernández, Gallardo & Espinoza (2011) un "máximo reto consiste en propiciar cambios tendientes a desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas de la organización". (p.10)

En la tesis presentada por Martínez (2012) el DO tiene varias etapas como se mencionan a continuación:

- Recolección de datos
- Diagnóstico organizacional
- Acción de intervención

A continuación, se establecen tres ideas principales planteadas por los autores Petit, Abad, López y Romero (2012), proyectadas al DO como promotor del desarrollo humano el cual busca impulsar el desarrollo tecnológico y económico de la empresa por medio de sus gerentes:

1. La visión de hombre como recurso individual e instrumento para acumular y maximizar capitales.
2. El enfoque del cambio como producto de la intervención planificada, estratégica y sistematizada para fortalecer los recursos, las capacidades y las competencias empresariales.
3. La perspectiva de desarrollo competitivo empresarial de las fuerzas del entorno productivo industrial (p.6).

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para alcanzar la notoriedad empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión (Torres, 2009, p.18).

Así como lo menciona Silva (2014), la alta dirección de una empresa debe tener una visión tan amplia para lograr que sus estrategias, planes y acciones, permitan a la organización incursionar de la forma correcta en los escenarios donde realmente se desea ingresar, además ellos deben proveer los mecanismos que sean necesarios para lograr el Desarrollo Organizacional.

Por otro lado, la mayoría de las publicaciones consultadas que tratan sobre este tema sostienen que las empresas necesitan sistemas probados de administración en mayor o menor grado, según estos estudios se acoplen a la situación de cada una de las organizaciones. García (2013).

En la investigación publicada por Petit (2012), se menciona que la ciencia ha demostrado correctamente que uno de los problemas en Latinoamérica es la pérdida del papel central del trabajo, la desigualdad social y la detención de la universalización de la política social. Esto genera un panorama de complejidades mismas que entorpecen los procesos de innovación y desarrollo en distintos ámbitos.

Se coincide con los autores citados, que estos sucesos también se dan en el entorno interno y externo de Vehysa, por lo tanto, se considera que para analizar el impacto de este desarrollo se debe continuar con el análisis de los factores que a implementarse para lograr el DO en la empresa.

Por otra parte, la autora Petit (2012) invita a los lectores a reflexionar sobre el involucramiento del DO en la participación de las personas en los procesos de innovación empresarial, por tanto, propone la implementación del mismo en un ámbito que promueva los procesos creativos y transformadores en el continente Latinoamericano.

Como lo cita Petit, 2012 a Ferrer (2007) donde manifiesta que una de las concepciones más avanzadas del DO, es la tesis del Esfuerzo Planificado en donde menciona que los ejes del desarrollo de las organizaciones subyace en la trayectoria científica administrativa la cual es una ruta alternativa para la renovación y revitalización de una empresa.

De lo expresado aquí se infiere que en la presente investigación se pueden aplicar distintas propuestas de autores que con sus investigaciones en contexto latinoamericano han logrado mejoras de distintas índoles con las herramientas propuestas en el DO.

El aporte sustancial de los autores antes citados, es diseñar un modelo organizacional integral, que contemple todos los elementos de una estructura organizacional eficiente con un giro de negocio exitoso como es el de Vehysa, además se pretenden considerar todos los elementos que han sido validados y en los que se concuerda plenamente como decisorios en la aplicación del DO, que van desde la cultura, liderazgo hasta una definición clara de las actividades a desarrollar por cada colaborador.

Se puede señalar que el Desarrollo Organizacional Innovador ha surgido en el tiempo como una estrategia que busca el desarrollo, generación y fortalecimiento de las capacidades que tiene una sociedad en cuanto a innovación.

A continuación, se aborda el sustento teórico en el que se basa la presente investigación.

2.2. Fundamentación teórica

2.2.1. Administración

La administración es el proceso consecutivo y ordenado de planificar, organizar, dirigir y controlar con la finalidad de cumplir metas previamente establecidas, proceso que es aplicable en la vida diaria de las personas y sobre todo en el campo empresarial.

Así como lo menciona la Asociación Americana de Administración (2002) “la administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.”.

Robbins, Decenzo y Moon (2009) aseguran que “el termino administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas.”. Cabe destacar que los autores sustentan su aporte con las explicaciones referentes a la eficiencia y la eficacia términos con distintos significados pero que van de la mano entendiéndose que:

Eficiencia: es hacer una tarea correctamente y hay una estrecha conexión entre insumos y productos.

Eficacia: es la capacidad de concluir una actividad con el mínimo costo.

2.2.2. Proceso Administrativo

En su totalidad todas las organizaciones sin importar su tamaño tienen un objetivo, sin importar que el mismo se haya planteado bajo análisis o simplemente es una idea que se desea cumplir. Los autores Robbins et al. (2009) manifiestan que las empresas tienen un objetivo en concreto, el cual se lo define previamente por una o varias personas y se debe conocer cuáles son los medios para lograr cumplirlo, en una organización la persona que realiza esta actividad es el gerente.

El gerente es el individuo que debe cumplir tres roles primordiales que son las relaciones interpersonales, transferencia de información y la toma de decisiones. Mintzberg (citado por Robbins et al., 2009).

Seguidamente se presentan los roles gerenciales de Mintzberg con sus actividades fundamentales:

Tabla 2.1 Proceso administrativo

Interpersonal	Transferencia de información	Toma de decisiones
Cabeza visible	Monitor	Empresario
Líder	Difusor	Gestor de anomalías Asignador de recursos
Enlace	Portavoz	Negociador

Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg (citado por Robbins et al., 2009).

Los administradores son responsables de sacar a delante una organización, esto lo logran a través de acciones claramente establecidas y diseñadas. Fayol (como se citó en Blandez, 2014) sostiene que existen cuatro funciones básicas dentro del proceso administrativo las cuales son:

Tabla 2.2 Funciones básicas del proceso administrativo

Proceso	Definición
Planeación	Determinar objetivos
Organización	Distribuir trabajo
Dirección	Guiar el talento
Control	Contrastar entre lo planeado y lo logrado

Fuente: Elaboración propia a partir de Blandez, 2014.

Los gerentes deben poseer varias habilidades para desarrollar adecuadamente las actividades que se las ha encomendado Robbins et al. (2009), tales como la habilidad conceptual que es la capacidad de coordinar todos los intereses y las actividades de la organización; habilidades interpersonales es la capacidad de entender, enseñar y motivar a otros en sus actividades; las habilidades técnicas hacen referencia a las destrezas para hacer uso de instrumentos, procedimientos y técnicas de un campo especializado; y las habilidades políticas son las facilidades que tiene el gerente para crear un base de poder y establecer los contactos correctos.

2.2.3. Desarrollo

En términos generales el desarrollo es una mejora que se puede emplear en varios ámbitos para conseguir mejoras y características favorables de un objeto de estudio de cualquier índole.

De acuerdo con la Real Academia Española (REA, 2017) desarrollo en el ámbito administrativo y económico es la “evolución de una economía hacia mejores niveles de vida.”. Aspecto que se considera aplicable en el presente proyecto de investigación.

2.2.4. Organizacional

Es considerado como organizacional a lo concerniente al planteamiento de un orden para lograr conseguir un objetivo específico.

En el contexto de la palabra organizacional, es utilizado el término organización como lo define la Real Academia Española (REA, 2017) “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.”.

2.2.5. Desarrollo Organizacional

Es una estrategia actual utilizada a nivel organizacional para desarrollar un cambio controlado con la finalidad de impulsar al personal de una empresa para obtener aún mejores resultados.

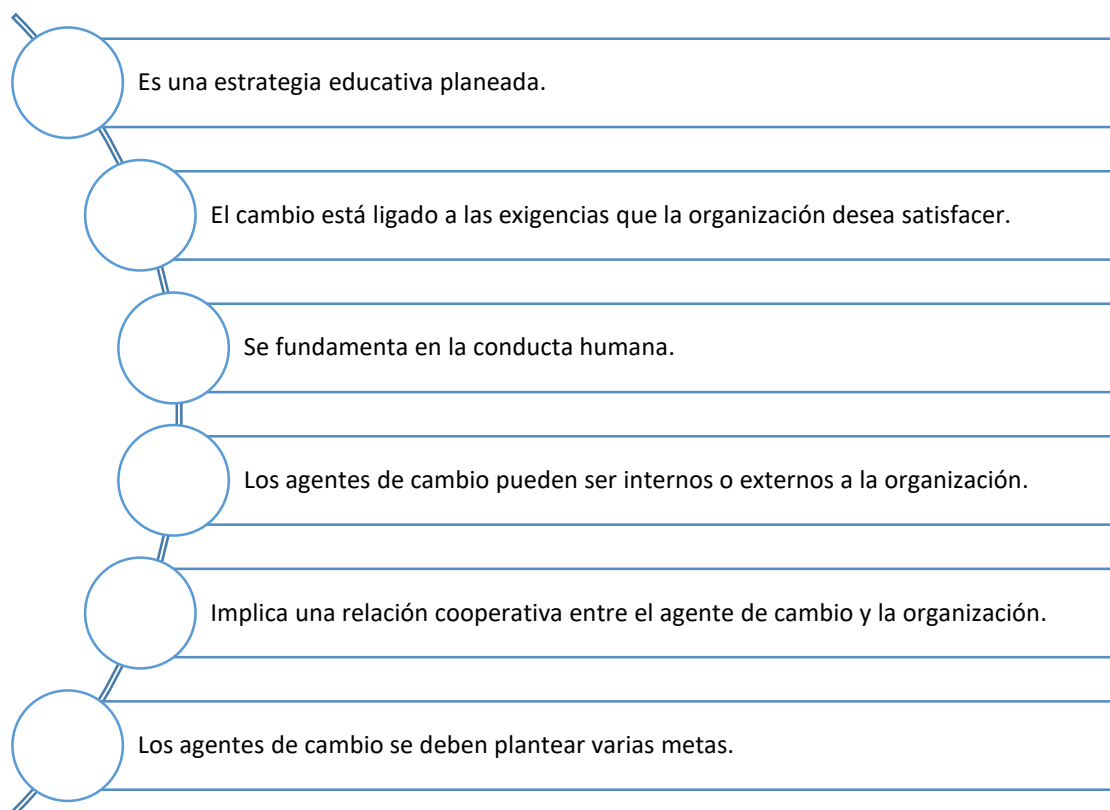
Así lo afirma Bennis (como se citó en Guízar, 2013) el Desarrollo Organizacional es:

“Una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio” (p.6).

En contraste, se tienen algunas definiciones más actuales mencionadas en el año 1994, igual de valdeas como la citada anteriormente; el DO “es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.” Burke (como se citó en Guízar, 2013).

Las características que tiene el DO según Burke (como se citó en Guízar, 2013) son varias, las cuales se han plasmado en el siguiente cuadro:

Ilustración 2.1 Características del DO



Fuente: Elaboración propia a partir de Burke (como se citó en Guízar, 2013).

Mientras que para Davis (como se citó en Chiavenato, 2010) las características del DO. Son las siguientes:

Tabla 2.3 Características del DO

Atención a toda la organización.	Orientación sistémica.	Agente de cambio.
Solución de problemas.	Aprendizaje empírico.	Procesos de grupo.
Realimentación.	Orientación en contingencias.	Desarrollo de equipos

Fuente: Elaboración propia a partir de Davis (como se citó en Chiavenato, 2010).

Las principales características del DO que menciona González (2004) en su investigación son:

1. El DO se enfoca en la cultura y los procesos.
2. Específicamente, el DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
3. Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.

Para concluir la primera fase que es la conceptualización de DO se ha analizado lo planteado por Guízar (2013) que se sintetiza en cinco términos importantes:

- Orientación sistémica: se requiere que las empresas trabajen en armonía.
- Valores humanísticos: son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.
- Agente de cambio: es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional.
- Solución de problemas: capacita a los participantes para identificar y solucionar problemas en lugar de solo analizarlos teóricamente.
- Retroalimentación: los participantes requieren de este proceso para ayudarles a sustentar sus decisiones.

El proceso del desarrollo organizacional para los autores Cummings y Worley (2007), incluye los siguientes aspectos:

- Contacto y contratación
- Diagnóstico de las organizaciones
- Diagnóstico de grupos y trabajos
- Obtención y análisis de información diagnóstica
- Retroalimentación con información diagnóstica
- Diseño de las intervenciones
- Dirección y administración del cambio
- Evaluación e institucionalización de las intervenciones

Dentro del DO, se encuentra el trabajo en equipo y este es un aspecto organizativo importante para crear personas con un lenguaje y una identidad comunes, fomentando la difusión del conocimiento. En el trabajo se forman equipos de resolución de problemas y mejoras incrementales que posibilitan los procesos de adquisición y utilización de conocimiento, estimulando el aprendizaje explotador y exploratorio, responsable de la transformación del conocimiento. (Valio y Martins, 2014, p.14)

Garzón (2005), manifiesta que los objetivos básicos del desarrollo organizacional son los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroalimentación de esas informaciones a los participantes del sistema – cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de abertura, para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.

Para Herrera (2013), el desarrollo organizacional es una ciencia que se complementa con muchas ciencias más. Al hablar del DO no nos podemos referir simplemente a un aspecto específico de una organización todos los factores deben ser tomados en cuenta: cultura, gente, estructura, producto, mercado, entorno, crecimiento, tamaño, datos, conducta, etc. (p. 42).

Después de analizar el DO se entiende que esta estrategia de cambio planeado es aplicable en la presente investigación ya que constituye una aplicación técnica que encamina a mejorar la salud y eficacia de una organización, esto se puede lograr cuando se enfrenta adecuadamente a los cambios ambientales, la optimización de las relaciones internas y la capacidad de solución de conflictos.

El proceso del DO es un proceso complicado que puede prolongarse por varios meses, años y continuar indefinidamente. Sin embargo, para que el proyecto logre alcanzar los objetivos establecidos debe existir apoyo de la alta dirección.

El autor Duck (citado por Chiavenato, 2010) presenta ocho tareas del equipo administrativo de transición para lidiar con el cambio:

1. Establecer el contexto para el cambio y proporcionar líneas de orientación.
2. Estimular la conversación.
3. Proporcionar los recursos apropiados.
4. Coordinar y alinear los proyectos de transformación.
5. Asegurar la consistencia de los mensajes, actividades, políticas y comportamientos.
6. Brindar oportunidades para creaciones conjuntas.
7. Anticipar, identificar y solucionar diferencias personales.
8. Preparar la masa crítica.

Dentro de los estudios que envuelven al DO se han planteado varios modelos, Chiavenato (2010), en el siguiente cuadro se establecen las principales características de los patrones más significativos dentro de esta temática.

Tabla 2.4 Modelos de DO

Red gerencial o <i>Manegerial grid</i>.	Modelo de Lawrence y Lorsh
Busca combinar la preocupación por la producción y por las personas para maximizar los resultados de la empresa y la satisfacción de los empleados.	Se basa en los conceptos de diferenciación e integración. Es un modelo de diagnóstico o acción para realizar los cambios planeados en la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato, 2010.

2.2.6. Comunicación

La comunicación es el eje principal de todos los tipos de relaciones. Así, la capacidad que tiene todo ser animado de relacionarse con sus semejantes, por medio de intercambio de ideas o pensamientos dentro de un grupo, siendo este un proceso bilateral, dentro de un circuito en el cual se interrelacionan dos o más personas (Diéz, 2010).

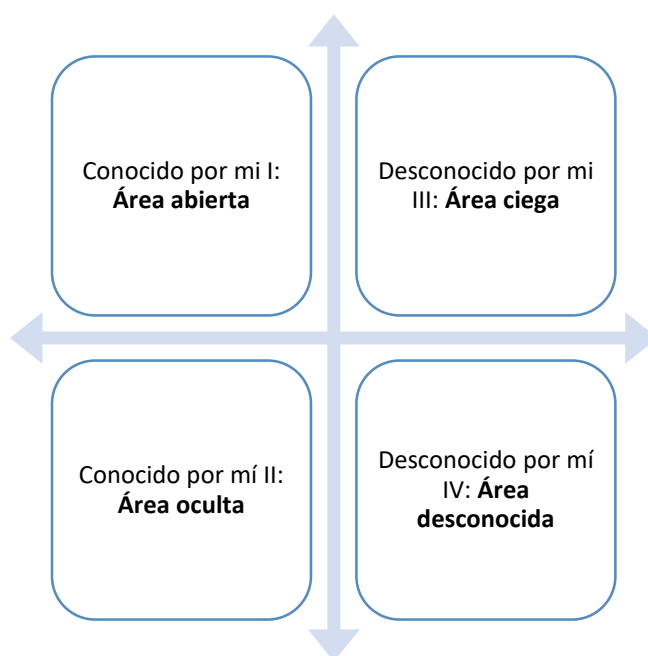
Constituye un gran pilar para alcanzar un adecuado funcionamiento de la organización, la inexistencia de este proceso organizacional debilita a la empresa y en algunos casos esto puede ser irremediable.

Para Hernández, Gallardo & Espinoza (2011) es una necesidad que las personas encargadas del proceso comunicacional construyan una clara visión de la meta de

un grupo o departamento de la empresa, de modo que se transfiera de manera óptima la visión del líder de la comunicación.

Después de las apreciaciones anteriores se considera valiosa la herramienta comunicacional: ventana de Johari (Johnson y Harris) de ahí su nombre, mencionada por el investigador Guizar (2013); quien manifiesta que esta herramienta aporta al análisis de las diferentes áreas de la comunicación y permite apreciar opiniones de varias perspectivas, a la vez de identificar sentimientos, motivaciones, opiniones, percepciones y apariencias.

Ilustración 2.2 Ventana de Johari



Fuente: Elaboración propia a partir de Guizar, 2013.

2.2.7. Customer Relationship Management

La Gestión de las relaciones con el cliente o conocido en inglés como *Customer Relationship Management* (CRM). Montoya y Boyero (2012) afirman “es una herramienta que permite que haya un conocimiento estratégico de los clientes y sus preferencias, así como un manejo eficiente de la información de ellos dentro de la organización” (p. 135).

Las fases del CRM (Montoya y Boyero, 2012 p. 136), son las siguientes:

- Ganarse al cliente
- Analizar al cliente
- Atraer al cliente

Por tanto, se entiende que el CRM es una herramienta que ayuda a las organizaciones a conocer a sus clientes y de esta manera satisfacer sus necesidades de mejor manera.

2.2.8. Procesos

La incorporación de procesos en las organizaciones se ha convertido en una importante herramienta administrativa en los negocios, es así como el autor Maldonado (2011) sostiene que “un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido” (p.1).

Es importante acotar que la gestión de procesos va de la mano con la administración funcional en donde se plantean los procesos claves o principales, encaminados a satisfacer las necesidades del cliente.

Desde otro punto de vista, los autores Hammer y Champy (citados por Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro y Schulamn, 2007) describen al proceso como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”.

Así mismo la Real Academia Española (RAE, 2017) asegura que las políticas son “orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo de terminado.”

En el ámbito organizacional los procesos generan una fuente de valor y sobre todo son en sustento de la administración, siendo aplicado en el actual proyecto investigativo.

2.2.9. Políticas

En el contexto administrativo las políticas son un plan de acción que tiene como finalidad servir de guía a los miembros de una organización en su desenvolvimiento,

ayudando de esta manera a tomar eficientes decisiones administrativas y la orientación a la acción.

Por lo tanto, cuando se tiene políticas en una empresa genera un sentimiento de confianza en la toma de decisiones administrativas y cómo reaccionar ante una determinada situación.

2.2.10. Cambio planificado

El cambio es un proceso que es inherente a la vida organizacional debido al ritmo del desarrollo global, económico y tecnológico. El DO lo que busca es aplicar lo antes descrito con la finalidad de aumentar la efectividad y la capacidad de cambiar, así lo han manifestado los autores Cummings y Worley (2007); pues esto contribuye positivamente a resolver problemas, aprender de la experiencia, adaptarse a los cambios del entorno, mejorar el desempeño e influir en los cambios futuros.

Otro punto de vista brinda el investigador Chiavenato (2010) quien menciona que el cambio es el tránsito de un estado a otro, así como, la transformación, alteración, modificación, perturbación, interrupción, fractura o ruptura. Esta transición se da en todos los ámbitos ya sea en empresas, organizaciones, países, tecnología, productos, servicios y un sin número de cotidianidades.

El cambio involucra a nuevos caminos, estrategias y sobre todo soluciones.

De hecho, el cambio planeado va más allá de un simple cambio, los gerentes de las empresas se preocupan por planear e instrumentar cambios para mejorar el desempeño de la empresa a la que representan. (Chiavenato, 2010, p.155)

Así pues, se han planteado varias estrategias de cambio planeado enfocadas a dar una solución contigua a los problemas, dando un enfoque a largo plazo el cual es completo y lograr conducir a la empresa a un alto nivel de funcionamiento, y al mismo tiempo satisface a los participantes de una determinada actividad.

Se ha considerado aplicable a la investigación de Vehysa el modelo de cambio planificado llamado *El modelo positivo*, modelo que se concentra en lo que se está haciendo bien en la organización, aprovechando las fortalezas de una organización para la obtención de resultados aún mejores. Este modelo está compuesto de cinco fases:

- Iniciar la investigación: se elige el tema del cambio.
- Investigación de las prácticas óptimas: consiste en recabar información sobre las fortalezas de la empresa.
- Descubrimiento de los temas: se analiza el entorno actual.
- Imaginar un futuro preferido: busca proyectar lo que debería llegar a ser.

De igual manera dentro de esta temática se incluye el modelo de cambio, se ha considerado relevante mencionar el modelo de cambio de Kurt Lewin (como se citó en Guízar, 2013) está definido como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de sistema estable. Buscando de esta manera encontrar un balance entre las fuerzas que efectúan el cambio y las fuerzas que impiden que se produzca tal cambio.

De esta manera que plantean tres fases consecutivas:

1. Descongelamiento: busca reducir que las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: dentro de esta etapa el análisis consiste en el desplazamiento hacia un nuevo nivel que lleve a desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: Estabiliza a la organización en un nuevo equilibrio nutriéndose de la cultura, normas, políticas y la estructura organizacional.

Cabe destacar que para cumplir estas fases es necesario determinar el verdadero problema, identificar la situación actual, plantear la meta final, identificar las fuerzas positivas y negativas y finalmente la dirección de la empresa hacia el cambio (Guizar, 2013).

2.2.11. Cambio Organizacional

El Cambio Organizacional para Hernández, Gallardo & Espinoza (2011) es la “habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan los ambientes interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional” (p.127).

Es primordial que se entienda que el cambio es la acción y el efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas, por este motivo es que se dice que el desarrollo organizacional es un proceso; es decir, no es un fin, sino un camino (Hernández, Gallardo & Espinoza, 2011).

Por otra parte, dentro del cambio en las organizaciones se tiene un concepto relevante el mismo que va de la mano de esta modificación; es el término gestión el cual busca concretar un conjunto de acciones para resolver un asunto o compendiar un proyecto. Así, la gestión del cambio no solo busca mover cosas de un lugar a otro, o establecer nuevas responsabilidades, o integrar departamentos, o concertar alianzas, sino en implantar nuevos modelos de trabajo que aseguren el rumbo a la organización (Hernández, Gallardo & Espinoza, 2011).

La gestión del cambio, está dirigida a responder las siguientes interrogantes:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo hacerlo?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Con qué?

(Hernández, Gallardo & Espinoza, 2011, p. 125).

Es así que se nota la importancia de complementar la investigación con el Modelo de cambio organizacional de Robbins (como se citó en Hernández, Gallardo & Espinoza, 2011) las fuerzas promotoras son: oportunidades que se desea aprovechar o la reacción o anticipación a amenazas o problemas detectados.

El modelo tiene como actividades, las siguientes:

- Fuerzas promotoras del cambio
- Agentes del cambio
- Estrategias de intervención
- Procesos
- Tácticas
- Cambio y retroalimentación

2.2.12. Modelo de planeación

Se propone definir el término planeación mismo que para Robbins et al. (2009) se resume en definir los objetivos o las metas de una empresa, así como lograr establecer adecuadamente una estrategia general que ayude a alcanzar tales metas y así una jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades.

La planeación constituye un esfuerzo coordinado, ya que cuando los miembros de una institución comprenden hacia dónde se dirige esta pueden empezar a coordinar sus actividades con cooperación y trabajo en equipo.

Así también, es importante tomar en cuenta lo señalado por el autor Guízar (2013) en el modelo de planeación que se desarrolla en la naturaleza del cambio planeado; en donde los planes de acción están divididos en siete pasos consecutivos para adecuarlos a las necesidades de cada organización. Estos pasos son exploración, entrada, diagnóstico, planeación, acción, estabilización y evaluación y por último la terminación.

A continuación, se expone el aspecto metodológico de la presente investigación.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Modalidad de la investigación

3.1.1. Investigación bibliográfica

El desarrollo del marco teórico está compuesto de información relevante a la temática. La teoría es obtenida de varios libros, artículos científicos, revistas y páginas de internet. También se ejecuta una investigación de todas las definiciones inherentes al DO; así como las políticas y procesos empresariales aplicables en la temática de estudio.

De modo que la investigación bibliográfica es un gran aporte en cuanto a obtención de información y respuestas a distintos cuestionamientos.

3.1.2. Investigación de campo

La investigación es de campo en donde se procede a recopilar datos de la población en la empresa objeto de estudio.

3.2. Tipo de investigación

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo, el cual se detalla a continuación:

3.2.1. Investigación descriptiva

La finalidad de este tipo de investigación es ofrecer una descripción sobre una determinada situación, sin centrarse en una valoración del fenómeno estudiado, de tal manera que los datos e información obtenidos a través de las diferentes técnicas empleadas, aportan adecuadamente en la propuesta de DO para la empresa Vehysa S.A.

3.3. Enfoque de la investigación

3.3.1. Cualitativo

El enfoque del presente proyecto de investigación es de tipo cualitativo; por medio de la utilización de datos concretos, medición de fenómenos y la recolección de datos, la misma que permite que los resultados se muestren de una manera numérica y a la vez se detallen ciertos aspectos relevantes que el DO no permite cuantificar.

3.4. Fuentes de la investigación

Las fuentes consideradas para el presente trabajo son primarias y secundarias:

3.4.1. Fuentes primarias

Información obtenida a través de interrelación entre la autora y la gerencia de la empresa estudiada.

3.4.2. Fuentes secundarias

Una vez encontrada la información principal a las fuentes primarias se procede a realizar un análisis importante en cuanto a investigaciones de la temática realizada en tesis, artículos de autores disponibles en internet; así como también el hecho de revisar cierta documentación que conduzca a encontrar información relevante.

3.5. Técnica

3.5.1. Entrevista

La gerencia tiene un rol fundamental en el desarrollo de esta investigación ya que provee de información que no es fácil de obtener en las demás técnicas aplicadas.

La entrevista aplicada al gerente está compuesta de ocho preguntas respecto a las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas procesos y procedimientos y nivel de satisfacción del cliente interno detectables en la empresa.

3.5.2. Test de DO

La temática del Desarrollo Organizacional involucra a un sinnúmero de aspectos organizacionales, por este motivo se considera de gran importancia aplicar los test de DO a todo el personal de la empresa para evaluar en el área organizacional las fortalezas y debilidades que posee cada colaborador.

El test está dividido en ocho aspectos que estudian distintas características de estudio del DO, el número de preguntas se ha promediado para obtener un resultado parcial en cada uno de los literales., cada aspecto tiene distintos componentes que sustentan de manera específica cada uno de los aspectos.

Está compuesto por 63 preguntas de selección múltiple que tienen como objetivo conocer los puntos principales del estudio del DO en cuanto a la situación actual de Vehysa.

Es importante recalca que el instrumento ha sido validado por un especialista quien certifica la utilidad y pertinencia de la utilización del mismo.

3.6. Población

La empresa Vehysa está integrada por veinticuatro personas; por lo que se aplican los instrumentos de recolección de datos a la totalidad de la población, de esta manera se tiene información confiable que sirve de base para la propuesta de solución.

Tabla 3.1 Población de Vehysa

Cargo	Nivel Jerárquico	Número
Gerente general	Alto	1
Contadora	Medio – Alto	1
Jefe de ventas	Medio – Alto	1
Jefe de servicio y repuestos	Medio – Alto	1
Asistente contable	Medio	1

Asesor de ventas vehículos	Medio	5
Asesor de servicio	Medio	2
Jefe de bodega y mostrador	Medio	1
Cajera - facturadora	Medio	1
Tele-operadora	Medio – Bajo	1
Técnico - mecánico	Medio – Bajo	2
Gestor de matrículas – conserje	Bajo	1
Conserje	Bajo	1
Lavador de taller	Bajo	1

Fuente: Elaboración propia

3.7. Recopilación de la información

Por medio de las herramientas anteriormente descritas, se han obtenido datos relevantes en cuando al diagnóstico situacional de la empresa.

3.8. Procesamiento y análisis

Una vez obtenidos los datos se procede a ordenar, clasificar, tabular y analizar la información, con la finalidad de que los resultados obtenidos sean la base fundamental de la propuesta al caso de estudio. Basándose en la elaboración de preguntas para el cuestionario, entrevistas; tabulación de resultados y finalmente interpretación de resultados.

Adelante se explican los resultados del proyecto de investigación.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

Con el objetivo de realizar un diagnóstico situacional de la empresa Vehysa, se aplica un Test de Desarrollo Organizacional, mismo que brinda datos importantes para construir una base de información sólida para el desarrollo del presente proyecto de investigación.

Una vez que se aplica el test se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 4.1 Resultados Test de Desarrollo Organizacional

Test de Desarrollo Organizacional	Totalmente en desacuerdo	Más o menos en desacuerdo	Más o menos de acuerdo	Totalmente de acuerdo	En blanco	Total de preguntas respondidas
A) Satisfacción con la empresa y el trabajo que se desempeña	0,50	0,38	6,38	16,50	0,25	24
B) Comunicación	0,60	0,90	7,90	14,40	0,20	24
C) La información	3,00	1,80	6,60	11,00	1,60	24
D) Habilidades gerenciales del jefe	0,50	0,75	6,58	16,08	0,08	24
E) Carga de trabajo y remuneración	0,80	2,40	8,00	12,60	0,20	24
F) Trabajo en equipo	0,29	0,57	4,14	19,00	0,00	24
G) Capacitación	1,00	2,13	7,63	12,75	0,50	24
H) Calidad	0,00	0,63	5,63	17,75	0,00	24

Fuente: Elaboración propia

4.2. Interpretación de resultados

A continuación, se detalla los resultados por criterio y elementos evaluados:

A) Satisfacción con la empresa y el trabajo que se desempeña:

Ilustración 4.1 Satisfacción con la empresa y el trabajo que se desempeña



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos muestran que la satisfacción que tienen los empleados con relación a la empresa y el trabajo que desempeñan es considerablemente alto.

En general se sienten satisfechos con su trabajo, el prestigio de la organización y sobre todo poder cumplir con los objetivos que se les ha planteado.

A pesar que el número de respuestas negativas sea bajo es fundamental encontrar las causas para poder eliminar las insatisfacciones manifestadas.

B) Comunicación

Ilustración 4.2 Comunicación



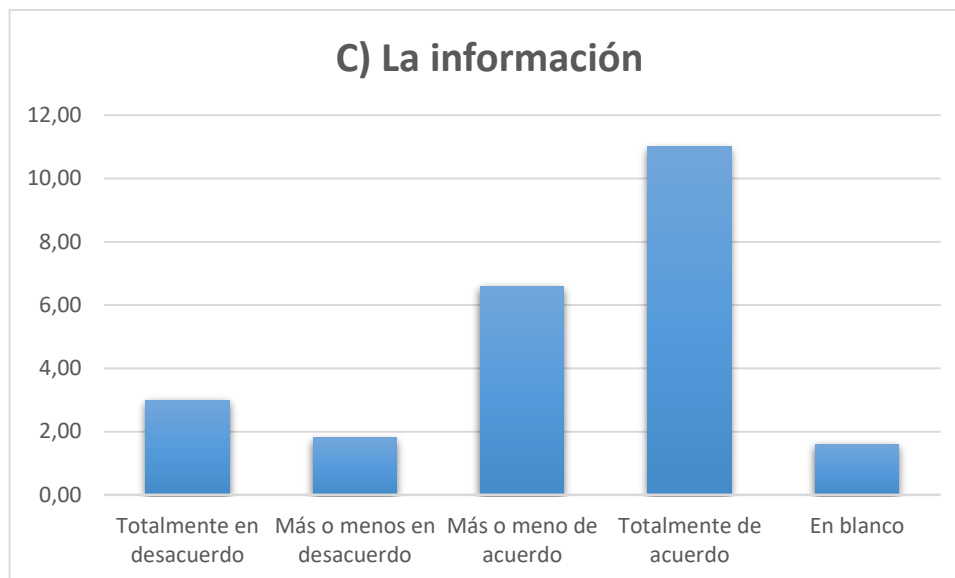
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La comunicación es un eje fundamental en las instituciones, una gran parte de la población responde estar totalmente de acuerdo en que la comunicación es adecuada en los ámbitos interpersonales y en departamentos. Se determina que un alto número de personas responden que están más o menos de acuerdo en la facilidad para expresar opiniones cuando algo les molesta, es recomendable dar seguimiento a esta falencia para que la comunicación no tenga barreras y no se sesgue por miedo a expresar inconformidades.

C) Información

Ilustración 4.3 La información



Fuente: Elaboración propia

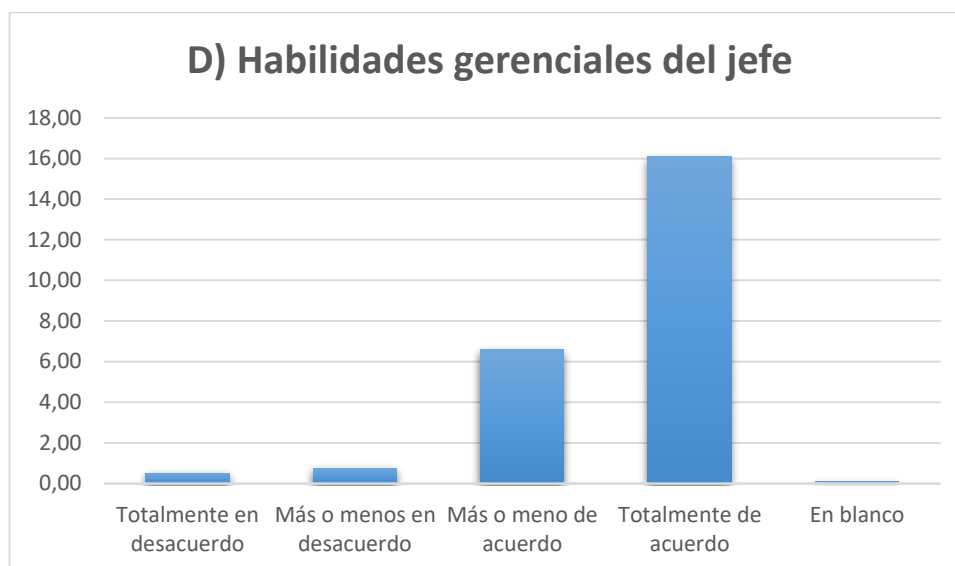
Análisis e interpretación

Con respecto a la información se sigue la misma tendencia de estar totalmente de acuerdo en los ítems consultados, sin embargo, el totalmente desacuerdo tiene mayores incidencias que en las preguntas anteriores.

Es probable que los directivos no puedan transmitir toda la información a su equipo de trabajo por varias razones, por lo tanto, se sugiere tomar en cuenta este caso para que se transmita información de una manera adecuada.

D) Habilidades gerenciales del jefe

Ilustración 4.4 Habilidades gerenciales del jefe



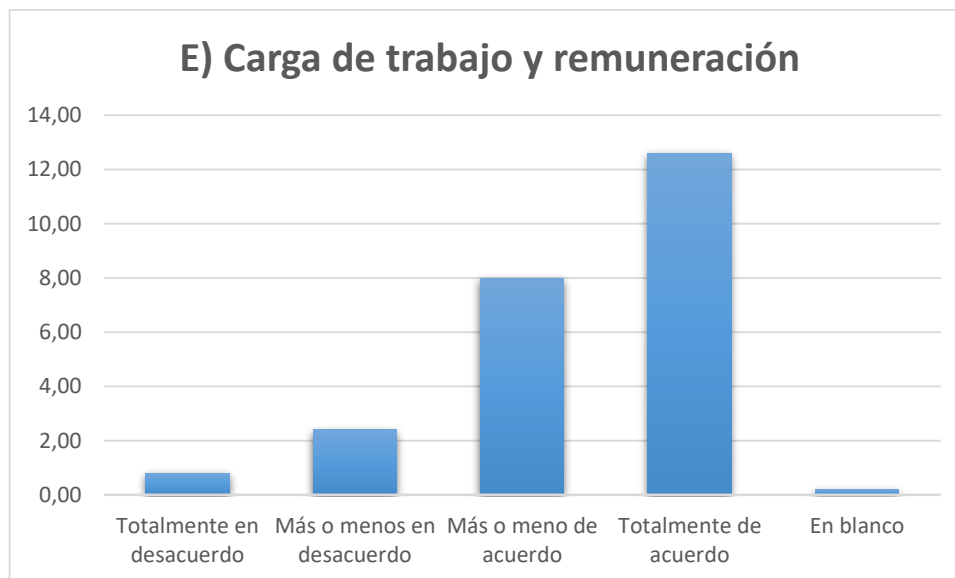
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto a las habilidades gerenciales, los colaboradores consideran que tiene las aptitudes necesarias para su puesto de trabajo, entendiendo a las habilidades gerenciales básicas a las características técnicas, humanísticas y conceptuales, sin desatender aquellos que están en desacuerdo con este aspecto.

E) Carga de trabajo y remuneración

Ilustración 4.5 Carga de trabajo y remuneración



Fuente: Elaboración propia

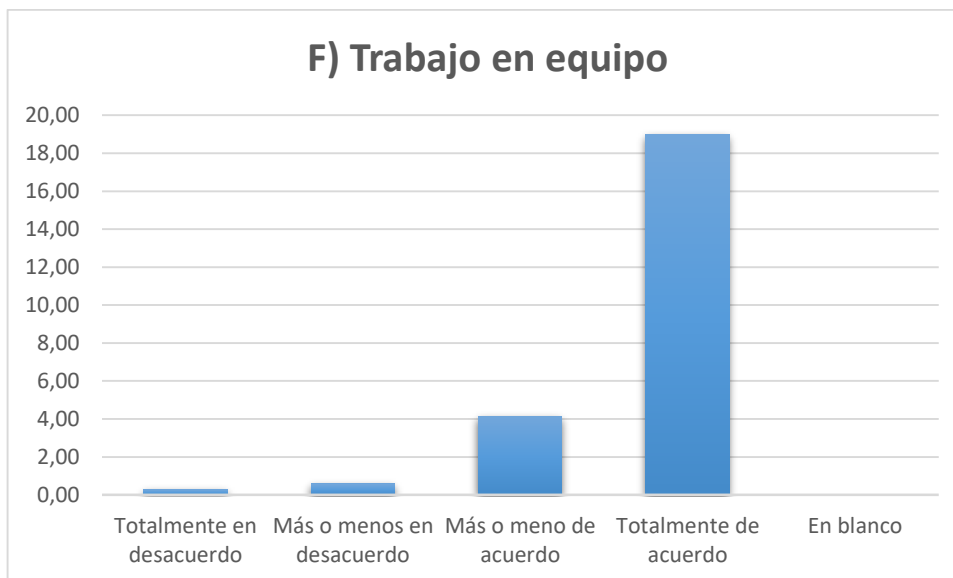
Análisis e interpretación

En este ítem se analiza la carga de trabajo y remuneración encontrándose como resultados que los empleados se sienten a gusto en cuanto a carga laboral, horario de trabajo y trabajo equitativo, no obstante, la brecha es muy corta con aquellas personas que han contestado estar más o menos de acuerdo y otras también en desacuerdo.

Se considera relevante analizar este particular en el proyecto de investigación para dar solución a las inconformidades.

F) Trabajo en equipo

Ilustración 4.6 Trabajo en equipo



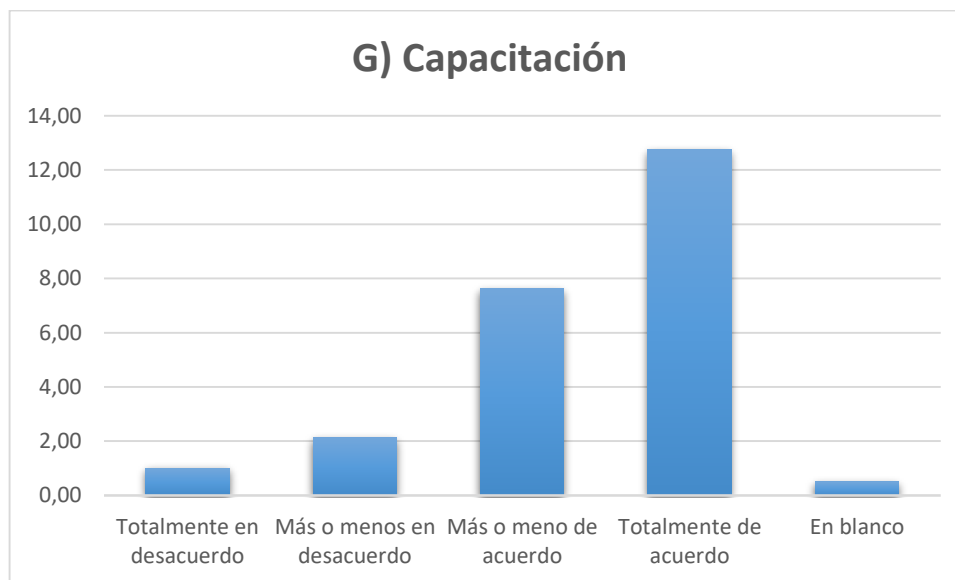
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El trabajo en equipo es una gran fortaleza que se ha determinado, ya que los colaboradores en su mayoría dicen estar totalmente de acuerdo en la forma que se distribuye el trabajo y como es asumido por todos, se cumple metas en conjunto, hay ambiente de compañerismo y sienten estar apoyados identificados y aceptados en su equipo.

G) Capacitación

Ilustración 4.7 Capacitación



Fuente: Elaboración propia

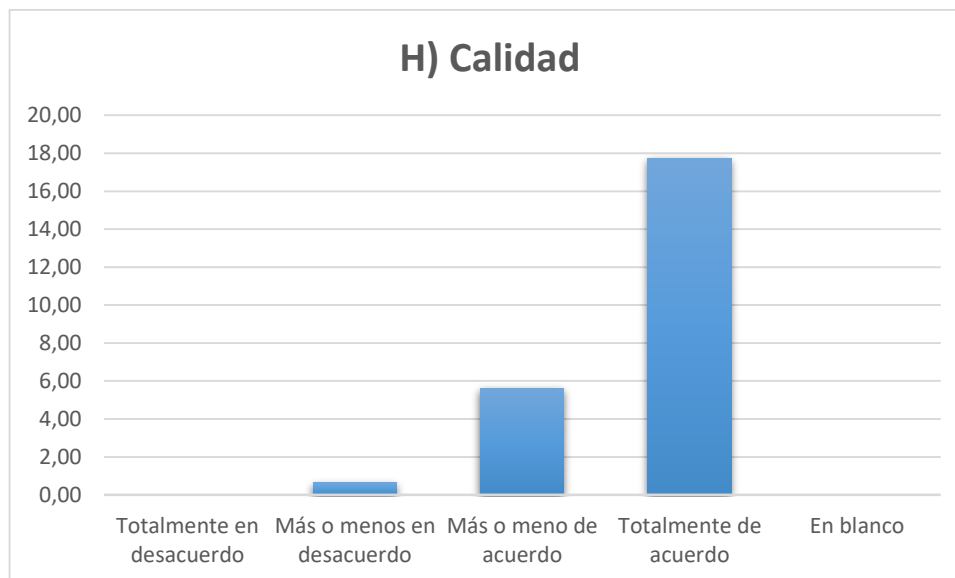
Análisis e interpretación

En cuanto a la capacitación la población muestra un alto número en estar más o menos de acuerdo en que las capacitaciones han ayudado a mejorar en su trabajo, la capacitación es oportuna y esta ha ayudado a mejorar sus habilidades y conocimientos.

Este resultado refleja que los colaboradores necesitan más capacitación y es posible que se sientan inseguros en ciertos temas que deben ser reforzados.

H) Calidad

Ilustración 4.8 Calidad



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La población opina que los productos y servicios ofrecidos son de alta calidad en cuanto a la comparación de Vehysa con la competencia, cambios que buscan mejora continua y la calidad de trabajo de cada colaborador.

4.3. Interpretación entrevista

Una vez aplicada la entrevista al gerente general se aprecia que la empresa tiene un gran desarrollo y que en la actualidad el giro del negocio se encuentra en aplicación sin embargo es importante revisar los procesos y procedimientos que posee Vehysa para detectar aquellas características que podrían ser mejoradas.

También los empleados deben tener claro cuáles son sus funciones y conocer claramente los procesos que deben seguir para la correcta ejecución de tareas.

La entrevista se encuentra disponible en el Anexo 5 del presente trabajo de investigación.

A continuación, se expone la propuesta del trabajo de investigación.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Antecedentes

Una vez aplicado el Test de DO y la entrevista al personal de la organización se detectan varias características entre fortalezas y debilidades; particularidad que se considera importante para proponer un modelo de DO aplicable en el entorno interno de la empresa.

Con respecto a la información obtenida en los anteriores capítulos se propone un Modelo de Desarrollo Organizacional para la empresa Vehysa, el mismo que se basa en distintos aspectos los cuales se desarrollan a continuación.

5.2. Justificación de la propuesta

En la ilustración 5.1 que se muestra posteriormente se observan las características que se investigaron en el test de DO, mismas que son peculiaridades que de acuerdo a los resultados obtenidos se desarrollarán estrategias para seguirlas impulsando y a las que se han encontrado falencias proponer una solución óptima.

La propuesta está basada en la estrategia del DO conocida como estrategia de cambio controlado, la cual basa su diseño en los aspectos de modelo del cambio, descongelamiento, movimiento y congelamiento; tales puntos se desarrollan en este capítulo.

Se conoce que en un sistema estable las fuerzas que mantienen a estos comportamientos son difícilmente modificables. Estas potencialidades son conocidas como fuerzas impulsoras mismas que contribuyen a lograr un cambio y fuerzas restrictivas las cuales buscan siempre mantenerse en su zona de confort.

5.3. Diseño del Modelo de Cambio

Las fuerzas pueden ser equilibradas para lograr un punto óptimo, y se logra cuando se disminuyen las fuerzas restrictivas y se alcanza un mayor número de fuerzas impulsoras.

Mediante la información obtenida, se observa que en Vehysa existen algunas fuerzas restrictivas sin embargo el número de ímpetus positivos es más alto, por lo que se puede lograr efectivamente un cambio valioso si se conoce la manera adecuada de generar modificaciones controladas.

Tabla 5.1 Descripción fases del cambio

Actividad	Descripción
Descongelamiento	Reducción de las fuerzas existentes en el aspecto negativo y también en el positivo ya que existe la probabilidad de que algún momento se necesiten implementar cambios.
Cambio o movimiento	Mover a un nivel más alto de donde se encontraba la empresa con el desarrollo de nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
Recongelamiento	Estabilizar en un nuevo estado de equilibrio que necesita un constante refuerzo en cuanto a cultura, normas, estructura organizacional y políticas.

Fuente: Elaboración propia

Las tres fases del cambio, son características dependientes unas de otras cumplir con los objetivos es necesario que todos los aspectos se hayan efectuado.

Descongelamiento

Como se manifiesta en el marco teórico el primer paso a desarrollar es estudiar y analizar el estado actual de la organización lo cual ya se manifiesta en el capítulo número cuatro de la presente investigación.

Lo que se busca es crear conciencia de la necesidad de cambiar, eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio. Esto se logra a través del reforzamiento de las fuerzas que favorecen el cambio y encontrar estrategias clave para debilitar las fuerzas que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores.

Fuerzas que favorecen al cambio:

- Los colaboradores se sienten orgullosos de trabajar en Vehysa.
- Consideran que el éxito personal es el éxito de la institución.
- En general se sienten satisfechos con su trabajo.

Las características que se mencionan apoyan enérgicamente al cambio que se busca aplicar en la organización.

Así como las fortalezas deben ser potencializadas en el desarrollo de las actividades de Vehysa, las fuerzas que dificultan el cambio deben ser tratadas para encontrar una solución.

Fuerzas que dificultan el cambio:

- No todos consideran que la institución es el mejor lugar de trabajo con respecto a otras empresas.
- Consideran que la institución reconoce levemente el trabajo que realizan.

Es relevante tomar en cuenta para el desarrollo de este proyecto lo mencionado previamente con la finalidad de optar por estrategias que eliminen o disminuyan las características que obstruyan el cambio.

Cambio o movimiento

En la fase de cambio o también conocido como movimiento se busca alterar la situación actual de Vehysa para salir del giro monótono en el que se desenvuelve.

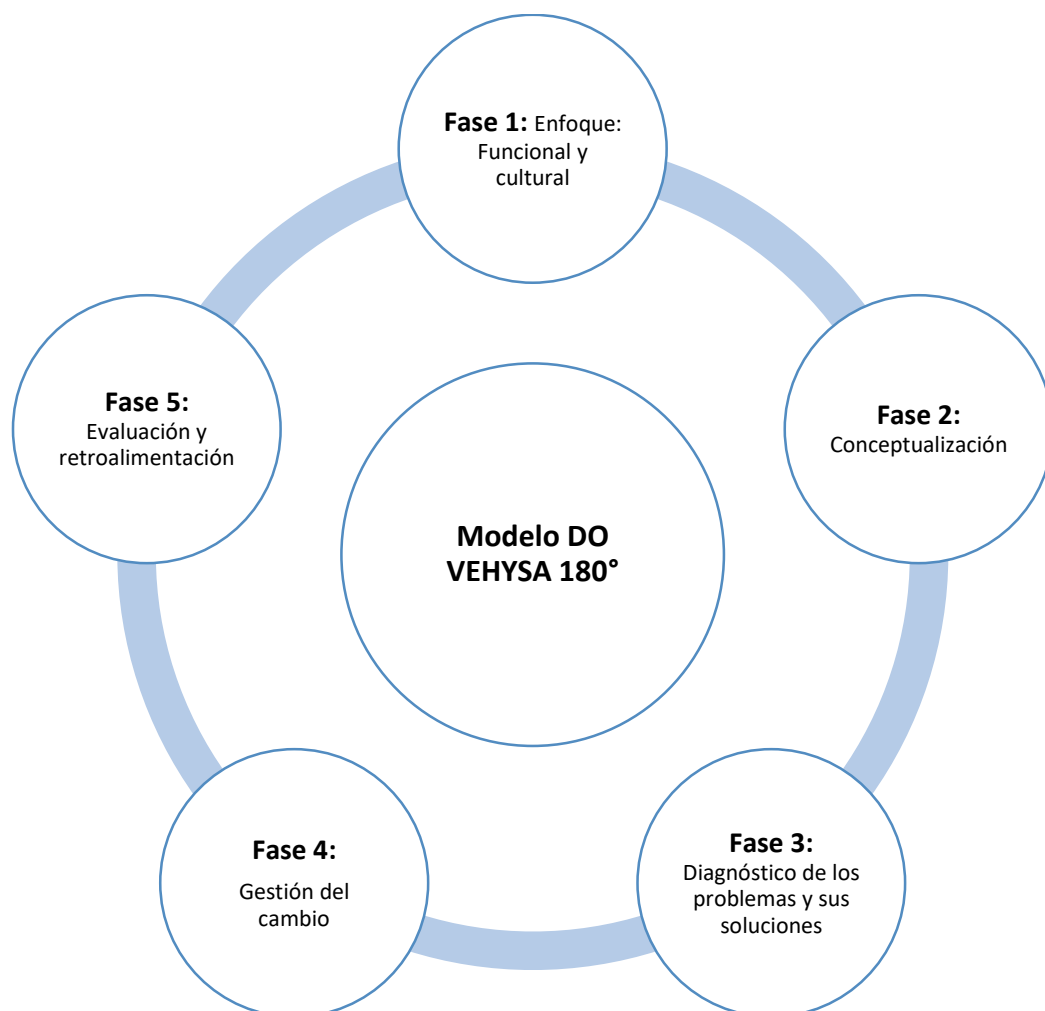
Buscar que en la organización se fomenten nuevos valores, actitudes y comportamientos. Es imprescindible lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen.

Las actividades a desarrollarse son:

- Trazar un claro proyecto para la implementación del cambio.
- Comunicar a todos los afectados.
- Plantear retos atractivos que inciten a los afectados a moverse.
- Formarles y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento sobre la marcha del proceso de implementación.


5.4. Propuesta de Desarrollo Organizacional para la empresa Vehysa

Ilustración 5.1 Modelo DO VEHYSA 180°



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.2. Logo DO 180°

Logo Propuesto:	Características:
	<ul style="list-style-type: none"> • Un cambio de 180° no es un cambio completo, ya que la empresa está correctamente encaminada. • Transición es un grado de cambio dentro de la organización. • Fácil recordación al momento de reuniones de control de la implantación de las estrategias.

Fuente: Elaboración propia

➤ Fase 1: Enfoque: Funcional y cultural

Enfoque funcional:

Se determinan distintas prácticas de comunicación que se encuentran relacionadas a la satisfacción laboral, desarrollo institucional y la innovación, dentro de la empresa.

Los canales comunicacionales aplicado en Vehysa son los adecuados, aunque podrían ser mejorados en determinados aspectos tales como:

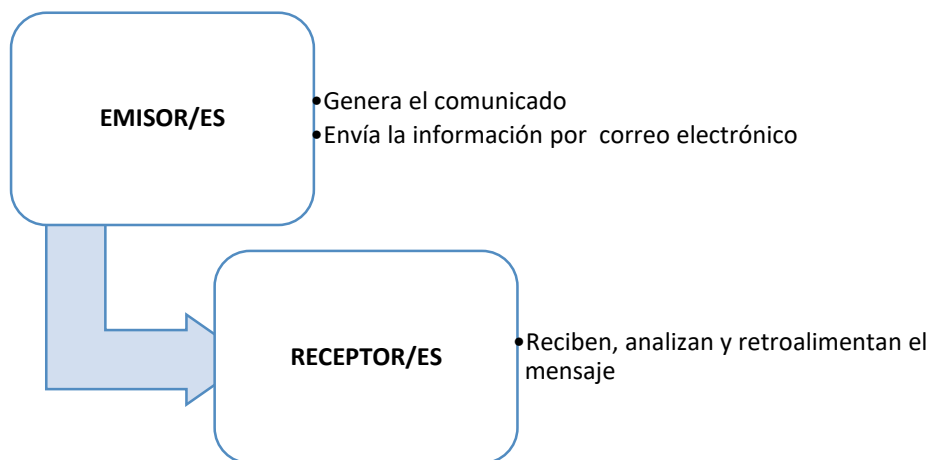
Informar oportunamente los objetivos, prioridades, misión, visión y valores, además de generar un plan comunicacional periódico de las actividades en la empresa.

Comunicación Interna

Para asegurar que la comunicación interna sea eficiente es importante delegar esta actividad a un responsable quien sea el encargado de enviar correos electrónicos a los cargos medios y altos, y publicar por medio de carteleras al resto de personal la información.

Se la realiza de la siguiente manera:

Ilustración 5.2 La Comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia

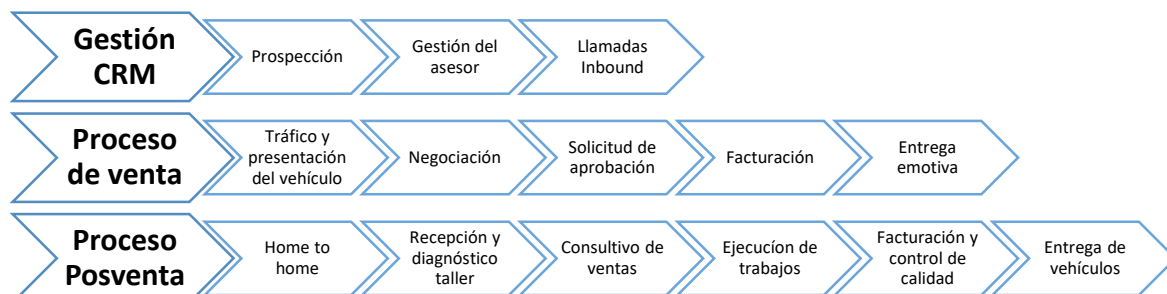
La información es generada por distintas dependencias de la empresa, sea Gerencia General, Ventas, Contabilidad, entre otras, se transmite a través de correo electrónico, sin embargo, no se revisa con la periodicidad debida este instrumento y tampoco se presta mayor atención al contenido de los mensajes, por lo que se consideran varias oportunidades de mejora en el ámbito de la comunicación interna y externa, lo cual se menciona a continuación.

Comunicación Externa

El aspecto comunicacional con los clientes también tiene que ser analizado: la manera de dar la bienvenida a la institución ya sea vía telefónica, redes sociales, correo electrónico, web o cuando el cliente se acerca directamente al punto de venta se deben estipular los procesos a seguir para este tipo de situaciones.

En cuanto a la atención al cliente se toman en cuenta distintos aspectos entre ellos:

Ilustración 5.3 Fuentes de información



Fuente: Elaboración propia

La relación con los clientes está enmarcada en tres procesos específicos: *Customer Relationship Management* (CRM), Proceso de venta y Proceso de posventa, todas las actividades generan valor para el cliente con la finalidad de lograr la satisfacción total del mismo.

Uno de los objetivos de Vehysa es presentar el vehículo adecuado al cliente, con sus características, beneficios y ventajas aplicando estándares de calidad para enamorar al cliente con la marca. Vehysa desde el inicio de la relación comercial recibe al cliente con una bienvenida amable en el momento correcto sea que se logre cerrar el negocio, reservar el vehículo o concretar una prueba de manejo o cita futura.

La importancia de la filosofía empresarial basada en la Misión, Visión y Política de Calidad de Vehysa se detalla en el cuadro expuesto a continuación:

Ilustración 5.4 Filosofía Empresarial Vehysa

Quienes Somos

- Somos un Concesionario amigo, que comercializa vehículos y repuestos Hyundai, con procesos de atención, transparentes, estables y eficientes, que sostienen una cultura de servicio evolutiva, orientada a la experiencia y satisfacción de nuestros clientes, alcanzando un nivel mínimo de rentabilidad del 4%.

Visión

- Nos proyectamos como una organización sólida y moderna; líder en calidad y servicio, desarrollo de capital humano y crecimiento tecnológico, que compite efectivamente y con gran estilo en el mercado de la zona centro del país. Queremos ser una empresa emblemática y querida en nuestra comunidad.

Política de Calidad

- Somos una empresa joven y competitiva que cultiva la excelencia, a través de procesos transparentes y efectivos. Dar un trato cálido y exclusivo es nuestra clave. Estamos orientados a la mejora continua, basándonos en la formación permanente de nuestro personal y la constante actualización en infraestructura y tecnología, que nos permitan posicionarnos en el mercado como una empresa sólida y responsable.

Fuente: Elaboración propia a partir de Vehysa, 2018 recuperado de <https://vehysa.com/quienes-somos/>

Se considera oportuno socializar constantemente la filosofía empresarial que rigen a la organización siendo así que todo el personal estará comprometido con la razón de ser de la empresa y lo que desea llegar a ser.

Enfoque cultural:

Este tipo de diagnóstico es básicamente una sucesión de acciones que busca descubrir los valores y principios que tiene la organización, respecto al test aplicado los valores que sobresalen son la responsabilidad, respeto, trabajo en equipo.

En cuanto al diagnóstico cultural se han determinado las siguientes características:

Tabla 5.3 Características del Diagnóstico Cultural

Conductuales	Estructurales
<p>Los colaboradores consideran que su éxito también es el éxito de la institución, mostrando que la satisfacción es realmente alta de tal manera que influye positivamente a la conducta del personal de la empresa.</p> <p>Cuando existe un aspecto que incomoda y/o molesta a los empleados parece ser difícil para ellos comunicar sus pensamientos, además de desconocer con quien lo deben tratar.</p> <p>La conducta también se ve reflejada en el compañerismo y trabajo en equipo en los distintos departamentos de la empresa poniendo en práctica las ideas y conocimientos desarrollados por cada profesional.</p>	<p>Vehysa cuenta con una política de crédito y facturación para líneas comerciales, cuyo objetivo está direccionado a establecer como meta máxima un vencimiento del 4% de la cartera total de clientes que mantienen saldos pendientes de pago por más de 360 días.</p> <p>La política cuenta con distintas subdivisiones aplicables a las distintas áreas de la organización, clasificada de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política cartera: Línea vehículos livianos y camiones • Política de crédito: Línea repuestos & taller de servicio • Política para cobro de facturas con tarjeta de crédito y registro de pagos de bancos • Política de crédito para aseguradoras • Deducibles y anticipos • Intermediación de vehículos usados • Registro de pagos: Aseguradora, clientes, deducibles y retenciones

Fuente: Elaboración propia

➤ **Fase 2: Conceptualización**

Tabla 5.4 Conceptualización

Orientación sistémica	Valores humanísticos	Agente de cambio
¿Qué es?		
<p>Cada colaborador forma parte de un sistema en la organización, de tal manera que cada persona debe ser una influencia positiva para lograr armonía empresarial y al momento de resolución de problemas encontrar adecuadamente un equilibrio.</p>	<p>Al momento de la inserción laboral la empresa busca gente proactiva, capacitada profesionalmente, quienes se alineen al cumplimiento de los valores institucionales de la empresa: Respeto, Lealtad, Responsabilidad, Trabajo en Equipo, Perseverancia, Servicio. De manera que su desempeño se refleje en sus labores diarias.</p>	<p>Un gestor del cambio es una persona que por su carácter y forma de ser influye sobre sus compañeros de forma auténtica mostrando optimismo hacia las situaciones que podrían presentarse. El liderazgo también una habilidad que forma parte de este individuo quien busca un compromiso de sus compañeros con su departamento y sobre todo con la empresa.</p>
¿Cómo lograrlo?		
<p>Por medio de: Team Building y Charlas Motivacionales.</p>	<p>Aplicar Test Psicológicos antes de la contratación de personal, así como del establecimiento de valores institucionales. Realizar actividades vivenciales grupales en donde se puede visualizar el comportamiento de la persona, frente a una determinada situación.</p>	<p>Buscar periódicamente al gestor, quien es copartícipe del éxito del programa.</p>

Fuente: Elaboración propia

Como se menciona en la Tabla 5.4 la fase de la conceptualización incluye distintas características que tienen que ser analizadas y adoptadas en la empresa puesto que se prevé que el DO mitigue todas las actividades que no generen valor y sean sustituidas por aquellas que contribuyen a la mejora interna que es proyecta hacia fuera de las barreras institucionales.

➤ **Fase 3: Diagnóstico de los problemas y sus soluciones**

Tabla 5.5 Diagnóstico de los problemas

Problemas y/o oportunidades de mejora detectados:	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Crecimiento desorganizado	X		
Dificultad de adaptarse a los nuevos cambios		X	
Duplicidad de funciones		X	
Barreras comunicacionales	X		
Inconformidad en cuanto a horarios de trabajo			X
Excesiva carga laboral		X	
Capacitaciones en temas específicos		X	
Análisis de los procesos y procedimientos	X		
Algunos colaboradores consideran que la institución no es el mejor lugar de trabajo con respecto a otras empresas		X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.6 Descripción de las soluciones

Problemas y/o oportunidades de mejora	Impacto	Descripción	Solución
Crecimiento desorganizado	Alto	Vehysa en sus ocho años de trayectoria comercial ha crecido notablemente en ventas pero no organizacionalmente.	Propuesta Modelo DO Vehysa 180°: Cuenta con cinco fases para lograr un cambio controlado.
Barreras comunicacionales	Alto	En gran parte las comunicaciones se las realiza vía correo electrónico, y se comunica de forma oral lo que puede causar mal entendidos y/o es posible que no lleguen a recibir el comunicado. Además se ha notado la inexistencia de un empleado a quien se le haya encargado la actividad mencionada para efectuar los comunicados y dar seguimiento a los mismos.	Designar las responsabilidades comunicacionales a un miembro de la organización quien sea el responsable de compartir y transmitir el mensaje para que el personal lleve a cabo su gestión, por otro lado para que los empleados mejoren su comunicación se recomienda aplicar la herramienta de Ventana de Johari, la cual permite apreciar las opiniones de las demás personas.
Análisis de los procesos y procedimientos	Alto	El Desarrollo Organizacional engloba varios procesos y procedimientos aplicables a los distintos tipos de organizaciones. Vehysa actualmente cuenta con un amplio manual de procesos realizado acertadamente, su implementación es la que debe ser controlada.	Seguimiento de la implementación de los procesos, debe existir un líder encargado de supervisar la implementación de los procesos por medio de constante motivación, reuniones semanales, control de avances en documentos compartidos, incentivos a los cumplimientos y retroalimentación.

Dificultad de adaptarse a los nuevos cambios	Medio	Los colaboradores se han acostumbrado a sus labores actuales y cuando se presenta una oportunidad de mejora que se ve relacionada a un cambio existen dificultades al efectuarlo.	Desarrollo de habilidades de adaptación al entorno interno y externo de la organización. Es recomendable aplicar el Modelo de cambio organizacional de Robbins el cual es una herramienta importante que permite reaccionar con anticipación a amenazas o problemas detectados.
Duplicidad de funciones	Medio	Duplicidad de funciones, estas deben ser claramente detectadas para optimizar tiempos.	Estructurar las funciones de cada colaborador para que no se repitan actividades por dos o más personas.
Excesiva carga laboral	Medio	Tensión sobre todo en el área comercial en los últimos días del mes por el motivo de concretar ventas.	Combinar las actividades con el planteamiento de las tareas y priorizar responsabilidades, también es recomendable tomar breves descansos y estirar los músculos.
Capacitaciones en temas específicos	Medio	Vehysa capacita a su personal frecuentemente sin embargo es importante hacer uso de técnicas de vanguardia para que el personal pueda brindar cada vez un mejor servicio.	La capacitación esta direccionada a mejorar o desarrollar habilidades, haciendo uso de una programación adecuada.
Algunos colaboradores consideran que la institución no es el mejor lugar de trabajo con respecto a otras empresas	Medio	La relevancia respecto al trabajo que desarrollan en Vehysa respecto de otras instituciones.	Aplicar estrategias motivacionales internas con el fin de satisfacer las necesidades de los empleados de la organización.

Inconformidad en cuanto a horarios de trabajo	Bajo	Horarios de trabajo generan malestar.	Esta característica está claramente enlazada a la respuesta anterior, la motivación es una estrategia de éxito en este aspecto.
---	------	---------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de soluciones

- Crecimiento desorganizado

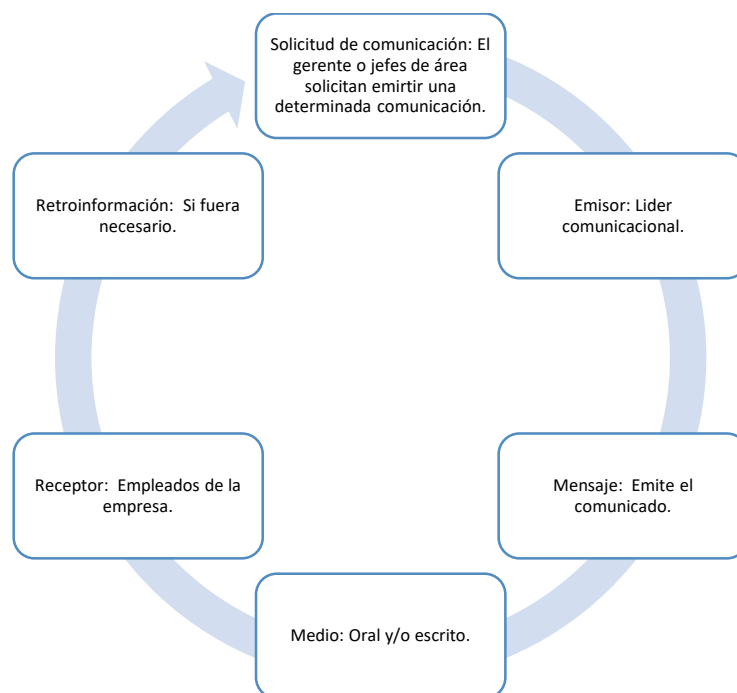
En cuanto al crecimiento desorganizado detectado y existente en Vehysa se plantea una posible solución a la misma que se le ha dado el nombre de “Modelo DO Vehysa 180°” el cual está basado en cinco fases consecutivas se describe este modelo en el punto 5.4. de la presente investigación.

- Barreras comunicacionales

Es necesario la designación formal de un integrante de la empresa quien tenga amplia capacidad de liderazgo, compañerismo y facilidad de palabra. El empleado será el encargado de transmitir la información de manera vertical y horizontal en Vehysa.

Proceso:

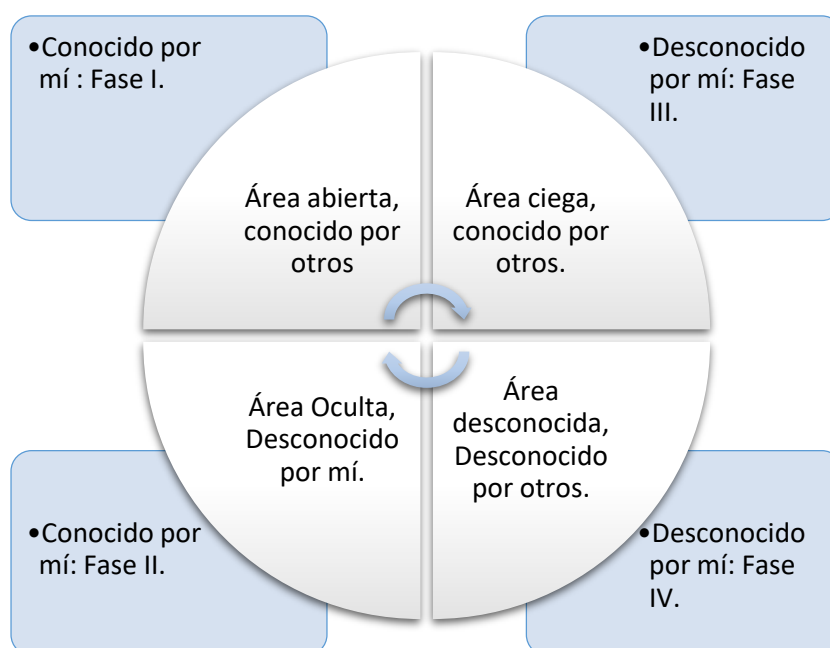
Ilustración 5.5 Proceso comunicacional de la organización



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se recomienda que el líder comunicacional aplique la herramienta Ventana de Johari, ya que es un ejercicio que influye positivamente al desarrollo de las destrezas comunicacionales de las personas, así puede conocerse mejor así mismo y tomar alternativas de mejora y lograr transferir la información es los grupos de interés de manera más asertiva.

Ilustración 5.6 Ventana de Johari



Fuente: Elaboración propia

En el transcurso de la actividad, el análisis interpersonal se llevará la mayor parte del tiempo de la fase inicial, el objetivo es facilitar la comunicación interpersonal para luego desarrollar la comunicación con terceros, entonces la actividad se ejecuta de la siguiente manera:

❖ **Fase I Ventana de Johari: Área abierta:**

Incluye la información que los participantes de la actividad están dispuestos a compartir:

- Identidad
- Control, poder e influencia
- Necesidades individuales y metas del grupo
- Aceptación e intimidad.

❖ **Fase II Ventana de Johari: Área oculta:**

Es lo que cada persona conoce de sí misma, pero los demás lo desconocen.

- Fijar metas o plantear el problema
- Presentación de opiniones
- Búsqueda de información
- Presentación de la información
- Formulación de ideas creativas

❖ **Fase III Ventana de Johari: Área ciega:**

Se considera como información ciega a aquella información que el resto de personas conocen acerca de una persona, sin que el individuo tenga conocimiento de tal información.

- Son aquellos conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización.

❖ **Fase IV Ventana de Johari: Área desconocida:**

Yace en todo lo desconocido para el individuo y quienes lo rodean.

(Guízar, 2013, p. 143)

Los involucrados continuamente se encuentran conociendo nuevos aspectos que se encuentran ligados al giro del negocio y a las personas involucradas.

- Análisis de los procesos y procedimientos

Actualmente los procesos y procedimientos que posee la empresa son los adecuados ya que se generaron en base al giro del negocio por un experto en el área de procesos.

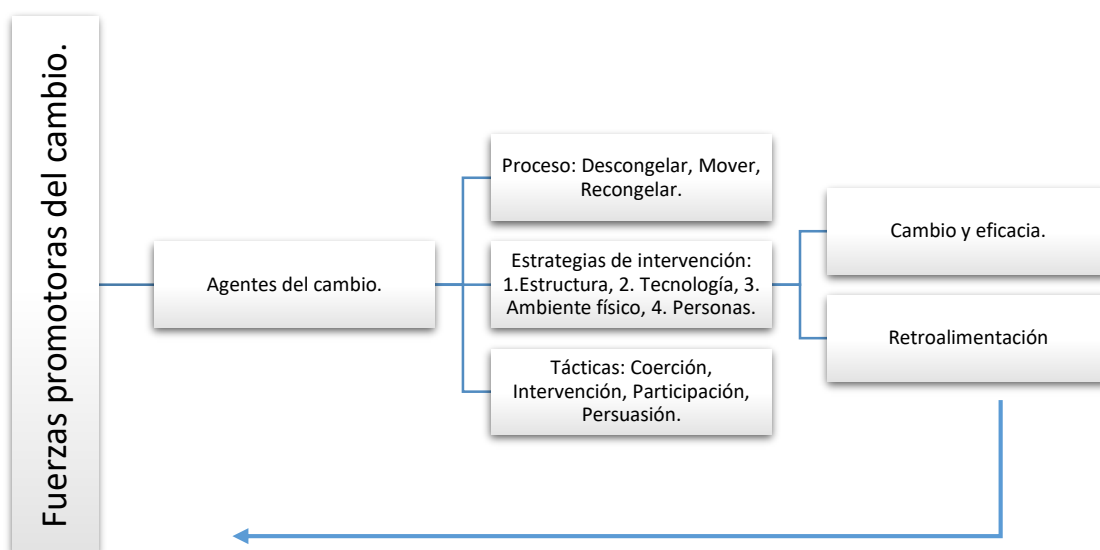
Es conveniente que todos los flujogramas y cuadros de actividades se vuelvan a compartir con cada una de las áreas, esto con el objetivo de recordar y revisar los procesos que se deben cumplir ya que se ha evidenciado que no todos los pasos se están siguiendo y esto puede dar paso a un colapso en ciertos puntos del desarrollo de las labores profesionales de los empleados.

Una vez realizada la actividad antes descrita se recomienda mantener una campaña motivacional mensual, misma que incentive a la aplicación y ejecución de los procesos a seguir en sus puestos de trabajo, actividades que deben ser siempre supervisadas por el jefe de área y el gerente general.

- Dificultad de adaptarse a los nuevos cambios

El modelo de cambio organizacional de Robbins, se enlaza adecuadamente al Modelo DO Vehysa 180°, siendo este desarrollado en base a las fuerzas promotoras que provienen del interior y/o exterior de la organización y los agentes del cambio organizacional. Lo cual se representa en el cuadro a continuación:

Ilustración 5.7 Modelo de cambio organizacional



Fuente: Elaboración propia

Desarrollo:

Fuerzas promotoras del cambio:

Vehysa debe detectar aquellos factores internos y/o externos ya sean oportunidades que pueden ser aprovechadas o anticiparse a amenazas.

Las fuerzas promotoras del cambio presentes en el entorno de Vehysa son:

- tecnología: sistema Informático Kairos, explotar las herramientas que posee el sistema.
- análisis de la competencia: nuevos actores en el campo automotriz como son las marcas chinas que poseen los precios más bajos del mercado, otras marcas ensamblan entro del país permitiéndose bajar los precios de sus productos, así como ejecución de estrategias agresivas para el desarrollo de cada una de sus marcas.
- impactos políticos y económicos: incremento de impuestos, eliminación de subsidios en combustibles, el mercado se ve afectado por distintas

índoles; por otro lado, los bancos se contraen y son más exigentes con los perfiles de los clientes al momento de hacer préstamos bancarios.

Agentes de cambio:

Son los miembros que ocupan una posición elevada en la organización; en el caso de investigación los agentes responsables de este cambio son los jefes de área y el gerente general. Los agentes de cambio son responsables de la supervisión y conducción hacia el éxito de los planteamientos establecidos.

El agente del cambio es responsable de decidir sobre la estrategia más adecuada para la empresa. Son posibles tres opciones (Hernández, Gallardo & Espinoza, 2011, p. 135)

- Modificar el comportamiento de las personas.
- Adecuar la estructura organizativa.
- Renovar la tecnología que utiliza la organización.

Proceso:

Está conformado por tres etapas, estas son:

- Descongelar: Este proceso es importante para superar las resistencias al cambio, esto se lo puede manejar por medio de un desplazamiento y debilitando las fuerzas que no permiten o dificultan el cambio.
- Mover: Esta etapa busca el cumplimiento de los nuevos objetivos planteados por los directivos, este proceso debe estar acompañado de actividades puntuales, tales como; la formulación de retos atractivos que promuevan a los colaboradores a moverse, capacitar al capital humano en las nuevas habilidades requeridas y promover elementos de retroalimentación para una correcta puesta en marcha del proceso.
- Recongelar: Una vez logrado el cambio se busca estabilizarse. Hay que entender la nueva situación manteniendo un equilibrio entre todos los involucrados.

Estrategias de intervención:

Dentro de este punto, se toma en cuenta algunas características específicas como lo son la estructura organizacional, la tecnología, el ambiente físico y las personas. Vehysa actualmente cuenta con un alto nivel en relación a las características antes mencionadas, no obstante, siempre existen detalles que pueden ser susceptibles de mejoras.

Tácticas:

Una vez planificado el cambio, el siguiente movimiento es determinar una estrategia aplicable que ayude a cumplir con los objetivos.

En el caso de la organización estudiada se recomienda aplicar la táctica de intervención, al ser una herramienta incluyente ya que permite al personal de todos los niveles aportar con el cambio. Es responsabilidad de los jefes o gerentes aplicar de manera adecuada la táctica seleccionada para esta sea exitosa al momento de la implementación.

Cambio y eficiencia

Es una etapa que toma tiempo en la implementación, así como la capacidad de los involucrados de aportar significativamente con su desenvolvimiento.

Retroalimentación

- Duplicidad de funciones

Se recomienda respetar el distributivo de las funciones que se han entregado a los empleados, siendo importante una retroalimentación de sus labores si fuera necesario.

Además de la supervisión de los jefes de área para que no exista inequidad entre compañeros del mismo rango.

- Excesiva carga laboral

En Vehysa se ha notado la necesidad de incorporar una persona que se encargue del área de recursos humanos, al ser una empresa pequeña incorporar un departamento sería excesivo, sin embargo, es recomendable

promover a un empleado de la empresa o contratar a una persona que tenga conocimientos en el área y pueda dar una solución a los problemas encontrados además de mejorar los distributivos de funciones, códigos de ética y/o comportamiento institucional.

La excesiva carga laboral detectada se da ya que no se han detallado de manera integral las funciones de cada colaborador.

- Capacitaciones en temas específicos

Relacionado al tema antes descrito, las capacitaciones deben ser continuas para desarrollar e impulsar aquellas aptitudes y conocimientos que tienen los empleados. El mercado busca continua innovación y desarrollo por esto la importancia de mantenerse capacitado para brindar un mejor servicio al cliente y que los empleados se sientan cómodos al ejercer sus funciones.

- Algunos colaboradores consideran que la institución no es el mejor lugar de trabajo con respecto a otras empresas

Se evidencia que para los empleados la satisfacción con la empresa y el trabajo que desempeñan es alto, no obstante, la satisfacción laboral que tienen en cuanto a empresas de la competencia no es completamente alta, se determina mediante el test de DO que este descontento está ligado al reconocimiento del trabajo que realizan y a las posibilidades de cumplir con sus objetivos personales.

Mediante los temas antes descritos una persona encargada de gestionar el talento humano ayudaría a cumplir con las necesidades de los colaboradores.

- Inconformidad en cuanto a horarios de trabajo

El giro del negocio involucra trabajos en horarios extendidos y en fines de semana, la empresa al momento de reclutar el personal lo manifestó y cada empleado en sus contratos han aceptado estos términos, es importante realizar actividades dentro de la empresa en este tipo de

horarios para que se sientan más a gusto y que los horarios sean aceptados más fácilmente por los empleados.

También es recomendable que los horarios sean comunicados con anticipación para que las personas puedan planificar sus actividades personales y no se sientan consumidos por el trabajo.

➤ **Fase 4: Gestión del cambio**

La gestión del cambio está dirigida hacia la implantación de nuevos modelos de trabajo los cuales permitan un adecuado rumbo a la organización, esto se logra dando respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué hacer?

Replantear constantemente las actividades para encontrar mejores prácticas para su desempeño.

- ¿Cómo hacerlo?

En grupos de trabajo por medio de talleres, con la finalidad de intercambiar opiniones y sugerencias.

- ¿Quién lo hace?

Todo el personal

- ¿Con qué?

Con la información de su puesto de trabajo materiales, didácticos, videos, diapositivas, pizarras, esferos, marcadores, etc.

➤ **Fase 5: Evaluación y retroalimentación**

Periódicamente se prevé evaluar cada área del negocio con sus respectivos colaboradores, en función de las actividades consideradas en el presente apartado, una vez que se analice la información se dará a conocer a cada colaborador sus resultados y oportunidades de mejora.

En cuanto a la retroalimentación, esta herramienta permite a los involucrados comunicar las observaciones encontradas para que éstas sean dirigidas hacia el cumplimiento de sus metas.

5.5. Recongelamiento

Una vez gestionados los cambios propuestos por la organización, se busca estabilizar a la empresa aplicando los procesos, estructura y controles propuestos buscando alcanzar un equilibrio para los colaboradores y la empresa.

Una vez lograda la estabilización con los cambios implementados, es posible volver a realizar el proceso, ya que para mantenerse actualizado es necesario implementar estrategias y lograr cambios.

Vehysa, debe optar por herramientas de control (véase Tabla 5.8 e Ilustración 5.9) para determinar que la implementación de resultados esperados y cumpla con las expectativas, de no ser de esta forma es recomendable volver a aplicar el Modelo DO VEHYSA 180° ya que las 5 fases son consecutivas y se pueden integrar las veces que se considere necesario.

5.6. Costo de implementación

Tabla 5.7 Presupuesto Modelo DO Vehysa 180°

Presupuesto "Modelo DO Vehysa 180°"	
Descripción	Valor Total Semestral
Contratación de líder de talento humano y gestor de procesos	\$ 3.000,00
Inversión en capacitaciones (2 al año)	\$ 4.000,00
Diseño y desarrollo de material didáctico y de control	\$ 600,00
Total=	\$ 7.600,00

Fuente: Elaboración propia

El costo de implementación del modelo propuesto es de \$7600 anuales, lo cual brindará los beneficios mencionados en el presente capítulo.

El presupuesto ha sido expuesto al Gerente General de la empresa y considera que es manejable en cuanto a los beneficios que brindará su implementación. De la misma manera esta herramienta facilitará las necesidades expuestas por el directorio y los accionistas de la empresa.

5.7. Evaluación del cambio

Una vez efectuadas las fases y etapas de la propuesta, es imprescindible aplicar una herramienta de evaluación del cambio para conocer si la empresa está correctamente encaminada o si necesita optar por algún cambio que beneficie al cumplimiento de sus objetivos.

Tabla 5.8 Cuantificación porcentual del avance del cambio

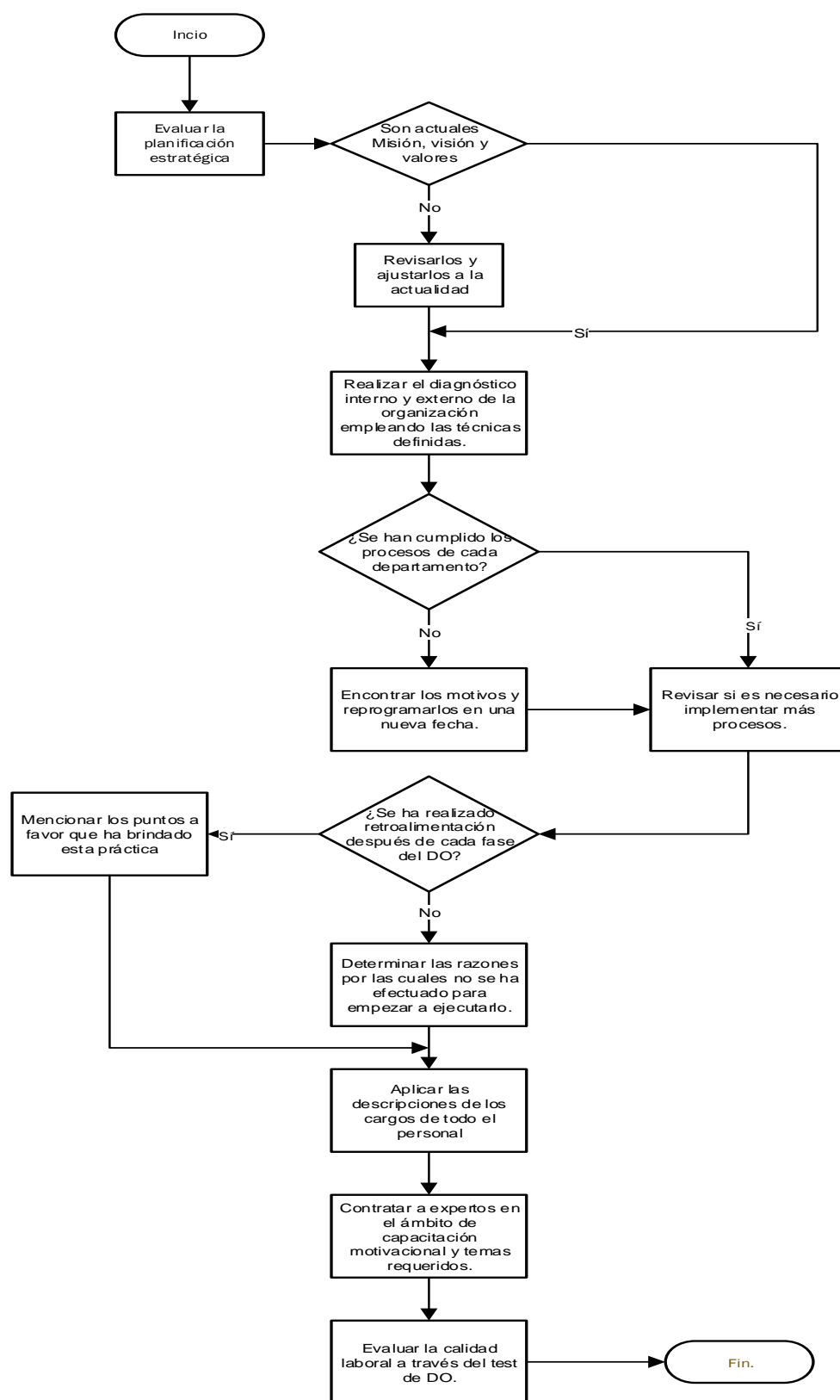
Problemas detectados / Mejoras	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	Acumulación anual
Crecimiento desorganizado					
Dificultad de adaptarse a los nuevos cambios					
Duplicidad de funciones					
Barreras comunicacionales					
Inconformidad en cuanto a horarios de trabajo					
Excesiva carga laboral					
Capacitaciones en temas específicos					
Análisis de los procesos y procedimientos					
Algunos colaboradores consideran que la institución no es el mejor lugar de trabajo con respecto a otras empresas					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5.8 una vez concluida la implementación de la propuesta del presente trabajo de investigación se puede hacer uso de esta herramienta a manera porcentual para indicar el avance que se ha tenido en cada uno de los problemas detectados se recomienda hacerlo de manera trimestral con el objetivo de dar una solución a tiempo si no se estuviera cumpliendo con lo esperado.

El punto de partida para el desarrollo de la evaluación, son los resultados obtenidos en la encuesta y a partir de ello se mide en porcentajes el incremento de la mejora.

Ilustración 5.8 Diagrama de flujo del procedimiento de evaluación de implementación del DO.



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- En base a las necesidades detectadas en la empresa se adaptó al Desarrollo Organizacional conjuntamente con los procesos y procedimientos que se ven inmersos en esta práctica, para desarrollar un modelo de DO aplicable a Vehysa el mismo que cuenta con cinco fases consecutivas: Enfoque: Funcional y cultural, conceptualización, diagnósticos de los problemas y sus soluciones, gestión del cambio y evaluación y retroalimentación.
- El diagnóstico situacional de la empresa, permite conocer cuál es el estado de la organización actualmente; la información obtenida a través de entrevistas y aplicación del Test de Desarrollo Organizacional brinda datos relevantes al tema de estudio y las pautas para encaminar la investigación.
- El estado del arte se efectúa por medio de una investigación teórica que recaba aportes de varios autores quienes contribuyen con conceptos, características, procesos y, puntos de vista prácticos y metodológicos aplicables en el Desarrollo Organizacional para la empresa Vehysa; información que se ha ordenado a manera de secuencia para sustentar la temática.
- Se plantea la propuesta de Modelo DO Vehysa 180°, misma que da varias perspectivas para lograr el cumplimiento de los procesos y procedimientos que ya existen en la organización.

6.2. Recomendaciones

- Desarrollar las estrategias mencionadas en el modelo de cambio, el cual se basa en tres etapas consecutivas las cuales son el descongelamiento que permite reducir fuerzas existentes en el comportamiento del personal, cambio o movimiento donde se manifiestan los objetivos a cumplir y finalmente el recongelamiento que permite estabilizar a la organización con los nuevos cambios efectuados.
- Implementar el Modelo DO Vehysa 180° permitirá continuar con un crecimiento organizado tanto en el área comercial como administrativa, así como permitirá que el ambiente laboral sea aún mejor de lo que ya es, obteniéndose de esta manera mayor beneficios para la institución.
- Seleccionar o contratar a un colaborador quien será el responsable de gestionar la inclusión del DO en la empresa, de esta manera será el líder de gestión de procesos, procedimientos y gestión del talento humano. En cada paso que vaya dando la organización para la correcta implementación de la propuesta es necesario que se realice una retroalimentación para conocer si se cumplió el objetivo o si todavía existen aspectos susceptibles de mejora.
- Motivar a los colaboradores a ser agentes de cambio, pues todos son responsables de conducir a Vehysa al cumplimiento de las metas propuestas, de igual manera, comprometer a los jefes de área a ser líderes responsables de la supervisión y conducción al éxito de cada departamento.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial. (11 de abril de 2017). *Ecuador: Panorama general*. Obtenido de: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Blandez, R. M. D. G. (2014). *Proceso administrativo*. Retrieved from <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org>
- Blázquez Santana, Félix, Dorta Velázquez, José Andrés, & Verona Martel, María Concepción. (2006). *Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas*. *Innovar*, 16(28), 43-56.
- Chiavenato, A. (2010). *Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas*. México: McGrawHill.
- De Araujo, A., Mayumi, E., Ellen, J., Massote, A. y Sampaio, M. (2017). An exploratory study on the returns management process in an online retailer. *International Journal of Logistics Research and Applications*., (21), 345-362.
- Diéz Freijeiro, S. (2010). *Técnicas de Comunicación*. España: Editorial S.L.
- García Sánchez, A. y Wandosell Fernández de Bobadilla, G. (2004). *Motivaciones y obstáculos en la creación de empresas: efectos de la experiencia empresarial*. *Boletín económico de ICE*, 2819, 19-36.
- Gilli, J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A. y Schulman, D. (2013). *Diseño Organizativo. Estructura y procesos*. Argentina: Ediciones Granica.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. 4e. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Krishnan, TN. Y Scullion, H. (2016). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, (27), 431 – 441.
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. Retrieved from <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org>

- Martín Rojo, I., & Gaspar González, A. (2007). EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL VÍA COOPERACIONES ENTRE COMPAÑÍAS. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (3), 127-145.
- Montoya, C. y Boyero, M. (2012). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de Futuro*, (17), 130-151. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v17n1/v17n1a05.pdf>
- Plasencia, S. A., Martínez, H. Y., & Saavedra, L. N. (2007). *Gestión de procesos*. Retrieved from <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org>
- Real Academia Española. (2018). *Diccionarios*. Recuperado de: <http://www.rae.es>
- Robbins, S., DeCenzo, D. y Moon, H. (2009). *Fundamentos de administración: Conceptos Escenciales y Aplicaciones*. México: Pearson.
- Vanoni-Martínez, Giuseppe Angelo, & Rodríguez-Romero, Carlos Alberto. (2017). *Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016)*. *Innovar*, 27(65), 39-55.
- Vehysa. (2018). *Quienes somos*. Recuperado de: <https://vehysa.com/quienes-somos/>

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista



Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Encuesta: “Diseño de un modelo de Desarrollo Organizacional en la empresa Vehysa”

Objetivo: Obtener información para realizar un diagnóstico situacional de la empresa Vehysa.

Instrucción: Al ser una entrevista con objetivo académico se grabará la conversación a partir de la primera pregunta.

Las preguntas son de tipo abiertas por favor dar su opinión en cuanto al tema, si existe algún tipo de duda por favor manifestarla.

Información general:

Área:	Cargo:
Nombre:	Nivel de escolaridad:
Edad:	Años que labora en la empresa:


1. A su criterio ¿Qué factores han sido determinantes en la labor diaria que realiza Vehysa?
2. ¿Qué debilidades y fortalezas existen en la empresa?

3. ¿Conoce usted los procesos y procedimientos de la empresa?
Argumente su respuesta.
4. ¿A su criterio cuál es el nivel de satisfacción de los empleados?
5. A lo largo de la trayectoria de Vehysa ¿Cuáles han sido los problemas que han tenido gran impacto sobre la organización?
6. ¿Se ha dado un manejo adecuado al crecimiento de la empresa?
7. ¿Conoce sobre el Desarrollo Organizacional?
8. ¿Cómo se podría aplicar las herramientas que proporciona el DO en el desempeño institucional?

¡Muchas gracias por su colaboración!


Anexo 2

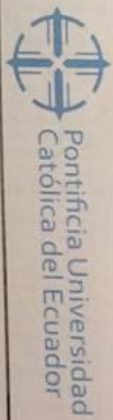
Validación de entrevista por un experto



 Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Herramienta para la validación del instrumento de recolección de datos: Entrevista

Objetivo de la guía:	Analizar el impacto y la validez de la entrevista en el campo de DO en la empresa VetySA.																	
Criterios a evaluar	Item No. 1		Item No. 2		Item No. 3		Item No. 4		Item No. 5		Item No. 6		Item No. 7		Item No. 8			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Claridad en la redacción	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Coherencia interna	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Sesgo (Inducción a respuesta)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Redacción adecuada a la población en estudio	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Contribuye a los objetivos de la investigación	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Está enfocada a cumplir los objetivos del DO.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Observaciones:																		
Consideraciones generales	SI	NO	Observaciones															
Las instrucciones orientan claramente para responder el cuestionario	<input checked="" type="checkbox"/>																	
La secuencia de los ítems es lógica	<input checked="" type="checkbox"/>																	
La cantidad de ítems es adecuada	<input checked="" type="checkbox"/>																	
Consideraciones finales																		
Instrumento validado por:	Julio Echarra					Correo electrónico:					juecharra@puce.edu.ec							
Institución:	Puce - Azuay					Firma:												
																		



Herramienta para la validación del instrumento de recolección de datos: Entrevista

Objetivo de la guía:	Analizar el impacto y la validez de la entrevista en el campo de DO en la empresa Vehysa.																
Criterios a evaluar	Item No. 1	Item No. 2	Item No. 3	Item No. 4	Item No. 5	Item No. 6	Item No. 7	Item No. 8									
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
Claridad en la redacción																	
Coherencia interna																	
Segro (Inducción a respuesta)																	
Redacción adecuada a la población en estudio																	
Contribuye a los objetivos de la investigación																	
Está enfocada a cumplir los objetivos del DO.																	
Observaciones:	<p>Recomenda NO Y ASISTENTE</p>																
Consideraciones generales	SI	NO	Observaciones														
Las instrucciones orientan claramente para responder el cuestionario																	
La secuencia de los ítems es lógica																	
La cantidad de ítems es adecuada																	
Consideraciones finales																	
Instrumento validado por:	Alicia Jaramila					Correo electrónico:					mariano@ucp.edu.ec						
Institución:	GRUPO VEHYSA					Firma:					[Signature]						

Anexo 3



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Test de Desarrollo Organizacional

Objetivo del test:

Obtener información para realizar un diagnóstico situacional de la empresa Vehysa.

Tipo de test:

Este test tiene propósitos académicos.

Se solicita completar cada respuesta con información verídica.

La información obtenida se mantendrá de forma anónima. Sus datos personales no serán publicados en ningún medio de comunicación.

Instrucciones:

Leer detenidamente cada pregunta y contestar según corresponda.

Pinte o seleccione con una X según los siguientes parámetros:

- 1: totalmente en desacuerdo
- 2: más o menos en desacuerdo
- 3: más o menos de acuerdo
- 4: totalmente de acuerdo

A) Satisfacción con la empresa y el trabajo que se desempeña				
1. La institución es el mejor lugar de trabajo respecto a otras empresas de la competencia.	1	2	3	4
2. Me siento orgulloso de trabajar en la institución.	1	2	3	4
3. La gente piensa que trabajo en una institución de mucho prestigio.	1	2	3	4
4. Mi éxito es el éxito de la institución.	1	2	3	4
5. La institución me ofrece muchas posibilidades de cumplir con mis objetivos.	1	2	3	4
6. La institución reconoce el trabajo que realizo.	1	2	3	4

7. El grado de satisfacción dentro de la institución es muy alto.	1	2	3	4
8. En general, estoy satisfecho con mi trabajo.	1	2	3	4
B) Comunicación				
9. Me han comunicado adecuadamente los planes de la institución (objetivos, prioridades, misión, visión y valores).	1	2	3	4
10. Conozco y entiendo claramente las metas que debe alcanzar mi departamento.	1	2	3	4
11. Todos los que aquí trabajamos recibimos información periódicamente sobre lo que pasa en la empresa.	1	2	3	4
12. En mi departamento recibimos explicaciones claras sobre los cambios que nos afectan.	1	2	3	4
13. El director general se comunica con todos los que trabajamos aquí.	1	2	3	4
14. Es posible comunicarse con el gerente de área.	1	2	3	4
15. Puedo proponer nuevas ideas.	1	2	3	4
16. Cuando tengo una idea nueva sé perfectamente a quién acudir para comentársela.	1	2	3	4
17. Cuando existe algo que me molesta puedo expresarlo sin temor.	1	2	3	4
18. Cuando tengo una queja sé a quién acudir para tratarla.	1	2	3	4
C) La información que obtengo de la empresa es a través de:				
19. Jefes y gerentes.	1	2	3	4
20. Mi supervisor.	1	2	3	4
21. Mis compañeros de departamento.	1	2	3	4
22. Circulares, memos o boletines informativos.	1	2	3	4
23. Rumores o chismes.	1	2	3	4
D) Habilidades gerenciales del jefe				
24. Mi supervisor se comunica respetuosamente conmigo y mis compañeros.	1	2	3	4
25. Mi supervisor me dice claramente lo que hago bien y mal.	1	2	3	4
26. Mi supervisor platica conmigo y me dice en qué debo mejorar mi trabajo.	1	2	3	4
27. Mi supervisor me dice claramente lo que espera de mí.	1	2	3	4
28. Mi supervisor me dice lo que puedo esperar de él.	1	2	3	4
29. Cuando realizo bien mi trabajo mi supervisor me reconoce felicitándome y/o alentándome.	1	2	3	4
30. Mi supervisor acepta que yo diga lo que pienso.	1	2	3	4
31. Mi supervisor me deja participar en la solución de los problemas de trabajo.	1	2	3	4
32. Estoy contento con el trato que me da mi supervisor.	1	2	3	4
33. Mi supervisor conoce el proceso de producción de mi departamento.	1	2	3	4
34. Mi supervisor dirige mi departamento de forma adecuada.	1	2	3	4
35. Mi supervisor es un buen jefe.	1	2	3	4
E) Carga de trabajo y remuneración				
36. La carga de trabajo que tengo es razonable y justa.	1	2	3	4
37. El horario normal de trabajo es suficiente para alcanzar a cubrir mi carga de trabajo.	1	2	3	4

38. El trabajo se reparte de forma justa entre todos los que conformamos el departamento.	1	2	3	4
39. Se considera mi punto de vista en el momento de asignarme mi carga de trabajo.	1	2	3	4
40. En mi departamento la carga de trabajo se ha mantenido igual durante el último año.	1	2	3	4
F) Trabajo en equipo				
41. En mi departamento trabajamos en equipo para lograr las metas.	1	2	3	4
42. En mi departamento existe un ambiente de compañerismo.	1	2	3	4
43. Tengo una buena comunicación personal con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4
44. Mis compañeros y yo conocemos las metas de nuestro departamento.	1	2	3	4
45. Nuestros jefes nos evalúan por nuestro trabajo en equipo.	1	2	3	4
46. Mis compañeros y yo tratamos de buscar la mejor manera de hacer nuestro trabajo.	1	2	3	4
47. Me siento apoyado, identificado y aceptado en mi equipo de trabajo.	1	2	3	4
G) Capacitación				
48. La capacitación que he recibido me ha ayudado a mejorar en mi tra	1	2	3	4
49. La capacitación que he recibido ha sido oportuna, es decir, cuando la necesitaba.	1	2	3	4
50. La institución tiene un plan específico para mejorar mis habilidades y conocimientos.	1	2	3	4
51. Cuando me piden que asista a un curso me explican por qué debo ir.	1	2	3	4
52. La capacitación que recibo está relacionada con mi trabajo.	1	2	3	4
53. En mi departamento ponemos en práctica las ideas y conocimientos adquiridos en la capacitación.	1	2	3	4
54. Después de capacitarme reviso con mi supervisor lo que aprendí.	1	2	3	4
55. Yo soy el principal responsable de mi propio desarrollo y profesional.	1	2	3	4
H) Calidad				
56. En comparación con otras instituciones similares, el servicio que ofrece la institución a sus clientes es mejor.	1	2	3	4
57. Lo más importante para la institución es tener contentos a los clientes.	1	2	3	4
58. La institución ha realizado cambios para mejorar.	1	2	3	4
59. La institución tiene planes adecuados para elevar la calidad de nuestros productos/servicios.	1	2	3	4
60. Yo soy el principal responsable de la calidad de mi trabajo.	1	2	3	4
61. Mi departamento da un buen servicio a otros departamentos de la planta.	1	2	3	4

62. En el último año, la calidad de los productos y/o servicios que elaboramos u ofrecemos en mi departamento han mejorado mucho.	1	2	3	4
63. Mi departamento se comunica con otros departamentos de la empresa para mejorar la calidad del trabajo.	1	2	3	4
Muchas gracias por su tiempo, su información es muy valiosa.				

Anexo 4

Validación Test de DO

Tipo de instrumento a aplicarse:

Test de Desarrollo Organizacional

Tipo: Medición del clima organizacional

Método de validación:

El test que se pretende aplicar ha sido planteado en el libro de Rafael Guizar Montufar titulado “Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones”.

El autor Guizar (2013), manifiesta que con la aplicación de este test de DO, se obtiene un diagnóstico de la organización en sus áreas directiva, gerencial, administrativa y operativa en todos los niveles.

De igual manera manifiesta un alto impacto en cuanto a:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Toma de decisiones

El presente test está sujeto a cambios del tutor del presente proyecto de investigación y de los maestros que se designen para validarlo y que sea aplicable.

Bibliografía

Guízar Montúfar, R. (2013). Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. 4e. México D.F., México: Mc Graw Hill.

Prueba Piloto:

Calificación por fases:	6
Media del tiempo utilizado:	12,35 Minutos
Calificación por fases:	
Fase A:	3
Fase B:	2,5

Fase C:	3,1
Fase D:	2,6
Fase E:	3
Fase F:	2,5
Fase G:	2,6
Fase H:	2,5
TOTAL=	21,8
Valoración promedio=	2,725

La valoración promedio es de 2,725.

El puntaje más alto es de 4 puntos y el más bajo de 1, por este motivo si es posible aplicar el test ya que sus resultados son confiables y encaminarán efectivamente el desarrollo del proyecto de titulación.

Anexo 5

Información general:

Área: Administrativo	Cargo: Gerencia General
Nombre: Fabrizio Tormen	Nivel de escolaridad: Cuarto nivel
Edad: 54	Años que labora en la empresa: 8

1. A su criterio ¿Qué factores han sido determinantes en la labor diaria que realiza Vehysa?

Actualmente estamos trabajando en un nuevo procedimiento que los estamos llamando Sistema de Gestión Vehysa.

Tenemos una política de incentivos, si los empleados ven que están trabajando y logrando mejores resultados teniendo una visión más clara y con otro enfoque y el cliente está más satisfecho si se factura más dinero los vendedores tendrán un mayor número de comisiones o bonos.

Algo que les motiva mucho en Vehysa es que se puede subir y escalar posiciones vamos abriendo nuevas agencias y de esta manera se van a sentir más contentos y más motivados y ven en Vehysa una empresa ganadora que estamos en las mejores de la zona centro y queremos ser una de las mejores del país.

2. ¿Qué debilidades y fortalezas existen en la empresa?

Puntos a favor que tiene Vehysa o sus fortalezas, nuestras fortalezas son que somos una empresa con alto grado de responsabilidad en cada uno de sus empleados y las posiciones que debemos desarrollar, somos un buen equipo de trabajo, hay un muy buen ambiente laboral

también tenemos un excelente producto con mucha calidad y respaldo, somos una empresa en donde fluyen los negocios con los clientes cálida y amigable con los clientes.

Siempre estamos buscando crecimiento y mejora continua y en el último año 2017 – 2018 se ha implementado varios procesos y estrategias que están dando un gran impulso y crecimiento, siendo así que nace de Vehysa una nueva empresa Autoelite, que va a manejar tres nuevas marcas de vehículos eso es lo que queríamos desde hace cinco años atrás y hoy se lo está logrando.

En cuanto a las debilidades, una de ellas es que solo hemos tenido un punto de venta, otra ciertos empleados que se han quedado como bachilleres técnicos y no han estudiado carreras universitarias, a veces trabajo en zonas de confort del personal en los cual estamos trabajando.

Rentabilidad bruta un poco baja que nos da nuestro proveedor, pese a que tratamos de controlar mucho nuestros gastos, la rentabilidad neta es un poco baja.

Informalidad, todavía tenemos gente que trabaja informalmente.

3. ¿Conoce usted los procesos y procedimientos de la empresa?

Argumente su respuesta.

Existen, sin embargo, nos faltan ciertas políticas y procesos que ya deberían haber estado desarrolladas luego de ocho años de trayectoria y nos faltan “dolientes” dentro de la empresa, estas personas son quienes ponen en su hombre su trabajo y/o área y les duele mucho cuando no se cumple o no defienden que los compañeros o cliente

internos si se preocupen desde que un papel está caído o acomodar algo que no se encuentra en su lugar.

Cuando no le atienden a un cliente, como lo son estos pequeños/grandes detalles, esto es lo que nos falta.

En cuanto a talento humano necesitamos armar una estrategia para hacer evaluación de personal y aterrizar mejor los planes de carrera, en la práctica si se lo ha aplicado, pero en teoría nos hace falta tenerlo como proceso o política establecida.

El mes anterior terminamos un levantamiento de procesos en el área de ventas y de post venta y va conectado con el área contable, esto nos está permitiendo ejecutarlo, pero todavía en la ejecución hay vacíos, empleados que no cumplen bien otros a medias, entonces tenemos que implementar una auditoría de procesos y tenemos todavía políticas pendientes de documentarlas, por ejemplo, las políticas de créditos hay una básica, pero hay que pulirla. También nos hace falta actualizar el manual de funciones de personal que lo tenemos desarrollado en un 60% pero todavía nos falta, así como se han creado nuevos puestos y no están formalizadas las funciones por escrito, es fácil desarrollar manuales, planes, pero el cumplirlos o tener una política de cumplimiento de procesos es lo más difícil, hay que hacer un hábito en su ejecución.

4. ¿A su criterio cuál es el nivel de satisfacción de los empleados?

Yo estimo que los empleados de Vehysa tienen un nivel de satisfacción en promedio de un siete sobre diez posiblemente tengo empleados que tienen un 80% y otros un 60% pero en promedio estamos 70% y estimo

que estamos sobre la media de la satisfacción de personal de los demás concesionarios de la ciudad, por las fortalezas que tenemos. Para alcanzar un 90% o 100% pienso que con la implementación del sistema de gestión Vehysa que si bien es exigente a todos nos exige más y nos pone a trabajar más y mejor, yo diría que más ordenados para que planifiquemos mejor nuestro trabajo aplicando las 5 S's.

5. A lo largo de la trayectoria de Vehysa ¿Cuáles han sido los problemas que han tenido gran impacto sobre la organización?

El problema mayor que yo he pasado fue cuando por descuido interno tuvimos una estafa de varios vehículos usados, es una estafa por \$50000 es lo más duro y más difícil para mí como gerente, de ahí te comento que no hemos tenido problemas mayores solo retos de negociar permanentemente con el proveedor, negociar volúmenes de entregas cuando hubo restricción de importaciones había que pelear por el producto para el mix de producto.

En cuanto a rotación hemos tenido una de las más bajas del sector automotriz, es un poco complicado seleccionar gente y luego la capacitación digamos que eso es parte del giro del negocio, y algo que pienso que hemos luchado mucho en estos ocho años es tener nuevas líneas de distribución lo cual ha sido lo más complejo, pero hoy lo más bonito porque tenemos tres nuevas marcas y otras más por venir.

Pero en una balanza pesa mucho más positivo.

6. ¿Se ha dado un manejo adecuado al crecimiento de la empresa?

El crecimiento de Vehysa ha sido muy adecuado porque siempre hemos generado utilidades y nunca hemos perdido dinero en el

ejercicio fiscal, lo que sí ha sucedido con muchas empresas en los años de crisis te hablo del año 2014, 2015, 2016 siempre hemos salido adelante, por eso es que tenemos el respaldo de los accionistas y del directorio.

7. ¿Conoce sobre el Desarrollo Organizacional?

Sí, el DO busca el desarrollo del equipo del trabajo crecer organizacionalmente, aplicación de los procesos, aplicando estándares de la marca y satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más exigente en Ambato y en toda la zona centro del país.

Considerándose como un mercado cada vez más exigente y con ofertas de productos de calidad por lo tanto nosotros debemos siempre tener claro cuál es nuestra misión, visión y las estrategias que se deben implementar y en qué se necesita innovar.

No perder de vista que se debe manejar una rentabilidad razonable para que el negocio en el tiempo sea sustentable y se pueda cumplir con las expectativas de los accionistas.

8. ¿Cómo se podría aplicar las herramientas que proporciona el DO en el desempeño institucional?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 6

Propuesta de logos:





MODELO DO 180° VEHYSA