

**Universidad Técnica De Babahoyo  
Facultad de Administración, Finanzas e  
Informática**

**(F.A.F.I)**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL**



**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA  
ADMINISTRACION DE LA EMPRESA BELL NOVAINSER S.A  
Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE GESTION**

**EGRESADAS**

**FREIRE ACOSTA VIVIANA MAGDALENA  
TROYA FRANCO MARCELA MARIELISA**

**AÑO: 2011**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser el guiador principal de nuestras vidas, otorgándonos salud, fortaleza y sabiduría, para poder desarrollar el presente trabajo.

A Nuestros Padres y Familiares que fueron nuestro principal motor en esta etapa, llenándonos cada día de optimismo, y en momentos difíciles jamás dejaron de creer que teníamos la certeza de culminar con éxito nuestra carrera universitaria.

A La Facultad de Administración Finanzas e Informática,

A todos quienes contribuyeron con su apoyo y colaboración para que este trabajo llegue a feliz Término.

Y a aquellas personas que de una u otra manera nos ayudaron a seguir adelante.

**Viviana Magdalena Freire Acosta**  
**Marcela Marielisa Troya Franco**

## **DEDICATORIA**

A mi Dios, por ser protector en mi vida, y darme la fortaleza y sabiduría para salir a delante.

A mis padres, Manuel Freire González y Magdalena Acosta Alvarado, porque creyeron en mí y me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis hermanos Cecilia, Leydi y Manuel, por su confianza

A mi esposo Ángel por brindarme su apoyo incondicional.

A mis tíos, primos, abuelos y amigos.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

**Viviana Magdalena Freire Acosta**

## **DEDICATORIA**

A mi madre Mariana por haberme guiado en el camino correcto ejemplos dignos de superación y entrega, cuando más lo necesitaba.

A mi padre aunque no está conmigo, se encuentra con Dios, me da la fuerza para seguir adelante.

A mi hija por haber sido comprensiva que en ocasiones por estar en mis estudios no puede estar con ella.

A mis queridos hermanos.

**Marcela Marielisa Troya Franco**

## **DECLARACION DE RESPONSABILIDAD**

Los resultados, conclusiones y recomendaciones de la presente tesis son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

**Viviana Magdalena Freire Acosta**

**Marcela Marielisa Troya Franco**

## **INDICE GENERAL**

**Página**

### **CAPITULO I**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

1.1 Formulación del problema y justificación del estudio	1
1.2 Presentación de los objetivos general y específicos	5
1.2.1 objetivo general.	5
1.2.2 objetivos específicos	5
1.3 Revisión de investigaciones relacionadas con el tema	6
1.4 Restricciones y alcances del estudio	7

### **CAPITULO II**

#### **2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

2.1. Alternativa teórica	8
2.2. Contexto institucional.	8
2.2.1 Visión institucional.	14
2.2.2 Misión Institucional	14
2.2.3 Estructura Orgánica Funcional de Bellnovainser	14
2.3.3.1 Organigrama General	16
2.2.4 Órganos de Gobierno y Control.	17
2.2.5. Administración de la Empresa Bellnovainser	21
2.2.5.1. Estructura.	21

2.2.5.2. Asesoría legal.	22
2.2.5.3. Control empresarial.	22
2.2.5.4. Auditoría interna.	23
2.2.5.5 Unidades de gestión	24
2.2.5.5.1. Técnica	24
2.2.5.5.2. Comercial	25
2.2.5.5.3. Financiera	26
2.2.5.5.4. Bodega	29
2.2.6. Políticas de la empresa	31
2.3. Desarrollo Organizacional.	32
2.3.1. Punto de partida del desarrollo organizacional (credibilidad).	33
2.3.2. Aprendizaje organizacional.	33
2.3.3. Desarrollo Organizacional y Cambio.	36
2.3.4. Clima organizacional.	38
2.3.5. Investigación y desarrollo.	41
2.3.6. Gestión Humana y Desarrollo Organizacional	48
2.3.6.1. Gestión Humana: (La forma de hacer las cosas).	49
2.3.6.2. Gestión Organizacional: (Cómo hacer las cosas).	49
2.3.7. Valores del Desarrollo Organizacional.	50
2.3.8. La cultura organizacional	53
2.3.8.1. La comunicación.	55
2.3.8.2. La motivación laboral.	56
2.3.8.3. Satisfacción laboral.	57

2.3.8.4. El clima psicológico.	58
2.3.8.5. Estrés laboral.	58
2.3.8.6. La calidad de vida.	59
2.3.8.7. La identidad institucional.	60
2.3.8.8. La imagen de la institución.	60
2.3.8.9. El cambio organizacional.	61
2.3.8.10. La resistencia al cambio.	62
2.4. Definiciones de términos más comunes.	63

### **CAPITULO III.**

3. diseño metodológico de la investigación.	67
3.1. Diseño de la investigación.	67
3.1.1. Tipo: No experimental.	67
3.2. Métodos.	67
3.2.1. Método Científico.	67
3.2.2. El Método Hipotético-Deductivo	68
3.2.3. Método Inductivo – Deductivo	69
3.2.4. Método Descriptivo.	69
3.3. Técnicas e instrumentos.	69
3.3.1. Técnicas.	69
3.3.1.1. La encuesta.	70
3.3.1.2. La entrevista.	70



3.3.1.3. Observación.	71
3.3.2. Instrumentos.	72
3.3.2.1. Ficha de observación	72
3.3.2.2. Guía de entrevista	72
3.3.2.3. Cuestionario	72
3.4. Población y muestra.	73
3.4.1. Población.	73
3.4.2. Muestra.	73
3.4.2.1. Cuadro de reconocimiento de población y muestra.	73
3.5. Planteamiento de la hipótesis	74
3.5.1. General.	74
3.5.2. Particulares.	74
3.6. Variables	74
3.6.1. Variables independientes	74
3.6.2. Variable dependiente	75
3.7. Procesamiento de la información.	75
3.8. Procesamiento de datos.	76
3.8.1. Presentación y análisis de datos	79
3.8.2. Interpretación y discusión de los resultados	81
3.9. Conclusiones y Recomendaciones	104
3.9.1 Conclusiones	104
3.9.2. Recomendaciones	104

## **CAPITULO IV**

4. PROPUESTA ALTERNATIVA	105
4.1. Titulo	105
4.2. Justificación	105
4.3. Fundamentación	106
4.4. Objetivo general	107
4.5. Objetivos específicos	107
4.6. Importancia	108
4.7. Factibilidad	110
4.8. Descripción de la propuesta	111
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	153
<b>ANEXOS</b>	155

# CAPITULO I.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Formulación del problema y justificación del estudio.

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

La premisa anterior, permite destacar que la gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.

Las organizaciones que en el Ecuador, han logrado desempeñarse exitosamente muestran dos aspectos importantes: por una parte destacan que la mejor forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional; y, por la otra, el énfasis puesto en la investigación de los enfoques y teorías gerenciales para adaptarlos a su funcionamiento.

La complejidad del entorno actual, por otra parte, saturado de competencia, de problemas sociales, de clientes exigentes, de rígidas leyes ambientales, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar -per se- sea hoy

insuficiente. Es necesario más que nunca el pensar y repensar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dicho procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

En este escenario de cambio se puede vislumbrar que la Gerencia de Recursos Humanos cobra en la actualidad, un papel fundamental en la transformación de las organizaciones. Esto requiere una redefinición del papel de Recursos Humanos dentro de cualquier corporación, de manera tal que pueda legítimamente iniciar los procesos de transformación esenciales en momentos de exigencias permanentes del entorno.

En el área de la Cultura Organizacional se hace necesario, fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial; además es imprescindible que la alta gerencia conozca plenamente los valores culturales necesarios en su organización a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional.

Para el proceso de Cambio, es necesario, considerar como un insumo vital el conocimiento que tiene el personal, para llevar adelante los cambios requeridos por las organizaciones. Es necesario desarrollar el conocimiento como vía hacia la competitividad. Fomentando la investigación con el propósito de elevar el caudal

de conocimiento, lo que inclina la balanza hacia una consolidación organizacional que haga a las empresas entes más competitivos.

En el área de Desarrollo del Recurso Humano, es fundamental, promover el autodesarrollo para que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje, a fin de:

- ▶ Lograr la identificación y el compromiso, y la consistencia gerencial entre lo que se dice y lo que se practica en las empresas.
- ▶ Estimular la orientación al logro en todos sus miembros, a través de la creación de conciencia y el diseño e implantación de programas que estimulen nuevas ideas para llevar a cabo el incremento de la efectividad organizacional que estén dispuestas al cambio.
- ▶ Fortalecer el poder personal con fines de logro colectivo. De esta manera se faculta al individuo para que tenga mayor poder de acción y decisión.

La presente investigación realizada, basada en estos antecedentes expuestos, se planteó el siguiente problema:

¿Cómo promover el desarrollo organizacional en la administración de la Empresa Bellnovainser S.A., para mejorar la calidad de gestión? y a partir del mismo se promovió el análisis y del cual se anotaron los problemas derivados siguientes:

- ▶ ¿De qué manera se está promoviendo el desarrollo organizacional en la administración de la Empresa Bellnovainser S.A.?
- ▶ ¿Por qué no se ha promovido un desarrollo organizacional en la administración de la Empresa Bellnovainser S.A., eficiente y de calidad?

- ▶ ¿Cómo mejorar la calidad de gestión en el desarrollo organizacional de la Empresa Bellnovainser S.A?

En lo que respecta al Recursos Humanos; el gerente debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia el negocio, ser facilitador de los procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias de ellos.

La área de recursos humanos debe implantar programas integrales de adiestramiento, mediante procesos que le permita un enfoque integral y la toma de conciencia acerca de cómo los niveles de actuación personal crean productividad a la empresa, Igualmente debe dotar de herramientas a la gente para lograr el cambio personal, como base para la mejora de la calidad de sus funciones.

Optimar los recursos través de la filosofía del mejoramiento continuo, considerándola como una nueva forma de vida que han adoptado con excelentes resultados las empresas para mejorar y rediseñar sus procesos, transformando las debilidades en fortalezas, los gastos en ahorros e inversiones, los déficits en superávits y, en suma, re potenciando sus sistemas.

Es vital conocer cuándo y en qué magnitud la gestión de recursos humanos agrega valor a la organización, a fin de proponer alternativas cuantificables y con estimación de costos y beneficios.

Finalmente en lo concerniente a la Gerencia en general, es imprescindible, plantear nuevas estrategias con visión a buscar aplanamiento de las estructuras organizacionales, con la finalidad de lograr una disminución de niveles verticales y de supervisión gerencial, logrando mejor comunicación y mayor flexibilidad.

Las organizaciones deben mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en una filosofía asertiva de cambio, lo cual les permite la posibilidad de crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro de mejoramiento continuo.

La alta gerencia debe plantearse como prioridad el aprovechamiento máximo del potencial humano y tecnológico; lo cual es de vital importancia, para incrementar la efectividad y productividad.

Es importante que las organizaciones comiencen por modelar los perfiles gerenciales, a fin de crear compromiso a la gerencia en relación al negocio; es decir, que éstos se consideren socios del negocio y se logre una visión compartida, entendiendo y compartiendo las necesidades y puntos de vista de los clientes, y constituyendo equipos multidisciplinarios para el logro de objetivos estratégicos claramente definidos. Sólo una misión compartida asegura el éxito en el logro de los objetivos.

## **1.2 Presentación de los objetivos generales y específicos.**

### **1.2.1 Objetivo General.**

Diseñar un modelo de desarrollo organizacional para la administración de la Empresa Bellnovainser S.A., para mejorar la calidad de gestión.

## **1.2.2 Objetivos específicos.**

1.2.2.1 Indagar cómo se está ejecutando el desarrollo organizacional en la administración de la Empresa Bellnovainser S.A.

1.2.2.2 Evaluar cómo se encuentra actualmente el sistema de desarrollo organizacional en la administración de la Empresa Bellnovainser S.A.

1.2.2.3. Diseñar una propuesta alternativa para mejorar la calidad del sistema organizacional empresarial de la Empresa Bellnovainser S.A.

## **1.3. Revisión de investigaciones relacionadas con el tema.**

Tanto administradores como investigadores piensan que el desarrollo organizacional puede ser un motor de las actitudes de los empleados y la efectividad y rendimiento organizacionales. A efecto de comprobar esta posibilidad se han correlacionado diversas mediciones del desarrollo organizacional con otras tantas de resultados individuales y organizacionales. ¿Qué se ha aprendido? En primer lugar, diversos estudios muestran que el desarrollo organizacional se correlaciona estrechamente con la cultura y el comportamiento y actitudes de los empleados. Por ejemplo el desarrollo organizacional guarda relación positiva con la satisfacción del trabajo, la intención de permanecer en la organización y las innovaciones, y resulta negativa con la evitación de trabajo. En contraste, las culturas pasivas – defensivas y agresivas – defensivas tuvieron correlación negativa con la satisfacción en el trabajo y la intención de continuar en la organización. Estos resultados hacen suponer que los empleados parecen inclinarse por organizaciones que estimulan la interrelación y el trabajo con otros de tal manera les ayude a satisfacer sus necesidades y desarrollo. En segundo término, los resultados de varios estudios muestran que la congruencia entre los valores del individuo y la organización se relaciona



estrechamente con el compromiso organizacional, desarrollo, satisfacción en el trabajo.

En tercer lugar en un estudio se rebeló que el desarrollo organizacional no predice los resultados financieros. Las investigaciones realizadas subrayan la importancia del desarrollo organizacional, también refuerzan la necesidad de aprender más sobre el proceso de formar y cambiar la cultura organizacional y consecuentemente el desarrollo organizacional.

#### **1.4. Restricciones y alcances del estudio.**

El actual informe de nuestra investigación realizada, es el resultado alcanzado de los objetivos propuestos, las conclusiones determinadas en función del trabajo de campo realizado, el mismo que estadísticamente demuestra la validez de las hipótesis y el rango categorías alcanzado por las variables que luego las hemos interrelacionado con las recomendaciones y que han sido los fundamentos para elaborar nuestra propuesta alternativa, que la pueden encontrar en el capítulo VI del presente trabajo.

Hemos tenido ciertos inconvenientes que como siempre en los trabajos de investigación existen como, las restricciones, las mismas que consistieron en falta de brindar información y en particular la seriedad en la participación de los encuestados, entrevistados u observados.

## **CAPITULO II.**

### **2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1 Alternativa teórica**

El propósito de la explicitación, es fundamentar la investigación con la revisión bibliográfica, referente al tema en estudio, incluyendo la importancia de la cultura organizacional, análisis de los factores de la cultura, visión y valores., desde los diferentes enfoques tratados para el desarrollo del trabajo.

Las categorías asumidas y desarrolladas, me permitieron interiorizarme en el trabajo decampo y de sus resultados he podido concluir y recomendar para dar formalizar una propuesta alternativa que conlleve a plantear una la cultura organizacional para un desarrollo eficiente y eficaz en los procesos organizacionales de la Empresa Bellnovainser S.A.

#### **2.2. Contexto institucional.**

La empresa está sujeta y se rige bajo los siguientes códigos, leyes, reglamentos y estatutos:

##### **Constitución Política de la República**

La Constitución Política de la República es por excelencia la norma supremadel Estado y bajo la cual deben estar regidas todas y cada una de lasactuaciones de las personas, sean éstas naturales o jurídicas; esto quiere decirque para la constitución de una empresa siempre se tendrá que observarprimero lo que dispone la Constitución Política sobre la materia.

## **Ley de Compañías**

La aplicación de esta Ley es fundamental en la constitución de las compañías.

La empresa Bellnovainser S.A., se rige principalmente por la Sección V, desde el Art. 92 al Art. 142, esta sección da lineamientos por los cuales debe dirigirse una empresa que se haya constituido como Sociedad Anónima.

## **Código de Trabajo**

“Este Código regula las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren”.

El Código de Trabajo indica los tipos de contratos bajo los cuales se puede contratar un trabajador, formas por las cuales debe ser remunerado, riesgos del trabajo, obligaciones que tiene tanto el trabajador como el empleador, duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios, vacaciones a que tiene derecho el empleado a gozar anualmente, forma en que debe ser remunerado el empleado, participación de los trabajadores en utilidades de la compañía, causas para la terminación del contrato de trabajo, desahucios y despidos intempestivos.

## **Código Tributario**

El Código Tributario regula las relaciones entre los contribuyentes que son los sujetos pasivos del tributo y el Estado como sujeto activo de los mismos.

La administración tributaria tiene las facultades de reglamentar, determinar, resolver, sancionar y recaudar los tributos es decir tiene la gestión de resolverlas reclamaciones que contra ella se presenten.

Por consiguiente las disposiciones de este Código tienen que ser aplicadas en todo momento por la empresa, para la correcta administración y funcionamiento de la misma y de esta manera evitarse sanciones fiscales y tributarias.

### **Ley de Seguridad Social**

La Ley de Seguridad Social establece normas que amparan al trabajador y sus derechos primordialmente, así esta Ley determina principios fundamentales universalmente reconocidos, sobre los cuales se basa la protección prestada a los sectores más vulnerables como son los trabajadores o empleados.

“Art. 1.- Principios Rectores.- El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Art. 2.- Sujetos de Protección.- Son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella”.

Por consiguiente, la empresa Bellnovainser S.A., aplica la presente ley en todo cuanto se relaciona con la Seguridad Social de sus trabajadores.

## **Ley de Registro Único de Contribuyentes**

Ley que determina la aplicación, alcance y funcionamiento del RUC.

El Art. 1.- Concepto de Registro Único de Contribuyente.- establece: “Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes confines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria”.

Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas, sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes RUC.

## **Ley de Régimen Tributario Interno**

La Ley de Régimen Tributario Interno es la encargada de regular el Impuesto a la Renta, el Impuesto al Valor Agregado IVA y el Impuesto a los Consumos Especiales ICE. Además están las normas que rigen la tributación de la actividad petrolera; en consecuencia la aplicación de esta Ley será primordial en el desarrollo de las actividades de la entidad.

## **Ley Orgánica de Aduanas**

El conocimiento y aplicación de esta Ley resulta de gran utilidad para la empresa

“Art. 1.- Ámbito de aplicación.- La presente Ley regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional

demercancías dentro del territorio aduanero. Mercancías son los bienes corporales muebles de cualquier clase.

En todo lo que no se halle expresamente previsto en esta Ley, se aplicarán las normas del Código Tributario y más leyes generales y especiales.”

### **Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas**

El Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas regula la manera como ha de realizarse la determinación y recaudación de los tributos que por concepto de tasas aduaneras deben ser canceladas por actividades como importaciones y exportaciones.

### **Ley de Cheques**

La Ley de Cheques regula todo lo referente a los requisitos indispensables y solemnes que debe contener un cheque, el cual dentro de la empresa Bellnovainser S.A., es un instrumento de comercialización ya que se realiza pagos y cobros mediante este mecanismo.

### **Reglamento a la Ley de Cheques**

El Reglamento a la Ley de Cheques sirve para la aplicación de las disposiciones contenidas en la Ley de Cheques, así se encuentra la normativa relativa a la emisión y la forma del cheque, al cobro, al endoso, entre otros, que hacen necesario el conocimiento y aplicación de este reglamento, no solo para las empresas, sino también para el común de las personas que en la vida diaria hacen

del cheque un documento financiero muy utilizado para realizar tareas de carácter financiero.

### **Reglamento de Facturación**

“El Reglamento de Facturación tiene por finalidad transparentar las actividades económicas en el país, a través de Comprobantes de Venta, que registren todas las transacciones que se realicen”.

De esta manera, se crea un sistema de control a través del cruce de información y se asegura que el Impuesto al Valor Agregado (IVA) pagado por los consumidores en sus compras, sea transferido por los vendedores al Fisco.

“Todas las sociedades y personas naturales obligadas a llevar contabilidad que transfieran bienes o presten servicios independientemente del valor ESTÁN OBLIGADOS A EMITIR Y ENTREGAR COMPROBANTES DE VENTA, por lo tanto Belnovainser., al ser una sociedad y dedicarse a la venta de Línea blanca, partes y piezas de computadoras, debe emitir comprobantes de venta como las facturas, notas o boletas de venta, notas de débito, notas de crédito, guías de remisión, liquidaciones de compra de bienes o prestación de servicios y comprobantes de retención”.

Belnovainser S.A. está estructurada por funciones, heredando la cultura y comportamientos del modelo tradicional, que no da una respuesta efectiva a las necesidades de los clientes internos y externos.

Este tipo de organización ha favorecido indiscriminadamente el crecimiento vertical, bajo una asignación inorgánica de deberes y responsabilidades incrementando el personal que en gran parte no han pasado un proceso de selección, y en algunos casos no tienen las competencias, sin tomar de base las

necesidades reales de Demanda, Oferta, Capacidad Instalada de Servicios, afectando los indicadores de gestión técnica y económica, la coordinación de la gestión, provocando una operatividad y comunicación aislada e independiente entre áreas por la condición de cultura, cada quién “hace lo que quiere y puede”, de acuerdo a los modelos mentales y comportamientos de los trabajadores, esto se agrava al no existir la documentación de los procesos y procedimientos, así como un débil componente informático y de planificación.

### **2.2.1 Visión institucional.**

La Empresa Bellnovainser S.A, se desarrollará y contribuirá decididamente en el desarrollo de la Provincia de los Ríos. La Empresa tiende a desarrollarse dentro de su ámbito de acción de tal manera que se logre una eficiente labor dentro de la comercialización y distribución de los productos de línea blanca y tecnológica, procurando una eficiente atención al cliente. Apoyada en su personal técnico y administrativo se esfuerza por responder en los mejores términos a las exigencias actuales.

### **2.2.2. Misión Institucional.**

La Empresa Bellnovainser S.A, es una de las pocas Empresas en que tiene como misión: distribuir y comercializar en los sectores urbano, urbano marginal, rural, sistemas aislados, ubicados en la provincia de los Ríos, con el aporte valioso de sus accionistas, empleados y trabajadores, para contribuir al desarrollo socio-económico.



### **2.2.3. Estructura Orgánica Funcional de Bellnovainser.**

#### **➤ Antecedentes.**

Novainser se inicia en el año de 1998, ubicado en las calles 18 de Mayo y 5 de Junio empezó con 5 personas: Luis Espín, Richard Torres, Marcos Jiménez, Luis Paguay y Juan Sobenis.

La empresa se dedicaba a ofrecer los siguientes servicios, digitación de textos, tesis, cursos de computación, internet, Alquiler de máquinas, estuvo por 3 años, solo quedaron dos socios, Richard Torres y Juan Sobenis, una persona que prestaba sus servicios de secretaria y un técnico.

El año 2001, el Sr. Juan Sobenis se decidió abrirse del Sr. Richard Torres, el cual se dedicó a la venta de computadoras y la digitación de textos hasta que en el año 2002., ingresa el Sr. Marcos Carrera Vargas junto con Juan Sobenis deciden agrandar más el negocio implementando Accesorios, máquinas, portátiles, estas dos personas se dedicaban al ensamblaje de equipos, instalación de programas, actualización de antivirus etc.

Después de la acogida, la empresa se cambió a un local más amplio a las calles 10 de Agosto y Pedro Carbo., en el año 2004, la empresa contrató a 2 técnicos, vendedor, secretaria, jefe de crédito. El negocio fue creciendo, se dedicó a vender a Instituciones de la ciudad como de fuera.

La empresa estuvo en este local por 3 años, y al paso del tiempo adquirió su propio edificio ubicada en las calles General Barona y Pedro Carbo, donde antes funcionaba el edificio de la Mutualista Pichincha.

Por el año 2008 la empresa se tuvo que constituir en Compañía, el cual cuenta con 2 socios el Sr. Marco Carrera Vargas y Juan Sobenis, con el nuevo nombre de Bellnovainser S.A.

La empresa comienza a llevar la contabilidad, y contrata más personal ya que cuenta con algunos Departamentos. En el año 2009 la empresa apertura su

primera sucursal en la Ciudad de Quevedo formando parte el Lcdo. Robert Ávila Ortega, como Administrador, un técnico y una secretaria, de dicha sucursal, ubicada en las calles 7 de Octubre

La empresa en el año 2010 por el mes de Junio abrió una sucursal en la ciudad de Ventanas, ubicadas en las calles 9 de Octubre y 27 de Mayo. La Administradora la Sra. Jeanina Cojitambo, técnico y un chofer.

Es importante partir del objeto social que señala: "la Compañía tiene como objeto social la Distribución y Comercialización de productos tecnológicos y línea blanca, de conformidad con la ley de Régimen de Comercio y demás leyes de la República. Para cumplir con su objetivo social, la Compañía podrá realizar toda clase de actos y contratos civiles, industriales, mercantiles y demás relacionados con su actividad principal", bajo este elemento y en base a la investigación del análisis funcional de la Empresa, presentamos la estructura orgánica funcional que ha seguido el proceso de recopilación de datos en la fuente, con los responsables de todas las áreas funcionales, así como con los jefes, directores y Presidente Ejecutivo habiendo sido sometidos a dos etapas de depuración y ajustes.

Esta estructura tiene concordancia con la gestión actual y proyectada para la optimización de los resultados y bienestar empresarial.

En síntesis el documento contiene:

### **2.2.3.1 Organigrama General.**

Identifica en forma integral las áreas y los procesos de la Empresa, siendo acorde a la exigencia actual y futura, se señala tres niveles de responsabilidad que son la Administración Superior, y las Unidades de Gestión a fin de cubrir toda la funcionalidad de la manera más horizontal y flexible con el propósito general de ser un instrumento idóneo para la Planificación, Organización, Ejecución y

Supervisión del trabajo, promoviendo el crecimiento de la Empresa Bellnovainser S.A. y la calidad del suministro a los clientes.

#### **2.2.4 Órganos de Gobierno y Control.**

Es fundamental para mantener una visión completa de todos los elementos de Autoridad y Gobierno de la Empresa incorporar en esta estructura los deberes y atribuciones que tiene el Presidente del Directorio y el Gerente, en el señalamiento del Estatuto que es una Ley para las partes, que facilita la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades.

Atribuciones de la Presidencia.

Es el órgano supremo de la compañía y tendrá las siguientes atribuciones:

- Designar y remover a los Directores Principales
- Seleccionar al Auditor Externo.
- Conocer y aprobar los informes, cuentas y balances que presente el Gerente.
- Conocer el Informe del Auditor Externo.
- Resolver acerca de la distribución de utilidades.
- Resolver acerca de la amortización de las acciones y de la emisión de obligaciones.
- Decidir acerca del aumento o disminución del capital social y de las reformas del estatuto.
- Decidir sobre transformación, fusión o escisión de la Compañía
- Resolver acerca de la prórroga y de la disolución anticipada de la Compañía
- Autorizar al Gerente el otorgamiento de poderes generales y de facto.
- Fijar los montos de atribución del Gerente.
- Nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de liquidadores y considerar las cuentas de liquidación. Y
- Las demás previstas por la Ley.

## Deberes y atribuciones del Gerente.

- ▶ Establecer los lineamientos generales y especiales para la gestión de la Empresa, aprobar los planes y programas de trabajo anual de la Compañía.
- ▶ Aprobar los actos, contratos, inversiones y los gastos cuya cuantía esté dentro del límite fijado para este órgano y Autorizar al Presidente Ejecutivo de la Compañía a suscribir los contratos correspondientes;
- ▶ Aprobar las garantías que la Empresa debe dar y recibir de terceras personas, cuando esté dentro del límite fijado.
- ▶ Conocer la Proforma Presupuestaria anual y el flujo de fondos, los informes administrativos, financieros, contables y, con sus recomendaciones, elevarlos a resolución de Accionistas;
- ▶ Aprobar planes y programas que deba cumplir la Empresa.
- ▶ Proponer a la Presidencia el destino de las utilidades.
- ▶ Conocer y aprobar los reglamentos y manuales de procedimiento que sean necesarios para el buen funcionamiento de la Empresa;
- ▶ Autorizar al Presidente Ejecutivo para que otorgue poder especial y/o procuración judicial;
- ▶ Autorizar al Presidente Ejecutivo la enajenación gravamen de bienes inmuebles y muebles de la Compañía.
- ▶ Recomendar reformas del estatuto o actos societarios para someterlos a consideración de los Accionistas;
- ▶ Supervisar las actividades administrativas, técnicas, financieras y laborales.
- ▶ Aprobar el establecimiento de sucursales y agencias o suprimirlas, designar a los Administradores de las sucursales de las ternas que envíe el Presidente Ejecutivo;
- ▶ Fijar el honorario de los Auditores Externos;
- ▶ Autorizar la apertura y cierre de cuentas en bancos del país;

- ▶ Autorizar al Presidente Ejecutivo la contratación de créditos dentro de los límites que haya fijado.
- ▶ Ejercer las demás atribuciones y deberes que le señalen las leyes, el presente Estatuto.

Deberes y atribuciones del presidente del directorio.

Son deberes y atribuciones del Presidente:

- ▶ Convocar y presidir las sesiones de la Junta General de Accionistas y del Directorio.
- ▶ Suscribir conjuntamente con el Secretario las actas, acuerdos y resoluciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio.
- ▶ Cumplir y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias, así como las resoluciones de la Junta General y del Directorio.
- ▶ Suscribir conjuntamente con el Presidente Ejecutivo los títulos y certificados de acciones;
- ▶ Subrogar al Presidente Ejecutivo, en caso de ausencia temporal; y,
- ▶ Las demás que le determinen la Junta General de Accionistas, y el Directorio.

### **Administración superior.**

Su responsable es el Presidente Ejecutivo, que para obtener los niveles de calidad y eficiencia y los resultados de acuerdo a las directrices del Directorio y Junta General; colaboran directamente con él la Asesoría Legal, por la necesidad de la Empresa se crea la unidad de Control Empresarial a fin de impulsar estratégicamente y organizacionalmente el crecimiento a futuro, manteniendo niveles de efectividad; se potencian las Direcciones Técnica, Comercial, Financiera.

Es la responsable de la planificación, organización, ejecución y control de las operaciones de la empresa, para lo cual debe:

- ▶ Fijar los objetivos y programas de acción.
- ▶ Establecer políticas de las operaciones y definir los cursos de acción más adecuados.
- ▶ Dirigir la ejecución de los programas.

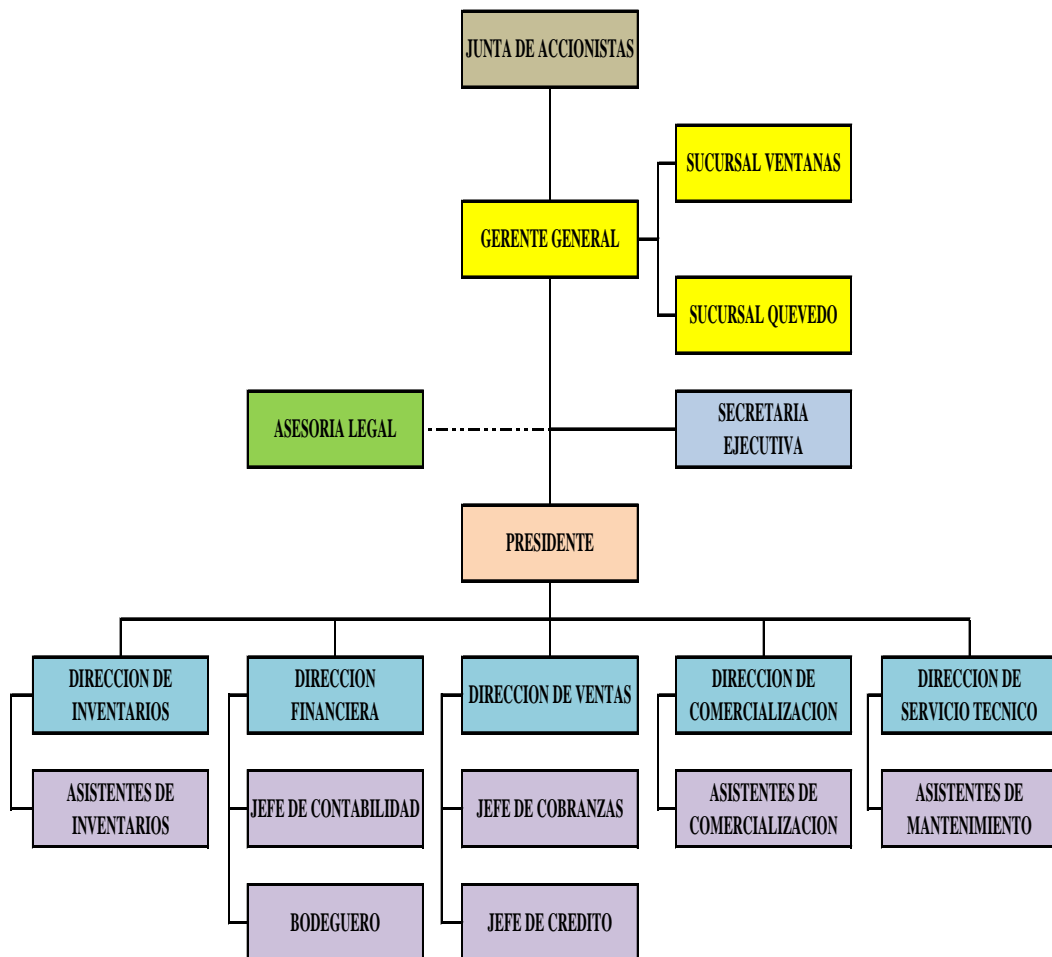
A la cabeza de la Administración Superior está el Presidente Ejecutivo, nombrado por el Directorio para un período de dos años, responsable de todas las gestiones y funciones de la Empresa.

## 2.2.5. Administración de la Empresa Bellnovainser S.A.

### 2.2.5.1. Estructura.



#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Presidencia

Aprobado por: Gerente General

Fecha: Octubre, 10 del 2010

Líneas de Interralación: Indican el nivel de subordinación

### **2.2.5.2. Asesoría legal.**

#### **➤ Función Principal:**

Asesorar en el campo jurídico a través de la emisión de informes, contratos, convenios, reglamentos y otros instrumentos de carácter legal, así como ejercer patrimonio de la Empresa en los juicios planteados por la Empresa o en contra de ella (como actor y demandado).

#### **➤ Procesos:**

- ▶ Recibir y analizar los pedidos de asesoramiento legal del Presidente Ejecutivo y Gerente.
- ▶ Ejecutar el examen y análisis de cada caso a fin de emitir un documento oficial y legal de acuerdo a las leyes, normas y reglamentos inherentes al manejo empresarial.
- ▶ Emitir documentos legales para el reforzamiento de la gestión del Presidente de acuerdo a requisitos.
- ▶ Aplicar las Leyes, Normas, procedimientos, inherentes al Sector Comercial, Ley de Compañías, Leyes Laborales, Contrato Colectivo, a fin de sustentar todas las acciones pertinentes.

#### **▶ 2.2.5.3. Control empresarial.**

#### **➤ Función Principal:**

Coordinar y controlar los planes, programas, actividades, financieras, técnicas y administrativas de la Empresa, a fin de evaluar y retroalimentar los procesos para



su cumplimiento de acuerdo a análisis especiales y seguimiento de los planes y programas.

➤ **Procesos:**

- ▶ Diseñar los instrumentos y plan de trabajo a ser aprobados por el Presidente Ejecutivo a fin de aplicarlos en la gestión integral de la Empresa de acuerdo a la planificación anual.
- ▶ Determinar áreas críticas y procesos de la Empresa para su análisis, control y retroalimentación en el campo técnico, administrativo o financiero.
- ▶ Controlar el cumplimiento de disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias en los planes y programas de gestión de las diferentes áreas de la Empresa a fin de informar sobre su aplicación o no, y tomar los correctivos inmediatos.

#### **2.2.5.4. Auditoría interna.**

➤ **Función Principal:**

Ejecutar el control de la información que resulta de las actividades financieras, técnicas y administrativas de la Empresa, mediante exámenes especiales o auditorías operativas dispuestas por la Junta de Accionistas o Presidente Ejecutivo.

➤ **Procesos:**

Elaborar el plan de trabajo que incluye auditorías, exámenes especiales y otras actividades y presentar al Presidente Ejecutivo para su aprobación.

Ejecutar las auditorias o exámenes especiales de acuerdo al plan y presentar ala Presidencia Ejecutiva los informes correspondientes en el campo administrativo y financiero.

Ejecutar controles especiales no previstos dispuestos por la Presidencia Ejecutiva o los organismos de control o por iniciativa en función del análisis de los planes de trabajo.

Participar en procesos de entrega-recepción de valores; materiales, bienes, repuestos, etc., de Recaudadores, de Bodegueros o por motivos de renuncia de algún trabajador.

#### **2.2.5.5 Unidades de gestión**

##### **2.2.5.5.1. Técnica**

###### **➤ Función Básica:**

Planificar, programar, dirigir y evaluar la Operación, Mantenimiento y Construcciones de Líneas, Redes, a fin de mantener la operatividad y funcionalidad en términos de confiabilidad y calidad de acuerdo a las directrices de la empresa.

###### **➤ Procesos:**

- ▶ Supervisar y evaluar la información de Generación a fin de registrar y mantener el sistema en condiciones de utilización.
- ▶ Supervisar la operación y mantenimiento de Líneas, Redes a fin de garantizar el suministro del servicio.

- ▶ Preparar el plan anual y cronograma de trabajo de la operación y mantenimiento de las Líneas, Redes.
- ▶ Análisis del sistema para programar actividades preventivas y correctivas y llevar un registro diario.
- ▶ Determinar requerimientos de equipos, materiales, herramientas a fin de presupuestar la operación y mantenimiento del sistema de líneas y redes.
- ▶ Ejecutar el mantenimiento preventivo de acuerdo a los reportes de operatividad diaria, órdenes de trabajo, materiales y mano de obra disponible, a fin de prevenir fallas futuras.
- ▶ Ejecutar el mantenimiento correctivo de acuerdo a la valoración de las fallas y coordinación de las áreas a fin de reponer el servicio.
- ▶ Registrar y mantener actualizado los datos de la operación, fallas y novedades a fin de llevar las estadísticas para su evaluación.

#### **2.2.5.5.2. Comercial**

Es la dirección que modifica sus procesos a fin de elevar los niveles de resultados de la comercialización, con el objetivo de promover una gestión de programación, control y seguimiento oportuno de expansión del servicio y resultados de la Empresa y ejecutar la atención en clientes en su solicitud, reclamos a fin de mantener las buenas relaciones empresa - usuario.

##### **➤ Función Principal.**

Programar, coordinar, ejecutar y evaluar la comercialización de los productos de línea blanca y tecnológica, atención a clientes, Facturación y Recaudación a fin de obtener Recursos Económicos y mantener un registro de las ventas y usuarios del sector.

➔ Procesos.

- ▶ Elaborar el plan de ventas y comercialización a fin de ser aprobada y ejecutada
- ▶ Ampliar el mercado a través de nuevos clientes, buenas relaciones y manteniendo campañas del servicio de calidad y confiabilidad.
- ▶ Supervisar los presupuestos y características técnicas.
- ▶ Disminuir el porcentaje de pérdidas a fin de aumentar la recuperación de carteras.
- ▶ Gestionar el cobro y reducción de la cartera vencida por venta de los productos y del servicio.
- ▶ Supervisar y controlar la administración de las Agencias a fin de mantener los niveles adecuados de rendimientos.
- ▶ Atender a nuevos clientes y servicios especiales a fin de informar, valorar y contratar el servicio.
- ▶ Verificar e inspeccionar los reclamos de los clientes a fin de emitir una refacturación.

**2.2.5.5.3. Financiera.**

Por la importancia del manejo de los recursos económicos esta área integra Contabilidad y Presupuesto.

➔ Función Principal:

Programar, organizar, coordinar y supervisar la gestión económica financiera de la Empresa a fin de ejecutar las obligaciones de manera oportuna y eficaz.

➔ **Subfunciones:**

- ▶ Coordinar con todas las áreas de la Empresa sus requerimientos a fin de preparar la proforma presupuestaria anual, su reforma, ejecución, liquidación y evaluación.
- ▶ Administrar y ejecutar el programa financiero de la Empresa.
- ▶ Supervisar a inicios de cada mes el flujo de caja estimado con prioridades de mayor a menor urgencia según el monto y elaborar el flujo de caja liquidado del mes anterior.
- ▶ Controlar facturas y autorizaciones de pago que llegan de todas las áreas para su contabilización.
- ▶ Supervisar la Contabilidad previa clasificación de las partidas según el Sistema de Cuentas.
- ▶ Supervisar y aprobar las órdenes de pago emitido con sus respectivos comprobantes de soporte y retención del SRI.
- ▶ Elaborar las notas de los Estados Financieros previo a su aprobación por el presidente ejecutivo
- ▶ Supervisar los balances financieros mensuales y anuales
- ▶ Cumplir y hacer cumplir las recomendaciones de Auditoría Interna, Auditoría Externa.
- ▶ Supervisar los registros y existencias de bodega.
- ▶ Mantener los inventarios y avalúo de los bienes y equipos de la Empresa
- ▶ Coordinar y ejecutar el programa de adquisiciones de la Empresa de acuerdo a los requerimientos y planes aprobados.

**Presupuesto.**

➔ **Función Principal:**

Elaborar la proforma presupuestaria anual, sus reformas, ejecución, liquidación y evaluación a fin de hacer la provisión anual de gastos e inversiones para la Empresa de acuerdo a las políticas y directrices.

➤ **Procesos:**

- ▶ Solicitar envío de los requerimientos presupuestarios de cada área de la Empresa.
- ▶ Elaborar la proforma presupuestaria y presentar al Financiero previo la legalización.
- ▶ Asignar un presupuesto de gasto por Centros de Costos de acuerdo a los planes y programas aprobados.
- ▶ Realizar la reprogramación presupuestaria
- ▶ Preparar la liquidación presupuestaria

**Contabilidad.**

➤ **Función Principal:**

Registrar y mantener la Contabilidad General de la Empresa a fin de tener los resultados de la gestión económica oportunamente, para la toma de decisiones y medidas correctivas y elaborar los estados financieros.

➤ **Procesos:**

- Contabilizar los ingresos y egresos mediante el SIAF, registro en libros y su clasificación según se trate y requerimientos generados por los departamentos de la Empresa.

- ▶ Realizar conciliaciones con información proveniente del Departamento Comercial
- ▶ Solicitar autorización para el gasto, así como la partida presupuestaria correspondiente previo el control del gasto de veracidad y legalidad.
- ▶ Legalizar las órdenes de pago y la emisión del cheque.
- ▶ Llevar el control de activos fijos a fin de controlar y revisar el proceso de depreciación mensual y anual
- ▶ Emitir Estados Financieros mediante el Balance General, Pérdidas y Ganancias, cambios y evolución del patrimonio y Balance de Comprobación en plazos previstos por la Ley.
- ▶ Realizar la liquidación del Impuesto a la Renta de los trabajadores
- ▶ Elaborar comprobantes de pago para el IESS, Ministerio de Finanzas y otros.
- ▶ Manejo de Fondo Rotativo, subsistencias y su reposición.
- ▶ Llevar el control de cheques girados y anulados
- ▶ Preparar información de recaudaciones por venta a fin de establecer el flujo de fondos y partes diarios de disponibilidades.
- ▶ Revisar y elaborar boletines de órdenes de pago, justificativos y legalidad a fin de ejecutar pagos a proveedores, contratistas y personal ejecutando las retenciones legales.
- ▶ Ejecutar pagos de acuerdo a programación de los fondos.
- ▶ Llevar el control del movimiento Caja-Bancos, Libro-Bancos, Conciliaciones Bancarias y Flujos de Caja.

#### **2.2.5.5.4. Avalúos de inventarios y control**

➡ Función Principal:

Ejecutar y controlar los inventarios y avalúos de los activos, bienes, equipos e instalaciones de la Empresa, a fin de mantener un registro individual y valorado de acuerdo a normas y reglamentos para este efecto.



#### Procesos:

- ▶ Coordinar con las diferentes unidades de la Empresa para el registro y actualización de activos a fin de unificar los bienes que posee la Empresa.
- ▶ Controlar la actualización permanente de los registros individualizados de los activos fijos a fin de informar la existencia de los bienes y llevarlos organizadamente en el registro y control de actas y anexos.
- ▶ Inspeccionar los bienes, equipos e instalaciones a fin de ejecutar acciones de baja, remates, donaciones, venta directa, saneamiento de materiales a fin de cumplir con las reglamentaciones internas y disposiciones del organismo de control.
- ▶ Valorar los bienes y activos que posee la Empresa, determinar su depreciación a fin de mantener un valor estimado de los mismos de acuerdo a valores históricos y de mercado.
- ▶ Analizar las necesidades de adquisiciones solicitadas por distintas áreas a fin de elaborar el programa estimado de compras y su presupuesto.
- ▶ Coordinar información a fin de verificar existencias y satisfacer los requerimientos.
- ▶ Solicitar, analizar y tabular las cotizaciones de proveedores previamente calificadas y mantener un registro actualizado.
- ▶ Ejecutar las adquisiciones aprobadas a fin de emitir órdenes de compra previa entrega-recepción en bodega cumpliendo los requisitos.
- ▶ Emitir informe anual de actividades o cuando se requiera.



## **2.2.6. Políticas de la Empresa**

### **Políticas.**

Las políticas que aplicamos en nuestra empresa son:

- ▶ Realizar todo trabajo con excelencia.
- ▶ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- ▶ Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- ▶ Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- ▶ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- ▶ Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
- ▶ Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- ▶ Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- ▶ Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- ▶ Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.

- ▶ Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- ▶ Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- ▶ Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- ▶ Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

### **2.3. Desarrollo Organizacional.**

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard. La define como ``Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta``

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora María Elena Mendoza Fung propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.

### ➡ Finalidad de un Programa de Desarrollo Organizacional.

Es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung (2000, UPB) cuando plantea: "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación".

#### **2.3.1. Punto de partida del desarrollo organizacional (credibilidad).**

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

#### **2.3.2. Aprendizaje organizacional.**

Es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de: la adquisición de conocimientos, cultura y valores –entiéndase- aprendizaje de las personas que integran la organización.

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad darwiniana.

En este proceso de aprendizaje se busca:

1. Saber más de sí, de los otros y del mundo.
2. Poder hacer algo que antes no podíamos
3. Tener una nueva habilidad o destreza.
4. Dejar de ser el tipo que uno era.

En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y reaprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, los modelos tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje generativo de sistema. Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver él todo para sabernos situar entender mejor y ser más eficientes.

Es necesario:

1. Tomar distancia
2. Filtrar detalles
3. Destacar grande componentes
4. Mirar muy profundamente las interrelaciones

Esto dará como resulta una organización que su gerencia se equipare a un analista simbólico, capaz de hacer lectura de los códigos que emite la sociedad contemporánea.

Visión Macroscópica es la forma holística, visión sistémica como se mira, se concibe, se piensa en la organización. El instrumento con que se mira, es decir el macroscopio es el modelo mental. Este es uno de los objetos de estudio del aprendizaje organizacional. Como lo comenta. Geus, el holandés que supo ser el principal planificador de Shell, lo define como "el proceso por el cual los equipos de gerencia cambian los modelos mentales de su compañía, sus mercados y sus competidores".

En una organización es preferible contar con Sistemas abiertos; son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio.

Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (proceso de aprendizaje y de auto-organización). Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, porque estos "mantiene así mismo, un continuo flujo de entrada y salida, un mantenimiento y sustentación de los componentes, no estando a lo largo de su vida en un estado de equilibrio químico y termodinámico, obtenido a través de un estado firme llamado homeostasis", por lo que "evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado decreciente orden y organización" (entropía negativa).

A través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos" restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización". El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, al

nivel del grupo, al nivel de la organización y al nivel de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un suprasistema en términos más amplios, va de la célula al universo (R.J. Aguado).

El aprendizaje organizacional implica lo que es el aprendizaje, asociado con el compromiso de asegurarse de que el organismo puede seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias. Esto requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operatorias comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones y facilitar planes para el perfeccionamiento futuro También implica un proceso de recopilación sistemática de informes, de retroalimentaciones y de formulación de planes basados en la información. Para esos fines deberá dividirse a la organización en grupos de aprendizaje.

En el estudio del aprendizaje organizacional hay que tener claro que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje de la organización, el aprendizaje sistémico, lo que se mide es la organización que aprende. Si bien es cierto que los integrantes de la organización deben aprender, crecer y desarrollarse, no es menos cierto que este aprendizaje debe estar asociado (en relación directamente proporcional) al aprendizaje del "sistema" que se llama "empresa".

### **2.3.3. Desarrollo Organizacional y Cambio.**

Un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio, es algo que se da a diario ¿ cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando? Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad darwiniana. Como nos comenta José Antonio Durán Acosta, "No bien algo llega a ser, su tendencia a permanecer entra en conflicto con su propia necesidad de cambiar". La organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable.

Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

1. Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
2. El cambio es un reto tanto humano como técnico.
3. La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
4. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
6. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.

7. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
8. La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
9. Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
10. Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

#### **2.3.4. Clima organizacional.**

Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

El clima organizacional es también "la medida receptiva de los atributos organizaciones. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto de grupo de características de la organización" (María Elena Mendoza Fung, 2000, UPB).

El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí,



capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa.

Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, hablamos de un clima que si bien es cierto debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin último de las instituciones.

Un buen clima organizaciones va mas allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales.

El concepto holístico de salud y bienestar, donde la salud no es únicamente ausencia de dolor, sino que es el estado general de bienestar de la persona. Físico, espiritual, moral y emocional. No puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, es subvalorado. No puede haber buen clima organizacional para un individuo que se le vulnera sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la empresa. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia. (Entendidas en el sano criterio de la racionalidad).

➡ Escalas de Clima Organizacional \*

<b>Nombre en la Escala</b>	<b>Descripción</b>
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.

2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse

	en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

\* **Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y otros investigadores.**

### **2.3.5. Investigación y desarrollo.**

Este mide la modernidad de una empresa, una organización investiga sobre 4 elementos permanentes:

1. Entorno: Al fin de establecer la viabilidad. Todo entorno presenta un FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas, ya que este cambia de acuerdo a lo que se presente cada día.
2. El Mercado: Es el lugar de las transacciones. Se mueve de manera emocional. Se analiza desde el punto de vista de 6 variables:
  - a. Oferta y demanda
  - b. Aspectos macroeconómicos
  - c. Orden público
  - d. Los conocimientos que la gente tiene
  - e. La legislación.
  - f. Qué pasa con el producto interno bruto.
  
1. La Organización: Una verdad que resulta clara es que las organizaciones no son lo que pretende ser, sino lo que la gente cree que son. Por eso hay que mirarse permanentemente a través de la competencia y mirarse en situaciones extremas, plantearse interrogantes, tales como: ¿Qué pasaría si existiera una empresa que hace lo mismo que usted?, lo importante en este aspecto es como responde la empresa a esas situaciones extremas.
2. Investigar quién es el usuario: A través de bases de datos del usuario, pues las organizaciones empiezan a perder clientes cuando no saben quién es el usuario. Hoy día muchas compañías trabajan con tendencias que privilegian el desarrollo para el cliente.

3. Investigar sobre tendencias: La tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando.

Se desarrolla de acuerdo con las capacidades que tenga la organización.

#### Investigación Básica, Investigación Aplicada y Desarrollo Tecnológico

Dentro del proceso de innovación se suele separar la que se considera propiamente como (I+D) y se desglosa a su vez en tres clases: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico.

- ▶ Investigación Básica. Comprende todos aquellos trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos sobre los fundamentos de los fenómenos y hechos observables. En este tipo de trabajos se analizan propiedades, estructuras y relaciones, y su objetivo consiste en formular hipótesis, teorías y leyes. Sus resultados generalmente no pretenden lograr ningún objetivo lucrativo en concreto y se publican en revistas especializadas.
- ▶ Investigación Aplicada. Consiste en trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos pero orientados a un objetivo práctico determinado. Está muy ligada a la investigación básica a causa de que utiliza posibles resultados de ella y estudia métodos y medios nuevos para lograr su objetivo concreto. Los resultados que se obtienen son una gama de productos nuevos o incluso un número limitado de operaciones, métodos y sistemas. Los resultados son susceptibles de ser patentados.
- ▶ Desarrollo Tecnológico. Abarca la utilización de diferentes conocimientos científicos para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos, sistemas o servicios nuevos, o mejoras sustanciales. Realiza trabajos

sistemáticos basados en conocimientos existentes, procedentes de la investigación aplicada o de la experiencia práctica. Su primer objetivo es lanzar al mercado una novedad o una mejora concreta. Para realizar los ensayos, se hacen pruebas con prototipos o en una planta piloto, sin embargo hoy, se recurre cada vez más a la simulación por ordenador.

Es necesario ordenar algunos conceptos básicos expresados anteriormente. El primero que debemos precisar es el de invento que consiste en "una idea, un boceto o un modelo para un dispositivo, producto o sistema nuevo o perfeccionado". El concepto de innovación es más amplio que el anterior pues va más lejos y no acaba hasta la puesta en el mercado de la invención. El origen de la tecnología está precisamente en la invención; evidentemente los conocimientos científicos se pueden encontrar en la base del invento pero son otra cosa. Hay una frase que aclara todo lo anterior: "solo se puede descubrir lo que ya existe, en cambio solo se puede inventar lo que no existe", una máquina nueva por ejemplo.

La ciencia se descubre, las máquinas se inventan. Toda invención ha de consistir en el planteamiento de un problema y una resolución.

Aunque los inventos son patentados, numerosos de ellos no conducen necesariamente a innovaciones tecnológicas. La invención es la producción de un nuevo conocimiento mientras que la innovación es la primera comercialización de un invento. La invención no llega a ser innovación sino se concreta en un bien aceptado por el mercado y ampliamente difundido. El agente de la invención es el técnico o científico, mientras que el agente de la innovación es el empresario.

Sin embargo no siempre es posible establecer fronteras muy claras entre una y otra. Anteriormente las invenciones, para poder ser aplicadas debían aguardar que las condiciones técnicas, económicas y sociales, fueran favorables a su implementación. Es decir la innovación seguía a la invención. Hoy es el interés por innovar el que motiva la invención, el esquema se ha invertido. La invención

desaparece como entidad diferenciada por la importancia de los dos elementos que la enmarcan: el avance científico que le precede y la innovación que le sigue.

#### ➤ El proceso innovador.

El proceso que ocurre desde la producción de una invención hasta colocarla en el mercado ha llevado a varios autores a construir una serie de modelos que van desde presentar el proceso de la manera más simple como un proceso lineal, hasta proponer un modelo que refleje mejor la complejidad del proceso innovador, y que permiten comprender el camino seguido y las distintas etapas que intervienen en el mismo.

El proceso innovador es una actividad compleja, diversificada, con muchos componentes en interacción, que actúan como fuentes de las nuevas ideas, siendo muy difícil descubrir las consecuencias que un hecho nuevo puede llegar a ofrecer.

#### ➤ Clases de innovación.

La palabra innovación tiene un alcance muy amplio. Casi todo cabe, desde la penicilina o el transistor hasta una pequeña modificación en el envase de un producto. Es decir estamos colocando todas las innovaciones en un mismo cesto aunque no tengan la misma importancia, cuando podemos diferenciarlas:

- ▶ Innovaciones principales o radicales. Son las que suponen un rompimiento súbito respecto al estado anterior. Producen mejoras estructurales en los resultados sin que lo sean en los costos.
- ▶ Innovaciones incrementales. Son formadas por las mejoras en procesos o productos ya conocidos. Se concreta sobre todo en la reducción de costos.

Los Japoneses son grandes difusores de las innovaciones incrementales (Kaizen). Sin embargo algunos piensan que hoy no son suficientes, la mejora continua de los años 80 ya no basta. "Los tiempos locos requieren de empresas locas. Y la mayoría, por no decir todo el valor creado por la empresa, sea cual sea su tamaño o sector, proviene de dos fuentes: la inteligencia y la imaginación" señala Tom Peters.

El progreso tecnológico en un sector está generado por el paso de una innovación radical a un estado generalizado de innovaciones incrementales. Sucesivamente se pasa de una situación inicial caracterizada por la presencia de mano de obra altamente calificada, maquinaria de tipo general y preocupación por los resultados del producto o proceso, a otra donde los rasgos dominantes sobre la producción en masa, la intensidad en capital, una mano de obra menos calificada, y una reducción general de los costos.

#### **2.3.5.1. Desarrollo organizacional y marketing.**

El desarrollo organizacional toca un aspecto medular de la organización a saber el Marketing. Para el desarrollo organizacional el marketing no es una tarea de un departamento en la organización, es un estilo de accionar institucional. La organización se entiende entonces como un engranaje de individuos todos enfocados al marketing, todos escuchan, todos piensan, todos hablan, todos ven, todos venden en todo lo que hacen.

Para las empresas que propenden por un desarrollo en su área de marketing, es conveniente no presentar a los diferentes públicos de la organización, las acostumbradas Oficinas de Quejas y Reclamos, pues da la sensación de una empresa, a la que es menester reclamarle muy a menudo por sus fallas y poco avance en la excelencia y calidad de sus productos y servicios. Resultaría mejor hablar de un Centro de Relaciones con el Cliente o un Centro de Atención al Cliente.



El marketing como sistema tiene dimensiones:

1. Ideología: Tiene que ver con la filosofía del negocio. El marketing depende del enfoque del dueño del negocio es:
  - ▶ La filosofía es el marco estratégico del negocio.
  - ▶ La visión estratégica del negocio.
  - ▶ La cultura organizacional se vuelve parte de la filosofía.
  
2. Pensamiento: El marketing estratégico. Es el que piensa, detecta las posibilidades de negocio, es el que define a que segmento del mercado nos vamos a dirigir, detecta áreas potenciales del mercado para el negocio, evalúa puntualmente al cliente. Piensa antes de vender.
  
3. Acción. Se corresponde con el marketing operativo. Es el show del marketing estratégico, es el show de la publicidad, el show del punto de venta, el empaque, precio, publicidad y promoción.

El marketing propugna por una cultura de competitividad, esto se constituye en lo primero que la empresa debe asegurar. En este sentido conviene mencionar 14 principios de competitividad, a saber:

1. Capacidad de anticipación a: la competencia, expectativas del cliente.
2. Capacidad de adaptación –adaptabilidad externa
3. Flexibilidad interna: Adaptabilidad interna, capacidad de adaptación interna.
4. Gestión integral: Liderazgo y ética, la gestión de la dirección y el cuadro directivo.
5. Gestión del cambio.
6. Tecnología al día.
7. KnowHow (integral) total del negocio.

8. Claridad en la estrategia segmentación del mercado.
9. Eficiencia y productividad.
10. Eficacia.
11. Procesos claramente instalados e incorporados en el negocio.
12. Cultura organizacional de valores.
13. Comunicación fluida y compartida en todas las áreas.
14. Talento humano cualificado y calificado.

En marketing entendemos que en la empresa la red de valor está integrada por el servicio integral, el punto de origen de la cadena de valor de una empresa es el cliente.

### **2.3.6. Gestión Humana y Desarrollo Organizacional.**

La base conceptual de Desarrollo Organizacional parte de la “Teoría de Sistemas”, que se define como el enfoque multidisciplinario para entender los problemas, donde se parte del principio de que todo se relaciona, interactúa y coexiste entre sí.

De manera tal que Desarrollo Organizacional es un prisma ampliado del enfoque tradicional de gestión de recursos humanos en las empresas. Este estudia y entiende tanto la dinámica humana como también los procesos que existen en la empresa, para que ambos elementos se complementen y logren conjuntamente los objetivos que la empresa requiere alcanzar. (Las personas entendiendo y sirviéndose de los procesos).

Por procesos se entiende como todos los sistemas y procedimientos que existen para realizar las tareas y actividades (La forma de hacerlos es tema de Gestión Humana.).

Las responsabilidades estratégicas de Desarrollo Organizacional como área de apoyo en la empresa, están las de apoyar la concepción, diseño, estructuración y

operacionalización de los procesos y formas de implementar las estrategias generales del negocio en todos sus ámbitos. Se especializa en hacer simple y funcional la práctica de los planes de trabajo, conjuntamente combinado con el apoyo en el diseño de procesos simples y funcionales, que logren resultados y que hagan provocar sinergia de grupo.

#### **2.3.6.1. Gestión Humana: (La forma de hacer las cosas).**

Toda la dinámica de la gestión humana se basa en un concepto macro de desarrollo de estrategias para que el individuo logre un proceso de inducción, permanencia, desarrollo y logro dentro de la empresa, en un óptimo ambiente laboral, tanto físico como de relaciones positivas.

Estos tres elementos son los que permiten el apoyar a la organización para que sus negocios se mantengan administrados por las personas calificadas en cada puesto de trabajo. Adicionalmente apoya también que cada individuo haga suya la estrategia que define a la empresa en su mercado o en los mercados que existe, lo dota de la capacitación y la remuneración necesaria para que posea las habilidades y sea retribuido con base a su esfuerzo (que de valor agregado) y a lo que el mercado salarial en que la empresa se encuentra inmersa así paga.

#### **2.3.6.2. Gestión Organizacional: (Cómo hacer las cosas).**

La gestión organizacional es llevada a todos los ámbitos de la empresa, y se resume en un concepto macro como el apoyo en el desarrollo de prácticas y conceptos que facilitan el alineamiento de la organización desde su principio (cliente) hasta su final (registro de historial financiero contable).

Es en otras palabras, todo el apoyo que Desarrollo Organizacional da para que en la empresa se desarrollen los planes, prácticas, políticas, procedimientos,

herramientas, o procesos de toda naturaleza que apoyen la gestión gerencial en la búsqueda del logro de los objetivos.

### **2.3.7. Valores del Desarrollo Organizacional.**

- **Respeto por las personas.-** Se considera a todas las personas, como el elemento más valioso de la organización, como personas responsables, y se les trata con dignidad y respeto.
  
- **Confianza y apoyo.-** Se busca la organización eficaz y saludable caracterizada por la confianza, autenticidad, franqueza y clima de apoyo.
  
- **Igualdad de poder.-** Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico, no establecen relaciones de superior a inferior, sino de igual a igual.
  
- **Confrontación.-** No se pueden esconder los problemas. Se les debe enfrentar abiertamente.
  
- **Participación.-** Entre más personas se involucren en el cambio y en las decisiones que lo rodean, más se sentirán comprometidas con la implantación de las decisiones de cambio.

## CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



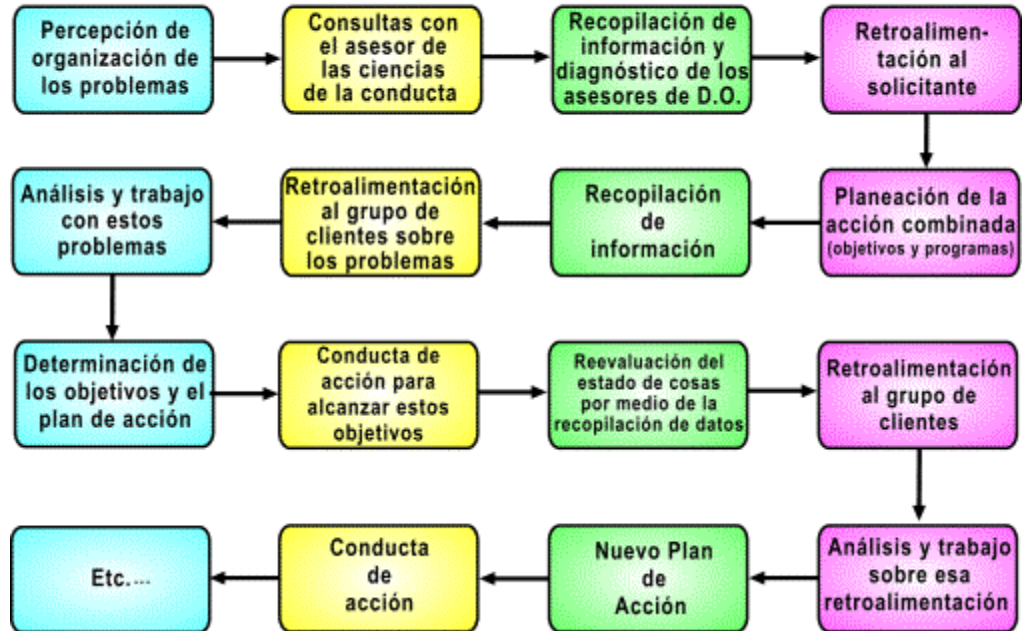
### Intervenciones del DO

- **Capacitación en sensibilidad (sensibilización al cambio):** Grupos de capacitación que buscan cambiar el comportamiento mediante la interacción de grupos no estructurados.
- **Retroalimentación a través de encuestas:** Uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros; sigue su análisis y se sugieren medidas alternativas o estrategias de acción.
- **Consultoría del proceso:** El consultor proporciona al cliente elementos de juicio respecto a lo que sucede en la organización o en su entorno, así como en la organización y sus empleados y/o en la organización y sus clientes e identifica los procesos que requieren mejoramiento.
- **Construcción de equipos:** Utiliza actividades específicas para convertir a los grupos de trabajo en verdaderos equipos de trabajo, con mucha interacción para incrementar la confianza, la apertura y la franqueza entre los miembros.

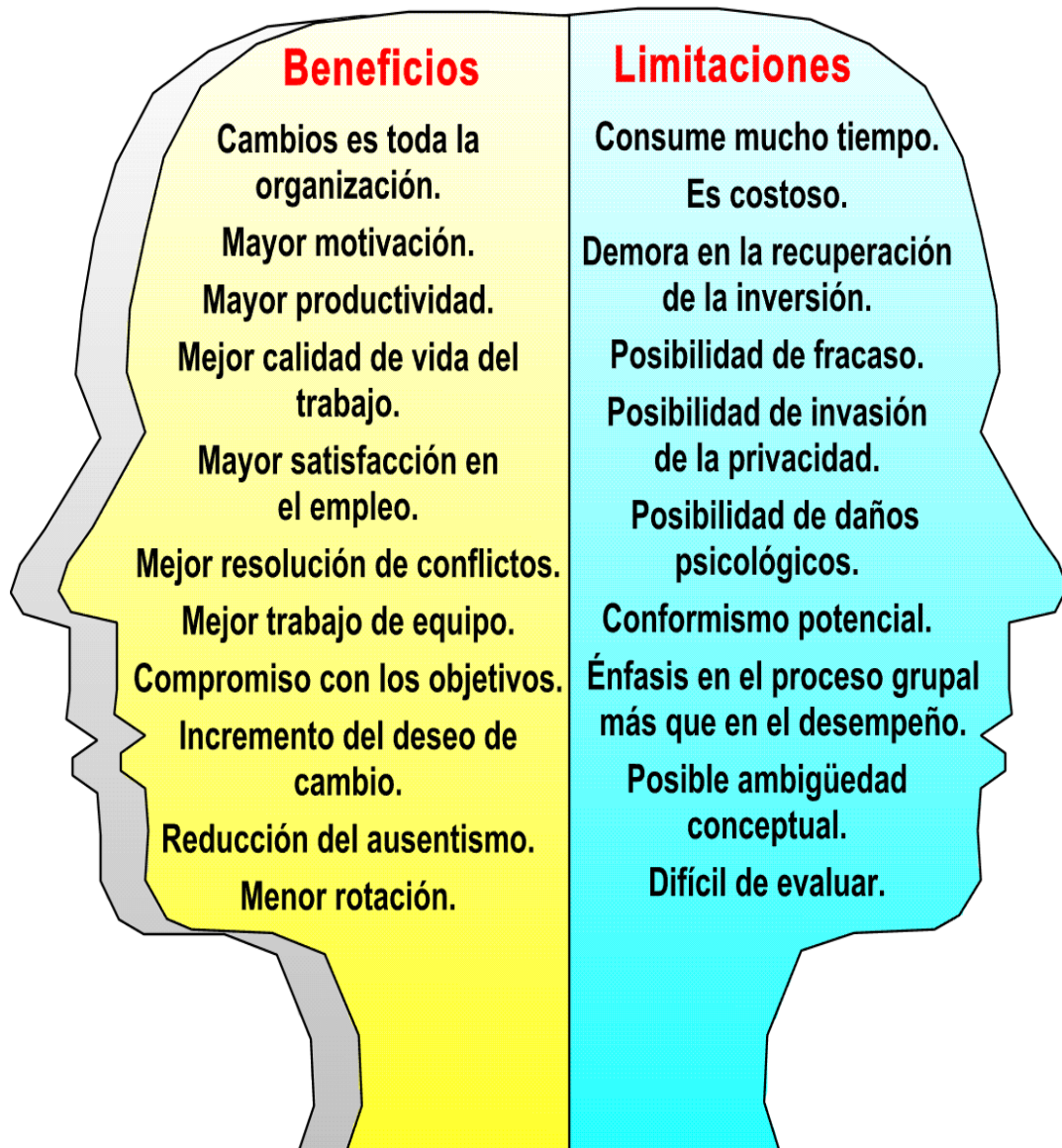
➤ **Desarrollo entre grupos:** Ayuda a corregir el conflicto disfuncional entre los grupos, tratando de cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que los miembros de los grupos tienen entre unos y otros.



## Modelo del Proceso de Acción del D.O.



# Desarrollo Organizacional



## 2.3.8. La cultura organizacional.

El fenómeno de la cultura en las organizaciones se considera hoy de gran valor, captando la atención de muchos de los principales especialistas en consultoría por el reconocimiento de todo lo que define en una organización.



Aunque no existe acuerdo en cuanto a su conceptualización, la definición elaborada por Schein resulta útil para captar la complejidad del fenómeno y para entender su valor como regulador de los procesos organizacionales. Así, se asume la cultura como "el conjunto de presupuestos básicos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e interna y que funcionan, al menos lo suficientemente bien, para que sean considerados válidos y enseñados a los miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas" (Schein, E. 1970).

Se refieren además varios niveles en los cuales se manifiesta la cultura:

1. Nivel de artefactos visibles: es considerado como el ambiente construido de la organización: patrones de comportamiento visibles, documentos públicos, entre otros.
2. Nivel de los valores que gobiernan el comportamiento de las personas: este nivel está representado por los principios sociales, filosóficos, por las metas y estándares con valor intrínseco para la organización.
3. Nivel de las presunciones subyacentes básicas: este nivel hace referencia a aquellas presunciones que determinan cómo los miembros de la organización perciben, piensan y sienten.

La cultura, entendida como "metáfora fundamental" de la organización, como su esencia, matiza entonces todos los fenómenos que se manifiestan en la organización, por lo que para su potenciación desde cualquier tipo de intervención será necesario atender a las características culturales de la misma.

Algunas de las principales variables en las que se puede centrar el trabajo de consultoría en la organización son:

### **2.3.8.1. La comunicación.**

Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Esta definición incluye tres puntos esenciales. Las personas y, por ello, para entender la comunicación se necesita tratar de comprender cómo se relacionan las personas entre sí (lo que conlleva a compartir significados), lo cual quiere decir: aceptar las definiciones de las palabras que están usando. La comunicación es simbólica: los sonidos, gestos, letras, números y palabras sólo representan o son una aproximación de las ideas que se pretenden transmitir.

La Comunicación Organizacional establece y difunde las metas de la Organización, desarrolla planes para lograr metas, selecciona y organiza los recursos humanos y materiales de la forma más eficaz y eficiente, dirige, orienta, motiva y crea un clima que incentiva la participación del personal, y controla el desempeño.

El hecho de que existan interferencias que limiten la comprensión del mensaje emitido (barreras) incide negativamente en el acto comunicativo. Las barreras se clasifican en: personales, físicas y semánticas, y la influencia de cualquiera incide negativamente en el flujo de la comunicación en la organización.

La comunicación en la Organización se presenta en los siguientes planos:

- ▶ **Descendente:** En una Organización significa que el flujo de información se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel.
- ▶ **Ascendente:** Cuando la información fluye de niveles auxiliares y operativos hacia los niveles jerárquicos, esto es, de los niveles inferiores a los superiores.
- ▶ **Horizontal:** Cuando se facilita información entre departamentos, las cadenas de mando e individuos del mismo nivel. Deberá atenderse al adecuado funcionamiento de los diferentes planos, aunque resulta importante destacar que cuando se intenta potenciar la participación

en la organización es vital atender al funcionamiento de la comunicación ascendente y horizontal.

### **2.3.8.2. La motivación laboral.**

La motivación es el interés o la fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular. Se acepta que ésta no sólo energiza la acción, sino que determina su orientación hacia la obtención de determinados objetivos a partir de la acción de un conjunto de variables interrelacionadas entre sí de forma muy íntima y compleja, que a su vez determinan la actitud ante las tareas, su comprensión y su disposición a seguir actuando en determinado sentido, a pesar de la presencia de contingencias que dificulten esas líneas de acción.

La compleja orientación motivacional presente en los hombres comprende un orden jerárquico y está determinada por un conjunto de variables que pueden ser agrupadas en dos grandes tipos: internas, en las que actúan al menos tres categorías de variables: las fisiológicas (de orden biológico, por ejemplo, necesidad de alimentación, descanso, abrigo, sexo, entre otras), psicológicas (necesidad de autoestima, de seguridad, de autorrealización, entre otras), psicosociales (reconocimiento, afecto, estima, entre otras); las externas, en las que están presentes fundamentalmente dos categorías de variables: los eventos externos (condiciones de la organización y del puesto de trabajo, salario, contenido de trabajo entre otras); agentes o personas que influyen en la motivación (los jefes y sus características, el colectivo laboral, entre otras); las condiciones de relación entre las internas y las externas: en las que decide cómo las personas perciben la acción de uno u otro tipo de variable (internas y externas) y las posibilidades de satisfacerla en el marco de la organización en que trabaja y con el trabajo que realiza.

### **2.3.8.3. Satisfacción laboral.**

El hombre percibe de forma valorativa la realidad en que se desempeña, particularmente en lo referido a su situación laboral, por cuanto el trabajo constituye su principal actividad, lo que da lugar a que se forme un reflejo valorativo de esta realidad. Según responda a sus expectativas, intereses, deseos y necesidades, este reflejo adquiere valor positivo, satisfacción laboral, o negativo, insatisfacción laboral.

En la formación de esta valoración intervienen un conjunto de variables propias de la situación laboral: internas, entre las que se cuentan las condiciones de trabajo, la organización de la jornada laboral, el salario, el estilo de dirección, la comunicación, entre otras y variables que no son específicamente propias de la situación laboral, pero que aparecen estrechamente asociadas a la misma; externas, posibilidades de alimentación, tiempo libre y su uso, condiciones de vida, transportación hacia y desde el centro de trabajo, entre otras.

La satisfacción o insatisfacción laboral puede ser una actitud general o cubrir sólo una parte de la actividad laboral. Por tanto, el evaluarla en una organización y situación laboral en específico debe hacerse teniendo en cuenta aquellas variables que más inciden en la misma.

La satisfacción laboral forma parte de la satisfacción por la vida, por lo que el medio externo en general, incluso aquellos aspectos de menor relación con la vida laboral, influye sobre ella, a su vez la satisfacción laboral es parte importante de la satisfacción por la vida.

### **2.3.8.4. El clima psicológico.**

El clima socio-psicológico organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los

empleados, que se supone constituye una fuerza que influye en la conducta del empleado. Es la atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores. Es, en definitiva, la manera cómo la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización.

El clima organizacional tiene un gran impacto en el funcionamiento de la organización y requiere ser potenciado para tratar de desarrollar aquellos elementos que puedan redundar en que sea lo más positivo posible y que sus miembros lo perciban como favorable, lo cual influye considerablemente no solo en los resultados económicos de la organización, sino también en el desarrollo personal de sus miembros, aspecto a veces olvidado, pero de gran peso en la actividad laboral.

#### **2.3.8.5. Estrés laboral.**

Entendido incluso como una problemática de salud, es necesario destacar el papel de la organización en este fenómeno. Para ello se consideran como factores de riesgo en la organización, los siguientes:

- ▶ Estresores del puesto y contenido del trabajo.
- ▶ Estresores relacionales.
- ▶ Estresores organizacionales.
- ▶ Estresores físicos.
- ▶ Otros Estresores.

También se reconoce la existencia de factores protectores, tales como:

- ▶ Políticas explícitas de reconocimiento por un trabajo bien hecho.

- ▶ Políticas de producción y de administración de recursos humanos que generen las oportunidades de desarrollo de carrera.
- ▶ Cultura organizacional que valore al trabajador como individuo.

Las principales fuentes de estrés en las organizaciones son el cambio y la incertidumbre. Al respecto, es necesario que haya buena comunicación respecto a los cambios. Lo principal, entonces, es no solo evaluar en qué condiciones se encuentra este fenómeno en la organización, sino tratar de disminuir los factores de riesgo y potenciar los protectores, para lo cual pueden citarse algunas ideas generales, aunque siempre teniendo en cuenta que deberán contextualizarse en la situación concreta de la organización.

Opciones para las empresas que quieran resolver sus problemas de estrés

- ▶ Estudio (auditoría) de estrés.
- ▶ Programas de asistencia al trabajador (PAT).
- ▶ Entrenamiento en áreas causantes de estrés o Sistema de selección de personal.

#### **2.3.8.6. La calidad de vida.**

Esta categoría ha sido definida como la calidad de las condiciones de vida de una persona, como la satisfacción experimentada por la persona con dichas condiciones vitales y esencialmente como la combinación de componentes objetivos y subjetivos, es decir, la calidad de las condiciones de vida de una persona junto a la satisfacción que ésta experimenta con ella.

Por último, se toma como la combinación de las condiciones de vida y la satisfacción personal ponderadas por la escala de valores, aspiraciones y expectativas personales. Por supuesto, la organización tiene gran influencia en

este elemento y deberá atender a la manera como sus trabajadores se sienten al respecto y determinar qué acciones pueden promoverse para mejorar la calidad de vida de sus miembros.

#### **2.3.8.7. La identidad institucional.**

Es el conjunto de rasgos y atributos que definen la esencia de la organización, algunos de los cuales son visibles y otros no. Se reconocen como soportes de la identidad: la comunicación gráfica, elementos gráficos estables que representan a la organización, el entorno, arquitectura, los vehículos, stands en ferias, congresos, etc.; el equipo humano, la apariencia de las personas, el sentido de pertenencia, las relaciones entre los trabajadores, los estilos de comunicación y dirección, la atención al cliente, el producto, la estampa misma de los productos o servicios, etc.

#### **2.3.8.8. La imagen de la institución.**

Es el modo a través del cual la organización expresa su identidad (representación en el imaginario simbólico). Sus modos de expresión son una serie de atributos que se consideran representativos, distintivos dentro de la organización, se proyectan a través de acciones de comunicación.

Tanto la identidad como la imagen de la organización son elementos importantes en su funcionamiento y deberá trabajarse en función de que se tenga claridad respecto a cómo es concebida la organización, tanto por sus miembros como por los clientes externos u otras entidades con las que se relacione. En este sentido es importante que estos elementos no se manifiesten desde la espontaneidad, sino que se direccionen en función de los objetivos e intereses de la organización, especialmente en los períodos más críticos de cambio.

### **2.3.8.9. El cambio organizacional.**

El cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes. La intervención para el cambio es una acción planeada y tendiente a modificar las cosas. No obstante, el cambio debe estar dirigido a lograr efectos específicos y deseados, así como a evitar posibles efectos no deseados. En otras palabras, es necesario direccionar el cambio.

Las personas que fungen como facilitadores y asumen la responsabilidad de dirigir el cambio reciben el nombre de agentes de cambio. Los agentes del cambio pueden ser directivos o no directivos, empleados de las organizaciones o asesores externos.

En el caso de cambios muy trascendentales, la gerencia a menudo contrata los servicios de asesores externos para que brinden su consejo y ayuda. Como no están dentro de la empresa están en condiciones de ofrecer una perspectiva objetiva que, por lo general no tienen los pertenecientes a la empresa. Sin embargo, no están exentos de limitaciones; generalmente no conocen bien la historia, la cultura, los procedimientos y el personal de la organización. Además, tienden a introducir cambios radicales (que pueden ser útiles o perjudiciales), pues no tienen que vivir con las repercusiones que acarrear. En cambio, cuando los especialistas o gerentes internos hacen las veces de agentes de cambio suelen ser más cuidadosos (y posiblemente más cautelosos), dado que deben vivir con las consecuencias de sus acciones. Cualquiera que sea la variante utilizada (agentes externos, internos, o combinación de ambos) lo que sí es clave es que el cambio transcurra como proceso direccionado, intencional y que se sustente no solo en lo que se desea lograr por lo que imponga el medio, sino en las características de la cultura organizacional.



#### **2.3.8.10. La resistencia al cambio.**

Este es un proceso que generalmente aparece cuando se trata de cambios que de alguna manera supongan rupturas significativas para los sujetos implicados. El grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio y de lo bien que se conozca. La gente no presenta resistencia ante el cambio, sino ante la pérdida o la posibilidad de pérdida.

Se ha aceptado una metodología para el cambio que trata de disminuir las posibles resistencias, desde el direccionamiento y la graduación del proceso, para lo cual se proponen diferentes etapas:

Descongelamiento: un cambio exitoso requiere descongelar el status quo de lo establecido, asegurando que no se presente incertidumbre, miedo a pérdida de lo logrado en la organización o en el aspecto personal.

Movimiento: cambiar en el sentido deseado y planificado hasta lograr los objetivos que se pretenden alcanzar.

Recongelamiento: estabilizar lo logrado en el cambio como parte de la cultura de la organización, lo que garantiza su persistencia en el tiempo.

¿Cómo abordar estas problemáticas?

Hemos manejado algunas variables que resultan estratégicas en el proceso de consultoría a las organizaciones, pero es necesario también reflexionar sobre cómo incidir de manera coherente, sistémica y no agresiva para la organización en estos elementos.

En nuestra opinión, lo anterior implica la utilización de una metodología de trabajo que tome en cuenta la organización y los aspectos que de ella se han expuesto con anterioridad, trabajar desde de la cultura de la misma.

Una propuesta es la utilización de la metodología cualitativa que toma en cuenta estos aspectos:

- ▶ Rol protagónico a la perspectiva de los sujetos que pertenecen al campo de acción.
- ▶ Respeto por las características de la dinámica del escenario de investigación (sin renunciar a las modificaciones que puedan lograrse).
- ▶ Las transformaciones que puedan producirse se corresponden esencialmente con las necesidades y posibilidades de los sujetos, lo que genera en ellos más compromiso con estas.

#### **2.4. Definiciones de términos más comunes.**

**Análisis de Gestión:** Es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional, esto con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos planteados por la institución.

**Aseguramiento de la calidad.** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

**Auditoria.** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los requisitos.

**Autoridad:** Capacidad que se confiere a un órgano para actuar y resolver sobre determinada materia y en campo específico, dentro de una institución u organización.

**Cadena de Mando:** Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la institución hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien.

**Calidad.** Grado en que un conjunto de características inherentes, cumple con los requisitos.

**Capacidad.** Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

**Capacitación:** Actividad del proceso de enseñanza y aprendizaje que tiene como objeto fundamental ayudar al personal de una institución a adquirir y aplicar los conocimientos habilidades y aptitudes por medio de los cuales se puede cumplir satisfactoriamente con los objetivos.

**Competencia.** Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

**Control de la calidad.** Parte de la Gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad

**Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos adecuados: "hacer lo indicado".

**Eficaz:** Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

**Eficiencia:** Es la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien".

**Gestión de la Calidad.** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una institución en lo relativo a la calidad.

**Manual de Calidad.** Documento que especifica el sistema de gestión de calidad de una organización,

**Mejora Continua.** Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.

**Meta:** Es el fin que trata de alcanzar una institución; algunas suelen tener más de una meta, las metas son elementos fundamentales de las instituciones.

**Nivel Institucional o estratégico:** Es el más elevado, está compuesto por los directivos. Se encarga de definir los principales objetivos y estrategias de la institución.

**Objetivo de la Calidad.** Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.

**Organización/Institución.** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

**Plan de la calidad.** Documento que especifica que procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

**Planificación de la Calidad.** Parte de la Gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con los objetivos de la calidad.

**Política de la calidad.** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la dirección.

**Procedimiento.** Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.

**Registro.** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**Reproceso.** Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

**Sistema de Gestión.** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

**Sistema de Gestión de la Calidad.** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

**Trazabilidad.** Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

## **CAPITULO III.**

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **3.1. Diseño de la investigación.**

##### **3.1.1. Tipo: No experimental.**

En este tipo de investigación debemos desarrollar la investigación en base a las siguientes etapas:

- a) Presencia de un Problema para el cual se ha realizado una revisión bibliográfica.
- b) Identificación y Definición del Problema.
- c) Definición de Hipótesis y variables, y la operacionalización de las mismas.
- d) Prueba de confiabilidad de datos.
- e) Tratamiento de datos. Etapa en la que se realiza las aplicaciones estadísticas, de manera rigurosa.

#### **3.2. Métodos.**

##### **3.2.1. Método Científico.**

El investigador conoce el problema y el objeto de la investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo y basado en los resultados.

Es un método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la

experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

En el método científico la observación consiste en el estudio de un fenómeno que se produce en sus condiciones naturales. La observación debe ser cuidadosa, exhaustiva y exacta.

Así, tenemos que reconocer en el proceso de observación cinco elementos:

- a. El objeto de la observación.
- b. El sujeto u observador.
- c. Las circunstancias o el ambiente que rodean la observación.
- d. Los medios de observación.
- e. El cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación.

De esta manera el procedimiento ha seguido fue:

1. **El Problema:** Identificación y definición del objeto por estudiar.
2. **Observación:** Análisis empírico de los hechos.
3. **Hipótesis:** Enunciando de una predicción si ocurre X resultará Y.
4. **Investigación:** Prueba que se realiza mediante la manipulación de las variables.
5. **Resultados:** Confirmación o rechazo de la Hipótesis, por elaboración y pruebas estadísticas (incorporación de resultados comprobados de la hipótesis)

### **3.2.2. El Método Hipotético-Deductivo**

Este método se lo aplicó en la presente investigación, indicando, que a través de la hipótesis planteada, se persiguió demostrar, “con el modelo desarrollo organizacional en la administración dela Empresa BellNovainserS.A.,

mejoraríamos la calidad de gestión de la institución?”, a través de la deducción de los resultados obtenidos.

### **3.2.3. Método Inductivo - Deductivo**

La inducción la utilizamos como una forma de razonamiento, por medio de la cual pasamos de los conocimientos particulares a un conocimiento más general, que reflejó lo que hay de común en los fenómenos individuales.

La deducción consistió en una forma de razonamiento, mediante la cual se pasaremos de un conocimiento general a otro de menor generalidad.

En este caso, el hecho no hizo comprender que un conocimiento verdadero no garantice una conclusión verdadera, reconocimos que se llega a una síntesis o resultado siempre y cuando estén bien fundamentadas las premisas iniciales.

### **3.2.4. Método Descriptivo.**

El método descriptivo nos permitió la descripción del estado actual de los hechos, de los fenómenos.

Este método se situó en el presente. No se redujo a una simple recolección y tabulación de datos, sino que a una verdadera observación de los hechos, le acompañó el análisis y la interpretación imparcial de los mismos.

## **3.3. Técnicas e instrumentos.**

### **3.3.1. Técnicas.**



### **3.3.1.1. La encuesta.**

La encuesta ayudó a obtener información a través de un cuestionario a las personas involucradas en la investigación de ¿Con el modelo desarrollo organizacional en la administración de la Empresa Bell Novainser S.A., mejoraríamos la calidad de gestión de la institución? Y la utilizamos en la población determinada o por muestreo, aplicaremos una encuesta tipo general que nos permitió recoger las respuestas de todos los componentes de la de la empresa. Además esta técnica nos posibilitó averiguar las causas, motivos o razones que originan el fenómeno previamente planteado.

La utilización de esta técnica fue destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesaron a los investigadores.

Para ello, a diferencia de la entrevista, utilizamos un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, las mismas que fueron contestadas igualmente por escrito.

El cuestionario utilizado en la encuesta fue impersonal porque el cuestionario no llevó el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no nos interesaron esos datos. Es una técnica que resulto al aplicarla a sectores más amplios del universo mucho más económica que mediante entrevistas.

### **3.3.1.2. La entrevista.**

La técnica de la entrevista nos asintió tener un acercamiento objeto sujeto, por lo se pudo determinar objetivamente las preguntas previamente establecidas en un patrón predefinido. La consideramos como entrevista dirigida. A través de esta técnica logramos obtener información por medio del dialogo entre dos o más personas.

La entrevista fue estructurada (preguntas previamente elaboradas y ordenadas) la misma que nos condujo a un acercamiento de las autoridades y trabajadores de la empresa eléctrica, usuarios; objetos y sujetos de la investigación.

Esta técnica nos permitió obtener datos que consistieron en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realizó con el fin de obtener información de parte de este.

De hecho, la entrevista constituyó una técnica indispensable porque permitió obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

### **3.3.1.3. Observación.**

La observación fue una técnica, resultado, y su proceso ha sido fundamental en la recopilación de datos, fue una acción por medio de la cual interpretaremos ¿Con el modelo desarrollo organizacional en la administración de la Empresa Bellnovainser S.A., mejoraríamos la calidad de gestión de la institución?, por lo tanto la técnica de la observación nos permitió:

- ▶ lograr los objetivos propuesto en el proyecto de investigación.
- ▶ Recopilar de forma planificada y coherente todos los datos.
- ▶ Sistemáticamente ayuda a relacionar una observación efectuada con otra.
- ▶ Está sujeto a comprobaciones para el control de validez y confiabilidad.

Las observaciones que se efectuaron, fueron estructuradas; esta guió a una observación sistemática garantizándonos la objetividad de los datos.

“Con el modelo desarrollo organizacional en la administración de la Empresa Bellnovainser S.A., mejoraríamos la calidad de gestión de la institución.”, y la generación de servicios de calidad, ha sido el campo de observación, permitiéndonos tomar información verídica de la vivencia real que está registrada y posibilitó hacer un análisis crítico.

Es una técnica que consistió en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, de cual colectamos la información para su análisis respectivo.

La observación fue un elemento fundamental en el desarrollo del proceso investigativo; en ella nos apoyamos para obtener el mayor número de datos.

Pasos a seguidos en la Observación:

- Determinamos el objeto, situación, caso, etc. (que se va a observar).
- a. Determinamos los objetivos de la observación (para qué se va a observar).
  - b. Determinamos además forma de registrar los datos. Los que fueron observados cuidadosa y críticamente.
  - c. Registramos los datos observados.
  - d. Analizamos e interpretamos los datos.
  - e. Elaboramos conclusiones.

### **3.3.2. Instrumentos.**

3.3.2.1. Ficha de observación. (Anexo 01)

3.3.2.2. Guía de entrevista. (Anexo 02)

3.3.2.3. Cuestionario. (Anexo 03)

### **3.4. Población y muestra.**

#### **3.4.1. Población.**

El universo o población de estudio está constituido por 2 directivos y 2 ejecutivos, constituyen 20 personas entre auxiliares de apoyo y operativos de la Empresa Bellnovainser S.A; es decir tendremos un universo de 24 personas.

#### **3.4.2. Muestra.**

Para determinar el tamaño de la muestra hemos utilizado toda la población por ser pequeña y por lo tanto no necesitamos aplicación de formula.

##### **3.4.2.1. Cuadro de reconocimiento de población y muestra.**

<b>NIVEL</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>ÍNDICE</b>
<b>DIRECTIVO</b>	2	2	100%
<b>EJECUTIVO</b>	2	2	100%
<b>AUXILIAR (de apoyo) y OPERATIVO</b>	20	20	100%
<b>TOTAL</b>		24	100%

### **3.5. Planteamiento de la hipótesis**

#### **3.5.1. General.**

Diseñando una propuesta alternativa de un modelo de desarrollo organizacional en la administración de la Empresa Bellnovainser S.A., mejoraríamos la calidad de gestión de la institución.

#### **3.5.2. Particulares.**

**3.5.2.1.** Indagando cómo se está ejecutando el desarrollo organizacional en la administración de la Empresa Bellnovainser S.A., conoceríamos la situación actual de la misma.

**3.5.2.2.** Evaluando cómo se encuentra la situación del sistema organizacional en la administración de la Empresa Bellnovainser S.A., determinaríamos los pasos a seguir para el logro de un mejor desarrollo.

**3.5.2.3.** Construyendo una propuesta alternativa para mejorar la calidad del sistema organizacional en la administración de la Empresa Bellnovainser S.A., se obtendría cambios significativos en el desarrollo personal de los involucrados en la empresa.

### **3.6. Variables**

#### **3.6.1. Variables independientes**

**VIG.** Modelo de desarrollo organizacional en la administración de la Empresa Bellnovainser S.A.

**VI1.** Desarrollo organizacional en la administración de la Empresa Bellnovainser S.A.

**VI2.** Sistema organizacional en la administración de la Empresa Bellnovainser S.A.

**VI3.** Calidad del sistema organizacional en la administración de la Empresa Bellnovainser S.A.

### **3.6.2. Variable dependiente**

**VDG.** Calidad de gestión de la institución.

**VD1.** Situación actual de la misma.

**VD2.** Logro de un mejor desarrollo.

**VD3.** Cambios significativos en el desarrollo personal de los involucrados en la empresa.

### **3.7. Procesamiento de la información.**

- ▶ Diseño del proyecto de investigación.
- ▶ Selección de técnicas e instrumentos de investigación.
- ▶ Aplicación de instrumentos de investigación.
- ▶ Tabulación de datos de los instrumentos de la investigación.
- ▶ Crítica, depuración, categorización, y codificación de datos recogidos.
- ▶ Procesamiento de datos.
- ▶ Elaboración del primer borrador del informe.
- ▶ Redacción del informe final.
- ▶ Defensa y exposición de la tesis.

### **3.8. Procesamiento de datos.**

Constituyó la fase de ordenamiento, consolidación y presentación de los datos que se recogerán, mediante los instrumentos que se aplicarán para la obtención de la información.

Etapas:

#### ➤ Depuración.

Aquí se depuraron las encuestas (sucias, con tachones, ilegibles, etc.):

- ▶ Preguntas sin respuestas.
- ▶ Encuestas incompletas.
- ▶ Preguntas con doble y triple respuesta.
- ▶ Encuestas copiadas.
- ▶ Seriación.

Se procedió al reconocimiento de las características de los instrumentos de recolección de datos: Cuestionario, Guías y fichas:

- ▶ La crítica y análisis de consistencia .y,
- ▶ Codificación y caracterización de las mismas.

#### ➤ Programación de procesamiento.

- ▶ El tipo de procesamiento; estadístico,
- ▶ Cuadros de frecuencia,
- ▶ Se utilizó las medidas de tendencia central (media, mediana, diferencias de medias, etc.).
- ▶ Se utilizó formatos de datos como instrumentos técnicos, que acumulan los datos originales y que facilitarán la obtención de las particularidades estadísticas y sus cuadros respectivos.

### Encuesta aplicada a Directivos y Ejecutivos

No	PREGUNTA	SI	NO	N°	PORCENTAJE
1.	¿La Empresa Bell Novainser S.A., es una empresa que presta un servicio integral de línea blanca y tecnológica? Si ( ) No ( ),	4	0	4	100%
2.	¿El diagnóstico situacional del desarrollo organizacional en la Empresa Bell Novainser S.A., se fundamenta en normativos? Si ( ) No ( ),	3	1	4	100%
3.	¿Los logros institucionales de la Empresa Bell Novainser S.A., guardan relación con un programa específico? Si ( ) No ( ),	1	3	4	100%
4.	¿La administración y desarrollo del Talento Humano es responsabilidad de la Dirección? Si ( ) No ( ),	4	00	4	100%
5.	¿La calidad de servicio que presta la Empresa Bell Novainser S.A., guarda relación con el programa de desarrollo organizacional de la misma? Si ( ) No ( ),	1	3	4	100%
6.	¿El contexto institucional y la distribución de servicios que presta la Empresa Bellnovainser S.A., requiere mejoría de la situación actual? Si ( ) No ( ),	3	1	4	100%
7.	¿Los objetivos y Control en la Empresa Bellnovainser S.A., guardan relación con la motivación existen para los desempeños profesionales de directivos, ejecutivos? Si ( ) No	1	3	4	100%
8.	¿La visión establecida en el marco programa de desarrollo organizacional en la Empresa Bellnovainser S.A., es un enfoque orientador? Si ( ) No ( ),	3	1	4	100%
9.	¿Las estrategias y actitudes se constituyen en políticas institucionales del desarrollo organizacional en la Empresa Bellnovainser S.A.? Si ( ) No ( ),	3	1	4	100%
10.	¿El Rediseño en el programa de desarrollo organizacional es una operación que debe ser frecuente en la Empresa Bellnovainser S.A.? Si ( ) No ( ),	3	1	4	100%



### Encuesta aplicada a Equipo Auxiliar y Operativo

No	PREGUNTA	SI	NO	N°	PORCENTAJE
1	¿La organización y distribución de cargos en la Empresa Bellnovainser S.A, conoce como desarrollo organizacional? Si ( ) No ( ),	7	13	20	100%
2	¿Las Políticas de desarrollo organizacional de la Empresa Bellnovainser S.A., se basan en las Estrategias y actitudes del personal que labora en la institución? Si ( ) No	5	15	20	100%
3	¿El contexto institucional y la distribución de servicios requieren mejoría de la situación actual del programa de desarrollo organizacional? Si ( ) No ( )	14	6	20	100%
4	¿Los sistemas administrativos del talento humano de la Empresa Bellnovainser S.A., se basan en los procedimientos asumidos por la dirección? Si ( ) No	13	7	20	100%
5	¿Los sistemas organizacionales de la Empresa Bellnovainser S.A., promueven el desarrollo personal de todos los involucrados? Si ( ) No ( ),	4	16	20	100%
6	¿Los logros de la Empresa Bellnovainser S.A., guardan relación con la eficiencia y eficacia de los servicios prestados a los usuarios? Si ( ) No ( ),	6	14	20	100%
7	¿La Dirección promueve sistemas de capacitación oportuna y veraz a sus asistidos? Si ( ) No ( ),	7	13	20	100%
8	¿Considera usted que la Dirección en consideración al programa de desarrollo organizacional requiere rediseñar su Estructura Orgánico Funcional?	16	4	20	100%
9	¿El Rediseño del programa de desarrollo organizacional la de la Empresa Bellnovainser S.A., debe ser consensuado e integral?	19	1	20	100%
10	¿El aporte de criterios del personal de la Empresa Bellnovainser S.A., aportarían para el Rediseño del programa de desarrollo organizacional? Si ( ) No ( ),	18	2	20	100%

### Encuesta aplicada a Equipo Auxiliar y Operativo

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
1	¿La organización y distribución de cargos en la Empresa Bellnovainser S.A, conoce como desarrollo organizacional? Si ( ) No ( )	7	32.79	13	67.21	20	100%
2	¿Las Políticas de desarrollo organizacional de la Empresa Bellnovainser S.A., se basan en las Estrategias y actitudes del personal que labora en la institución? Si ( ) No	5	24.59	15	75.41	20	100%
3	¿El contexto institucional y la distribución de servicios requieren mejoría de la situación actual del programa de desarrollo organizacional? Si ( ) No ( )	14	73.77	6	26.23	20	100%
4	¿Los sistemas administrativos del talento humano de la Empresa Bellnovainser S.A., se basan en los procedimientos asumidos por la dirección? Si ( ) No	13	65.57	7	34.43	20	100%
5	¿Los sistemas organizacionales de la Empresa Bellnovainser S.A., promueven el desarrollo personal de todos los involucrados? Si ( ) No ( )	4	16.39	16	83.61	20	100%
6	¿Los logros de la Empresa Bellnovainser S.A., guardan relación con la eficiencia y eficacia de los servicios prestados a los usuarios? Si ( ) No ( ) ,	6	29.51	14	70.49	20	100%
7	¿La Dirección promueve sistemas de capacitación oportuna y veraz a sus asistidos? Si ( ) No ( ) ,	7	36.07	13	63.93	20	100%
8	¿Considera usted que la Dirección en consideración al programa de desarrollo organizacional requiere rediseñar su Estructura Orgánico Funcional?	16	83.61	4	16.39	20	100%
9	¿El Rediseño del programa de desarrollo organizacional la de la Empresa Bellnovainser S.A., debe ser consensuado e integral?	19	95.08	1	4.92	20	100%
10	¿El aporte de criterios del personal de la Empresa Bellnovainser S.A., aportarían para el Rediseño del programa de desarrollo organizacional? Si ( ) No ( )	18	93.44	2	6.56	20	100%

### 3.8.1 Interpretación y discusión de los resultados.

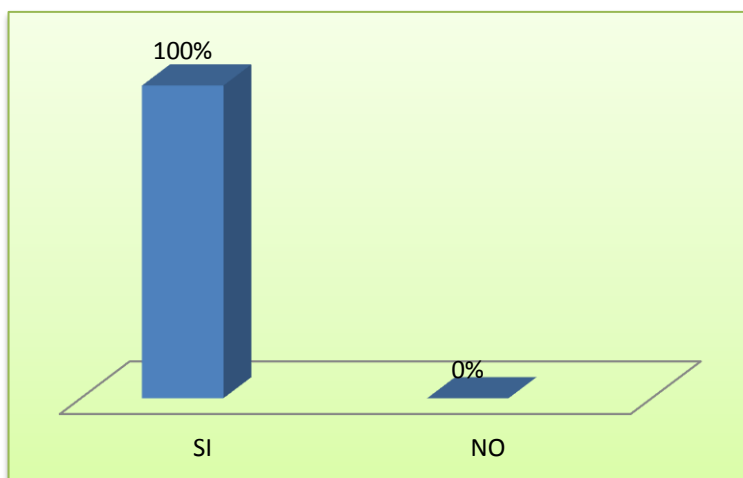
#### Encuesta aplicada a directivos y ejecutivos

##### Pregunta 1

##### ➔ Interpretación

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
1.	¿La Empresa Bell Novainser S.A., es una empresa que presta un servicio integral de línea blanca y tecnológica? Si ( ) No ( )	4	100	00	00	4	100%

##### ➔ Graficación



##### ➔ Discusión

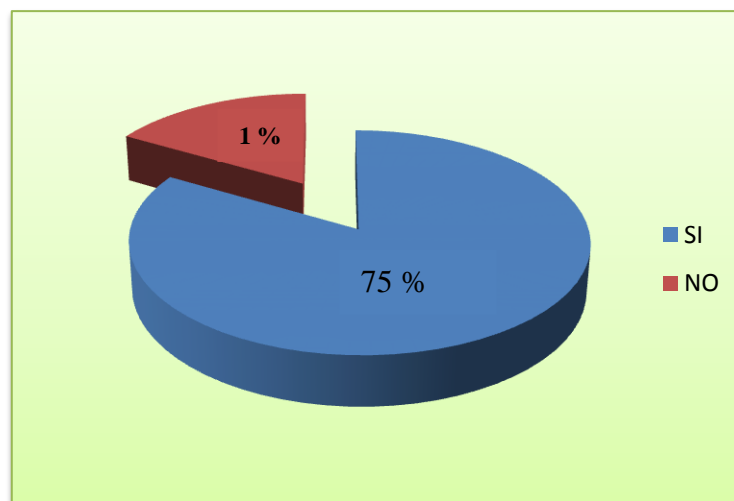
Directivos y Ejecutivos manifiestan en un 100% que la Empresa Bellnovainser S.A., es una empresa que presta un servicio integral de línea blanca y tecnológica.

## Pregunta 2

### ➔ Interpretación

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
2.	¿El diagnóstico situacional del desarrollo organizacional en la Empresa Bellnovainser S.A. se fundamenta en normativos? Si ( ) No ( ),	3	75	1	1	4	100%

### ➔ Graficación



### ➔ Discusión

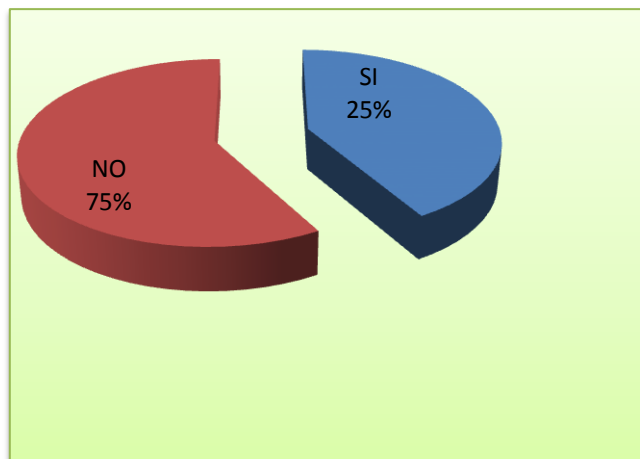
El 75% de los Directivos y ejecutivos consideran que el diagnóstico situacional de el desarrollo organizacional se fundamenta en normativos, mientras que un 25% consideran todo lo contrario.

### Pregunta 3

#### ➔ Interpretación

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
3	¿Los logros institucionales de la Empresa Bell Novainser S.A., guardan relación con un programa específico? Si ( ) No ( )	1	25	3	75	4	100%

#### ➔ Graficación



#### ➔ Discusión

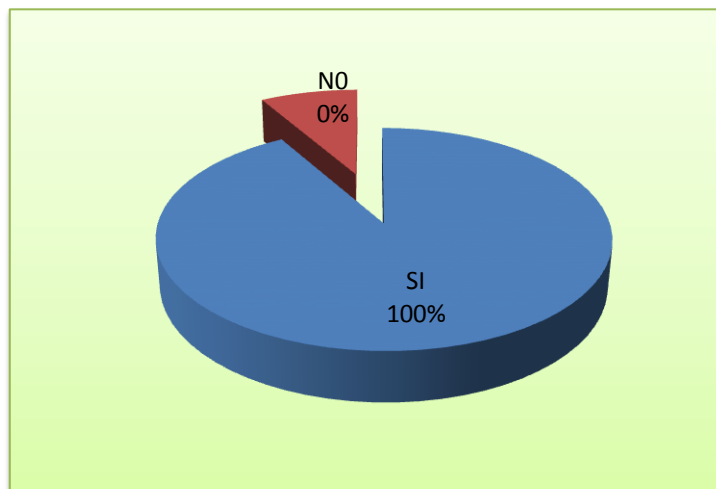
Según la encuesta formulada a los directivos y ejecutivos manifiestan que guardan relación con un programa específico en un 25%.

#### Pregunta 4

##### ➔ Interpretación

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
4	¿La administración y desarrollo del Talento Humano es responsabilidad de la Dirección? Si ( ) No ( )	4	100	0	0	4	100%

##### ➔ Graficación



##### ➔ Discusión

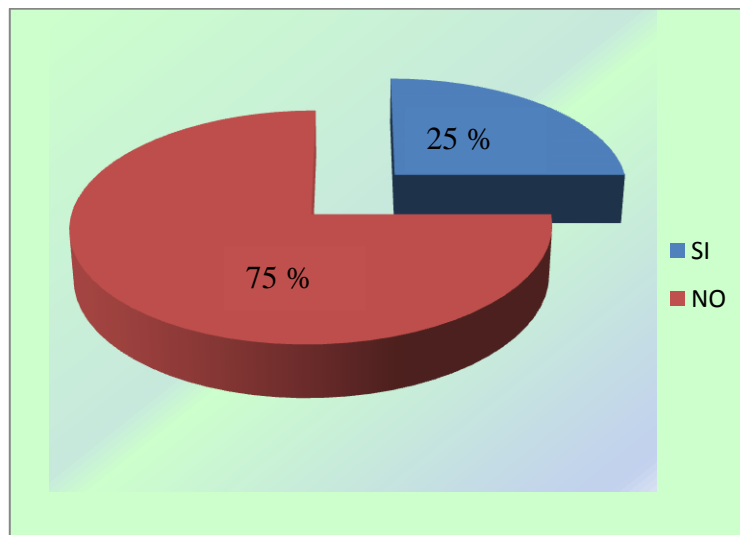
Los Directivos y ejecutivos consideran por unanimidad que la administración y el desarrollo del talento humano es responsabilidad de la Dirección.

## Pregunta 5

### ➔ Interpretación

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
5	¿La calidad de servicio que presta la Empresa Bell Novainser S.A., guarda relación con el programa de desarrollo organizacional de la misma? Si ( ) No ( )	1	25	3	75	4	100%

### ➔ Graficación



### ➔ Discusión

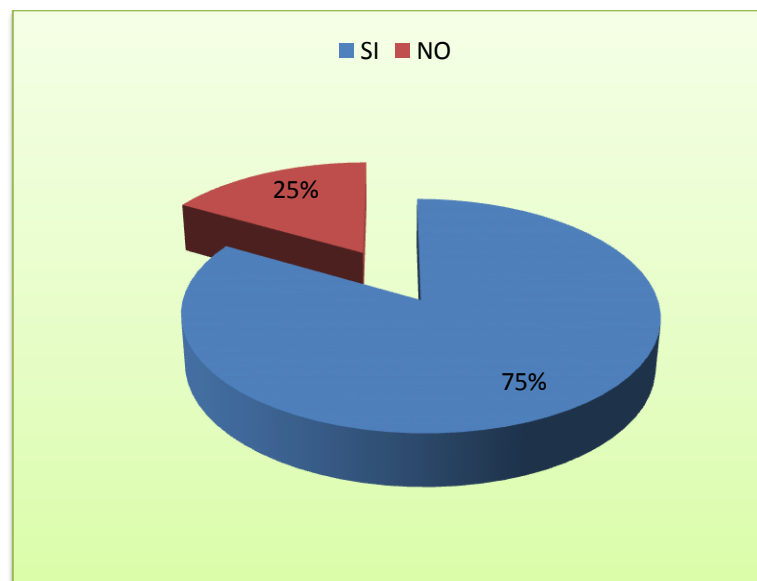
Los Directivos y ejecutivos en un porcentaje del 25% manifiestan La calidad de servicio que presta la Empresa Bellnovainser S.A., guarda relación con el programa de desarrollo organizacional de la misma.

## Pregunta 6

### ➔ Interpretación

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
6	¿El contexto institucional y la distribución de servicios que presta la Empresa Bell Novainser S.A., requiere mejoría de la situación actual? Si ( ) No ( )	3	75	1	25	4	100%

### ➔ Graficación



### ➔ Discusión

Los Directivos y ejecutivos en un 75% reconocen que necesitan de mejoría de la situación que le empresa se encuentra actualmente.

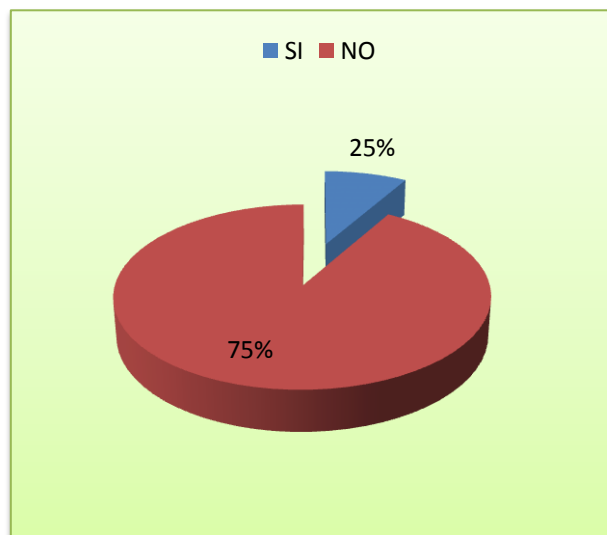


## Pregunta 7

### ➔ Interpretación

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
7	¿Los objetivos y Control en la Empresa Bell Novainser S.A., guardan relación con la motivación existen para los desempeños profesionales de directivos, ejecutivos? Si ( ) No( ).	1	25	3	75	4	100%

### ➔ Graficación



### ➔ Discusión

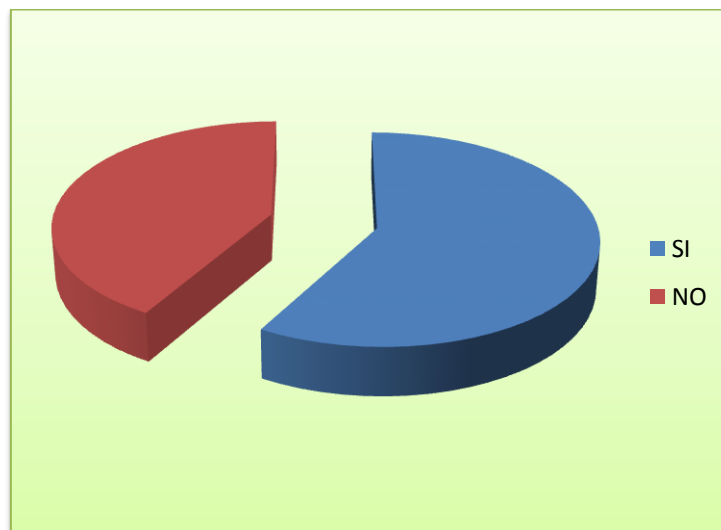
Los Directivos y ejecutivos en un 75% manifiestan que los objetivos y Control en la Empresa Bell Novainser S.A., guardan relación con la motivación que existe para los desempeños profesionales de directivos, ejecutivos.

## Pregunta 8

### ➔ Interpretación

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
8	¿La visión establecida en el marco programa de desarrollo organizacional en la Empresa Bell Novainser S.A., es un enfoque orientador? Si ( ) No ( )	3	75	1	25	4	100%

### ➔ Graficación



### ➔ Discusión

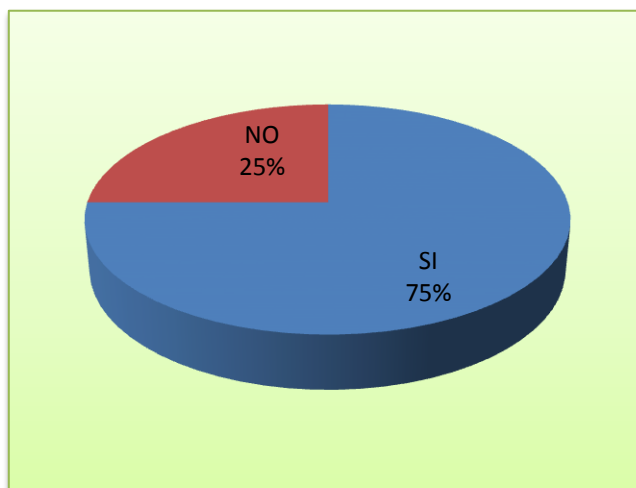
Los Directivos y docentes responden en un 75% La visión establecida en el marco programa de desarrollo organizacional en la Empresa Bellnovainser S.A., es un enfoque orientador

## Pregunta 9

### ➔ Interpretación

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
9	¿Las estrategias y actitudes se constituyen en políticas institucionales del desarrollo organizacional en la Empresa Bell Novainser S.A.? Si ( ) No ( )	3	75	1	25	4	100%

### ➔ Graficación



### ➔ Discusión

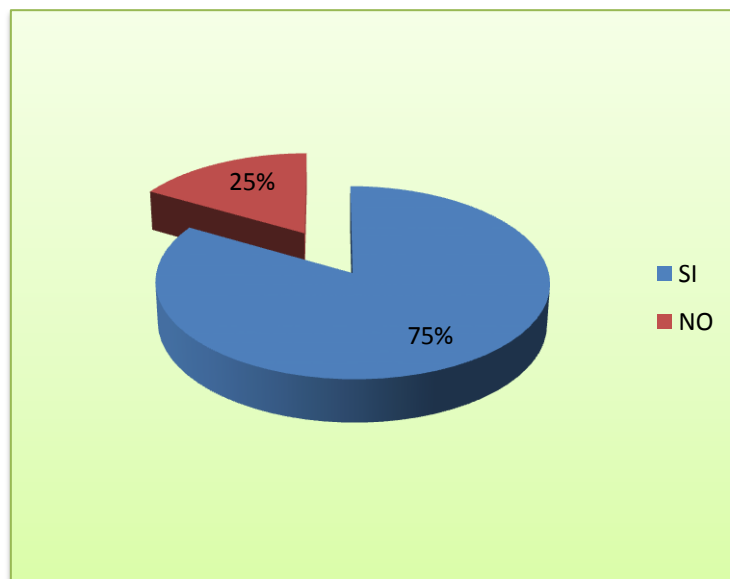
Los Directivos y ejecutivos en un 75% manifiestan que la empresa promueve una cultura de servicio de calidad.

### Pregunta 10

#### ➔ Interpretación

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
10	¿El Rediseño en el programa de desarrollo organizacional es una operación que debe ser frecuente en la Empresa Bell Novainser S.A.? Si ( ) No ( ),	3	75	1	25	4	100%

#### ➔ Graficación



#### ➔ Discusión

Los Directivos y ejecutivos según las encuestas, en un 75% expresan El Rediseño en el programa de desarrollo organizacional es una operación que debe ser frecuente en la Empresa Bellnovainser S.A.

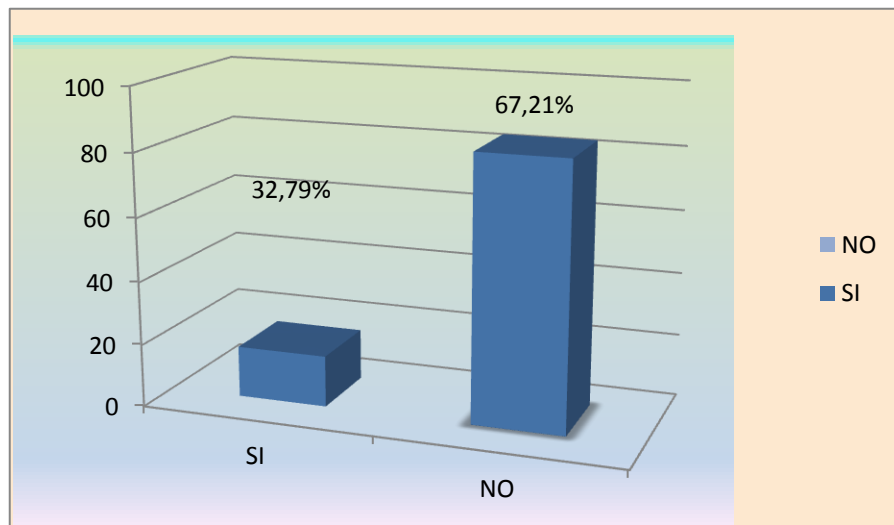
## Encuesta aplicada a Equipo Auxiliar y Operativo

### Pregunta 1

#### ➔ Interpretación

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	% TOTAL
1	¿La organización y distribución de cargos en la Empresa Bellnovainser S.A. Se conoce como desarrollo organizacional? Si ( ) No ( ),	7	32.79	13	67.21	20	100%

#### ➔ Graficación



#### ➔ Discusión

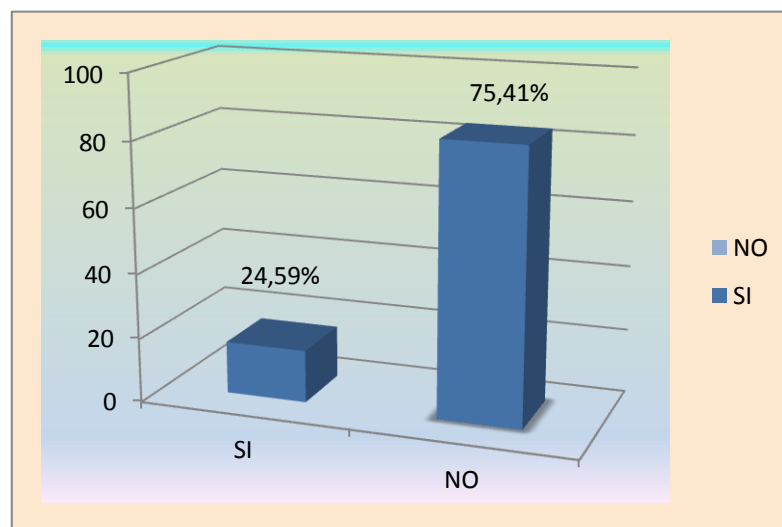
El personal auxiliar y operativo denotan en 67.21% que La organización y distribución de cargos en la Empresa Bellnovainser S.A, Se conoce como desarrollo organizacional

## Pregunta 2

### ➔ Interpretación

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
2	¿Las Políticas de desarrollo organizacional de la Empresa Bellnovainser S.A., se basan en las Estrategias y actitudes del personal que labora en la institución? Si ( ) No	5	24.59	15	75.41	20	100%

### ➔ Graficación



### ➔ Discusión

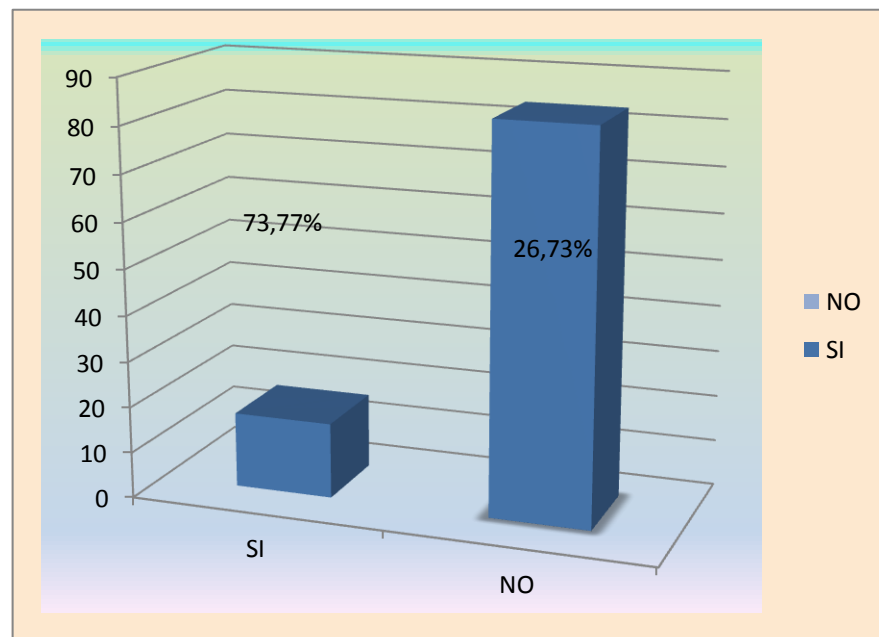
El personal auxiliar y operativo en 75.41% expresan que Las Políticas de desarrollo organizacional de la Empresa Bellnovainser S.A., no se basan en las Estrategias y actitudes del personal que labora en la institución

### Pregunta 3

#### ➔ Interpretación

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
3	¿El contexto institucional y la distribución de servicios requieren mejoría de la situación actual del programa de desarrollo organizacional? Si ( ) No ( )	14	73.77	6	26.23	20	100%

#### ➔ Graficación



#### ➔ Discusión

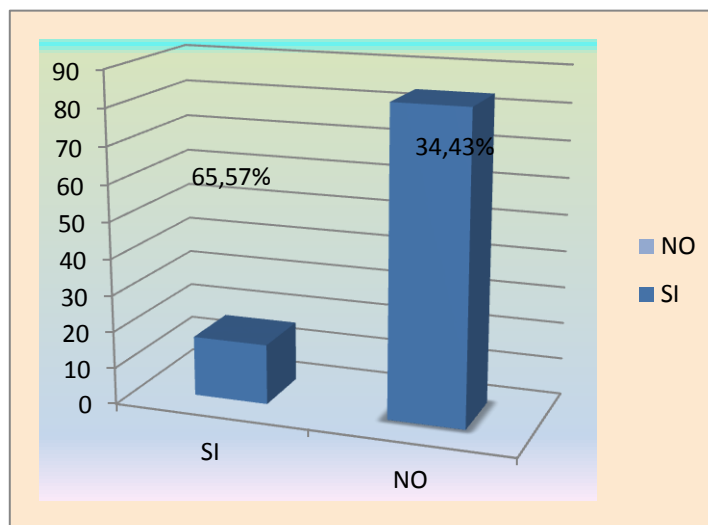
El personal auxiliar y operativo en 73.77% considera El contexto institucional y la distribución de servicios requieren mejoría de la situación actual del programa de desarrollo organizacional.

#### Pregunta 4

##### ➔ Interpretación

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
4	¿Los sistemas administrativos de la Empresa Bellnovainser S.A., se basan en los procedimientos asumidos por la dirección de? Si ( ) No	13	65.57	7	34.43	20	100%

##### ➔ Graficación



##### ➔ Discusión

El personal auxiliar y operativo en 65.57% manifiestan que Los sistemas administrativos de la empresa Bellnovainser S.A., se basan en los procedimientos asumidos por la dirección.

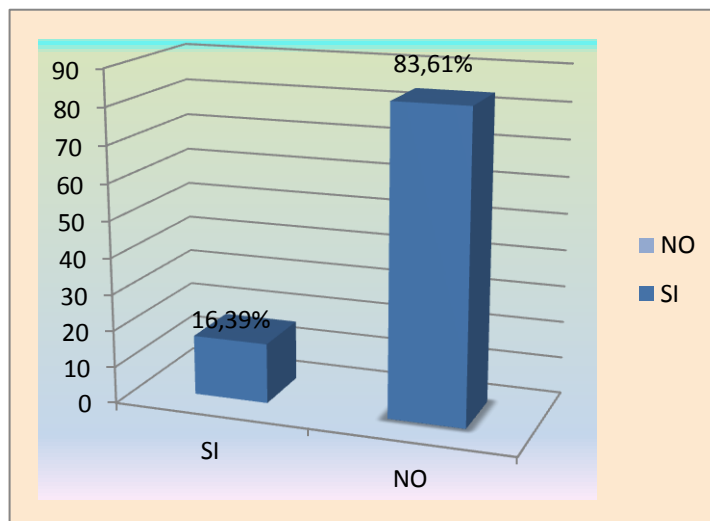


## Pregunta 5

### ➔ Interpretación

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
5	¿Los sistemas organizacionales de la Empresa Bellnovainser S.A., promueven el desarrollo personal de todos los involucrados? Si ( ) No ( ),	4	16.39	16	83.61	20	100%

### ➔ Graficación



### ➔ Discusión

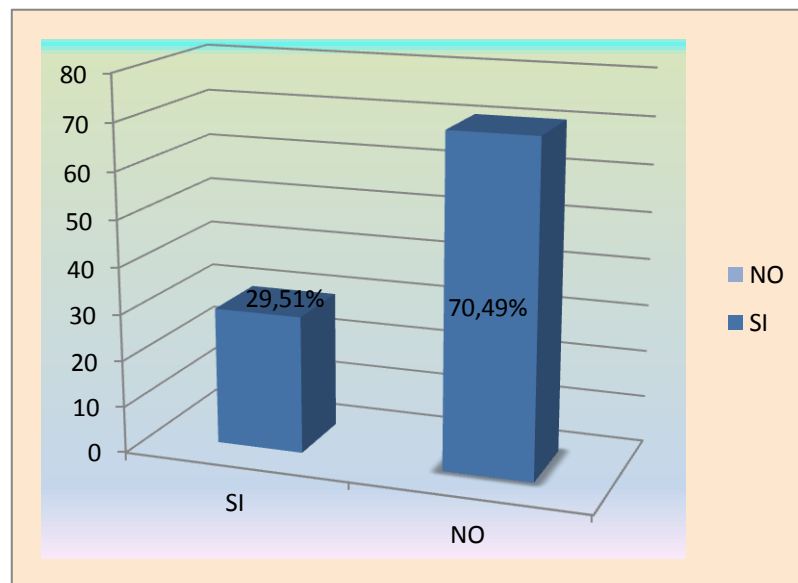
El personal auxiliar y operativo en 83.61% manifiestan que Los sistemas organizacionales de la Empresa Bellnovainser S.A., no promueven el desarrollo personal de todos los involucrados.

## Pregunta 6

### ➔ Interpretación

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
6	¿Los logros de la Empresa Bellnovainser S.A., guardan relación con la eficiencia y eficacia de los servicios prestados a los usuarios? Si ( ) No ( ),	6	29.51	14	70.49	20	100%

### ➔ Graficación



### ➔ Discusión

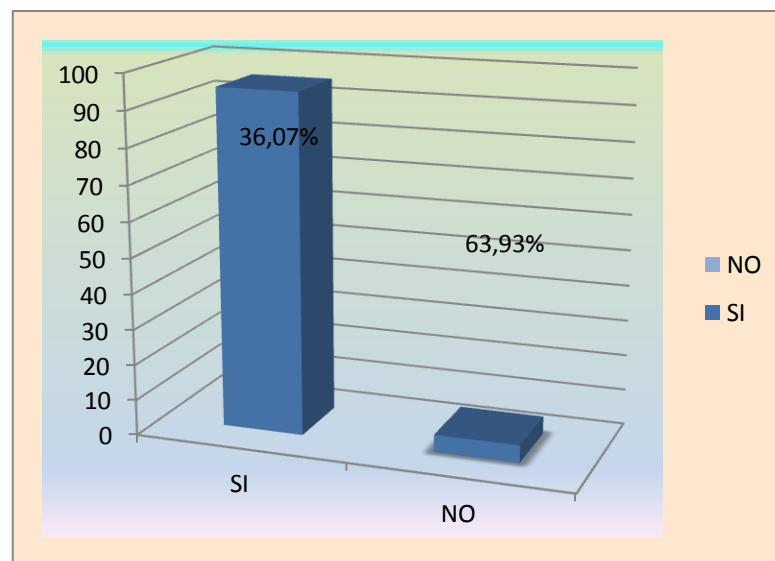
El personal auxiliar y operativo en 70.49% manifiestan que Los logros de la Empresa Bellnovainser S.A., no guardan relación con la eficiencia y eficacia de los servicios prestados a los usuarios.

## Pregunta 7

### ➔ Interpretación

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
7	¿La Dirección promueve sistemas de capacitación oportuna y veraz a sus asistidos? Si ( ) No ( ),	7	36.07	13	63.93	20	100%

### ➔ Graficación



### ➔ Discusión

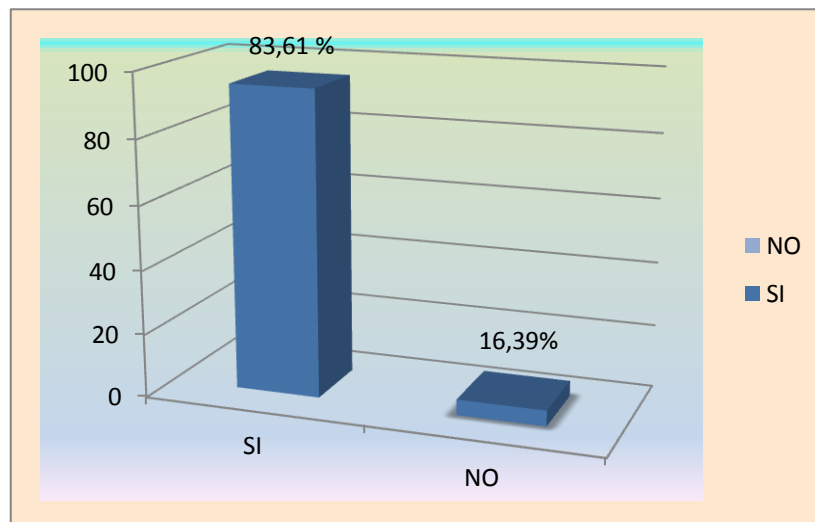
De acuerdo con las encuestas el personal auxiliar y operativo en 63.93% manifiestan que La Dirección no promueven sistemas de capacitación oportuna y veraz a sus asistidos.

## Pregunta 8

### ➔ Interpretación

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
8	¿Considera usted que la Dirección en consideración al programa de desarrollo organizacional requiere rediseñar su Estructura Orgánico Funcional?	16	83.61	4	16.39	20	100%

### ➔ Graficación



### ➔ Discusión

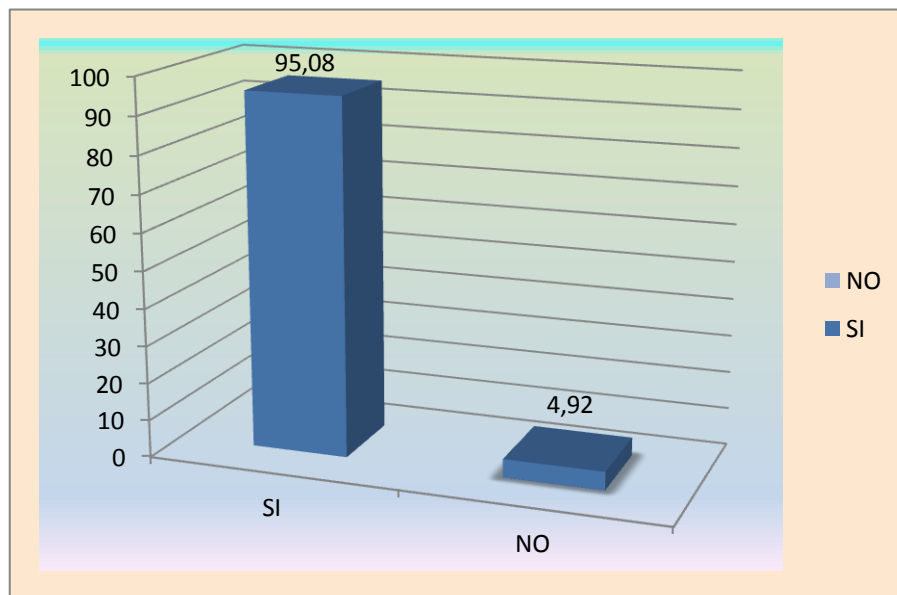
De acuerdo con las encuestas el personal auxiliar y operativo en 83.61% manifiestan que la Dirección de Recursos Humanos en consideración al programa de desarrollo organizacional requiere rediseñar su Estructura Orgánico Funcional.

## Pregunta 9

### ➔ Interpretación

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
9	¿El Rediseño del programa de desarrollo organizacional la de la Empresa Bellnovainser S.A., debe ser consensuado e integral?	19	95.08	1	4.92	20	100%

### ➔ Graficación



### ➔ Discusión

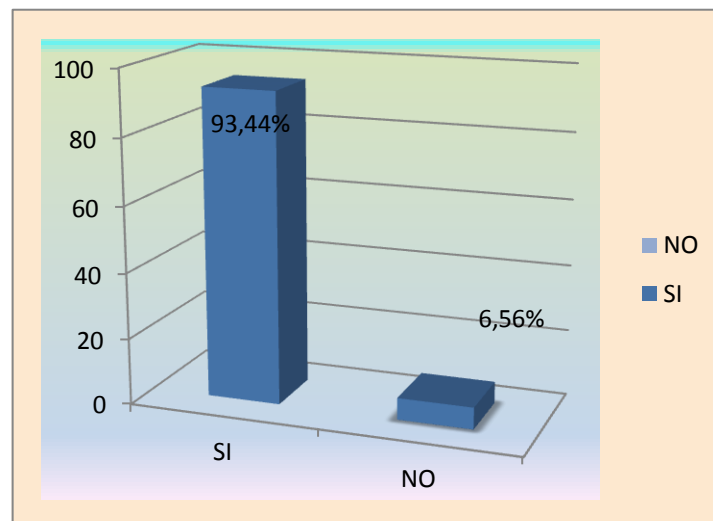
De acuerdo con las encuestas el personal auxiliar y operativo en 95.08% manifiestan que El Rediseño del programa de desarrollo organizacional la de la Empresa Bellnovainser S.A., debe ser consensuado e integral

## Pregunta 10

### ➔ Interpretación

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
10	¿El aporte de criterios del personal de la Empresa Bellnovainser S.A., aportarían para el Rediseño del programa de desarrollo organizacional? Si ( ) No ( ),	18	93.44	2	6.56	20	100%

### ➔ Graficación



### ➔ Discusión

De acuerdo con las encuestas el personal auxiliar y operativo en 93.44% manifiestan que El aporte de criterios del personal de la Empresa Bellnovainser S.A., si aportarían para el Rediseño del programa de desarrollo organizacional.

## Resultados de entrevistas

PREGUNTAS	CONTENIDOS
¿Conoce el alcance del Programa de desarrollo organizacional establecido en la Empresa Bellnovainser S.A.?	Conocen el alcance del Programa de desarrollo organizacional establecido en la Empresa Bellnovainser S.A.
¿De qué manera se tiene programado el desarrollo personal de directivos, ejecutivos, auxiliar y operativo de la Empresa Bellnovainser S.A.?	Se ha programado el desarrollo personal de directivos, ejecutivos, ejecutivo, auxiliar y operativo de acuerdo con los intereses de la Empresa Bellnovainser S.A.
¿La aplicabilidad del Programa de desarrollo organizacional establecido en la Empresa Bellnovainser S.A., es constante y de acuerdo a sus exigencias?	Hasta ahora se ha aplicado convenientemente el Programa de desarrollo organizacional establecido en la Empresa Bellnovainser S.A.,
¿Qué áreas y/o departamentos abarca el Programa de desarrollo organizacional establecido en la Empresa Bellnovainser S.A.?	Abarca a todas las áreas y/o departamentos inmersas en el Programa de desarrollo organizacional establecido en la Empresa Bellnovainser S.A.
¿Cree usted que se debería rediseñar el Programa de desarrollo organizacional establecido en la Empresa Bellnovainser S.A.?	se debería un proceso de reingeniería para el Programa de desarrollo organizacional establecido en la Empresa Bellnovainser S.A.

## **Observación documentaria**

### **Observación documentaria 01**

1. Nombre del Documento: Desarrollo Organizacional de la Empresa Bellnovainser S.A.

2. Contexto del documento: Empresa Bellnovainser S.A.,

3. La Estructura organizacional de la Empresa Bellnovainser S.A., es un proceso que está de acuerdo a las necesidades de la empresa.

3.1.¿La aplicabilidad de la Cultura organizacional dentro de la Empresa Bellnovainser S.A., es constante y de acuerdo a sus exigencias empresariales?

3.2. ¿Se promueve el desarrollo organizacional mediante proyectos en la Empresa Bellnovainser S.A., con una evaluación de logros?

Planificación a largo plazo

Planificación a corto plazo

Plan de cultura organizacional

Plan de desarrollo organizacional

Plan de comportamiento organizacional basados hacia la eficacia y calidad

Investigadores.



## **Observación documentaria 02**

1. Nombre del Documento: Programa de desarrollo organizacional establecido en la Empresa Bellnovainser S.A.

2. Contexto del documento: Empresa Bellnovainser S.A

3. Descripción del contenido del documento:

3.1 Motivación al empleado, directivo y ejecutivo de la Empresa Bellnovainser S.A

3.2. Conjunto de normas de administración, reglamentación, políticas y procedimientos con miras al desarrollo organizacional

3.3 proyecto de desarrollo personal de directivos, ejecutivos, auxiliar y operativo de la Empresa Bellnovainser S.A.

### **➤ Análisis del documento:**

El cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes. La intervención para el cambio es una acción planeada y tendiente a modificar las cosas. No obstante, el cambio debe estar dirigido a lograr efectos específicos y deseados, así como a evitar posibles efectos no deseados. En otras palabras, es necesario direccionar el cambio para alcanzar el desarrollo organizacional

Investigadores:

## **3.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.9.1 Conclusiones**

1. Que en la empresa Bellnovainser S.A no existe un modelo de cultura organizacional que genera supuestos en la manera de percibir, pensar, actuar y sentir el compromiso para el desarrollo organizacional.
2. Hay que relacionar el comportamiento individual y colectivo basados en los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores.
3. Hay que rediseñar el programa de desarrollo organizacional considerando los criterios del personal acorde con el desempeño

### **3.9.2 Recomendaciones.**

1. Implementar un modelo de cultura social y organizacional en la Empresa Bellnovainser S.A , con la finalidad de desarrollar una actitud mental global en busca de mejorar la atención y servicio
2. Fortalecer el comportamiento individual y colectivo con miras a mejorar su función laboral para obtener eficiencia y trabajo en equipo con miras a la consecución de los objetivos propuestos
3. Diseñar un programa de capacitación continua con aplicabilidad al desarrollo de la gestión del talento humano para que la empresa brinda un buen servicio.

## **CAPITULO IV.**

### **4. PROPUESTA ALTERNATIVA**

#### **4.1 Título**

PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
BELLNOVAINSER S.A

#### **4.2. Justificación**

El desarrollo y comportamiento organizacional es importante porque, ha sido un objeto de estudio desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, así como la cultura organizacional porque se buscó una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios de la empresa, partiendo con una gestión contextual de trabajo y servicio. Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el desarrollo organizacional, el impacto de la tecnología de sistemas en el comportamiento organizacional en la gerencia de recursos humanos, lo que existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización en el campo del trabajo para ofrecer un servicio de eficiencia, pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico.

El presente programa radica en la necesidad de aplicar la motivación, como un aspecto resaltante dentro del comportamiento y desarrollo organizacional. Podríamos tomarla como herramienta para llegar al talento humano en su voluntad de que ejerza altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los

objetivos organizacionales condicionados por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal.

Esto permite destacar que la gestión del talento humano tiene sentido en la medida en que los desafíos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del contexto donde se ejerce la función laboral.

Con esta premisa debido a la necesidad de mejorar el desarrollo organizacional que la empresa Bellnovainser S.A establezca un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos: Se puede mencionar al personal y a los directivos como elementos básicos `para generar cambios y compromisos para optimizar los recursos destinados a la calidad y competencia en el sector comercial.

### **4.3. Fundamentación**

El desarrollo organizacional condiciona a un comportamiento de las personas dentro de la Empresa Bellnovainser S.A. es este quien determina el recurso para su adaptación y permanencia de la institución logrando así que el talento humano desarrolle un clima de trabajo motivante, y con sentido de pertenencia

Una adecuada evaluación del comportamiento organizacional es sin duda el integrador de todas las organizaciones para su desarrollo y por ende es uno de los factores determinantes en la eficiencia del talento humano; del buen desarrollo de este dependen los niveles de productividad y el ambiente laboral donde se concretan los objetivos trazados

Cada organización posee su propio desarrollo organizacional, es por esto que difícilmente las organizaciones reflejan comportamientos idénticos, esto suelen

ser tan particulares, cada uno tiene su propia identidad y su manera de ejercer sus funciones laborales de acuerdo a su filosofía institucional.

En la Empresa Bellnovainser S.A, no hay motivación en toda su estructura incluyendo, en sus servicios que oferta la empresa a través del aprendizaje organizacional. Esto ha generado que el personal demuestre falta de compromiso con las actividades asignadas y que no planifique a corto y largo plazo en los servicios, creando una obligación de servir a interés individuales y no comunes, lo cual trae como consecuencia el desmejoramiento de la calidad de atención al usuario del servicio.

Un verdadero desarrollo de la cultura organizacional y un manejo adecuado del clima permitirá crear un punto de equilibrio entre los diferentes grupos de referencia citados anteriormente y así de esta manera evaluar el comportamiento organizacional del objeto de estudio, no se desarrollarían climas de trabajo agradable que propicien el enlace entre las necesidades de la institución y las necesidades de los clientes, es decir, el talento humano de la institución, por lo que el desempeño de este no sería tan satisfactorio

#### **4.4. Objetivo general**

Implementar el Programa de Desarrollo Organizacional de la Empresa Bellnovainser S.A para mejorar el servicio en la región

#### **4.5. Objetivos específicos**

4.5.1 Describir la organización en sus áreas para mejorar la calidad del servicio, mediante el uso adecuado de los talentos humanos de la Empresa Bellnovainser S.A

4.5.2 Determinar estrategias y líneas de acción apropiadas para fomentar la cultura organizacional como fuente del aprendizaje para optimizar el comportamiento organizacional de la Empresa Bellnovainser S.A para lograr su desarrollo organizacional

4.5.3 Diseñar programas de capacitación del talento humano para mejorar el Desarrollo Organizacional de la Empresa Bellnovainser S.A

#### **4.6. Importancia**

Hablar de organización en el desarrollo no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias y los estudios comunicacionales en la organización? existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, para el desarrollo organizacional, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades del desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución dentro del campo comercial.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad dentro de la Empresa Bellnovainser.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión del desarrollo organizacional y el fomento de la cultura y clima organizacional que representan experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué estos factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas

de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas ecuatorianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que las empresas del estado es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina “Desarrollo organizacional”. Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional en el Ecuador y particularmente en la Empresa Bellnovainser S.A., incide directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis del desarrollo organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

#### **4.7. Factibilidad**

La aplicación de la propuesta es factible, porque se cuenta con la predisposición institucional en lo que se refiere al desarrollo empresarial de la empresa, el mismo que debe contar con instrumentos de emprendimiento como lo es el Desarrollo



Organizacional, principio y fin del talento humano en el desarrollo de competencias.

Existe la reglamentación y normatividad `pertinente para el control y evaluación del desarrollo del sector comercial.

El potencial humano de la empresa, cuenta con el aval profesional requerido para su desenvolvimiento y desarrollo.

El financiamiento existe, por ser una zona realmente prometedora para el desarrollo del sector comercial.

#### **4.8. Descripción de la propuesta**

En el presente trabajo se basa en el desarrollo organizacional como se encuentra la estructura organizacional de la empresa Bellnovainser, así como las funciones que realizan cada uno de los puestos, permitiendo a los usuarios comprender con mayor rapidez y facilidad la organización en la actividad de Servicios de Calidad a sus usuarios

#### **➔ Antecedentes**

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel regional y nacional y. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma

en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución

Sobre este tema se han realizado varias investigaciones que detallamos a continuación:

➤ **2009 “Investigación Acción. Investigando la organización laboral.”**

De esta propuesta metodológica en comparación con otras y desde sí misma.

El eje central valorativo presenta a la Investigación Acción como una diferente forma de hacer ciencia y lo importante y adecuada que resulta a la psicología organizacional y otras ciencias que desarrollan su quehacer en las organizaciones sociales como espacio de investigación y transformación social. El objetivo fundamental sería lograr un conocimiento más acabado sobre el tema y finalmente aprovechar mejor las alternativas de aplicación que esto puede dar a nuestro trabajo concreto. Se ubica dentro de la metodología cualitativa o cuantitativa. Se exponen los múltiples usos posibles dentro del contexto de la psicología organizacional y cómo hacer una aplicación rigurosa del método sin por ello dejar de asumir cierta libertad necesaria. Como resultado se logra una propuesta metodológica de intervención en organizaciones con fines investigativos.

➤ **2010 “Comprender la Participación. Su manifestación en el Perfeccionamiento Empresarial”.**

Es preciso aclarar que en la primera parte de la investigación, se busca extraer y exponer las principales ideas abordadas por diferentes autores para ofrecer el abanico de sus percepciones y contribuir a comprender el proceso de participación con un enfoque complejo para entender la esencia de sus diferentes concepciones y sus aristas. Observar las

relaciones entre unas y otras. Los diferentes aspectos que reflejamos en el mapa resultan de la ampliación de nuestra comprensión sobre este fenómeno que se estructura por los sujetos y los estructura. El mapa no pretende ser un patrón sino un instrumento de análisis. Ayuda a precisar:

- **2010 “El Tejido interactivo Organizacional. Estudio de un caso”.** El análisis de la información obtenida supone también el acercamiento a nuevas formas metodológicas de procesamiento de los datos para entender la vida social y la dinámica humana en las organizaciones laborales, de modo especial, el estudio, papel y seguimiento de las redes.
  
- **2011, “Cambio Organizacional. Su mirada desde lo humano”.** Arenas, P y Rodríguez, CL. El principal objetivo del trabajo es profundizar en la comprensión de los procesos de cambio en las organizaciones, con vistas a contribuir a su facilitación. Se presenta una revisión de aspectos teóricos de la complejidad y la lectura desde ésta y la práctica realizada (por las autoras) en las organizaciones para delimitar aspectos de los “procesos de cambio desde lo humano”. Se problematizan los saberes, conocimientos y experiencias para la comprensión de las organizaciones. Es un nuevo acercamiento del GCH al Perfeccionamiento Empresarial (PE), su conceptualización e implementación en dos empresas exitosas. Cómo ha sido y los principales resultados de la implantación constituyen los núcleos para la indagación, focalizándonos en el tratamiento de lo humano. Se identifican aspectos a priorizar para un modelo de facilitación de los procesos de cambio desde lo humano.
  
- **2011 “Metodología para el diseño de un Sistema Formal de Comunicación Interna”** aquí se presenta una revisión teórica sobre la Comunicación Organizacional; una propuesta metodológica para facilitar el proceso de mejoramiento de un Sistema Formal de Comunicación Interna y los principales resultados obtenidos a partir de su aplicación, en una organización laboral cubana. La metodología contribuye a abordar la comunicación

interpersonal dentro de los grupos, así como a ordenar la gestión comunicativa y las interrelaciones dentro y entre los subsistemas que conforman la organización para su desarrollo.

- ➔ **2011 “Sistematización de la producción científica de los grupos Aprendizaje para el Cambio, Cambio Humano y Estudios Sociales del Trabajo, orientada al cambio organizacional”.** Constituye un marco referencial teórico–metodológico para la realización de acciones de formación/transformación en organizaciones cubanas. Es una sistematización de la producción científica lograda, en los últimos 15 años, por tres grupos del CIPS: Cambio Humano, Estudios Sociales del Trabajo y Aprendizaje para el Cambio. Permite reconocer las categorías básicas para una conceptualización y abordaje de la formación para el cambio en las organizaciones. La comprensión de las categorías se enriqueció con la identificación colectiva de los múltiples vínculos existentes entre ellas, que posibilitó la construcción de un esquema referencial integrador, a manera de plataforma de conocimientos.

## **Descripción de la Organización**

### **1. misión**

La Empresa Bellnovainser S.A, es una de las pocas Empresas en el país que tiene como misión: distribuir y comercializar en los sectores urbano, urbano marginal, rural, sistemas, ubicados en las provincias de los Ríos, con el aporte valioso de sus accionistas, directivos y empleados, para contribuir al desarrollo socio-económico.

## **2. Visión**

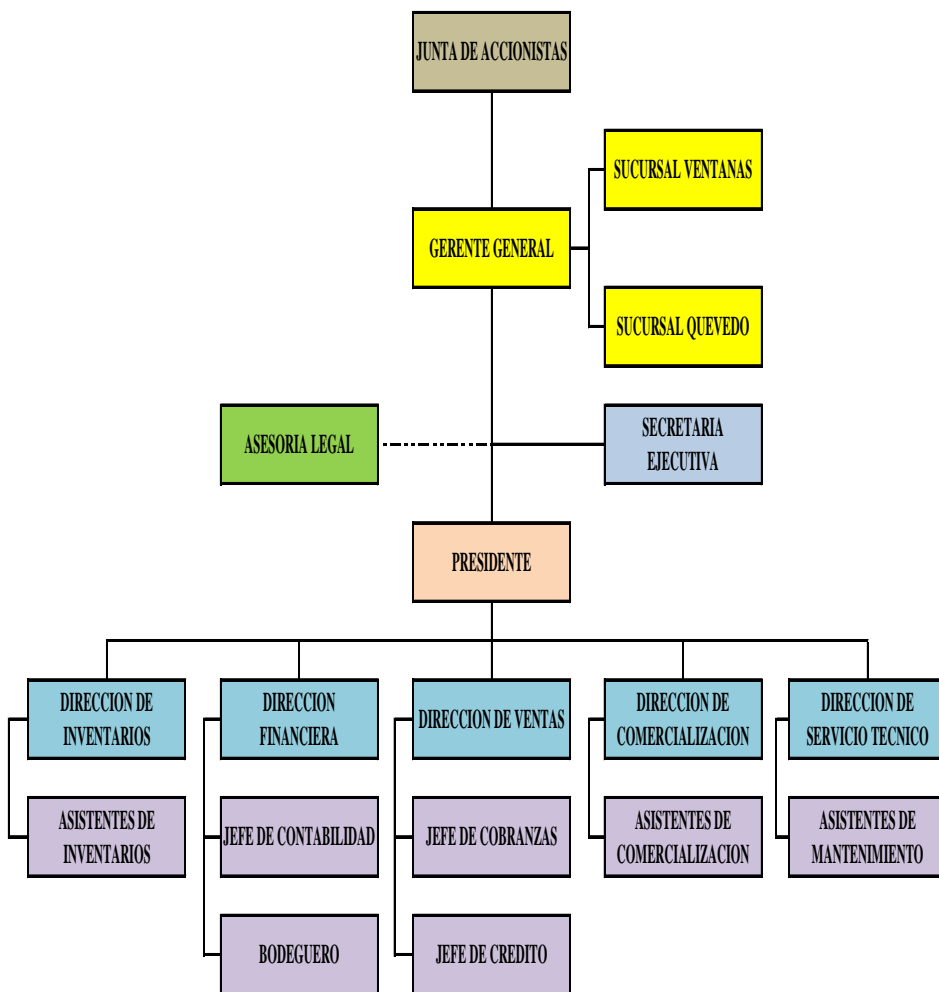
La Empresa Bellnovainser, se desarrollará y contribuirá decididamente en el desarrollo de la provincia de los Ríos. La Empresa tiende a desarrollarse dentro de su ámbito de acción de tal manera que se logre una eficiente labor dentro de la comercialización y distribución de productos tecnológicos, procurando una eficiente atención al cliente. Apoyada en su personal técnico y administrativo se esfuerza por responder en los mejores términos a las exigencias actuales del servicio tecnológico. Bellnovainser tiende a modernizarse a fin de incorporar nuevas tecnologías y poder contar con un Sistema Informático acorde a las exigencias de la actualidad, que permita garantizar calidad en la entrega de servicio, que brinde seguridad a su personal, optimice recursos económicos y humanos a fin de que se obtenga un mejor rendimiento y el producto final sea más económico.

## **3. Base Legal**

- ▶ Ley de Compañías
- ▶ Código de Trabajo
- ▶ Código Tributario
- ▶ Ley de Seguridad Social
- ▶ Ley de Registro Único de Contribuyentes
- ▶ Ley de Régimen Tributario Interno
- ▶ Ley Orgánica de Aduanas
- ▶ Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas
- ▶ Ley de Cheques

- ▶ Reglamento a la Ley de Cheques
- ▶ Reglamento de Facturación

#### 4.- Organigrama de la Empresa Bellnovainser



Elaborado por: Presidencia

Aprobado por: Gerente General

Fecha: Octubre, 10 del 2010

Líneas de Interralación: Indican el nivel de subordinación

## **LINEAS DE ACCION PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA BELL NOVAINSER S.A.**

### **1. Introducción**

Todos sabemos que en la actualidad y debido a los cambios ocurridos en el mundo y en nuestro país han hecho que la divisa de la eficiencia sea válida para todos los sectores y para todas las organizaciones e instituciones en general.

En cuanto a las instituciones y organizaciones existe un consenso entre los especialistas que la técnica denominada Desarrollo Organizacional se ha constituido un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional.

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Es así como el DO busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el DO se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito 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.

Específicamente el DO abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

## **2. Desarrollo Organizacional**

### **2.1. Organización como sistema**

Un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna



relación definida. Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den.

Estos pueden ser abiertos y cerrados. (Organizaciones).

La organización como ente autónomo e independiente está basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos:

Deber ser: Esto nos responde al interrogante, ¿porque existe la organización?

Deber hacer: **Misión**, nos dice para que existe la organización.

Deber estar: **Visión**, nos orientar para saber hacia dónde vamos, conque y como llegamos.

Todo deber está fundamentado en una ventaja nuclear (es aquello que solo la empresa puede brindar, es el conocimiento tácito de la empresa, el nowhow organizacional), la ventaja nuclear la crea la organización, esto nos da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización.

### **Elementos Permanentes que Permiten Las Organizaciones (Sistemas)**

- Conceptos: hace referencia a QUE SÉ. (La organización)
- Valores: Nos indica el QUE QUIERO HACER. Es el ideal que yo tengo con cada concepto, y cada concepto genera un valor. Los valores se convierten en fundamento para la organización
- Percepciones: En este aspecto abordamos el QUE DEBO SABER. Nos muestran si los valores se pueden cumplir o no.
- Practica: Se analiza QUE PUEDO HACER. Es lo que yo puedo hacer sin cometer errores.

La Empresa Bellnovainser S.A. en el programa funciona sobre 4 causas:

- ▶ **Causa material:** se entiende como el radio de operación de la organización y sobre que trabaja la organización y conque trabaja la organización.
- ▶ **Causa eficiente:** Se aborda el interrogante ¿Quién trabaja sobre eso? Se pregunta y se da respuesta al perfil de las personas adecuadas para trabajar sobre la causa material.
- ▶ **Causa formal:** Resultado que se prevén con estos, se responde al interrogante ¿Qué sucederá con los radios operacionales organizacionales?
- ▶ **Causa final:** Se plantea y se responde al interrogante ¿para qué se hizo eso? Es necesario saber que lo que se hizo se va a aplicar en algún momento.

En las organizaciones él para qué es el uso que se les va a dar a los resultados, y que ese uso sea el mejor. Es aquí donde aparece el concepto de ventaja competitiva.

## 2.2 Desarrollo Organizacional y Cambio

- Comunicación organizacional
- Clima organizacional
- Investigación y desarrollo
- Desarrollo organizacional y marketing.
- Cultura organizacional
- Desarrollo organizacional y crisis
- El gerente de Desarrollo organizacional.
- Los individuos en la organización

### **2.3 Desarrollo Organizacional**

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard. La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora María Elena Mendoza Fung propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.

### **2.4 Finalidad del Programa de Desarrollo Organizacional en Bellnovainser**

Consiste en que la organización Bellnovainser aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung (2000, UPB) cuando plantea: "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las

organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación”.

### **2.5.Punto de partida del desarrollo organizacional**

El punto de partida del desarrollo organizacional, es la credibilidad, de la organización Bellnovainser, debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

### **3. El Aprendizaje Organizacional**

Es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de: la adquisición de conocimientos, cultura y valores –entiéndase- aprendizaje de las personas que integran la organización hacia una nueva cultura organizacional

La empresa está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad de mejorar.

En este proceso de aprendizaje se busca:

1. Saber más de sí, y de los otros para mirar el cambio, motivación organizacional
2. Desarrollar una cultura organizacional
3. Tener un buen clima organizacional.
4. Aprendizaje organizacional.

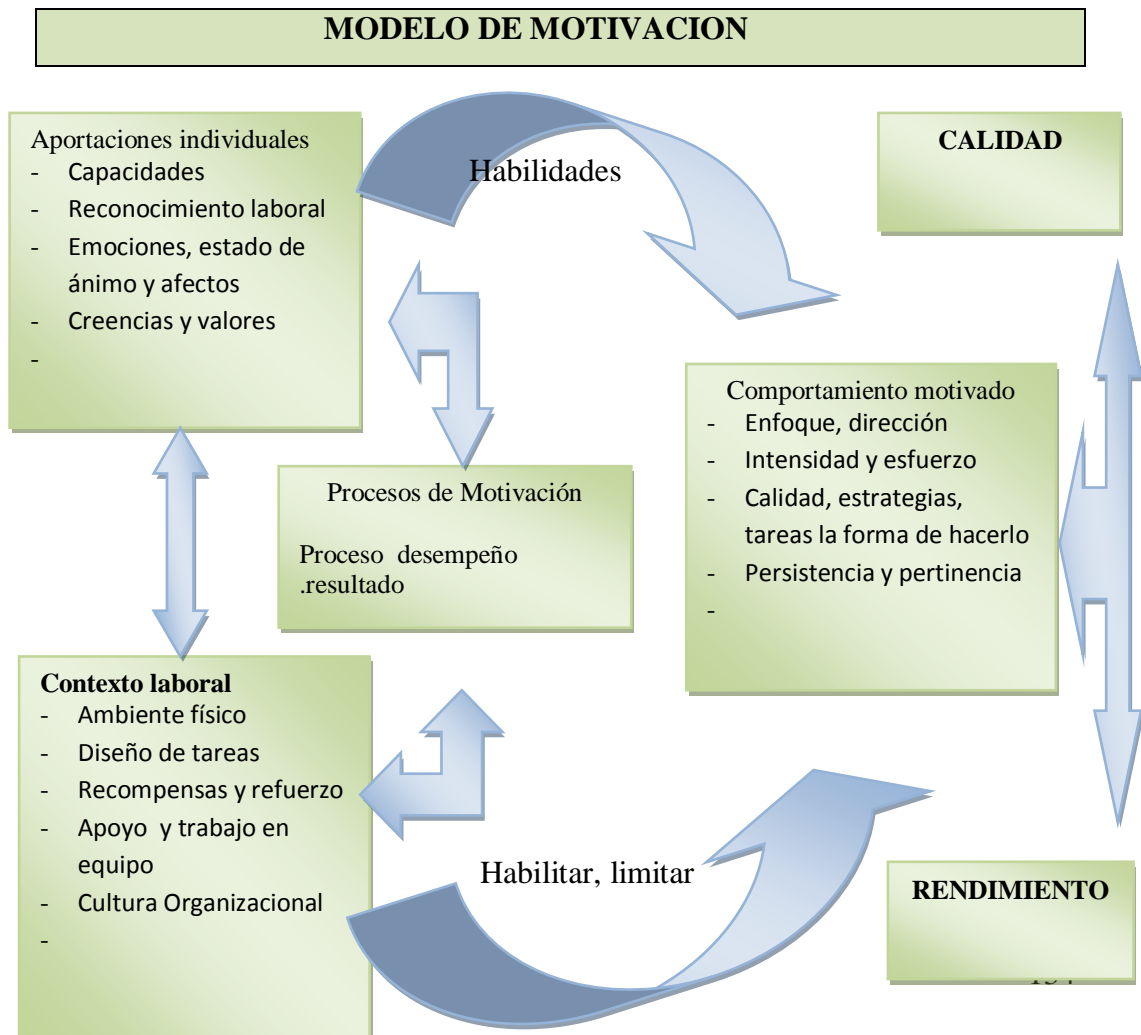
➤ Modelos de Desarrollo Organizacional



En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y re aprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, los modelos tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje generativo de sistema. Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver él todo para sabernos situar entender mejor y ser más eficientes para este efecto se tiene que definir un modelo mental

➤ Modelos Motivación.

Para hablar de un Desarrollo Organizacional influye la motivación en el comportamiento y rendimiento laboral dentro de la empresa



La motivación es un aspecto resaltante dentro del desarrollo Organizacional. Podríamos definirla como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionados por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal.

Suele observarse en las organizaciones personas con distintas motivaciones y distintas emociones, lo que nos indica que su estudio en las organizaciones es fundamental a la hora de tomar decisiones acertadas sobre temas como calidad total, productividad, y competitividad.

A partir de estos conceptos el área educativa como subsistema social, y abordada como organización, también es motivo u objeto de estudio, ya que resulta sumamente importante en nuestra ampliación profesional, como docentes preocupados por la problemática que confronta la educación, proponer cambios que contribuyan a la solución de la misma.

A grandes rasgos en nuestro trabajo nos pasearemos por los puntos antes mencionados a fin de aportar un poco de luz a este tema tan interesante como lo son las emociones y su influencia en las organizaciones empresariales.

La motivación es un concepto complejo, es difícil describir el impulso que esta detrás de un comportamiento, ya que no es algo tangible y por esto se han dado múltiples explicaciones. Los autores, clasifican a la motivación como interna al organismo y se supone surge de un desequilibrio por alguna necesidad (ejemplo el alimento), y externa cuando hay factores ambientales que incitan la conducta. Si la actividad que se realiza es satisfactoria, entonces es posible que el sujeto la

realice en tanto satisfaga dicha necesidad. Cuando no es así la conducta desaparece.

Motivación intrínseca: es cuando el sujeto busca su propia superación, demostrando interés por el estudio y el trabajo a fin de lograr metas y aspiraciones personales. Esta actividad de aprender causa placer al individuo.

Motivación extrínseca: es cuando la conducta se incentiva desde el medio ambiente, debido a una ganancia secundaria, por temor a consecuencias negativas, cuando con ella se logrará una meta específica aunque la realización de dicha conducta no sea placentera.

Las conductas incentivadas deben ser recompensadas o reforzadas, en la empresa son importantes para aumentar la productividad, para incluir y mantener a algunos empleados. Toda recompensa debe ser contingente a la conducta que se desea mantener, debe ser claramente especificada y proporcional a la conducta que pretender reforzar. En el caso del dinero es muy eficaz, para aumento de la productividad, calidad y mantener los empleados.

Hay recompensas sociales, tales como los ascensos y el reconocimiento público, pero éstos deben ser aplicados de una manera que sea justa para todo el personal.

Recompensas de grupo o personales: son aplicadas cuando los grupos de trabajo realizan una actividad y se requiere un funcionamiento eficaz a nivel grupal se refuerza la pertenencia al mismo.

Recompensa intrínseca es cuando la actividad que realiza el individuo le es placentera en sí misma. La expresión de los valores y el pertenecer a un grupo primario son factores motivante.

- ▶ Hay otra clasificación ligada a la anterior de la motivación.
- ▶ Individuales primarias: representadas por las necesidades.



- ▶ Individuales complejas: son los motivos básicos que se aprenden en la familia

Todos estos aspectos son los que mueven al ser humano a actuar de diferentes maneras durante toda la vida y que deben ser tomadas en cuenta en el área organizacional, para crear un buen clima organizacional.

#### **4. Clima Organizacional**

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional que se aplicará en Bellnovainser S.A. es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ▶ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ▶ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y empleados que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ▶ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral dentro de la empresa
- ▶ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual para alcanzar el desarrollo organizacional
- ▶ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ▶ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- ▶ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- ▶ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- ▶ Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

#### **4.1. Características del clima organizacional**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, dentro de la Empresa Bellnovainser S.A.

Estas características de la propuesta se ejecuta con dimensiones en relación a cumplir con los objetivos de mejor desempeño laboral, tales como:

#### **4.1.1. Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la empresa acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que Bellnovainser S.A. pone el énfasis en el personal, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

#### **4.1.2. Responsabilidad (*empowerment*)**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

#### **4.1.3. Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la empresa utiliza más el premio que el castigo.

#### **4.1.4. Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la empresa Bellnovainser S.A acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

#### **4.1.5. Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

#### **4.1.6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

#### **4.1.7. Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

#### **4.1.8. Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

#### **4.1.9. Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

El Clima Organizacional de Bellnovainser S.A se regirá por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

### **ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>Nombre en la Escala</b>	<b>Descripción</b>
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros

	sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más

	bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la	El grado en que los planes se ven como adecuados para

planeación	lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

## 5. Cultura organizacional

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.

La cultura también se define como el sistema de creencia que tiene el hombre para entender el mundo, ese sistema de creencias se determina a través de 6 puntos:

**La mitología:** Es lo que el hombre sostiene ser, sin poder comprobar. Entre ellos figuran mitos sociales, religiosos, racionales, nacionales, regionales. A partir de estos mitos muchas veces se crean imaginarios colectivos.



**La forma de hablar:** La forma de hablar dice mucho de las personas, en cuanto a su formación, proyección. En la forma de hablar algunas veces es posible leer el origen de la persona, su personalidad entre otros aspectos.

- ▶ **La comida:** El hombre es lo que come y como lo come, esto determina costumbres.
- ▶ **Vestuario:** Aquí se define que tan conservadora o liberal es la persona en términos conductuales y comportamentales.
- ▶ **Vivienda:** A partir de allí se determina cual es la construcción que hace una cultura de su mundo.
- ▶ **Sociabilización que tienen las personas:** Es la forma como comunican las cosas cotidianas, en donde las comunican, en la casa, en la familia, en la calle, en las esquinas-cuadras, en el trabajo.

La cultura puede abordarse desde dos aspectos:

- **Cultura Objetiva:** Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones.
- **Cultura Subjetiva:** Esta dado por:
  - A. Supuestos compartidos – como pensamos aquí
  - B. Valores compartidos – En que creemos aquí
  - C. Significados compartidos – como interpretamos las cosas
  - D. Entendidos compartidos – como se hacen las cosas aquí
  - E. Imagen corporativa compartida - como nos ven

Otros autores consideran la cultura como “un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto

de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias”.

Pero ¿qué son las creencias? Son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Lo que las personas aceptan como cierto. No se ha logrado alcanzar uniformidad absoluta en las creencias, pero si ideas compartidas por la mayoría de sus miembros y serán estas las que dominen su cultura y le den el sello distintivo.

Los valores constituyen los ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se refieren a pautas deseables de conducta individual y colectiva, proporcionando parámetros que determinan que conductas deben ser premiadas, y cuales castigadas. En el sistema cultural tenemos que la cultura se constituye por los valores y creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales.

Las manifestaciones culturales son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan las creencias y los valores básicos de sus miembros.

Las manifestaciones culturales se clasifican así:

**Manifestaciones conceptuales –simbólicas:** Son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible, y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión se ubican en esta categoría.

**Manifestaciones conductuales:** Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.

Manifestaciones estructurales: Son aquellas que se dan de manera directa y pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura de poder, las formas de operación y la estructura social.

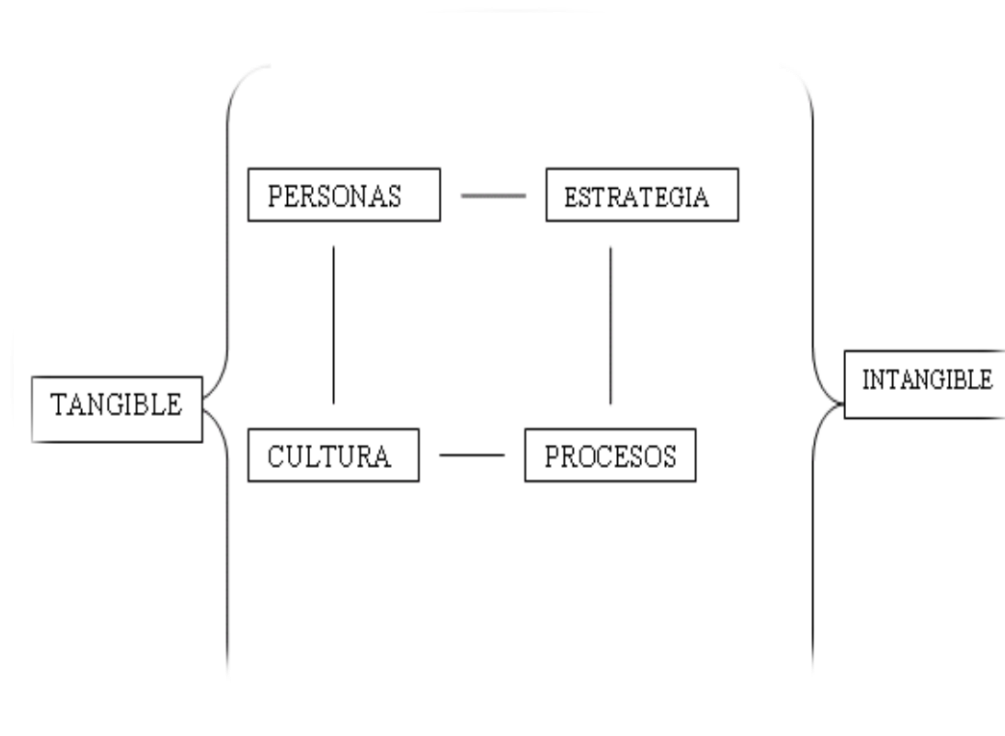
Manifestaciones materiales: Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Cuando entran en acción la cultura y las manifestaciones culturales, emerge una dinámica de realimentación, dado que la cultura se refleja en las manifestaciones culturales y las manifestaciones culturales a su vez nutren y enriquecen a la cultura.

En una organización reviste importancia el fortalecimiento de la cultura y sobretodo la cultura académica, en razón a que esta es una supercultura que respeta todas las subculturas y permite una discusión racional de los problemas y la aplicación de la inteligencia y el conocimiento para solucionar conflictos.

Esta cultura por su parte presenta unas pautas de comportamientos que responde a:

- ▶ Un modelo científico
- ▶ Cultura de la medición
- ▶ Concibe las teorías como hipótesis provisionales sometidas a la prueba del tiempo. Una buena teoría es aquella que se mantiene lo suficiente para conducir a otra teoría mejor.



### ➤ Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional implica lo que es el aprendizaje per se, asociado con el compromiso de asegurarse de que el organismo puede seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias. Esto requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operatorias comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones y facilitar planes para el perfeccionamiento futuro. También implica un proceso de recopilación sistemática de informes, de retroalimentaciones y de formulación de planes basados en la información. Para esos fines deberá dividirse a la organización en grupos de aprendizaje.

En el estudio del aprendizaje organizacional hay que tener claro que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje de la organización, el aprendizaje sistémico, lo que se mide es la organización que aprende. Si bien es cierto que los integrantes de la organización deben aprender, crecer y desarrollarse, no es menos cierto que este aprendizaje debe estar asociado (en

relación directamente proporcional) al aprendizaje del “sistema” que se llama “empresa”.

➤ El conocimiento y el aprendizaje organizacional

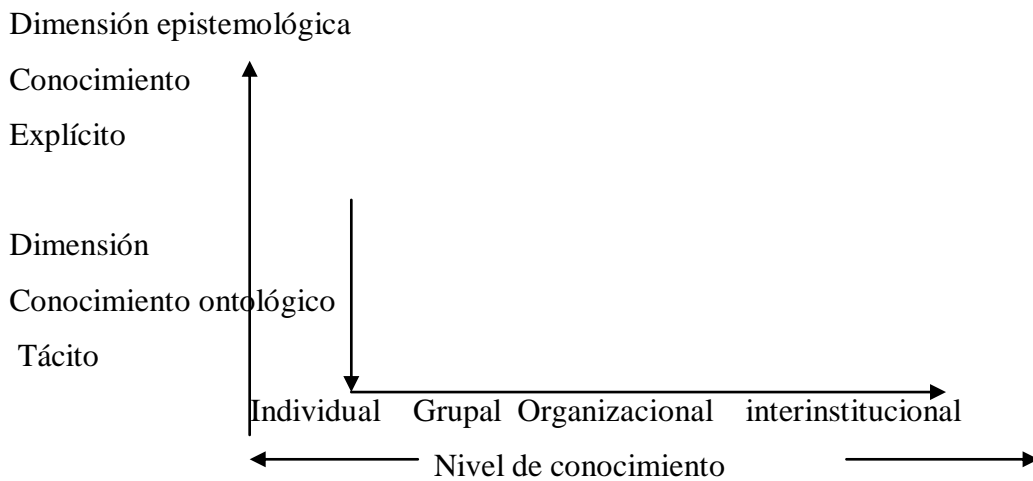
En este proceso están interviniendo varios elementos que determinan la capacidad para aprender como son la inteligencia, el conocimiento y la capacidad de razonamiento. El uso de la información dependerá de las capacidades de aprendizaje lo que permitirá la generación de conocimiento.

Partiendo del uso de la información el aprendizaje se manifiesta mediante:

- a) Cambios de conducta.
- b) Comprensión y/o aplicación de teorías o prácticas.
- c) Descripción, análisis o síntesis.
- d) Establecimiento de relaciones entre hechos o variables.
- e) Uso y construcción de modelos.

Sin embargo y como ya se ha dicho las implicaciones para el aprendizaje organizacional que surgen de las dimensiones de la creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi, (Empirismo), plantean que “Para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional se requieren que ciertas acciones que eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos los grupos, y de los grupos a las organizaciones.”

Aquí es relevante, desde mi opinión, cómo estos procesos dependen de la influencia interpersonal la socialización y el nivel de identificación con la cultura de la organización. Esto se manifiesta por las cuatro formas de conversión de conocimiento a saber: Socialización, combinación, interiorización: de explícito a tácito.



Según este modelo, el contenido del conocimiento creado por cada forma de conversión es distinto sistemático de la forma siguiente:

Forma De Conversión	—————>	Tipo De Conocimiento.
Socialización	—————>	Modelos mentales técnicas
Exteriorización	—————>	Conceptos, analogía, Metáforas.
Combinación	—————>	Relaciones e interrelaciones.
Interiorización	—————>	Procesos, operaciones
El capital intelectual. Diseño de productos.	—————>	

➤ **Estrategias para mejorar la capacidad de aprendizaje organizacional.**

En la empresa Bellnovainser S.A debe estar en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta y crear a través de su personal los resultados deseados.

Los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la empresa en todos sus aspectos. Las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización.

Las capacidades de aprendizaje relacionadas a las habilidades directivas pueden clasificarse en capacidad de diálogo y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, para desaprender y aprender.

El aprendizaje organizacional en Bellnovainser S.A, ocurre cuando la cultura organizacional establece elementos que facilitan el desarrollo de mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas.

El modelo de la empresa incorpora a su visión la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva mediante el aprendizaje, a la estrategia el impulso, el desarrollo de una ideología y la transformación impulsada por los líderes.

Se incorpora un modelo de desarrollo humano y de capacidades intelectuales, tecnología y un plan concreto de monitoreo y reforzamiento basado en el mejoramiento y el compromiso para brindar un servicio de calidad

### ➡ **Como aprenden las organizaciones.**

Como ya se ha escrito en este trabajo, las organizaciones aprenden por sus miembros y a través del intercambio que éstos establecen con su entorno

inmediato y el que portan a través de sus trayectorias académicas y sus experiencias.

Tenemos entonces dos aspectos del aprendizaje organizacional el individual y el colectivo, los cuales pueden reflejarse en el planteamiento de Peter Senge a través de cinco disciplinas:

**Pensamiento Sistémico:** Es una manera de observar el mundo mediante arquetipos y conceptos que permiten lograr una visión integral de la realidad y de las conexiones entre los conocimientos y los objetos y situaciones dinámicas.

**Desarrollo personal:** es una disciplina de crecimiento y aprendizaje personal, implica abordar la vida de manera creativa cultivando el espíritu mediante:

1. Identificación constante de lo que es importante para la persona.
2. Aprender a ver la realidad con claridad.
3. Visión integral de lo deseado y la realidad
4. Incorporar lo aprendido a la práctica cotidiana.

**Modelos mentales** Son generalizaciones hondamente arraigadas de las que tenemos poca conciencia. Son los paradigmas, las presunciones, las imágenes que nos formamos del mundo que nos rodea.

Un ejemplo concreto de estas imágenes o modelos mentales están dados por los que tenía la industria norteamericana del automóvil a saber:

- ▶ El fin principal de la compañía es generar utilidades.
- ▶ Los autos son un símbolo de estatus.
- ▶ El mercado norteamericano es distinto al del resto del mundo.
- ▶ Los trabajadores están contratados para hacer no para pensar.
- ▶ La visión segmentada del negocio es una fuente de eficiencia.



Visión compartida: Es la manera de incorporarse a la organización mediante el compromiso y el apoyo organizacional, en este aspecto la cultura organizacional esta desplegada en toda su expresión como una cultura fuerte con arraigo y claramente orientada por la visión orientada ala competitividad.

Aprendizaje en equipo. Es la capacidad de dialogar reconocer los obstáculos al aprendizaje y desarrollar la capacidad de discutir, resolver problemas, tomar decisiones y transformar mediante la generación de conocimiento.

Factores organizacionales. Rummier y Branche, presentan un modelo útil de los factores organizacionales que afectan el desempeño al nivel de la ejecución del trabajo a saber:

- ▶ Claras especificaciones de ejecución (estándares de desempeño y resultados)
- ▶ Apoyo necesario (procedimientos, tiempo, herramientas, información, reconocimiento de la responsabilidad)
- ▶ Consecuencias significativas (desempeño)
- ▶ Retroalimentación de logro (relevancia, especificidad y oportunidad)

### ➤ **Desarrollo Organizacional y Cambio**

Un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio,es algo que se da a diario ¿ cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando? Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad darwiniana. Como nos comenta José Antonio Durán Acosta, “No bien algo llega a ser, su tendencia a permanecer entra en conflicto con su propia necesidad de cambiar”. La organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable.

Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

1. Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
2. El cambio es un reto tanto humano como técnico.
3. La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
4. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
6. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
7. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.

8. La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
9. Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
10. Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

## **PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA BELL NOVAINSER S.A**

### **1. Introducción**

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual.

No importa el tamaño de la organización, la dirección del personal centra los mayores esfuerzos organizativos, donde el estudio del comportamiento individual y grupal es indispensable para la comprensión de procesos como la toma de decisiones, liderazgo, motivación, selección de estructuras organizacionales, entre otros.

La finalidad de este curso es ayudar a los actuales y futuros empleados de la empresa, al desarrollo organizacional, a comprender y dirigir mejor a la gente en su trabajo. Trata, en concreto, una serie de contenidos con un nuevo enfoque adaptado a las nuevas tecnologías y con una metodología interactiva, de manera que resulten comprensibles y que su aprendizaje sea dinámico y efectivo. El curso será teórico y práctico, se basará en el análisis de caso y su contenido será permanentemente actualizado y revisado por un equipo asesor de la empresa

## **2. Propósito**

- ▶ Aumentar la eficiencia y la calidad de los servicios laborales de la empresa, mediante el perfeccionamiento de las estrategias respectivas para el desarrollo organizacional del comportamiento humano y el buen trato.
- ▶ Mejorar el servicio de la empresa, optimizando a su vez el desempeño de la organización a través del establecimiento de una relación entre las actitudes y cultura organizacional.
- ▶ Estimular la innovación y el cambio, lo cual le permite a la Bellnovainser., sea exitosa a través de la motivación y estimulación de la creatividad y los principios éticos de servicio de la empresa
- ▶ Generar un ambiente ético sano, donde se trabaje en forma eficiente y enfrenten las menores ambigüedades en cuanto a lo que constituyen las conductas buenas y malas.

## **3. Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional y el comportamiento organizacional son ciencias aplicadas del comportamiento que se basa en las contribuciones de varias

disciplinas conductuales. Los campos predominantes son: psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencias políticas.

Como se verá en el siguiente gráfico, las aportaciones en la psicología, han sido sobre todo en el plano individual, en tanto que las otras disciplinas han contribuido a la comprensión de conceptos externos, como procesos de los grupos, organización y por supuesto el entorno

### ➔ **Modelo de Desarrollo Organizacional**

Para desarrollar el contenido general de la propuesta temática se ha tomado como base un Modelo que define el campo del Desarrollo Organizacional, en donde se pueden identificar dos tipos de variables: Dependientes e Independientes

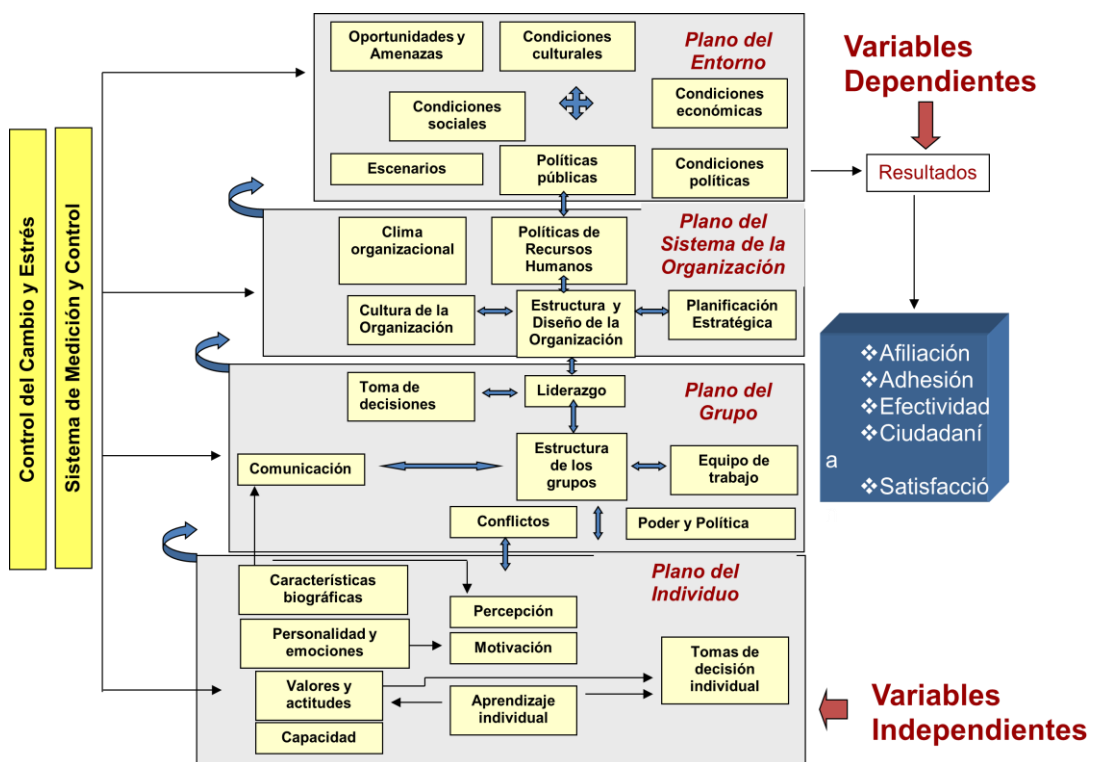
Las variables dependientes: Comprende los factores fundamentales que hay que lograr como resultado del desarrollo de una organización. Se definen como dependientes porque su respuesta es afectada por una serie de variables independientes. Se destacan: La Afiliación, Adhesión, Efectividad, Ciudadanía y Satisfacción.

Las variables independientes: Son los principales determinantes de que las variables dependientes sufran algún cambio bien sea positivo o negativo:

Estas variables actúan con una relación causa efecto comenzando por los individuos, que causa un efecto sobre los grupos y este a su vez sobre la organización. Por supuesto como la organización no opera sola en el vacío se estudia el entorno que la rodea.

A continuación se presenta el diagrama Causa – Efecto que consideraremos como ordenamiento de los capítulos de la Propuesta Temática de Desarrollo Organizacional, así como el perfil de salida de los participantes en cada plano del modelo.

## Modelo de Causa Efecto del Desarrollo Organizacional



#### **4. Perfil del programa de salida plano grupal**

- ▶ Definir y analizar la dinámica del comportamiento de las personas en los grupos: influencia en los individuos integrantes de un grupo, patrones de conducta esperados, grado de atracción entre los miembros de un grupo.
- ▶ Identificar diferentes tipos de equipos de trabajo
- ▶ Especificar y describir las características de los equipos eficaces
- ▶ Describir las ventajas y desventajas de la diversidad en los equipos de trabajo
- ▶ Explicar el efecto que tienen los esquemas de comunicación, liderazgo, poder y política y los niveles de conflicto en el comportamiento de los grupos

#### **5. Perfil de salida plano del sistema organizacional**

- ▶ Explicar el modelo de las características del trabajo
- ▶ Señalar los beneficios de Internet para las organizaciones
- ▶ Trabajo y cultura interna. Establecer el impacto en los resultados de la organización que tienen las variables visión, misión, cultura, clima, valores, diseño de la organización, políticas y prácticas de recursos humanos, procesos de calidad total.
- ▶ Realizar la planificación estratégica para la determinación del conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos. Establecer indicadores de medición, metas, responsables y proyectos de iniciativas.
- ▶ Identificar los factores y elementos que favorecen las diversas estructuras organizacionales internas y externas de la empresa Bellnovainser

- ▶ Las organizaciones no operan en un vacío. Funcionan en un contexto específico que las influye de muy diversas maneras, abriendo o cerrando oportunidades, facilitando o dificultando su funcionamiento

Entre estas condiciones generales del contexto podemos distinguir: las condiciones económicas, las sociales, las políticas y las culturales

## **6. Temas Básicos de Capacitación**

1. Servicio al cliente
2. Bases de la conducta del individuo
3. Valores, actitudes y satisfacción laboral
4. Personalidad y emociones
5. Percepción y toma de decisiones individuales
6. Motivación
7. Gestión talento humano
  - Programa en el plano del talento humano
  - Bases de la conducta del individuo o talento humano
  - Valores, actitudes y satisfacción laboral

## **7. Motivación**

## **8. Programa en el plano de equipo para la Bellnovainser**

- Temas a desarrollarse

- a. Base de la conducta y cultura del grupo
- b. Entendiendo los equipos de trabajo
- c. Comunicación y clima organizacional
- d. Enfoques básicos sobre el liderazgo
  1. Temas contemporáneos del liderazgo

## **9. Entendimiento del equipo de trabajo**



## **10. Comunicación**

## **11. Enfoque básico de liderazgo**

## **12. Programa en el sistema de organización para la empresa**

- a. Base de la Estructura de la Organización
- b. Diseño y tecnología del trabajo
- c. Políticas y prácticas de Recursos Humanos
- d. Cultura y clima organizacional
- e. Cambio organizacional
- f. Planificación
- g. Estrategia

### **1. Base de la Estructura de la Organización**

#### Subtemas

- 1. ¿Qué es la estructura Organizacional?
- 2. Nuevas opciones de diseño
- 3. ¿Por qué difieren las estructuras?
- 4. Diseños organizacionales y conducta de los empleados

## **13. Diseño y tecnología de trabajo**

- Subtemas:
1. Comportamiento organizacional
  2. Marco teórico para analizar las áreas de trabajo
  3. Diseño del espacio de trabajo
  4. Opciones de rediseño de trabajo
  5. Opciones de horario de trabajo

## **14. Cambio organizacional**

### **a. Planificación**

- Subtemas
1. Definición de planificación
  2. Necesidad de planificación
  3. Ventajas de la planificación
  4. Tipos de planificaciones

### **b. Estrategia**

Subtemas:

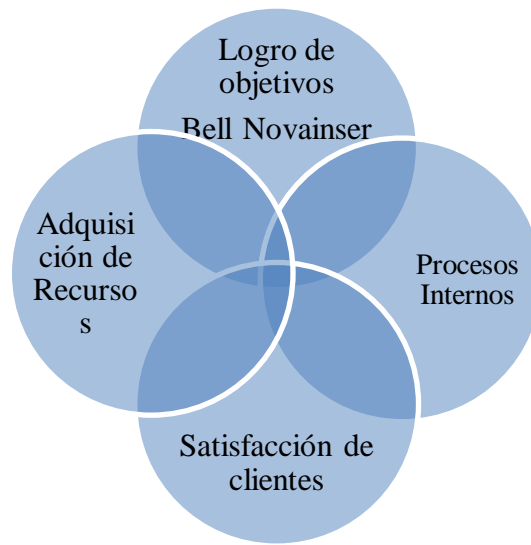
1. Definición de estrategia
2. Definición de planificación estratégica (PE)
3. Elementos de la PE (visión, misión, etc..)
4. Herramientas de planificación
5. Aspectos que influyen en la PE
6. Administración por objetivos
7. Planeación personal
8. Toma de decisiones basada en la estrategia

## **15. Efectividad Organizacional**

Luego del programa para el desarrollo Organizacional es fundamental la evaluación de la efectividad, para analizar el comportamiento Ex – post con el

propósito de optimizar los talentos humanos y exista la motivación para realizar las respectivas funciones desde los directivos hasta el último de los empleados

Para este efecto presentamos el modelo de dimensiones de la efectividad organizacional.



## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. **AKTOUF**, Omar. (2001). La Administración: entre Tradición y Renovación. Artes Gráficas del Valle. Colombia.
2. **ARMSTRONG**, Michael. (1993). Gerencia de Recursos Humanos. Legis. Inglaterra
3. **AUDIRAC**, E. et al. (1994). ABC del Desarrollo Organizacional. México, D.F.: Trillas.
4. **BENNIS**, Warren y Burt Nanus. (1985). Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Bogotá, Editorial Norma.
5. **BERAY**, Thomas H. (1993). Cómo construir una cultura de Calidad Total. México. Grupo Editorial Iberoamericana.
6. **BERAY**, Thomas H. (1996). Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total. Colombia. McGraw-Hill.
7. **CANTÚ H.** (1999). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México. McGraw-Hill.
8. **CROSBY**, Phillip B. (1990). Hablemos de Calidad. México. McGraw-Hill.
9. **EVANS**, J. y **LINDSAY**, W. (2000) Administración y control de calidad. México: International Thomson Editores.
10. **FERNÁNDEZ** Roberto; **FERNÁNDEZ** Carlos; **BAPTISTA** Pilar; (1991). Metodología de la Investigación; De. McGraw-Hill;; México; México
11. **FRENCH**, W / **BELL**. (1998). Cecil Jr. "Desarrollo Organizacional" 5° Ed.
12. **GÓMEZ**, G. (1994). Planeación y Organización de empresas. Octava edición, México, D.F.: McGraw – Hill.
13. **GORDON R.**, Judith. (1997). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall. México.
14. **HOROVITZ**" Jacques; (1991). La Calidad del Servicio; De. McGraw-Hill Interamericana; Madrid, España.
15. **ISHIKAWA**, Kaoru; (1994) ¿Qué es el Control Total de la Calidad? Modalidad japonesa; Grupo Editorial NORMA; 10° Reimpresión; Colombia.

16. **IVANCEVICH, J.; LORENZI.P. SKINNER.S. J.** (1997). Gestión de Calidad y Competitividad. McGraw-Hill-Irwin. España.
17. **JAMES, Paul.** (1998). Gestión de la Calidad Total. España. Prentice-Hall.
18. **JURAN, J.M.** (1990). Jurán y el liderazgo para la Calidad. Un manual para directivos. Ediciones Díaz de Santos S.A. España.
19. **LEWIS, Mike y Graham Kelly.** (1986). La eficiencia administrativa. 20 actividades para lograrlas. Bogotá, Editorial Norma.
20. **LIKERT, R.** (1967). La organización humana. New Cork. Ed. McGraw-Hill.
21. **MACIAS Raúl.** (1998). Más allá de los que “dicen que tienen” Calidad Total. Instituto Avanzado para la Calidad Total. México.
22. **MARIÑO, Hernando.** (2002). Calidad-Lecciones aprendidas. Ediciones Alfa Omega. Colombia.
23. **MCFARLAND, L.; SENN, L. y CHILDRESS, J.** (1997) Liderazgo para el siglo XXI. Colombia: McGraw-Hill.
24. **ROBBINS, S.** (1999). Comportamiento Organizacional. Octava edición, México, D.F.: Prentice Hall.
25. **SUTELMAN Rubén.** (2004). COMUNICACIÓN CON EL CIUDADANO. Editado por el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano de la Subsecretaría de la Gestión Pública, Bs. As.
26. **ULRICH, D.; ZENGER, J. y SMALLWOOD, N.** (1999) Liderazgo basado en resultados. Colombia: Norma.
27. **VILLAFañE, Justo;** IMAGEN POSITIVA; Ediciones Pirámide, España, 1993.

#### **WEGRAFIA**

[http://www.uhu.es/alfonso\\_vargas/mondra.html](http://www.uhu.es/alfonso_vargas/mondra.html) -De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática. España.

[http://www.quality-consultant.com/calidad/calidad\\_202.htm](http://www.quality-consultant.com/calidad/calidad_202.htm) - ¿Por qué fracasan la mayoría de los programas de calidad total? Bolivia.

<http://www.mercado.com.ar>El concepto de Gestión de CalidadTotal-Argentina.

<http://www.iaf.es/prima/articulo/cap3.htm>. El modelo europeo de excelencia: la autoevaluación. España.

# ANEXOS



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA**

**FICHA DE OBSERVACIÓN No. 1**

**DATOS INFORMATIVOS:**

INSTITUCIÓN: EMPRESA BELL NOVAINSER S.A

FECHA: .....

**OBJETIVO:** Conocer cómo se encuentra el desarrollo organizacional en la Empresa Bellnovainser S.A

ASPECTOS OBSERVABLES	TOTALMENTE	MEDIANAMENTE	NUNCA
¿La Estructura organizacional de la Empresa Bellnovainser S.A., es un proceso que está de acuerdo a las necesidades de la empresa?			
¿El proceso administrativo dentro de la Empresa Bellnovainser S.A., se rige a su Estructura Orgánico Funcional?			
¿La aplicabilidad de la Cultura organizacional dentro de la Empresa Bellnovainser S.A., es constante y de acuerdo a sus exigencias empresariales?			
¿El desarrollo personal de los empleados de la Empresa Bellnovainser S.A., abarca a todas las áreas de la Empresa?			
¿Las áreas de la Empresa Bellnovainser S.A., cuentan con su propio programa de un sistema organizacional?			
¿Se promueve el desarrollo organizacional mediante proyectos en la Empresa Bellnovainser S.A., con una evaluación de logros?			
¿La Empresa Bellnovainser S.A. estaría de acuerdo en contar con un proyecto de desarrollo organizacional contemporáneo?			



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E**  
**INFORMATICA**

**ANEXO 02.**

**GUIA DE ENTREVISTA**

Tipo: Documental

DIRECTIVOS

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

**OBJETIVO:** Conocer cómo se encuentra el desarrollo organizacional en la Empresa Bell Novainser S.A

Distinguido señor (a)

Solicitamos su colaboración para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>CONTENIDOS</b>
¿Conoce el alcance del Programa de desarrollo organizacional establecido en la Empresa Bellnovainser S.A.?	
¿De qué manera se tiene programado el desarrollo personal de directivos, ejecutivos, auxiliar y operativo de la Empresa Bell Novainser S.A.?	
¿La aplicabilidad del Programa de desarrollo organizacional establecido en la Empresa Bellnovainser S.A., es constante y de acuerdo a sus exigencias?	
¿Qué áreas abarca el Programa de desarrollo organizacional establecido en la Empresa Bellnovainser S.A.?	
¿Cree usted que se debería rediseñar el Programa de desarrollo organizacional establecido en la Empresa Bellnovainser S.A.?	





UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACION,  
FINANZAS E INFORMATICA

### ANEXO 03.A

#### FICHA DE ENCUESTA

Tipo: Documental

DIRECTIVOS

Nivel: Descriptivo

EJECUTIVOS

Modalidad: Participativa

**OBJETIVO:** Conocer como se encuentra el desarrollo organizacional en la Empresa Bell novainser S.A

Distinguido señor (a)

Solicitamos su colaboración para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta.

#### Cuestionario:

1. ¿La Empresa Bellnovainser S.A., es una empresa que presta un servicio integral de línea blanca y tecnología? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?

.....  
.....

2. ¿El diagnóstico situacional del desarrollo organizacional en la Empresa Bell novainser S.A., se fundamenta en normativos? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?

.....  
.....

3. ¿Los logros institucionales de la Empresa Bell Novainser S.A., guardan relación con un programa específico? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?

- .....
- .....
4. ¿La administración y desarrollo del Talento Humano es responsabilidad de la Dirección? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?
- .....
- .....
5. ¿La calidad de servicio que presta la Empresa Bellnovainser S.A., guarda relación con el programa de desarrollo organizacional de la misma? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?
- .....
- .....
6. ¿El contexto institucional y la distribución de servicios eléctricos que presta la Empresa Bellnovainser S.A. requiere mejoría de la situación actual? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?
- .....
- .....
7. ¿Los objetivos y Control en la Empresa Bellnovainser S.A., guardan relación con la motivación existen para los desempeños profesionales de directivos, ejecutivos? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?
- .....
- .....
8. ¿La visión establecida en el marco programa de desarrollo organizacional en la Empresa Bellnovainser S.A., es un enfoque orientador? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?
- .....
- .....
9. ¿Las estrategias y actitudes se constituyen en políticas institucionales del desarrollo organizacional en la Empresa Bellnovainser S.A.? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?
- .....
- .....
10. ¿El Rediseño en el programa de desarrollo organizacional es una operación que debe ser frecuente en la Empresa Bellnovainser S.A.? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?
- .....
- .....

Gracias por su colaboración



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION,**  
**FINANZAS E INFORMATICA**

**ANEXO 03.A**

**FICHA DE ENCUESTA**

Tipo: Documental Auxiliar ( )

Nivel: Descriptivo Operativo ( )

Modalidad: Participativa

**OBJETIVO:** Conocer como se encuentra el desarrollo organizacional en la Empresa Eléctrica Regional Sucumbíos S.A

Distinguido señor (a)

Solicitamos su colaboración para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta.

**Cuestionario:**

1. ¿La organización y distribución de cargos en la Empresa Bellnovainser S.A.

Se conoce como desarrollo organizacional? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?

.....

2. ¿Las Políticas de desarrollo organizacional de la Empresa Bellnovainser S.A., se basan en las Estrategias y actitudes del personal que labora en la institución? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?.....

3. ¿El contexto institucional y la distribución de servicios requiere mejoría de la situación actual del programa de desarrollo organizacional? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?

.....

4. ¿Los sistemas administrativos de la Empresa Bellnovainser S.A., se basan en los procedimientos asumidos por la dirección? Si ( ) No

( ), ¿Por qué?.....

5. ¿Los sistemas organizacionales de la Empresa Bellnovainser S.A., promueven el desarrollo personal de todos los involucrados? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?

.....

6. ¿Los logros de la Empresa Bellnovainser S.A., guardan relación con la eficiencia y eficacia de los servicios prestados a los usuarios? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?  
 .....
7. ¿La Dirección promueven sistemas de capacitación oportuna y veraz a sus asistidos? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?.....
8. ¿Considera usted que la Dirección en consideración al programa de desarrollo organizacional requiere rediseñar su Estructura Orgánico Funcional? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?.....
- 9.- ¿El Rediseño del programa de desarrollo organizacional la de la Empresa Bellnovainser S.A., debe ser consensuado e integral? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?  
 .....
- 10.- ¿El aporte de criterios del personal de la Empresa Bellnovainser S.A., aportarían para el Rediseño del programa de desarrollo organizacional? Si ( ) No ( ), ¿Por qué?.....

Gracias por su colaboración

