



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PARA LA EMPRESA MACIAS DE LA CIUDAD DE MACHALA.

MACIAS COELLO RAISA GABRIELA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2019



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PARA LA EMPRESA MACIAS DE LA CIUDAD DE MACHALA.

MACIAS COELLO RAISA GABRIELA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2019



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA MACIAS DE LA CIUDAD DE MACHALA.

MACIAS COELLO RAISA GABRIELA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE

MACHALA, 27 DE AGOSTO DE 2019

MACHALA
27 de agosto de 2019

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MACIAS DE LA CIUDAD DE MACHALA., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE
0701278129
TUTOR - ESPECIALISTA 1



GRANDA BOHORQUEZ JAIME PORFIRIO
0701048662
ESPECIALISTA 2



PARRA OCHOA EUDORO BENITO
0701063406
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: martes 27 de agosto de 2019 - 14:41

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Caso practico Gabriela Macias.docx (D54803809)
Submitted: 8/13/2019 7:51:00 PM
Submitted By: rgmacias_est@utmachala.edu.ec
Significance: 6 %

Sources included in the report:

Libro DO.docx (D11637501)
TESIS RESISTENCIA AL CAMBIO DIANA CAROLINA VARGAS V..docx (D19883944)
<https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/349/1/ADMO0768.pdf>

Instances where selected sources appear:

6

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, MACIAS COELLO RAISA GABRIELA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MACIAS DE LA CIUDAD DE MACHALA., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 27 de agosto de 2019

MACIAS COELLO RAISA GABRIELA
0706556099

RESUMEN

El estudio realizado tomó como referencia la empresa “Macías S.A” de la ciudad de Machala para abordar temas como el desarrollo organizacional, sus componentes y sus modelos clásicos, se planteó como objetivo general diseñar un modelo de desarrollo acorde a los requerimientos de la organización, la investigación realizada es de carácter descriptivo- cualitativo por lo que se hizo una entrevista al gerente. En los resultados se plasmó una propuesta para la construcción de un modelo idóneo con los requerimientos de la organización por lo que se aplicaron las fases del modelo de planeación de “De Faria Mello” que está compuesto por 6 fases secuenciales que a través de su implementación aportan al fortalecimiento de las relaciones entre los colaboradores de la organización para mejorar el clima laboral y por ende desempeño integral de la misma.

PALABRAS CLAVES:

Desarrollo organizacional, modelo de desarrollo, clima laboral.

ABSTRACT

It study carried out took as reference the company Macias A.S of the city of Machala to address issues such as organizational development, its components and its classic models, it was proposed as a general objective to design a development model according to the requirements of the organization, research It is descriptive-qualitative, so an interview was made with the manager. The results reflected a proposal for the construction of the ideal model with the requirements of the organization so the phases of the planning model of “De Faria Mello” were applied, which is composed of 6 sequential phases that through its implementation contribute to strengthening of the relations between the collaborators of the organization to improve the work environment and therefore integral performance of the same.

KEYWORDS:

Organizational development, development model, climate organizational.

CONTENIDO

Pág.

1. INTRODUCCIÓN	4
2. DESARROLLO	5
2.1. Desarrollo Organizacional	5
2.1.1. <i>Modelos de desarrollo organizacional</i>	5
2.1.1.2. <i>El Modelo de Cambio de Kurt Lewin</i>	6
2.1.1.3. <i>El Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley</i>	6
2.1.1.4. <i>Modelo de cambio planeado de De Faria Mello</i>	7
2.2. Clima organizacional	8
2.2.1. <i>Cultura Organizacional</i>	8
2.2.2. <i>Valores y creencias</i>	8
2.2.3. <i>Satisfacción laboral</i>	8
2.2.4. <i>Motivación</i>	9
2.3. Metodología	9
3. CONCLUSIONES	15
Bibliografía	16
ANEXOS	18

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Etapas del proceso de cambio según Kurt Lewin	6
Cuadro 2. Etapas del modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley	7
Cuadro 3. Etapas del modelo de cambio planeado de De Faria Mello	7
Cuadro 4. Plan de acción para mejorar el clima laboral de la emp. “Macias S.A”	12

1. INTRODUCCIÓN

Los directivos en las organizaciones deben poner especial atención en el recurso humano de la organización , ya que de la satisfacción de sus necesidades va a depender su desempeño y por ende la competitividad de la empresa en el mercado , es de vital importancia conocer los conceptos de los componentes que intervienen en el proceso del desarrollo organizacional su importancia así como analizar los distintos modelos del desarrollo organizacional e identificar sus ventajas y desventajas para identificar su idoneidad para ser aplicado en una organización.

El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planeado que inicia desde la transformación de la cultura en las organizaciones tomando como referente la teoría del comportamiento donde interactúan las fuerzas internas y externas y se centra en mejorar el desempeño de la organización e incrementar la satisfacción de sus empleados para asegurar su crecimiento y permanencia en el mercado. (Hernández, 2016)

Los modelos de desarrollo son instrumentos utilizados para la implementación de cambios planificados como estrategias de mejora, aportando al crecimiento integral de las organizaciones.

La empresa Macías S.A cuenta con un alto índice de reconocimiento como referente a la comercialización de comidas rápidas en el en el mercado de la localidad, ha realizado mejoras en su estructura y sus procesos productivos implementando nuevas tecnologías para ofrecer productos y/o servicios de calidad, en su defecto no cuenta con una adecuada planeación e implementación de estrategias de mejora en el ambiente interno por lo que será tomada como agente de información para sustentar el desarrollo del presente estudio.

2. DESARROLLO

2.1. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional surge desde 1962 a partir de una múltiple relación de ideas originadas por el hombre sobre las organizaciones y el ambiente propicio para su evolución, partiendo desde la teoría del comportamiento con una orientación sistemática, por lo que implica características individuales de adaptación al cambio de los procesos y estructuras que genera el entorno, este proceso se da a partir del análisis de la cultura organizacional y su perfeccionamiento ya que de ello depende el desarrollo integral de la organización. (Segredo, García, & León, 2017)

Chiavenato 2007 en su obra Administración de los Recursos Humanos afirma que “es un esfuerzo integrado que busca realizar un cambio planeado, el cual abarca a la organización en su conjunto” (pág. 420). Por otra parte, Garzón sugiere que el desarrollo organizacional se concentra en el talento humano y su capacidad para adaptarse y asumir riesgos, siendo esta la clave del éxito de las organizaciones. (Garzón, 2005)

El Desarrollo Organizacional se ha determinado como un proceso de transición, planeado con el propósito de reformar tanto la cultura como la estructura de las organizaciones, de modo que se ajusten a los cambios que experimenta el entorno. (Escudero, Delfín, & Arano, 2014).

El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planeado que se centra en mejorar el desempeño de la organización empezando desde el ámbito interno donde se fortalecen los puntos críticos para incrementar la satisfacción de sus colaboradores para asegurar la permanencia de la empresa en el mercado.

2.1.1. Modelos de desarrollo organizacional. Son instrumentos de planeación de cambio que buscan la eficiencia organizacional, de ellos existen modelos clásicos como:

- a) El Modelo de Cambio de Kurt Lewin.
- b) El modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley.
- c) Modelo de cambio planeado de “De Faria Mello”.

2.1.1.2. *El Modelo de Cambio de Kurt Lewin.* Este modelo establece que todo comportamiento resulta de la estabilidad de las fuerzas de impulso y restricción, según Martínez , Carrasco y Bull 2018 “consiste de tres etapas para generar cambios en la organización, el descongelamiento, el desplazamiento o avance y el re-congelamiento” (pág. 3).

Cuadro 1. Etapas del proceso de cambio según Kurt Lewin.

Descongelamiento	Desequilibrio Insatisfacción Toma de conciencia Procedimientos, hábitos, costumbres, actitudes.
Desplazamiento	Infraestructura Inestabilidad Inseguridad Incertidumbre
Re-congelamiento	Homeostasis Claridad situacional Equilibrio Mayor adaptabilidad
Fuente: (Escudero, Delfín, & Arano, 2014)	

2.1.1.3. *El Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley.* Esta planeación desarrolla detalladamente el proceso de cambio con el fin de asegurar el éxito de la misma, cabe recalcar que indica que toda la información debe ser compartida con el agente de cambio para que pueda llevarse de forma eficaz el plan de acción, a esta fase se le atribuye un alto índice de complejidad en las organizaciones que se resisten a aceptar la necesidad de cambio. (García & Forero, 2016)

Las etapas sugeridas para realizar este proceso se detallan a continuación:

Cuadro 2. Etapas del modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley.

Exploración	El agente de cambio y el sistema-cliente exploran juntos.
Entrada	Desarrollo de un contrato y expectativas mutuas.
Diagnóstico	Identificación de metas específicas de mejoramiento.
Planeación	Identificación de pasos para la acción y posible resistencia al cambio.
Terminación	Dejar el sistema o suspender un proyecto e iniciar otro.
Estabilización y evaluación	Evaluación para determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior.
Acción	Implantación de los pasos para la acción.
Fuente: (Guizar, 2013)	

2.1.1.4. *Modelo de cambio planeado de De Faria Mello.* Este modelo hace referencia al análisis del clima organizacional mediante la intervención y acción para determinar la situación en la que se encuentra la organización y proponer una solución para promover su desarrollo, este proceso está determinado por varias fases como se detalla a continuación:

Cuadro 3. Etapas del modelo de cambio planeado de “De Faria Mello”.

Contacto y contrato	Información, interacción, compromiso.
Entrada	Clima organizacional.
Recolección de datos	Observación, entrevista.
Diagnóstico	Necesidad de cambio
Planeación de Acciones	Diseñar plan de acción.
Acción, Acompañamiento, Evaluación y Término	Implementar plan de acción, control, seguimiento y retroalimentación.
Fuente: <i>(Verdugo, Ochoa, Parada, & Guereña, 2015)</i>	

2.2. Clima organizacional

Hace referencia a las relaciones entre los miembros de una organización dentro de su entorno laboral, por lo que se puede decir son las percepciones individuales del ámbito en el que desarrollan sus tareas, sean estas positivas o negativas. (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015)

El clima organizacional está ligado a la cultura de cada organización donde la personalidad de la empresa influye directamente con el ambiente que se genera entre sus colaboradores y por ende en su desempeño laboral. (Rodríguez E. , 2016)

El clima organizacional es saludable si se logra satisfacer las necesidades de las personas, en su defecto si no se logra dicha satisfacción se podrían generar inconvenientes como desmotivación, abandono del puesto de trabajo o retrasos en la productividad, lo que afecta de forma directa el desempeño integral de la organización.

2.2.1. Cultura Organizacional. Es un patrón de comportamiento que ejerce una importante influencia como marco de referencia para crear un conjunto de creencias y valores compartidos que regirán el desempeño de la organización como tal. (Marulanda, Lòpez, & Lòpez, 2018)

La cultura radica en el recurso humano y es considerada una herencia disciplinaria o a su vez como un conjunto de conocimientos, hábitos y creencias mediante la cual se rigen las personas para realizar sus actividades laborales. (Núñez, Mercado, & Banegas, 2015)

2.2.2. Valores y creencias. Son instrumentos que brindan apoyo a la integración de la cultura de una organización ya que son percibidos, asumidos y transmitidos como una forma conjunta de pensar y actuar dándole solidez a la identidad de la empresa. (Rodríguez & Romo, 2014)

2.2.3. Satisfacción laboral. Está definida como la percepción que desarrolla una persona sobre su situación de trabajo, actitudes y aspectos que pueden interferir en su desempeño laboral. (Manosalvas, Manosalvas, & Nieves, 2015)

La satisfacción laboral genera un aporte indispensable para la organización ya que el recurso humano es un agente de cambio positivo cuando se encuentra motivado a perseguir los objetivos institucionales en pro de su crecimiento tanto individual como laboral, por esto es recomendable fomentar un clima organizacional saludable.

2.2.4. Motivación. La motivación se refiere a las fuerzas impulsoras que intervienen en la acción de una tarea u objetivo sea este individual o colectivo, en las organizaciones se utiliza como una dinámica para mantener el comportamiento de sus colaboradores orientado hacia la consecución de sus objetivos. (Díaz, Díaz, & Morales, 2014)

2.3. Metodología

De acuerdo al Reactivo práctico 11286

Tema: Desarrollo organizacional

1. Determinar las bases estructurales para el diseño de un modelo de desarrollo organizacional que se ajusten a las necesidades y objetivos de una empresa comercializadora

- Se sustenta este trabajo mediante investigación teórica sobre desarrollo organizacional, conceptos.
- Modelos expuestos por diferentes autores
- Análisis que identifiquen las bases estructurales que se ajusten a las necesidades de la empresa productora seleccionada
- Construir el modelo de desarrollo organizacional coherente con el diagnóstico y los objetivos de la empresa.

La presente investigación es de carácter descriptivo, desde una perspectiva cualitativa para lo cual se realizó una entrevista directa aplicada al gerente y los métodos de observación y encuesta para los trabajadores de la empresa antes mencionada.

2.3.1. Método descriptivo. Se evidencia el comportamiento de los sujetos involucrados en la investigación partiendo desde lo particular a lo general, toma en cuenta las cualidades, pensamientos y sentimientos del sujeto de estudio por lo que es de carácter subjetivo, también se considera como un estudio analítico para evidenciar realidad que se presenta en el momento de la investigación. (Corona, 2016)

2.3.2. La entrevista. Este método de investigación se basa en la interacción con el agente de información en la cual se realizan preguntas con el fin de que las respuestas sirvan como datos específicos y concretos sobre el objeto de estudio.

2.3.3. Observación directa. Consiste en apreciar detenidamente el comportamiento de un objeto de investigación, este proceso debe realizarse de manera sigilosa, por lo que lo más idóneo es que el objeto observado no lo sienta de tal forma para que no se altere la información.

2.4. Resultados

La empresa “Macías S.A” es una empresa comercial originaria de la ciudad de Machala dedicada a la venta de licores y comidas rápidas, posee una matriz ubicada en la ciudad de Machala en las calles 25 de junio e/ Ayacucho y Sta. Rosa, cuenta con dos sucursales ubicadas en las calles Bolívar y Avenida Vela esquina y Buenavista entre callejón Zaruma y Kleber Franco respectivamente.

Esta empresa cuenta con 10 colaboradores repartidos en diferentes cargos entre las sucursales, el reconocimiento de esta organización en el mercado local es bastante notorio, puesto que genera una importante participación económica, creando fuentes de empleo directa (para sus empleados) y de forma indirecta para los demás participantes en la cadena de valor al ser implicados en las diferentes fases de los procesos de producción, venta y distribución de sus productos.

En cuanto a la comercialización de comidas rápidas, esta institución ha ganado un importante reconocimiento en el ámbito local, debido a la modernización de sus procesos de producción puesto que ellos se encargan del procesamiento de la materia prima para la elaboración de sus populares hamburguesas, a esto se suma la remodelación y adecuación de sus establecimientos ubicados en lugares estratégicos de la urbe Machaleña y por su puesto el agradable sabor de sus productos.

Para el diseño de un modelo de desarrollo organizacional que se ajuste a las necesidades de la organización sujeta a la presente evaluación, se utiliza las bases conceptuales revisadas anteriormente por lo que se determinó que lo más idóneo es aplicar las fases planteadas por De Faria Mello:

1. Contacto y Contrato. En esta etapa se requiere contar con la participación e interacción de las partes involucradas para dar a conocer información que precise los beneficios tanto para la empresa como para sus colaboradores al momento de encaminarse a la consecución de los objetivos y metas planteados por la organización.

Teniendo como resultado la definición de:

- Roles.
- Expectativas de las partes.
- Proyecto a realizar.
- Compromisos mutuos.

2. Entrada. Para esta fase se hace contacto con las personas para resolver la forma y los métodos a utilizar para el desarrollo del proyecto con la finalidad de conocer los puntos de vista individuales y de grupo para posteriormente conocer las debilidades que se presentan en el entorno laboral de la organización.

3. Recolección de datos. Por medio de la entrevista y la guía de observación se obtuvieron los datos necesarios para realizar un diagnóstico de la situación que atraviesa el ambiente laboral de la empresa.

4. *Diagnóstico*. En esta etapa es de vital importancia la predisposición por parte de los colaboradores siendo indispensable su colaboración de forma imparcial y veraz, para que se plasme de forma clara y precisa su punto de vista sobre las variables evaluadas ya que a partir de esto se realizarán acciones correctivas.

5. *Planeación de acciones*. Una vez realizado el análisis de los datos obtenidos durante las fases anteriores se procede a diseñar un plan de acción en pro de los colaboradores y de la organización para mejorar el desempeño integral de la misma.

Cuadro 4. Plan de acción para mejorar el clima laboral de la emp. “Macías S.A”.

Ítems	Objetivos	Responsable
Trabajo en equipo	Designar equipos de trabajo para fomentar la cooperación entre compañeros.	Gerente
Información	Dar a conocer a los colaboradores la misión y visión de la empresa para encaminar la consecución de los objetivos de la misma.	Gerente
Participación	Tomar en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones.	Gerente
Igualdad de trato	Imparcialidad al momento de designar responsabilidades y aplicar acciones disciplinarias.	Gerente

Comunicación	Dar a conocer cambios en la organización (estructurales, salariales, en los procesos etc.)	Gerente
Capacitación	Capacitar a los empleados sobre la realización de sus actividades.	Gerente
Integración	Realizar actividades de esparcimiento que estimulen la interacción entre los miembros de la organización con el fin de crear vínculos de cooperación y compañerismo.	Gerente/ Empleados
Reconocimiento	Brindar reconocimiento a los empleados por realizar bien su trabajo.	Gerente
Puestos y funciones.	Definición de cargos, horarios y actividades por afinidad con la finalidad de retener el recurso humano de calidad en la empresa y potencializar su desempeño.	Gerente
Salarios , beneficios y prestaciones.	Remuneraciones acorde al cargo que desempeña cada empleado, generación de bonos como agente motivador.	Gerente
*El tiempo estimado para la aplicación del plan de acción es de 1 año.		
Elaboración: la autora.		

6. Acción, Acompañamiento, Evaluación y Término. En esta última etapa del proceso se realiza la implantación del plan de acción, misma que corresponde a los directivos de la organización, aplicando los procesos correctivos diseñados en la planificación para posteriormente controlar su puesta en práctica y finalmente evaluar los resultados, en consecuencia, si se considera necesario es factible realizar una retroalimentación.

3. CONCLUSIONES

Es de vital importancia que los directivos empresariales concentren sus esfuerzos en el desarrollo organizacional, gestionando un ambiente saludable entre sus colaboradores para fortalecer de esta manera su estructura asegurando el crecimiento y la permanencia de la organización en el mercado.

Se realizó la revisión de artículos científicos y aportaciones hechas por varios autores para cumplir con los objetivos específicos de este estudio, realizando una investigación teórica sobre los componentes del desarrollo organizacional y sus modelos de desarrollo.

- Mediante la investigación teórica se conocieron los conceptos sobre los modelos de desarrollo organizacional determinando cuál de ellos sería el más factible para su aplicación en la empresa “Macías S.A”.
- Por medio de la metodología se determinaron las bases estructurales para la construcción del modelo de desarrollo que se ajuste a los requerimientos de la empresa, conociendo los puntos críticos que se presentan en su ambiente laboral para posteriormente elaborar un plan de acción que contiene estrategias para mejora para la organización.
- Se realizó una propuesta de modelo organizacional orientado al clima laboral, para su implementación en pro del desarrollo integral de la organización.

El clima organizacional es un componente importante en la vida de las organizaciones siendo el ámbito donde se desenvuelve el recurso humano de la empresa, mismo que posee percepciones diferentes de acuerdo a cada una de sus necesidades para poder crear satisfacción en las labores que realiza.

Para poder crear un desarrollo organizacional eficiente es imprescindible poner atención en el recurso humano de la empresa, que es un pilar fundamental para su crecimiento y permanencia en el mercado. Un empleado correctamente motivado y satisfecho con sus condiciones laborales es un agente de cambio en su área de trabajo, variable que aporta al desempeño laboral mejorando los procesos y la productividad contribuyendo de manera positiva al cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2007). El Desarrollo Organizacional. En I. Chiavenato, *Administración de los recursos humanos, El capital humano de las organizaciones* (Octava ed., pág. 420). Mexico: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Corona, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Medisur*, 14(1), 82. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v14n1/ms16114.pdf>
- Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (2014). MOTIVACIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE EMPRESAS FORMALES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ. *REVISTA IBEROAMERICANA DE PSICOLOGÍA: CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 60. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4905118.pdf>
- Escudero, J., Delfín, L. A., & Arano, R. M. (2014). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES. *Ciencia administrativa*(1), 3. Obtenido de https://www.academia.edu/22446646/EL_DESARROLLO_ORGANIZACIONAL_Y_LA_RESISTENCIA_AL_CAMBIO_EN_LAS_ORGANIZACIONES_Organizational_Development_and_the_obstinacy_to_the_organizational_change
- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE UNA EMPRESA. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- García, M., & Forero, C. (2016). CALIDAD DE VIDA LABORAL Y LA DISPOSICIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN FUNCIONARIOS DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ – COLOMBIA. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 81. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/798/79845405005.pdf>
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo Organizacional Y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=RDFJifNWNMC&pg=PA60&dq=modelos+de+desarrollo+organizacional&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjMoe7DhpzjAhUu1lkKHZiYCTQQ6AEILDAA#v=onepage&q&f=false>
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones*. Mexico: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a8a68a7be0b68ac529abc11ad7d2e85f.pdf>
- Hernández, A. R. (2016). Aproximación teórica a modelo de cambio planeado de gestión organizacional para la innovación educativa desde la Teoría de la Complejidad y Empowerment. *Educación en Contexto*, 186. Obtenido de [Dialnet-AproximacionTeoricaAModeloDeCambioPlaneadoDeGestio-6296681%20\(2\).pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6296681%20(2).pdf)
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 7. Obtenido de [dialnet.unirioja.es@articulo5412614.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5412614.pdf)

- Martínez , E., Carrasco, C., & Bull , M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio. *Estudios Gerenciales*, 34(136). Obtenido de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/212/21255535009/21255535009.pdf>
- Marulanda, C., Lòpez, M., & Lòpez, F. (2018). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información Tecnológica*, 29(6). Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n6/0718-0764-infotec-29-06-00245.pdf>
- Núñez, M., Mercado, P., & Banegas, R. (2015). Relación entre Cultura Organizacional (flexible y rígida) y Capital Intelectual. *Conciencia Tecnológica*, 5. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/944/94438997001.pdf>
- Rodríguez, C., & Romo, L. (2014). RELACIÓN ENTRE CULTURA Y VALORES ORGANIZACIONALES. *Conciencia Tecnológica*, 13. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/377299147/Dialnet-RelacionEntreCulturaYValoresOrganizacionales-4425550-1>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educación en Valores*, 6. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/vol1n252016.pdf#page=9>
- Rodriguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 4-5. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Segredo, A., García, A., & León, P. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 89. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2017/ifd1724k.pdf>
- Verdugo, M. L., Ochoa, J., Parada, E. L., & Guereña, J. M. (2015). STUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA, A TRAVÉS DE UNA INTERVENCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. *Ciencia Administrativa*, 64-65. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/04/07CA201502.pdf>

ANEXOS.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CASO PRÁCTICO	
TEMA: “DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO PARA LA EMPRESA “MACIAS S.A” DE LA CIUDAD DE MACHALA”	
ENTREVISTA DIRIGIDA A: Gerente de la empresa	
OBJETIVO: realizar un diagnóstico para determinar las bases y los requerimientos que posee la empresa para la implementación de un modelo de desarrollo organizacional.	
Pregunta No 1 ¿La empresa dispone algún tipo de planificación? Se realiza planificación para proyectos o cambios estructurales.	
Pregunta No 2 ¿Conoce sobre el desarrollo organizacional y sus modelos de planeación? Se conoce pero no a profundidad.	
Pregunta No 3 ¿Tiene usted estructurado un modelo de desarrollo organizacional? La empresa no cuenta con un modelo de desarrollo.	
Pregunta No 4 ¿Cree usted que es importante implementar un modelo de desarrollo organizacional en la empresa? Si .	
Pregunta No 5 ¿Considera usted que el proyecto de propuesta de un modelo de desarrollo organizacional aportaría beneficios a la empresa? Si por que se implementarían estrategias para mejorar el desempeño integral de la empresa.	
Pregunta No 6 Estaría dispuesto a prestar colaboración para realizar un diagnóstico que determine los requerimientos de la empresa y diseñar un modelo en base a sus requerimientos Si, sería muy beneficioso para la organización.	
Gracias por su colaboración	
Entrevistador: Raisa Gabriela Macías Coello	Fecha: 24/06/2019

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CASO PRÁCTICO

Tema: “DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO PARA LA EMPRESA “MACIAS S.A” DE LA CIUDAD DE MACHALA”

Ficha de observación realizada a en la empresa San Viernes de la ciudad de Machala

Objetivo: realizar un diagnóstico del clima organizacional para realizar una propuesta de modelo de desarrollo organizacional de acuerdo a los requerimientos encontrados.

Observador: Raisa Gabriela Macías Coello

Fecha: 28/06/2019

Ítems	Observaciones
Trabajo en Equipo	El 90% de los empleados no trabaja en equipo, no existe cooperación entre compañeros.
Información	Los empleados no conocen la identidad de la organización ni sus objetivos como tal.
Participación	Existe una deficiente comunicación entre los colaboradores y los directivos de la empresa.
Igualdad de trato	Se evidencia que existe favoritismo con empleados que tienen mayor tiempo laborando en la empresa.
Comunicación	No existe una buena comunicación entre la dirección y los recursos humanos.
Capacitación	No se realiza capacitación continua a los empleados para mejorar su desempeño.
Integración	Existe escasa integración en el ámbito social entre los directivos y los colaboradores.
Reconocimiento	El 99% de los empleados no recibe un reconocimiento por su buen desempeño laboral.
Puestos y funciones específicas	No se ha determinado la especificación de puestos y funciones.
Salarios , beneficios y prestaciones.	Los salarios y beneficios no son competitivos con las empresas de similares características.

Estilos de trabajo

Individual	X
En grupo	

Motivación y reconocimiento laboral

Reconocimiento económico	X
Notificaciones escritas	X
Reconocimientos simbólicos	X
Empleado del mes	X

Dificultades para el buen clima laboral

Los empleados no se encuentran motivados a laborar por falta de incentivos laborales.
No se realiza un control de rendimiento y resultados alcanzados.
No se realiza evaluación de desempeño.