



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
PARA EL GIMNASIO “GYM DESTRUCTION”.**

**TUTOR:**

**JENNY MAGDALENA MEDINA HIDALGO**

**AUTOR:**

**JACOBO ANDRES CHILAN PEREZ**

**GUAYAQUIL-2021**

<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>		
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Modelo de desarrollo organizacional para el gimnasio “Gym Destruction”.		
<b>AUTOR/ES:</b> Jacobo Andrés Chilán Pérez	<b>REVISORES O TUTORES:</b> Jenny Magdalena Medina Hidalgo	
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> INGENIERO COMERCIAL.	
<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b> INGENIERIA COMERCIAL	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2021	<b>N. DE PAGS:</b> 105	
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración		
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Desarrollo organizacional, Gestión Administrativa de Gimnasios, modelos DO		
<b>RESUMEN:</b> La gestión organizacional es de vital importancia para garantizar el crecimiento y buen funcionamiento de las empresas, por tal motivo, los Modelos de Desarrollo Organización (D.O) se constituyen como un instrumento ideal para alcanzar el cambio deseado, ya que estos buscan incrementar la eficiencia de la organización a través de la adecuada gestión administrativa.		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Jacobo Andrés Chilán Pérez	<b>Teléfono:</b> 0990990256	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:achilan@hotmail.com">achilan@hotmail.com</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	Mg. Oscar Machado Alvarez, Decano <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 201 <b>E-mail:</b> omachadoa@ulvr.edu.ec Ph.D. William Quimi Delgado, Director de Carrera <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 203 <b>E-mail:</b> wquimid@ulvr.edu.ec	

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

## GYM DESTRUCTION

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.utc.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.cbachilleres.edu.mx</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>3</b>	<b>www.gestiopolis.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<b>es.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>www.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>documents.mx</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>dspace.uniandes.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>ridum.umanizales.edu.co:8080</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>administracionestrategicarocio.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>



## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado JACOBO ANDRES CHILAN PEREZ, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GIMNASIO “GYM DESTRUCTION”, corresponde totalmente a el suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor

Firma:



**SOLCA**  
FACTURACIÓN Y CONVENIOS  
Sr. Jacobo Chilan  
C.I. 0925316937  
Ayudante de Convenios

JACOBO ANDRES CHILAN PEREZ

C.I. 0925316937

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GIMNASIO “GYM DESTRUCTION”, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GIMNASIO “GYM DESTRUCTION”, presentado por el estudiante JACOBO ANDRES CHILAN PEREZ como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



JENNY MAGDALENA MEDINA HIDALGO

C.C. 0910691021

## **AGRADECIMIENTO**

Todo el agradecimiento a Dios, por hacer que las cosas fluyan de una manera única, dándome la oportunidad de tener seres especiales como mis familiares, profesores y amigos que me han brindado su apoyo incondicional, esto ha permitido que disfrute de una vida universitaria bastante dinámica, en la que mis padres Digna Pérez y Carlos Chilán juegan un papel protagónico dándome ese empujón que uno necesita cuando no sabes cómo empezar de cero, además mis maestros en la trayectoria de estudiante universitario fueron la guía cuando no sabes dónde está tu norte y para culminar mis amigos con sus consejos y apoyo incondicional fueron esa luz en momentos de oscuridad.

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto está dedicado a Dios y mis padres, por tener la sabiduría, paciencia y el amor incondicional, para enseñarme que podía empezar, tomar una pausa y retomar mis estudios hasta llegar a culminar esta etapa.

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	1
Capítulo I.....	3
1. Diseño de la investigación .....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Formulación del Problema .....	5
1.4 Sistematización del Problema .....	5
1.5 Objetivo General .....	5
1.6 Objetivos Específicos .....	5
1.7 Justificación.....	6
1.8 Delimitación del Problema.....	6
1.9 Idea a Defender.....	6
1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	7
1.10.1 Línea de Investigación Facultad. Modelos y procesos para la administración empresarial.....	7
Capítulo II .....	8
2. Marco teórico .....	8
2.1 Marco Teórico .....	8
2.1.1 Antecedentes investigativos.....	8
2.1.2.1 Teorías clásicas.....	12
2.1.2.2 Teorías modernas.....	13
2.1.3 La organización y la cultura organizacional.....	14
2.1.4 Administración de la organización.....	16
2.1.5 Gestión organizacional.....	16



2.1.6 Desarrollo organizacional.....	19
2.1.6.1 Objetivos del Desarrollo organizacional.....	21
2.1.6.2 Características del Desarrollo Organizacional.....	22
2.1.6.3 Proceso del Desarrollo Organizacional.....	23
2.1.6.4 Importancia del Desarrollo Organizacional.....	24
2.1.7 Modelos de Desarrollo organizacional.....	25
2.1.7.1 Modelos relacionados con el cambio del comportamiento.....	25
2.1.7.2 Modelos relacionados con los cambios estructurales.....	25
2.1.7.3 Modelos de Diagnóstico Organizacional.....	26
2.1.8 Diseño organizacional.....	28
2.1.9 Diseño empresarial.....	29
2.1.10 Diseño mecánico.....	30
2.1.11 Diseño orgánico.....	30
2.1.12 Estructura organizacional funcional.....	31
2.1.13 Planificación organizacional.....	32
2.1.14 Elementos fundamentales del modelo de desarrollo organizacional.....	32
2.1.15 Rendimiento del proyecto o modelo del desarrollo organizacional.....	33
2.1.16 Características estructurales de diseño organizacional.....	34
2.2 Marco Conceptual.....	34
2.2.1 Planeación Estratégica.....	34
2.2.2 Liderazgo.....	35
2.2.3 Estructura organizacional.....	35
2.2.4 Cambio organizacional.....	35
2.2.5 Sistema organizacional.....	35
2.2.6 Aprendizaje organizacional.....	36
2.2.7 Comportamiento organizacional.....	36

2.2.8 Sistema de estimulación y recompensas.....	36
2.2.9 Especialización. ....	37
2.2.10 Configuración. ....	37
2.2.11 Departamentalización. ....	37
2.2.12 Centralización / Descentralización. ....	37
2.2.13 Coordinación.....	38
2.2.14 Formalización. ....	38
2.2.15 Alineamiento estructural.....	38
2.3 Marco Legal .....	38
2.3.1 Constitución de la República del Ecuador.....	38
2.3.2 Código Orgánico de Producción Comercio e Inversión (COPCI).....	38
Capítulo III.....	40
3. Metodología de la investigación .....	40
3.1 Metodología.....	40
3.2. Tipo de investigación .....	40
3.3 Enfoque .....	40
3.4 Técnica e instrumentos .....	41
3.4.1. Fuentes de investigación.....	41
3.5. Población .....	41
3.6 Resultados de la entrevista. ....	41
3.7 Guía de Observación .....	46
3.7.1 Resultados de la ficha de observación. ....	46
3.8 Situación actual .....	48
Capítulo IV.....	49
Propuesta.....	49
4.1 Título de la propuesta .....	49

4.2 Desarrollo del Modelo de Desarrollo Organizacional para Gym Destruction .	49
4.3.1 Primera etapa (exploración):.....	50
4.3.2 Segunda etapa (entrada):.....	51
4.3.3 Tercera etapa (diagnóstico):.....	51
4.3.4 Cuarta etapa (planeación). ....	54
4.3.5 Quinta etapa (acción). ....	56
4.3.5.1 Estructura Organizacional, Manual de funciones y Plan de capacitación del Gimnasio Gym Destruction. ....	56
4.3.5.2 Asesoría administrativa .....	72
4.3.6 Sexta etapa (estabilización y evaluación). ....	73
4.4 Análisis costo-beneficio .....	74
Conclusiones .....	76
recomendaciones .....	78
Referencias bibliográficas .....	79
Anexos.....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Modelos de DO basados en el cambio estructural .....	26
Tabla 2. Modelos de DO basados en el Diagnóstico Organizacional. ....	27
Tabla 3. Resultados del Diagnóstico Cultural del gimnasio Gym Destruction.....	52
Tabla 4. Problemas y oportunidades de cambio detectados en la empresa Gym Destruction .....	53
Tabla 5. Matriz de soluciones para la empresa Gym Destruction.....	53
Tabla 6. Matriz de planteamiento estratégico .....	55
Tabla 7. Presupuesto de la propuesta.....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Etapas del proceso del desarrollo organizacional.....	23
Figura 2. Etapa o componentes del modelo de Desarrollo Organizacional de Gym Destruction .....	49
Figura 3. Organigrama estructural de la empresa Gym Destruction.....	60
Figura 4. Organigrama funcional de la empresa Gym Destruction .....	61
Figura 5. Cronograma plan de capacitación de la empresa Gym Destruction.....	71
Figura 6. Cronograma de evaluación de la gestión organizacional de la empresa Gym Destruction .....	73

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1: Formato de entrevista.....	87
Anexos 2: Ficha de Observación.....	89

## **Introducción**

La gestión organizacional es de vital importancia para garantizar el crecimiento y buen funcionamiento de las empresas, por tal motivo, los Modelos de Desarrollo Organización (D.O) se constituyen como un instrumento ideal para alcanzar el cambio deseado, ya que estos buscan incrementar la eficiencia de la organización a través de la adecuada gestión administrativa.

Sin embargo, no todas las empresas consideran la aplicación de este instrumento llevando una gestión inadecuada, lo cual no solo impide el desarrollo adecuado de la organización, sino también, pone en peligro la continuidad de la organización, y este es precisamente el contexto en el que se desenvuelve el gimnasio Gym Destruction. La empresa mencionada mantiene procesos desorganizados, no posee una estructura organizacional adecuada, además el manejo administrativo se realiza de forma empírica, lo que en la actualidad ha provocado serios problemas que impiden el crecimiento de la empresa, en vista de ello, se planteó el diseño de un Modelo de DO para el gimnasio.

A través del modelo de D.O. se pretende recoger de la manera más cercana posible, las necesidades y demandas de la organización, para plantear estrategias que permitan solucionar los problemas identificados, y de esta forma promover el crecimiento organizacional del gimnasio. A través del presente estudio se realizó un análisis situacional al gimnasio Gym Destruction, el cual fue fundamental para identificar los factores críticos y oportunidades, que fundamentaron el Modelo de Cambio Planeado para el desarrollo organización de la empresa.

Para la comprensión del lector, el trabajo de titulación presenta la siguiente estructura:

Capítulo I, expone de forma detallada el problema de investigación, así como la formulación de los objetivos planteados para el desarrollo del estudio, los cuales responden a la línea de investigación Modelos y procesos para la administración empresarial, perteneciente a la Facultad de Administración de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte.

En el Capítulo II, se muestra la fundamentación teórica, es decir, los antecedentes teóricos y conceptuales que sustentaron la investigación, de los cuales se desprende el Modelo de D.O. seleccionado para la elaboración de la propuesta.

El Capítulo III contiene los métodos y técnicas empleados durante el estudio, así como los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, los datos recopilados permitieron caracterizar el problema para encontrar una solución acorde a las necesidades y recursos con los que cuenta Gym Destruction.

Finalmente, el capítulo IV, muestra como propuesta el Modelo de D.O. de cambio planeado, el cual fue ajustado a los requerimientos de la organización objeto de estudio, de manera continua se exponen las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas que sirvieron de sustento para la elaboración del trabajo de titulación.



## **Capítulo I**

### **1. Diseño de la investigación**

#### **1.1 Tema**

Modelo de desarrollo organizacional para el gimnasio “Gym Destruction”.

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

Gym Destruction, es una empresa ubicada en la Cdla. Maldonado del cantón Durán, provincia del Guayas, la cual ofrece el servicio de entrenamiento físico, su infraestructura cuenta con maquinarias adecuadas para el mantenimiento físico de sus clientes. Este gimnasio, cuenta con ocho años en el mercado, es dirigido por su propietario Gabriel Andrés Rodríguez Alcocer, quien desde sus inicios se ha encargado de dirigir el gimnasio de forma empírica, logrando cierto nivel de reconocimiento en el sector donde se ubica el mismo.

Lo anteriormente mencionado ha permitido que la empresa se mantenga en el mercado, sin embargo, en el tiempo que lleva operando, no ha existido un crecimiento económico, esto se debe principalmente a la poca experiencia que su propietario tiene en cuanto al manejo administrativo del gimnasio. Es evidente el inadecuado manejo administrativo de este establecimiento, por ejemplo, los registros de ingresos y egresos se llevan en un cuaderno sin respaldos, además no se mantiene una base de datos de clientes.

Uno de los principales problemas de Gym Destruction es la inexistencia de procesos administrativos, en esta empresa no existe planeación, organización ni un sistema que permita controlar las operaciones que se realizan dentro de la misma, no se lleva una gestión del personal, ni tampoco existen reglamentos internos o manuales de funciones, por lo tanto el personal no tiene definido sus obligaciones, se niegan a realizar actividades que ellos consideran que no les competen, incluso han llegado a descuidar a los clientes, lo que provoca contantemente inconvenientes entre el personal y quejas de los clientes.

Lo antes dicho limita la capacidad competitiva de la organización, su eficiencia, así como la oportunidad de la misma para posicionarse y sostenerse en el mercado. Los problemas administrativos le generan obstáculos, barreras de crecimiento y amplitud de sus procesos, pérdida de innovación en el servicio, cerrando puertas a nuevos

usuarios y abriendo una brecha con los ya existente. El gimnasio tiene bases administrativas informales que, al ser plasmadas sin medidas competitivas ni planteamientos comerciales, imposibilitan que el mismo pueda operar a largo tiempo.

Gym Destruction no cuenta con componentes estratégicos formales que le den un direccionamiento, tampoco posee elementos que le permitan definir objetivos en diferentes niveles: una visión que indique que se espera de la empresa a futuro; una misión que dé a conocer los servicios que se entrega a los clientes y los compromisos de la organización para con los clientes; además no posee políticas empresariales donde se declaren los principios generales que la empresa se compromete a cumplir, y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados.

Uno de los principales problemas encontrados en el gimnasio es los escasos de procesos administrativos (planificación, organización, dirección y control), lo cual provoca que la organización no tenga claro como corregir las deficiencias observadas en el desempeño tanto de la organización como la de los empleados, además impide tener información suficiente acerca del funcionamiento de la empresa, y de las herramientas necesarias para hacer frente a sucesos imprevistos desfavorables para su crecimiento en el mercado. Todo lo mencionado tiene como origen la falta de definición de una estructura que permita direccionar y proyectar hacia donde se quiere llegar con Gym Destruction.

La debilidad de los procesos administrativos de Gym Destruction lo tornan vulnerable en el mercado local, como se mencionó, los procesos fueron creados empíricamente, es decir a partir de los conocimientos personales y la experiencia de su propietario, esto no quiere decir que sean erróneos, pero es necesario que se establezcan, desarrollen, organicen y comprenda el entorno donde se opera para que puedan adaptarse a los cambios futuros. Si la empresa no establece procesos estructurados y duraderos, y tampoco corrige su manejo administrativo, entonces se va a estancar, no se desarrollará, perderá innovación, disminuirá su clientela, no sabrá que necesidades atender para alcanzar la prosperidad, y en casos extremos puede llegar incluso a desaparecer del mercado.

El propietario del establecimiento, es plenamente consciente de la necesidad de crear una estructura administrativa acorde a su actividad, ya que en los últimos meses se han producido pérdidas económicas que amenazan la sostenibilidad del negocio.

Por tal motivo es necesario analizar la situación administrativa actual del gimnasio, y con ello evaluar la experiencia de su propietario, y de quienes colaboran en el mismo.

Esto permitirá recolectar información básica y necesaria para valorar y evaluar las fortalezas y debilidades de Gym Destruction, con el objeto de elaborar un modelo de desarrollo organizacional para la gestión administrativa. Por medio del mismo, se pretende alcanzar la organización y desarrollo óptimo de la empresa en los ámbitos administrativos, comercial y financiero, lo cual daría como resultado el incremento en las utilidades y una mayor satisfacción de los clientes.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿Cómo permitirá el diseño de un modelo de desarrollo organizacional el mejoramiento de los procesos en el Gimnasio “Gym Destruction”?

### **1.4 Sistematización del Problema**

- ¿Cuál es la situación actual de estructura administrativa y los procesos internos del Gimnasio “Gym Destruction”?
- ¿Cuáles son las estrategias organizacionales que permitirán diseñar un nuevo proceso administrativo para el Gym Destruction?
- ¿El Gym Destruction cuenta con una estructura organizacional acorde a las capacidades y resultados laborales administrativos que se van a seguir en el Gimnasio?

### **1.5 Objetivo General**

Un Modelo de desarrollo organizacional permitirá beneficiar a los procesos administrativos del Gimnasio “Gym Destruction”.

### **1.6 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la estructura administrativa y sus procesos internos del Gimnasio “Gym Destruction”.
- Elaborar componentes estratégicos de la organización (Misión, visión, valores, objetivos y políticas).
- Formular estrategias organizacionales para el diseño de los nuevos procesos administrativos.

- Diseñar la estructura organizacional del gimnasio acorde a las capacidades y resultados laborales.

### **1.7 Justificación**

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad diseñar un modelo organizacional dirigido a la empresa Gym Destruction, se eligió a este centro de acondicionamiento físico, debido a que, mantiene una inadecuada gestión administrativa, los procesos son llevados de manera empírica, se basa en los conocimientos personales, sin una estructura formal, lo que ha impedido el desarrollo empresarial del gimnasio, además de poner en peligro su sostenibilidad en el mercado.

Por tal motivo, diseñar un modelo organizacional para Gym Destruction, es de gran importancia, ya que permitirá la reestructuración de la empresa, identificando sus debilidades y fortalezas, para con ello mejorar su gestión administrativa, promoviendo así el desarrollo empresarial del gimnasio.

Un sistema administrativo adecuado facilitará la gestión administrativa y el control de los procesos, que le permitirá identificar los puntos críticos del gimnasio mejorando la calidad de servicio que se ofrece a los clientes y su rentabilidad.

### **1.8 Delimitación del Problema**

La investigación se delimita en los siguientes puntos:

**Delimitación espacial:** La investigación se llevará a cabo en el gimnasio Gym Destruction ubicado en la ciudadela Maldonado, cantón Durán, Provincia del Guayas.

**Delimitación temporal:** El periodo de investigación es de cuatro meses comprendidos entre enero y abril del 2020.

**Delimitación conceptual:** Planificación organizacional.

**Delimitación social:** Propietario, empleados y clientes del gimnasio.

### **1.9 Idea a Defender**

Diseñar un modelo de desarrollo organizacional para el Gimnasio Gym Destruction que beneficie a los procesos administrativos.

### **1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.**

Línea Institucional de la ULVR Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables. La línea tiene como finalidad que las organizaciones sean creadas para trascender en el tiempo, por lo tanto, es necesario resaltar la importancia de la correcta administración de sus recursos y la identificación de los procesos de negocios que les permita cumplir sus objetivos organizacionales, impactando de manera favorable a la sociedad.

**1.10.1 Línea de Investigación Facultad.** Modelos y procesos para la administración empresarial.

## Capítulo II

### 2. Marco teórico

#### 2.1 Marco Teórico

##### 2.1.1 Antecedentes investigativos.

Para llevar a cabo el presente estudio, se tomó como referencia investigaciones relacionadas con el desarrollo de modelos de gestión organizacional, a continuación, se mencionan los más destacados.

Pérez y Zapata (2012), diseñaron un modelo de desarrollo organizacional para la empresa Amelissa, con el objetivo de incrementar la competitividad y el incremento de las ventas directas de la empresa. Para ello, los autores propusieron una reingeniería y gestión de procesos, misma que sigue una ruta de calidad adaptada a las necesidades de la empresa. La metodología aplicada se basa en el círculo de Deming, y consta de cuatro fases que son planear, hacer, verificar y actuar. Finalmente, el estudio culmina con la creación de un modelo de gestión de procesos que consta de varias herramientas que facilitan la identificación, creación, almacenamiento y transferencia de información clave para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Por su parte Olivo (2014), en su trabajo titulado Desarrollo de un modelo de desarrollo organizacional para la empresa Picaditas del Mar, el cual tiene como objetivo diseñar un modelo para la gestión de la organización, para ello primero determinó la satisfacción del cliente en cuanto al servicio, los productos y el personal, aplicando una encuesta a 321 personas, además realizó entrevistas a los proveedores y empleados y observó los procesos que lleva a cabo la empresa.

Una vez concluido el análisis se determinó que el 7% de los clientes se sentían insatisfechos con el servicio brindado por la empresa, mientras que el 55% se encontraba medianamente satisfecho, finalmente se estableció que los empleados desconocen los procesos para el adecuado manejo de la organización. Considerando los resultados obtenidos, el autor desarrollo un modelo para promover cambios en la empresa a través del diseño de la estructura organizacional, la creación de un reglamento interno y la elaboración de un manual de procesos para la gestión adecuada de los recursos.

En el año 2014, Lima presentó el estudio denominado Modelo de desarrollo organizacional para la hostería San Isidro de Itaqui en el cantón Cotacachi, Provincia de Imbabura, mismo que tiene como objetivo incrementar la efectividad en la estructura organizacional de la hostería. Un análisis a la gestión organizacional de la empresa dio como resultado una deficiente administración del talento humano, lo que estaba ocasionando problemas en la calidad del servicio prestado a los clientes.

El investigador empleó una metodología de enfoque cualitativo, empleando como instrumentos una entrevista aplicadas a los mandos altos de la empresa, y una encuesta dirigida a los clientes. El estudio concluyó que la hostería no cuenta con una adecuada jerarquización, ni se distribuyen correctamente las funciones de los trabajadores. El desconocimiento y bajo desempeño de los empleados influyen en la gestión organizacional, por tal motivo el Lima (2014) basó su modelo de desarrollo organizacional en el propuesto por Lippitt, Watson y Westley, el cual consta de ocho componentes que son exploración, entrada, diagnóstico, planeación, acción, evaluación y terminación. El modelo diseñado contempló varias estrategias para el desarrollo de la organización entre las que destaca el diseño de manuales de funciones, la ejecución de capacitaciones y la evaluación continua de los procesos.

Macías (2019) diseñó un modelo de desarrollo organizacional para la empresa Macías ubicada en la ciudad de Machala, la investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo acorde a los requerimientos de la empresa. Para cumplir con lo propuesto, el autor empleó una metodología descriptiva-cualitativa, empleando como instrumentos la observación, encuestas y entrevistas, estas últimas aplicadas al personal que labora en la empresa. El estudio concluyó que la empresa presenta serias deficiencias en el manejo del recurso humano e inadecuada gestión de sus procesos, considerando estas conclusiones se construyó un modelo el cual aplica la metodología de fases de planificación, la cual se direccionó a fortalecer la relación y comunicación de colaboradores para la mejora del clima laboral e incremento del desempeño organizacional.

Por otro lado, Tapia (2018) analizó el desarrollo organizacional de la empresa ESUM, el objetivo de su investigación es identificar los factores que influyen en el desarrollo organizacional de la empresa mencionada, la cual presenta serios problemas relacionados con la carente gestión organizacional descoordinación de las áreas que componen la empresa. La metodología aplicada fue de tipo cualitativa, empleando

como instrumentos la encuesta y observación, estos permitieron establecer la calidad de servicio al cliente y de los procesos manejados por la empresa. El autor, propuso un modelo de desarrollo organizacional el cual tiene como eje principal el cambio del comportamiento gerencial para crear conciencia en los colaboradores, finalmente diseñó un manual de procesos organizacionales acorde a la realidad de la empresa ESUM.

Barros (2016) en la investigación denominada propuesta de una metodología para el cumplimiento de estándares de calidad y servicio en el gimnasio Body Care Spa & Gym de la ciudad de Cuenca 2015, propuso una metodológica para mejorar la calidad del servicio brindado por el gimnasio con la finalidad de incrementar sus ventas. La investigación fue de tipo mixta, aplicando como técnica la observación, y encuestas de satisfacción a 52 clientes de Body Care Spa & Gym.

Como resultado de la investigación se determinó que los clientes están conformes con la calidad de servicio brindado por la empresa, sin embargo, existen deficiencia a nivel administrativo, esto se debe a que no se han definidos los roles y obligaciones de los empleados. Para mejorar la problemática, el autor propuso capacitar al personal y realizar un manual de procesos, que describa las actividades que debe realizar cada trabajador de acuerdo a su cargo laboral.

Llerena (2013), presentó el estudio desarrollo organizacional para almacenes D'Angelo de la ciudad de Pelileo y la gestión gerencial, misma que tiene como objetivo mejorar la gestión administrativa y atención para alcanzar la satisfacción de los clientes de la empresa. Para conocer la situación de la gestión administrativa de la empresa se aplicaron encuestas tanto a los empleados de la misma como a clientes, además se entrevistó al gerente.

Finalmente, con la información obtenida fue posible diseñar un modelo de desarrollo organizacional acorde a las necesidades y recursos con los que cuenta el almacén D'Angelo, mismo que se encuentra fundamentado en el modelo de calidad de Malcolm Balbridge, compuesto de siete etapas que son: liderazgo, planeación estratégica, enfoque del cliente, estructura organizacional, enfoque de talento humano, gestión de procesos de ventas y resultados de la empresa.

García (2013) en el trabajo titulado el desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: Una propuesta de intervención interactiva, presentó los resultados de su



investigación la cual tenía como objetivo establecer un modelo direccionado a mejorar la organización en pequeñas empresas, para que éstas sean más eficientes al momento de gestionar sus recursos.

El estudio consideró como unidades de análisis a un grupo de pymes dedicadas a diferentes actividades económicas, para determinar cuáles son los errores más comunes que cometen este tipo de empresas. Finalmente, con base en los resultados obtenidos, García propuso un modelo que permite a las pequeñas empresas evaluar su organización, por medio de un sistema de indicadores objetivos que permiten identificar los procesos críticos, facilitando la tarea de decidir hacia donde la empresa debe dirigir sus acciones de mejora.

Ortiz y Castañeda (2015), llevaron a cabo un plan de desarrollo empresarial del gimnasio Cronos Gym Fitness, este estudio tiene por objetivo el diseño un plan que permita posicionar a este establecimiento como uno de los mejores de la localidad. Para ello, los investigadores aplicaron una metodología de tipo cualitativa y descriptiva, analizando el direccionamiento estratégico con la finalidad de identificar las condiciones que permiten el óptimo funcionamiento organizacional, además se realizó un estudio de mercado para establecer las necesidades de los clientes y una revisión integral de los procesos manejados por los colaboradores.

Con la información obtenida, los autores emitieron un diagnóstico que permitió a la dirección tomar la decisión de expandir el negocio y emprender acciones correctivas en los procesos administrativos y comerciales deficientes.

Por último, se revisó el trabajo de Tituaña (2015), cual analizó la estructura organizacional y gestión administrativa de la empresa UNIPRO, el objetivo de la investigación es determinar cómo los aspectos mencionados inciden en la empresa, y con ello fortalecer su gestión administrativa. El método empleado fue la investigación de campo, y como instrumentos se emplearon la encuesta y la entrevista, gracias a ellos fue posible obtener información relevante que permitió determinar el impacto que la inadecuada gestión administrativa tiene en los recursos y administración de procesos de UNIPRO. El autor concluye que, al no existir una correcta estructura organizacional, los resultados financieros comprometen el éxito de la empresa.

**2.1.2 Teorías organizacionales.** La organización es para Ardila (2015) “la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales, para llevar a

cabo transacciones planeadas” (p.22), por lo tanto, esta interrelación se encuentra fundamentada en una serie de teorías desarrolladas a través del tiempo, a continuación se exponen las principales.

### **2.1.2.1 Teorías clásicas.**

El precursor de la teoría clásica de la organización fue el economista estadounidense Frederick Winslow Taylor, quien, en el año 1878, empezó a realizar sus estudios acerca del rendimiento del trabajo, en el año 1901 publicó un estudio titulado Shop Management, en el cual expone que el rendimiento de los empleados puede ser potencializado si se aprovecha mejor si su energía es aprovechada mediante la especialización y racionalización de sus actividades, y mejorando las retribuciones. Taylor aplicó científicamente estos principios consiguiendo incrementar la productividad tanto de los trabajadores como de las maquinarias, siendo el primero en separar la programación o dirección laboral de su ejecución (Munch, 2007).

Los ideales de Taylor sirvieron de base para el surgimiento del movimiento de organización científica dirigido por el francés Henry Fayol, mismo que promulgó en 1916 la primera teoría general de la dirección, por medio de la cual, reconoce que la dirección es importante para guiar los procesos de una organización. Fayol indicó que dentro de las funciones de la dirección se encuentran la programación, organización, coordinación y el control, además introdujo el término staff, para referirse al grupo de personas que brinda apoyo y refuerzo a la dirección, e indicó que los organigramas son elementos de gran importancia para el adecuado manejo organizacional (Quezada, Salazar, & Sandoval, 2019).

Por su parte, casi a la par el sociólogo y economista alemán Max Weber, definió el denominado modelo burocrático, mismo que establece que en las organizaciones debe primar la superioridad técnica, este tratadista propuso que la organización y dirección deben ser burocráticas para garantizar el buen funcionamiento organizacional, sus estudios influenciaron en otros estudiosos como es el caso de Philip Selznick quien en 1948 escribió Bases de la Teoría de la Organización, estudio que establece la importancia de la delegación de la autoridad y Alvin Gouldner el cual contribuyó con valiosos aportes teóricos acerca de la implementación de normas y reglas dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2014).

Por otro lado, Parker Follet, seguidor del modelo burocrático de Weber y de las ideas promulgadas por Gouldner, crea la Escuela de Departamentalización, la cual toma como principio la ética grupal, reconociendo al poder, liderazgo y la responsabilidad como dimensiones de la participación. Mooney, Reley y Brench, también formaron parte de esta escuela, ellos complementaron las teorías de Follet, estableciendo que las organizaciones funcionan mejor cuando se crean unidades organizativas o departamentos que se encarguen de tareas definidas.

Las teorías y modelos mencionados dieron paso a la teoría Estructuralista, de Chester, Barnard y Herbert A. Simón, considerados como los precursores de la Teoría de la Organización Moderna. Estos autores formalizaron el concepto de organización, indicando que es “un sistema de fuerzas sociales coordinadas de acuerdo a un cierto orden o estructura organizativa para lograr un fin determinado” (Manene, 2018).

Finalmente, el consultor y catedrático austriaco Peter Drucher en conjunto con el teórico estadounidense Harold Koontz, acogieron los estudios de Taylor y Fayol, y de manera empírica identificaron los factores que inciden en el éxito de la organización, y los elementos que ocasionan el fracaso de la administración. Las teorías clásicas defienden un modelo organizacional rígido, donde las relaciones se encuentran bien definidas, así como los roles de los directivos y superiores, mismos que siempre deben responder a los principios de la organización.

#### **2.1.2.2 Teorías modernas.**

Las teorías de la organización moderna, tiene su fundamento en la Teoría de los Sistemas (TGS) del filósofo austríaco Ludwig Von Bertalanffy, expuesta en el año 1937, misma que establece que dentro de un sistema, el cambio de uno de los elementos afecta a los demás dentro del mismo sistema. La TGS que fue acogida para aplicarla al área administrativa por el economista inglés Kenneth Boulding en 1956, esto contribuyó significativamente a la teoría de la organización, surgiendo el término análisis de sistemas para referirse a la resolución de problemas de la estructura organizativa y la toma de decisiones administrativas.

Manene (2018) indica que la Teoría de los Sistemas administrativos “considera la organización de la empresa como un conjunto de partes interdependientes, abierto y que se adapta conscientemente a las variaciones del entorno” (p.23), por lo tanto, la

organización se compone de una serie de variables de tipo físicas, sociales y psicológicas que se encuentran relacionadas entre sí.

Finalmente, el teórico estadounidense Jay Lorsch en 1977 mejoró de manera relevante el diseño organizacional, al aplicar a la Teoría de los Sistemas Administrativos un enfoque situacional contingente. Lorsch en 1995 indicó que dentro del sistemas pueden surgir un grupo de influencias circunstanciales o contingentes, que pueden afectar, al ser esta un sistema abierto, la estructura de la organización. Esto permitió que las organizaciones mejoren su diseño estructural, al considerar la relación de sus componentes y las características de sus elementos técnicos y humanos.

Son varios los autores a través del tiempo, que han contribuido a la teoría organizacional, las aportaciones más recientes vienen de la mano de autores como Mintzberg quien desde el año 1973 ha realizado diversos estudios acerca del papel que cumple la dirección. En la década de los 80 Peters y Waterman crearon un modelo de excelencia empresarial conocido como las 7 “S”, o factores básicos de estructura organizativa, a la par Baldrige diseñó un método para evaluar la gestión de la organización, dando origen al modelo de autoevaluación EFQM, calidad total y normas que aseguran la calidad de la International Organization for Standardization (ISO).

### **2.1.3 La organización y la cultura organizacional.**

Pinto (2012) conceptualiza a la organización como “una estructura bien determinada en la cual se plantean metas y objetivos que fijan cada una de las áreas que la integran” (p.33), por lo tanto, la organización es considerada como un sistema que tiene como principal objetivo alcanzar la interrelación de sus componentes.

Por su parte Hernández (2016) considera que el concepto de organización proviene del proceso de organizar y diseñar una estructura formal para el buen desenvolvimiento de la empresa, entonces, se considera que existe una organización cuando se define una jerarquía, se asignan funciones y responsabilidades a los diferentes departamentos de la empresa. La organización tiene por característica principal la continuidad, esto se debe a que los procesos y operaciones de la empresa son dinámicos, por ello, deben adaptarse a los cambios del entorno, interactuando con ellos. Esta característica permite la permanencia operacional de la empresa en el tiempo.

Según Chiavenato (2017) “las empresas son sistemas abiertos, sensibles y con capacidad de respuesta frente a los cambios en los ambientes” (p. 256), son sistemas abiertos porque tienen límites y capacidad para desarrollarse, además se encuentran constantemente intercambiando recursos e información con el entorno. Las empresas tienen la necesidad de encontrar estabilidad para sobrevivir, es por ello que se crea la organización, como un medio para que las empresas se adapten a las circunstancias ambientales y logren alcanzar sus objetivos.

Toda organización posee dos tipos de elementos, los básicos (externos) y los de trabajo (interno), los primeros corresponden a las personas y sistemas, la interacción de estos es determinante para el éxito o fracaso de la organización. La interrelación puede darse entre individuos, entre organizaciones, entre organizaciones e individuos o entre la organización y su entorno. Por otro lado, se consideran elementos de trabajo a todos los recursos empleados por la empresa tanto de tipo humano como materiales y conceptuales.

Según Chiavenato (2016), las organizaciones tienen su propio ambiente para realizar sus actividades, cada organización tiene una complejidad creciente, se encuentra sometida al cambio constante y a la incertidumbre en relación a los sucesos que acontecen en su entorno. Como se mencionó, la organización se encuentra conformada por elementos básicos y de trabajo, dentro de esta última categoría se incluye un grupo de personas encargadas del intercambio de recursos, el capital humano conformado por los directivos y empleados.

Dentro de la organización los empleados mantienen un comportamiento el cual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que les rodea, por lo tanto, las acciones que realiza el empleado se ven influenciadas por el lugar donde labora, las actividades que se le asignen y el rol otorgado. Y precisamente, ese ambiente es conocido como cultura organizacional. De acuerdo a Sheen (2016), “las empresas exitosas poseen una cultura en la cual el personal está profundamente consciente de la visión, misión y valores centrales que se requieren para implementar las estrategias de la compañía” (p.6).

La cultura organizacional es un bien intangible, no puede verse ni tocarse, pero se encuentra presente como parte esencial de la organización que influye directamente en todo lo que ocurre en ella.

Por su parte, Sathe (1983) indica que “dentro de la organización, la cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que sus miembros tienen en común” (p. 65), por lo tanto, es estable, no suele cambiar fácilmente, además la cultura organizacional pone límites dentro de la empresa ya que establece que tipo de conducta deben demostrar los empleados durante el lapso laboral.

#### **2.1.4 Administración de la organización.**

Para Fayol y Taylor (2015) administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, por su parte, Chiavenato (2016) indica que una empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos, por lo tanto, administración de empresas es organizar los recursos existentes en las entidades, para establecer planes estratégicos que permitan llevar el control sobre sus actividades, acciones a seguir, es decir, correcto direccionamiento de la empresa logrando el empoderamiento de su personal con el objetivo, misión y visión de la compañía y la productividad de sus recursos.

De acuerdo a Reyes (2016), la importancia de la administración radica básicamente en contribuir con la administración técnica de las grandes empresas que por su tamaño no podría existir sin una administración efectiva. También permite que las empresas logren el éxito, ya que maximiza la productividad de sus recursos humanos y materiales.

Además, la administración de empresa permite mejorar la coordinación de sus elementos, como son la maquinaria, mercado, calificación y mano de obra. Es por eso que es fundamental poder llevar una correcta gestión administrativa en la empresa para mejorar su productividad y se vea reflejado en el aumento de las ventas y satisfacción al cliente logrando mantenerse fuerte frente a la competencia.

#### **2.1.5 Gestión organizacional.**

En la actualidad, los cambios del entorno motivados por la globalización exigen una reconversión en la estructura y dirección de las organizaciones, especialmente en la manera como estas deben gestionarse. Por este motivo, quienes toman las decisiones dentro de la organización deben obtener, procesar y analizar la información interna o externa con la finalidad de conocer la situación y poder anticiparse o responder de acuerdo a la ley.

Los procesos mencionados se conducen a través de la gestión, la cual se concibe como la planificación, organización, ejecución y control del conjunto de acciones, decisiones y esfuerzos que produce una organización para dar cumplimiento a su misión. Para garantizar el buen desempeño organizacional, es preciso que se observen los elementos o agentes que concurren en el mismo, para de este modo poder avizorar el futuro tomando como base la realidad actual de la organización.

Sin embargo, cuando se plantea un modelo de gestión, es necesario que la organización considere que sus componentes son seres humanos y que ellos son los que toman las decisiones, por lo tanto, no están libres de cometer errores, los cuales no serán atribuidos a los individuos de la organización de manera aislada, sino a la organización en conjunto.

Las organizaciones en el mundo requieren de estrategias y lineamientos que les permitan su sostenibilidad, las cuales funcionan con la interacción de personas, intercambiando valores de manera constante con sus partes interesadas.

Adicionalmente, realizan sus actividades para el logro de los objetivos definidos en el corto, mediano y largo plazo. Una organización como sistema mantiene relaciones con su entorno interno y externo. En lo interno, requiere de recursos tecnológicos, humanos, financieros, logísticos que en conjunto permiten generar su propuesta de valor. Además, cuando se relaciona con el entorno externo, es capaz de establecer relaciones con proveedores, clientes, gobiernos e instituciones que le generan información y recursos estratégicos para su funcionamiento.

Con la intención de maximizar las fortalezas y oportunidades, las organizaciones requirieron implementar lineamientos de control, administración y en consecuencia de gestión para de manera organizada disponer de los recursos existentes y disponibles para alcanzar sus cometidos surgiendo de esta manera la gestión organizacional a finales de la década de 1950.

La gestión organizacional nació como una estrategia singular para mejorar la organización, basada en la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con los cambios planificados, hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que se enfrenta el lado humano en las organizaciones con el sentido de promover el desarrollo del potencial organizacional (Campoverde, 2016).

Las organizaciones para su óptimo funcionamiento definen objetivos, los cuales se encuentran plasmados y desarrollados en los procesos de planeación estratégica, sin embargo, solo puede alcanzarse la consecución de los mismos, cuando define los lineamientos organizacionales con respecto a la diferenciación de su personal e una identidad propia. La organización requiere de estrategias de gestión que le permitan a la organización sostenerse ante los cambios recurrentes. Es por esto, que la gestión organizacional surge como proceso para que directores y gerentes conduzcan el destino de la empresa hacia la maximización de los resultados esperados. Basado en el logro de los objetivos propuestos (Arias, 2013).

Es importante el papel que desempeña la alta dirección al momento de definir los elementos para la dirección estratégica, la orientación que tomaran las acciones de la organización, los esfuerzos y comportamiento del recurso humano, y los mecanismos que se van a emplear para alinear las estrategias, la estructura y la cultura.

Ardila (2015) indica que la gestión organizacional “es un espacio que considera la estructura y procedimientos de la empresa a todo lo largo de su cadena interna de valor, su misión y visión; y los mecanismos de desarrollo, de acuerdo con las tendencias de cambio en una economía globalizada y crecientemente competitiva” (p. 35), y que además considera de manera destacable al recurso humano y su alineación con la dirección estratégica de la organización.

Las organizaciones que mantienen una buena gestión logran un mayor grado de sofisticación, sin embargo, es necesario admitir que para alcanzar ese nivel se tendrán que diseñar e implementar políticas conciliadoras entre la hegemonía de los valores económicos y el reconocimiento de lo humano, ya que en el proceso de toma de decisiones es preciso visualizar a la organización como un todo compuesto, para de este modo poder responder a los objetivos, la misión y la visión (Achilles, 2015).

**2.1.5.1 Importancia de la gestión organizacional para las empresas.** La gestión organizacional consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. La gestión administrativa permite que la empresa alcance sus objetivos, para ello debe llevar a cabo un conjunto de acciones mediante las cuales los gerentes



desarrollen actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.

Por lo tanto, administrar organizaciones como unidades complejas, presume cambios estructurales en los tipos de gestión existentes. Estos procesos progresivos encuentran en la gestión (coordinación, ejecución, y control de las decisiones y esfuerzos para cumplir con la razón de ser) un puente para intervenir entre lo que se desea a ser y lo que se logra como desempeño mediante esfuerzo progresivo. Para subsistir a través del desempeño deseado se requiere vislumbrar en la gestión la participación de los elementos o agentes que intervienen en la parte organizacional por eso es necesario explorar para concebir un nuevo modelo de gestión organizacional.

París (2015) indica que la gestión organizacional tiene varios propósitos entre los que destaca, dar soporte en la planificación y control de las actividades, gestionar el sistema de información contable, detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente, analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a inversión, políticas comerciales, precios de los productos y presupuestos.

#### **2.1.6 Desarrollo organizacional.**

El desarrollo organizacional (DO) tuvo su origen en la década de 1960, como resultado de las diferentes teorías que se originaron en torno a las organizaciones y el manejo para alcanzar la evolución de las mismas, por lo tanto, se partió “desde la teoría del comportamiento con una orientación sistemática”, esto implica que cada organización presenta características de adaptación que reaccionan de forma diferente a los cambios estructurales y ambientales. Para lograr dicha adaptación es necesario que se parta de un análisis de la cultura organizacional y el perfeccionamiento, estos aspectos son de vital relevancia para el desarrollo y crecimiento empresarial (Macías R. , 2019).

Según Pardo y Díaz (2014), el DO surgió como un movimiento motivado por los diversos intentos de modificar la estructura, creencias y valores de los componentes de la organización, ya que, en los años 60, los grupos organizaciones se encontraban sometidos a un proceso social y económico cambiante, por lo tanto, las empresas debían modificar su estrategia administrativa, la misma que empezó a centrarse en los

procesos y metas de la organización, transformación cultural y disminución del impacto provocado por los diversos cambios.

A pesar de existir una noción acerca de lo que el desarrollo organizacional significaba, no fue sino hasta 1979, cuando Dresler lo definió por primera vez como una teoría administrativa, al indicar que el DO implica el análisis de los procesos internos de una organización con la finalidad de identificar los puntos críticos que bloquean el funcionamiento efectivo de la misma, y de esta manera la empresa pueda adoptar medidas que optimicen la calidad de la interrelación de sus elementos para que influya positivamente en su éxito (Lima, 2014).

El DO es la respuesta que debe darse al cambio que se enfrenta la organización, para que pueda adaptarse con facilidad a los avances tecnológicos, los nuevos mercados y retos que puedan presentarse. Ferrer (2019), considera que el DO “es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planeadas en los procesos de la entidad” (p.45). Por lo tanto, el DO, es el esfuerzo integral que la organización realiza a nivel administrativo para incrementar la eficiencia y eficacia de sus procesos, empleando para ello, métodos de la ciencia del comportamiento. El esfuerzo mencionado es planificado por las altas gerencias, basado en las exigencias del micro y macro entorno.

Hornsten y Burke (2016), conciben al DO como “una importante estrategia administrativa, para fortalecer los procesos y crear nuevas culturas en las organizaciones, promoviendo el uso de las tecnologías amigables” (p. 246). Adicional a lo mencionado, los autores indican que es necesario que las organizaciones realicen un análisis de su situación actual, incluyendo el comportamiento de su recurso humano, especialmente de quienes se encuentran a cargo de las actividades primordiales de la empresa, como es el caso de la comunicación, toma de decisiones y la planeación.

En vista de lo mencionado, el DO es un proceso planificado para lograr el cambio en la cultura de la organización, mediante el empleo de herramientas tecnológicas, la investigación y el análisis de la conducta humana. A pesar que estos procesos suelen ser complejos, son necesarios y efectivos para el crecimiento de la organización, ya

que incrementan su eficacia a la vez que mejora el ambiente laboral (Faria de Melo, 2015).

### **2.1.6.1 Objetivos del Desarrollo organizacional.**

El DO parte de los objetivos que la organización plantea, mismos que se originan del diagnóstico de la situación empresarial, sin embargo, independientemente del tipo de la actividad económica que realice la empresa, de acuerdo a Achilles (2015) existen varios objetivos generales o básicos, entre los que destacan:

- Permite identificar y aprovechar los recursos con los que cuenta la empresa, y facilita la identificación de los puntos críticos y fortalezas de la organización, lo cual permite que la organización tenga una ventaja al momento de diseñar estrategias, implementar nuevos procesos o establecer directrices al personal.
- Optimizar recursos y mejorar los niveles competitivos mediante el conocimiento de la organización.
- Mejorar los canales de comunicación y la relación entre los individuos, mejorando su capacidad de colaboración.
- Promover la sinergia y el trabajo en equipo, desarrollando el potencial de cada individuo en relación a su área de competencia.
- Generar información válida relacionada al funcionamiento de la organización y procurar la participación de los actores organizacionales (clientes, empleados, proveedores) en la retroalimentación de la información relevante para sus actividades.
- Fomentar la necesidad de plantear objetivos que permitan alcanzar las metas empresariales.
- Orientar a los directivos de la empresa para que programen y evalúen el desempeño de los integrantes de la organización.
- Identificar los puntos críticos y estrategias que permiten mejorar el desempeño de la organización.
- Fomentar el desarrollo de la empresa, mediante el crecimiento de los individuos que conforman la organización.

Es preciso indicar que los objetivos mencionados no son de aplicación obligatoria, su planteamiento se encuentra determinado por la situación que debe afrontar la

organización, sin embargo sirven de base para el diseño de objetivos específicos en los procesos de DO (Ardila, 2015).

### **2.1.6.2 Características del Desarrollo Organizacional.**

El Desarrollo Organizacional es un proceso planificado y sistémico, por medio del cual se estudia el comportamiento de los componentes de la organización, a criterio de Bennis citado por Luna (2015) “es una respuesta al cambio, al representar una compleja estrategia educativa, con la intención de modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse a los desafíos y al cambio” (p. 134). Por lo tanto, el DO presenta varias características que reflejan la razón de ser de este proceso, estas son:

Valores humanísticos, el cambio de la organización se encuentra basado en los valores humanos y ética del personal, así como dar valor el potencial de los mismo, por lo tanto, el DO tiende a ser humanista y democrático.

Orientación a los sistemas, en los procesos de DO se incluyen todos los componentes de la organización, incluyendo el capital humano, los recursos estructurales y los tecnológicos.

Aprendizaje a través de experiencias, el DO se basa en aprendizaje, el cual no debe ser sólo teórico sino mediante el entrenamiento de los individuos, para garantizar la efectividad del proceso.

Resolución de problemas, el proceso de DO permite que la organización identifique y valore sus problemas, para que se puedan plantear acciones correctivas.

Orientación hacia la contingencia, las estrategias seleccionadas responden siempre a las necesidades de la organización.

Agente del cambio, para llevar a cabo un proceso de DO es necesario que la empresa identifique o contraten personas que tengan la función de facilitar y estimular un cambio integral dentro de la organización.

Niveles de intervención, durante la identificación de problemas, estos pueden ser detectados en distintos niveles organizativos, por lo tanto, será necesario intervenir una o varias veces para lograr un verdadero cambio en la organización.

### 2.1.6.3 Proceso del Desarrollo Organizacional.

Garzón (2015) indica que “el proceso de desarrollo organizacional es básicamente un programa de investigación-acción, diseñado para mejorar su funcionamiento” (p.51). Por lo tanto, en los procesos de DO es necesario contar con una base de datos obtenidos sistemáticamente, los cuales permitirán que la organización realice un diagnóstico de la situación, se planifiquen e implementen acciones, y finalmente se evalué la efectividad de la intervención. A continuación, se muestra el diagrama del proceso del desarrollo organizacional.



**Figura 1.** Etapas del proceso del desarrollo organizacional.

**Fuente:** Garzón (2015)

**Elaborado por:** Chilán (2021)

El proceso del DO inicia con la recolección de los datos, para ello es preciso que se establezcan los instrumentos útiles para este fin. Esta etapa del proceso es una de las más difíciles y complejas, ya que se deben incluir métodos y técnicas que permitan una adecuada descripción del sistema organizacional, así como la identificación de las relaciones existentes entre los elementos que componen la organización. Durante esta etapa se establecen los medios de identificación de los problemas y puntos críticos, los cuales permiten evaluar la cultura organizacional tomando como base los datos del comportamiento de los componentes de la organización (Chiavenato, 2014).

Una vez recolectados los datos, estos son sometidos a un análisis, a través del cual se trata de identificar los problemas que afectan a la organización, sus efectos y consecuencias. Con los resultados del diagnóstico las empresas pueden establecer sus objetivos y plantear estrategias con sus respectivos planes de ejecución. Es precisamente en la etapa de diagnóstico en donde se plantean las actividades fundamentales para solucionar los problemas y así lograr el cambio esperado (Pardo & Díaz, 2014).

La tercera etapa, denominada acción de intervención, consiste en ejecutar las acciones de DO planeadas durante el diagnóstico. Durante esta fase la organización debe seleccionar la acción conveniente para solucionar el problema identificado, es preciso indicar que el proceso de desarrollo organizacional es continuo por lo tanto no termina con la solución de un problema en particular (Ardila, 2015).

La última etapa del proceso corresponde a la evaluación, en ella se valora el resultado de las acciones implementadas, los resultados obtenidos permiten establecer si existe la necesidad de realizar un nuevo diagnóstico y su consecuente planteamiento de acciones para solucionar problemas, lo que convierte al proceso del DO en un ciclo dinámico cerrado. En esta fase del DO, también se desarrollan acciones complementarias en caso que sea necesario mejorar los resultados de determinadas áreas (Achilles, 2015).

El DO proporciona a los directivos una visión diferente en cuanto la resolución de problemas, ya que podrán verlos en términos de sus causas y efectos, y de considerar a la solución de problemas como un supuesto de acción entre varias alternativas. Finalmente, Garzón (2015) considera que las actividades del proceso de DO están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, ya que fomenta el trabajo en equipo, y promueve las mejoras en la administración de los procesos.

#### **2.1.6.4 Importancia del Desarrollo Organizacional.**

El talento humano es un elemento primordial y decisivo para garantizar el éxito de la organización, por lo tanto, el adecuado manejo del personal es clave para lograr los objetivos organizacionales. En vista de ello, es fundamental que las empresas adecuen su estructura organizacional, conduzcan eficientemente a los grupos de trabajo y desarrollen relaciones laborales donde prime la comunicación, se eviten los conflictos y se resuelvan oportunamente las controversias.

Y es precisamente en estos aspectos, en donde el DO juega un papel importante, Garzón (2015) menciona que “el desarrollo organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa” (p. 41). El DO permite que la organización pueda satisfacer sus requerimientos de talento humano y aspectos relacionados con la mejora de la eficiencia.

Por medio del desarrollo organizacional, se busca conseguir efectos de acción positivos y un aprendizaje continuo a través de la retroalimentación, estos aspectos se constituyen como la base para que la organización logre transformar sus procesos mediante la acción planificada. Finalmente, es preciso considerar que para que el DO sea efectivo es necesario transformar la cultura organizacional, en otras palabras, lograr un cambio desde las creencias y valores del componente humano, creando conciencia de pertenencia, para que las personas que trabajan para la organización se sientan comprometidas con el desarrollo de la misma (Chiavenato, 2014).

### **2.1.7 Modelos de Desarrollo organizacional.**

No existe un modelo específico para implementar un proceso de DO en la empresa, sin embargo, existen varios que pueden ajustarse a las necesidades de la organización, las cuales pueden ir desde cambios estructurales, hasta alterar el comportamiento organizacional, a continuación, se mencionan los principales modelos de DO.

#### **2.1.7.1 Modelos relacionados con el cambio del comportamiento.**

De acuerdo a Martínez (2015) este tipo de modelo “se destinan a impulsar hacia una mayor participación y comunicación dentro de la organización” (p.11). El DO es un proceso que no es autoritario, que trabaja en fomentar y fortalecer el trabajo en equipo, la comunicación, y la resolución de conflictos. Por medio de la intervención, se busca desarrollar las relaciones entre el equipo de trabajo, para ello se emplean diversas técnicas entre ellas la técnica de desarrollo de grupo y los seminarios para fortalecer el trabajo en equipo.

En la primera, los empleados que laboran en diferentes niveles de la organización se reúnen para realizar una sesión coordinada por un especialista en la cual realizan críticas mutuas, y así conocer las actitudes que deben cambiar o mejorar. Por su parte la técnica de seminario de DO consiste en crear una comunidad de aprendizaje, en la cual se capacita a los empleados en diversas áreas relacionadas con la consecución de las metas, normas y procesos, cumplimiento de roles, entre otras (Luna, 2015).

#### **2.1.7.2 Modelos relacionados con los cambios estructurales.**

En estos modelos existe una gran variedad de enfoques, cada uno propone teorías, estrategias e incluso un esquema diferente, en la siguiente tabla se mencionan los

principales modelos de DO relacionado con los cambios en la estructura de la organización.

**Tabla 1.**

*Modelos de DO basados en el cambio estructural*

Modelo	Autor (s)	Concepto	Características
Managerial Grid	Blake y Mouton (1989)	Parte del supuesto que el cambio de la organización iniciará con el cambio de cada uno de sus componentes. Su objetivo es “alterar la relación resistencia-impulso para conseguir el máximo impulso con el mínimo de resistencia” (IMS, 2019)	-Los esfuerzos de la administración se orientan a dos puntos: el eje horizontal de Grid (preocupación por la producción) y el eje vertical de Grid (preocupación por las personas). -Se compone de seis fases: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario de laboratorio</li> <li>• Desarrollo de equipos</li> <li>• Reuniones de confrontación intergrupales</li> <li>• Establecimiento de objetivos organizacionales</li> <li>• Implementación a través de equipos</li> <li>• Evaluación de resultados</li> </ul>
Modelo de Lawrence y Lorsch	Lawrence y Lorsch, (1967)	Este modelo se basa en el diagnóstico y acción, tomando como punto de inicio “la diferenciación y la integración donde la división de trabajo y la coordinación son importantes, lo que lleva al concepto de confrontaciones”. (UAEH, 2019)	- El método se basa en identificar la situación real de la organización para plantear la situación que se desea y cumplirla por medio de la intervención. - Se compone de seis fases: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Planeación de acción</li> <li>• Implementación de acción</li> <li>• Evaluación</li> </ul>
Modelo 3-D de la Eficiencia Gerencial de Reddin	Reddin (1971)	Los administradores deben ser eficaces, Reddin considera que la eficacia no es simplemente una cualidad de la administración, sino el resultado de aplicar correctamente una estrategia o estilo gerencial apropiado (IMS, 2019).	El modelo se compone de seis ítems que son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia gerencial</li> <li>• Estilos gerenciales</li> <li>• Habilidades gerenciales básicas</li> <li>• Conceptos teóricos básicos</li> <li>• El programa de DO de la teoría 3D</li> <li>• Relación entre la eficacia y la situación</li> </ul>

**Nota:** La tabla muestra la información relevante de los modelos de DO de cambio estructural

**Fuente:** (IMS,2019; UAEH,2019)

**Elaborado por:** Chilán (2021)

### 2.1.7.3 Modelos de Diagnóstico Organizacional.

Los modelos de diagnóstico organizacional están direccionados a promover el correcto funcionamiento de la organización, se basa en identificar las variables claves



que permiten comprender como funciona la empresa. Cuando se dispone de estos modelos, se facilita la recolección de datos, la obtención de resultados y la estandarización de procesos (Garzón, 2015).

A continuación, se exponen los modelos de diagnóstico organizacional que existen:

**Tabla 2.**  
*Modelos de DO basados en el Diagnóstico Organizacional.*

Modelo	Autor (s)	Concepto	Características
Modelo de seis cuadros de Weisbord	Weisbord, M. (1976)	Este modelo de DO se centra en comprender la cultura organizacional, y el comportamiento de sus componentes. Para realizar el diagnóstico es necesario prestar atención a los aspectos formales e informales de la organización	<p>-El modelo identifica las siguientes áreas críticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósitos: ¿a qué negocio se dedica la empresa?</li> <li>• Estructura: ¿Cómo se divide el trabajo?</li> <li>• Recompensas: ¿Las tareas necesarias tienen incentivos?</li> <li>• Mecanismos útiles: ¿Se cuenta con la tecnología de coordinación adecuada?</li> <li>• Relaciones: ¿Cómo se manejan los conflictos?</li> <li>• Liderazgo: ¿Quién mantiene los cuadros en equilibrio?</li> </ul> <p>-Los primeras cinco áreas funcionan interrelacionadas entre sí, a través del liderazgo.</p>
Modelo de French y Bell	French y Bell (1996)	En este modelo es necesario que se realice una recopilación continua de información de todo el sistema organizacional y demás objetivos.	<p>- Este modelo de investigación-acción, considera cinco subsistemas de análisis: Tareas, Tecnología, Humano-social, Metas y Estructura</p> <p>- Se compone de tres fases: Recopilación de datos, Retroalimentación y Planificación de la acción</p>
Modelo Tridimensional de Williams	Williams, Patrick	Este modelo considera a la organización como un sistema complejo donde interactúan varios subsistemas, el diagnóstico permite obtener una visión integral de la empresa.	<p>El modelo analiza los siguientes subsistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológico</li> <li>• Social-Humano</li> <li>• Administrativo</li> </ul> <p>-Este modelo relaciona los subsistemas, al momento de realizar el diagnóstico, y busca determinar los efectos de un sistema.</p>
Modelo de cambio planeado	Lippitt, Watson y Westley (1958)	De acuerdo a los autores la información de la organización debe ser compartida con los agentes de cambio, para que a futuro sea	<p>El modelo presenta siete etapas que requieren necesariamente de un agente externo al sistema para obtener una visión objetiva del problema y solución acertada. Estas etapas son: Exploración, Entrada, Diagnóstico, Planeación, Acción, Estabilización y Evaluación, Terminación</p>

transformada en un plan de acción que coadyuve al desarrollo organizacional.

---

**Nota:** La tabla muestra la información relevante de los modelos de DO de diagnóstico organizacional

**Fuente:** (Martínez, 2015)

**Elaborado por:** Chilán (2021)

### **2.1.8 Diseño organizacional.**

El diseño organizacional es un proceso mediante el cual la organización selecciona actividades, establece responsabilidades y relaciones de autoridad para el manejo adecuado de la misma. Hellriegel y Slocum (2016) indican que las conexiones entre departamentos que realizan dichas acciones se encuentran representadas en el organigrama organizacional, mismo que muestra la estructura interna y la forma como se vinculan las funciones del componente humano.

Las empresas que deciden llevar a cabo un diseño organizacional, en general lo hacen por diversas razones ya sea de orden cultural, político o poder, en el diseño se presenta el resultado de la toma de decisiones de la dirección, basadas generalmente en elecciones estratégicas que consideran factores económicos, sociales, ambientales y tecnológicos. Ivancevich (2015) indica que al momento del diseño de la organización se debe considerar los siguientes aspectos:

- Las decisiones que se tomaran deben enfocarse en satisfacer la demanda de los actores de la empresa (clientes, proveedores y órganos reguladores), la organización debe facilitarles la información acerca del proceso que se llevará a cabo.
- Establecer claramente la jerarquía de cargos y las responsabilidades de los empleados, departamentos, equipos y demás divisiones de la organización.
- Coordinar la integración de los equipos y divisiones de la organización, construyendo procedimientos direccionados a obtener una respuesta rápida a los cambios propuestos.

Ante lo expuesto, el diseño organizacional no es más que el conjunto de procesos o medios que la organización emplea para dividir el trabajo en actividades o tareas, las cuales serán asignadas y llevadas a cabo por los componentes de la organización, ya

sea de manera individual o grupal, es necesario resaltar que dichas tareas están direccionadas al cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **2.1.9 Diseño empresarial.**

La palabra diseño es definida por la Real Academia Española (2019) como una concepción original o plan para configurar algo, por ello ha pasado a convertirse en parte importante en los procesos conceptuales y productivos de muchas organizaciones. En el contexto empresarial, influyen una serie de aspectos que influyen directamente en el desempeño y mejora de la organización y son precisamente estos elementos los que crean una diferenciación que se traduce en beneficios o pérdidas para la compañía.

Es así que se conoce como diseño empresarial al conjunto de estrategias que la organización lleva a cabo para incrementar sus ingresos y beneficios. Para ello la empresa realiza una planificación considerando los siguientes componentes:

- Medios de selección de clientes.
- Procesos para crear utilidad para los clientes.
- Estrategias para fidelizar a los clientes.
- Imagen corporativa.
- Ingresos a mercados nuevos.
- Establecimiento de tareas en relación a las estrategias definidas.
- Selección de recursos necesarios para llevar a cabo las tareas.
- Establecer las estrategias para incrementar ganancias y beneficios sociales.

Por su parte Lores (2016) manifiesta que el diseño empresarial es un proceso que incluye “el análisis de problemas, variables, hipótesis, pero a la vez un proceso técnico dado que se vale de una serie de métodos y técnicas para desarrollar una actividad” (p.3). En vista de ello, en un proceso que tiene por finalidad buscar soluciones a las demandas de la organización, que va más allá de solo buscar incrementar los ingresos o disminuir los gastos, ya que se busca una mejora integral de la organización para alcanzar la eficacia y eficiencia de la misma, lo cual se refleje en el incremento de beneficios obtenidos por esta.

### **2.1.10 Diseño mecánico.**

El diseño mecánico también conocido como burocrático de la organización, tiene por característica principal su rigidez ya que busca que la empresa imite el comportamiento de una máquina, para ello limita la autonomía del personal, impidiendo que improvisen en los procesos. Este diseño adopta el principio de la cadena de mando, el cual establece la existencia jerárquica de una sola autoridad formal que supervisa y controla a los trabajadores (Faria de Melo, 2015).

Figuroa (2016) establece que en este tipo de organizaciones las decisiones se encuentra centralizadas, lo que retrasa los procesos, además el cumplimiento de las normas se convierte en un fin de la organización en vez de un medio para alcanzar los objetivos, el autor además identifica las siguientes características: la organización mantiene una filosofía que enfatiza en previsibilidad, seguridad y evita los riesgos, las políticas y normas están bien definidas, contenidas en manuales, y en general la organización suele prever todas las posibles conductas para someterlas a la normativa, el personal debe desempeñar tareas especializadas y bien definidas, ya que la rigidez de la organización no permite que estos actúen más allá de lo estipulado por la empresa, los criterios manejados en los departamentos de la organización son homogéneos, es decir que con este modelo se busca la uniformidad del organigrama.

Ante lo expuesto se concluye que, las organizaciones que se manejan con este modelo, son rígidas e impersonales. Su crecimiento se da de manera vertical de tal manera que, a mayor cantidad de niveles, menor será el trato personal, lo que provoca que en muchas ocasiones los empleados no lleguen a conocer a otros, reconociéndolos sólo por el cargo que ostentan dentro de la empresa.

### **2.1.11 Diseño orgánico.**

Las organizaciones que manejan un modelo orgánico, tienen una estructura adaptativa, lo que facilita los cambios tan rápido como sean necesarios. Su característica principal es la división de trabajo, por lo tanto, requiere que los empleados se encuentren técnicamente preparados, capacitados y sean experimentados para que puedan manejar los problemas.

Este tipo de organización requiere de muy pocas normas formales, además los mecanismos de supervisión directa son poco empleados, y se inculcan normas de conductas a los colaboradores. Los procesos no se encuentran centralizados, lo que

permite que las organizaciones respondan inmediatamente a los cambios del entorno (Ardila, 2015).

Figuroa indica que las organizaciones con un diseño orgánico ponen énfasis en la iniciativa de los empleados, por lo que su estructura es altamente adaptativa, este modelo se caracteriza por:

- La filosofía de la administración se basa en el desempeño, son sensibles a los cambios y asumen riesgos.
- Todo el personal de la empresa se involucra para participar conjuntamente en la definición y alcance de los objetivos organizacionales.
- Se maneja un estilo de liderazgo democrático, basado en la competencia.
- Existe poca especialización para llevar a cabo las tareas ya que no se define de manera precisa quien debe realizarlas, este modelo enfatiza en la resolución autónoma de problemas y la iniciativa, relevando a segundo plano el cumplimiento de las reglas.
- Los departamentos se manejan de maneras diversas, cada uno de ellos pueden emplear modelos administrativos diversos ajustados a las necesidades departamentales.

Finalmente es necesario indicar que ninguna organización es totalmente mecánica o totalmente orgánica, en general suelen mezclar ambos modelos, preponderando alguno de ellos de acuerdo a la situación por la cual se encuentre atravesando la empresa.

#### **2.1.12 Estructura organizacional funcional.**

La estructura funcional es el modelo organizacional más empleado en relación al manejo empresarial, se caracteriza porque cada trabajador tiene un superior y un equipo de trabajo, conformado por personas expertas en cada área. Las organizaciones que emplea esta estructura, dividen el trabajo agrupándolo por funciones atribuidas a personas especializadas en cada área como ventas o contabilidad. Esta estructura es vertical, ya que cada grupo funcional dentro de la empresa se integra con la parte superior e inferior del organigrama.

La organización funcional se caracteriza por la división funcional del trabajo, lo que lleva a la especialización, y a compartir con otros colaboradores con quienes se comparte la misma profesión, lo que facilita las operaciones y la comunicación entre los componentes del equipo. El modelo funcional es el más adecuado para que se produzcan bienes y servicios aprovechando las economías a escala, es decir en grades volúmenes y bajo costo (Lledó, 2016).

En conclusión, este tipo de organización permite la eficiencia productiva, ya que, al ser eficientes debido a la integración vertical, se facilita las labores de distribución y ventas de los productos, lo que se convierte en una ventaja para la empresa, especialmente cuando los mercados son competitivos y se requiere mejorar la cuota del mismo.

#### **2.1.13 Planificación organizacional.**

La planificación organizacional es un medio empleado por las empresas para alcanzar sus propósitos, y consiste en una serie de pasos sistematizados y orientados a la toma de decisiones racionales y transparentes, con las cuales se pretende que todos los componentes de la organización se comprometan para alcanzar el éxito de la misma (Achilles, 2015).

Por su parte, Copo (2019) manifiesta que toda organización debe llevar un proceso de planificación manejado desde la gerencia, el mismo que consiste en establecer los objetivos y metas empresariales, con base en ello se diseñen estrategias direccionadas a alcanzarlos, así como se establecen planes para coordinar el trabajo y la asignación de recursos para alcanzas los fines previamente establecidos.

En vista de lo mencionado, la planificación es un proceso fundamental para las organizaciones, de esta manera pueden garantizar el correcto funcionamiento de la empresa, también se podrán pronosticar problemas, eventualidades o imprevistos para establecer medidas correctivas oportunas. Por lo tanto, las organizaciones no deben subestimar la importancia de la planificación, ya que esta supone una diferencia entre el éxito o declive de la empresa.

#### **2.1.14 Elementos fundamentales del modelo de desarrollo organizacional.**

El Desarrollo Organizacional esta direccionado a mejorar la productividad y efectividad de la organización mediante una serie de procesos coordinado, los cuales

responden a determinado modelo, a pesar de la diversidad de modelos existentes, estos tienen en común el análisis de cuatro variables importantes, estas son: medio ambiente, organización, grupo e individuo. Además, de acuerdo a Mendoza (2016) los diferentes modelos de DO se encuentran integrado por tres elementos principales:

Estructura formal, las organizaciones deben tener un organigrama bien definido en el cual se identifique claramente los niveles jerárquicos, canales de comunicación y la departamentalización. Por otra parte, es preciso identificar si los elementos pertenecen a una determinada estructura organizacional, para ello es necesario considerar aspectos como la estabilidad y la formalidad.

Tecnología, cuando la empresa cuenta con herramientas tecnológicas se facilita las operaciones, a la vez que se incrementa la eficiencia de la organización.

Procesos sociales, en este elemento se considera el recurso humano y los procesos relacionados con el mismo como la comunicación, toma de decisiones, medidas para resolver problemas, coordinación, colaboración, entre otras.

Por último, para garantizar la efectividad del modelo de desarrollo organizacional a implementar, es necesario que la empresa considere los elementos mencionados, evitando de esta manera el surgimiento de eventualidades que pudieran retrasar el proceso llevado a cabo por la organización.

### **2.1.15 Rendimiento del proyecto o modelo del desarrollo organizacional**

Se denomina rendimiento del proyecto a la forma como la organización alcanza sus objetivos, en vista de ello, es la cuantificación de las acciones llevadas a cabo para conseguir los fines organizacionales. Neely (2016) manifiesta que para conocer el rendimiento del proyecto, es necesario el empleo de métricas o variables relacionadas con los resultados esperados.

El rendimiento del proyecto se encuentra en función de la eficiencia y eficacia de las actividades implementadas, es decir con las tareas que fueron planificadas para alcanzar los objetivos planteados, además de las rectificaciones que se realizaron después de evaluar el desempeño de las mismas (Diez, Pérez, & Gimena, 2015).

Finalmente, es preciso diseñar un adecuado modelo organizacional para garantizar el desarrollo de la empresa, este debe ser acorde a las necesidades de la organización,

ya que se debe considerar que no todas son iguales, por lo tanto, el rendimiento del proyecto también ira en función de los distintos componentes organizacionales.

### **2.1.16 Características estructurales de diseño organizacional**

La estructura del diseño organizacional debe reunir una serie de características, las cuales varían de organización en organización, generando un diseño único e irrepetibles, estas características son interdependientes entre sí, estas son diferenciación, formalización, centralización e integración.

Diferenciación, se relaciona a la forma como se divide el trabajo y los niveles jerárquicos de la organización, es así que puede ser horizontal cuando existe departamentalización o verticales cuando se crean niveles o escalones de autoridad.

Formalización, hace referencia a las políticas, normas y reglamentos que rigen a la organización y direccionan la ejecución de funciones o tareas, a través de ellas se controla o gobierna la empresa. La intensidad de la formalidad definirá el modelo de la organización ya sea burocrática o mecanista. La formalidad se realiza por medio del cargo de los miembros de la empresa, el flujo de trabajo estipulado en manuales y guías de procedimientos y los reglamentos.

Centralización, es la forma como se distribuye la autoridad en la organización, en donde se centra la toma de decisiones, y la existencia de delegación de autoridad.

Integración, es la forma como se enlazan los medios de coordinación y las partes de la organización, mientras más amplia sea la diferenciación, requerirá, mayor coordinación para poder alcanzar los objetivos de la organización.

## **2.2 Marco Conceptual**

### **2.2.1 Planeación Estratégica.**

En una empresa la estrategia es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos; maximiza la ventaja y minimiza la desventaja competitiva. La planificación estratégica corresponde al plan maestro que los directivos llevan a cabo, basados en la misión, visión y objetivos que se han plasmado en la organización.

Según Wheelen, Thomas y Hunger (2016), la planeación estratégica es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas, es un



proceso que sirve para formular y ejecutar estrategias de la organización con la finalidad de insertarle, según su misión en el contexto en que se encuentra.

### **2.2.2 Liderazgo.**

Se conoce como liderazgo al proceso por el cual una persona denominada líder influye, guía o dirige a un grupo de personas hacia el éxito o alcance de objetivos organizacionales. Quien ejerce el liderazgo, muestra una serie de características que lo destacan del resto, entre las que destacan las capacidades de comunicación, persuasión y motivación (Aguera, 2016).

### **2.2.3 Estructura organizacional.**

Establece que la estructura organizacional “es la distribución de personas de acuerdo a la posición profesional” (p. 14). Dentro de esta definición se incluye varios elementos, entre ellos, la asignación de roles, las normas de comportamiento, la determinación de rango, y las responsabilidades de acuerdo a la jerarquía, lo que le confiere a la estructura organizacional, la característica de autoridad, que puede conferir funciones para que los individuos lleven a cabo las tareas, aceptando las decisiones- tomadas por sus superiores.

### **2.2.4 Cambio organizacional.**

Dentro de la organización, se denomina cambio a la manera diferente de hacer las cosas. A los cambios se los conoce como reingeniería de procesos, reestructuración o gestión organizacional, la diferencia entre ellos radica en la forma de llevar a cabo el cambio, con la reingeniería se busca un cambio radical en la organización, lo que implica empezar desde cero, con la gestión organizacional los cambios se llevan de forma gradual y continua, mientras que en la reestructuración los cambios pueden hacerse de manera parcial, es decir, en determinados departamentos o sistemas de la organización. Cualquiera que sea el cambio a realizar, la finalidad es la misma, modificar el comportamiento organizacional para incrementar la competitividad en un mercado sometido al cambiante entorno (Andrade, 2016).

### **2.2.5 Sistema organizacional.**

Se considera sistema al conjunto de elementos organizados interdependientes que conforman un todo, es una entidad abstracta, integrada por individuos que trabajan de manera conjunta para alcanzar un objetivo en común. Un sistema organizacional

comprende la optimización de recursos, organización del talento humano, el manejo de la información y la relación de la empresa con su entorno (Escudero, Delfin, & Arano, 2014).

Para Olovacha (2015) el sistema organizacional se define como “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan un conjunto de actividades para alcanzar un objetivo determinados, operando sobre unos datos, energía o materia en un tiempo de referencia” (p.20), este concepto establece que los sistemas se encuentran conformados por componentes dinámicos que se relacionan entre sí para funcionar como una única unidad que no puede ser reducida a sus elementos integradores.

### **2.2.6 Aprendizaje organizacional.**

Se considera como aprendizaje organizacional al testimonio del cambio, este proceso consiste en adquirir conocimientos, cultura y valores de los procesos llevados a cabo por organización y motivados por el entorno cambiante. Es necesario que la organización aprenda desde una perspectiva sistémica, para que sea capaz de crear conocimiento, el cual debe ser retenido y empleado continuamente, de tal manera que, pueda convertir el aprendizaje en beneficios a corto y largo plazo (Ardila, 2015)

### **2.2.7 Comportamiento organizacional.**

Lima (2014) lo define como “la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones” (p.28), mientras que para Chiavenato (2016) es “la representación de la interacción continua y recíproca entre los individuos y la organización” (p.19). Por lo tanto, el comportamiento organización es el estudio, comprensión y aplicación del conocimiento adquirido mediante los procesos de aprendizaje, es la manera como se comportan los grupos y los individuos en la estructura y su influencia sobre la eficiencia y eficacia de la organización.

### **2.2.8 Sistema de estimulación y recompensas.**

Un sistema de estimulación y recompensa se encuentra enfocado en mejorar el ambiente laboral y en incrementar el rendimiento en el trabajo. Este sistema consiste en otorgar a los empleados recompensas a cambio de mejoras en la eficiencia de la organización, además busca que los individuos se sientan motivados al momento de

realizar la labor encomendada, sientan agrado de asistir al trabajo, actúen eficazmente ante diversas situaciones y se refuerce la estructura organizacional (Pérez, 2018).

### **2.2.9 Especialización.**

Es el proceso por el cual los individuos, colectivos u organizaciones se centran en actividades definidas y concretas, con la finalidad de abarcar la mayor cantidad de actividades o conocimientos posibles. Las actividades mencionadas adquieren el nombre de especialidades, mientras que la persona que las ejecuta o lleva a cabo es conocido como especialista. De forma más específica, la especialización se refiere a la capacidad de un individuo para ejecutar determinadas tareas en el ámbito laboral, para que una persona sea considerada como especialista debe centrarse en ejecutar solo una cantidad limitada de tareas para lo cual debe encontrarse técnicamente preparado.

### **2.2.10 Configuración.**

Se trata de un conjunto de procesos que se encuentran direccionados a asegurar la calidad de servicios y productos. Configurar significa organizar elementos que constituyen algo, para poder ejecutar dicho proceso es necesario que se cuenten con determinadas herramientas y recurso humano apropiado.

### **2.2.11 Departamentalización.**

Tiene por finalidad dividir las diferentes funciones que se llevan a cabo en una organización para luego agruparlas de acuerdo a su especialización. Esto quiere decir que la departamentalización divide a la empresa en áreas para dividir el trabajo, delegando funciones de manera lógica, y agrupando aquellas actividades similares, para facilitar la ejecución y control de las mismas.

### **2.2.12 Centralización / Descentralización.**

La centralización es un modelo de administración que se basa en la concentración de la autoridad, por lo tanto, las decisiones recaen sobre la autoridad máxima de la organización, esto se realiza con la finalidad de optimizar la administración de la empresa. Por otro lado, la descentralización es el proceso por el cual se transmite o delega la autoridad a un mando inferior, departamentos o unidades funcionales con la finalidad que estos niveles de gobierno tomen las decisiones y se generen mayores beneficios para la organización (Cruelles, 2012).

### **2.2.13 Coordinación.**

Este término puede referirse a varios aspectos, sin embargo, en el ámbito de organización empresarial, hace referencia a la integración y enlace interdepartamental con la finalidad de realizar tareas de manera conjunta, y con ello alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

### **2.2.14 Formalización.**

La formalización es el proceso manejado por una organización con la finalidad de establecer los elementos, recursos y tiempos en los que debe ejecutarse una tarea, en general estas políticas se contienen en instructivos y documentos de procedimientos establecidos como pautas de conducta y manejo organizacional.

### **2.2.15 Alineamiento estructural.**

Los alineamientos estructurales tienen por finalidad identificar equivalencias entre dos secuencias comparadas, la finalidad del alineamiento es que los trabajadores de la empresa colaboren con la organización en los diferentes niveles jerárquicos, de tal manera que la estructura de la organización, los procesos y las tecnologías se encuentren direccionadas a cumplir con las misión, visión y consecución de las metas de la empresa (Valle Y. , 2017).

## **2.3 Marco Legal**

### **2.3.1 Constitución de la República del Ecuador.**

En el siguiente estudio se consideró dentro del marco legal el artículo 320 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), la cual establece que en las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente , de acuerdo a este artículo, la producción debe obedecer a diversos principios y normas de calidad, en vista de ello, es necesario que el sector empresarial de bienes o servicios se maneje de forma sostenible, eficiente y sistemática con la finalidad de promover la matriz productiva nacional.

### **2.3.2 Código Orgánico de Producción Comercio e Inversión (COPCI).**

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en Registro Oficial Suplemento No. 351 de Oficio No. SAN-010-2038 del 22 de diciembre del 2010, para regular las empresas pequeñas y medianas establece en el artículo 11.- Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento, que el Consejo

Sectorial de la Producción, es el organismo encargado de articular la labor de las instituciones tanto públicas como privadas para que difunda la capacitación y se genere competencias emprendedoras, instrumentos de financiamiento y banca de desarrollo orientados a financiar emprendimientos, mientras que el artículo 13 muestra las definiciones presentes en COPCI, entre las que destaca el concepto de inversión productiva, inversión nueva, e inversión nacional.

Por otra parte, el art. 53 del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversión (2010), indica que las micro y pequeñas empresas (MIPYMES), son unidades productivas constituidas como persona jurídica o natural, y tiene por finalidad ofrecer un bien o un servicio. Por otra parte, el art. 54 del COPCI, mencionan que es menester del estado ecuatoriano promover y brindar apoyo a dicho sector de las MIPYMES (Flores, 2018).

## **Capítulo III**

### **3. Metodología de la investigación**

#### **3.1 Metodología**

Para llevar a cabo la investigación se empleó dos modalidades, estas fueron:

Investigación bibliográfica: A través de esta la revisión bibliográfica se obtuvo información secundaria, que sirvió de base para la comprensión de la problemática estudiada y para encontrar una solución a la misma.

Investigación de campo: Indispensable para observar el problema en el sitio en el que sucede, y recopilar información primaria mediante el empleo de las técnicas de observación y entrevista.

#### **3.2. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo descriptiva, la cual tuvo como finalidad identificar y describir el problema tal como se presenta, permitiendo un acercamiento a la realidad dentro de la organización, para posterior a ello establecer alternativas que permitan mejorar la gestión administrativa del gimnasio Gym Destruction.

Además, se empleó el método deductivo, el cual permite analizar premisas generales para obtener conclusiones particulares, es así que este método fue aplicado al momento de analizar la estructura organizacional, manejo administrativo y servicios que ofrece el gimnasio, ya que se partió de las concepciones generales que existen acerca de la temática para aplicarla en el contexto de la empresa objeto de estudio.

#### **3.3 Enfoque**

La metodología presenta un enfoque cualitativo, ya que se emplearon como instrumento cualitativos la entrevista y la ficha de observación, para recopilar la información referente a la organización, esta metodología permite la comprensión del fenómeno estudiado, considerando la perspectiva de cada empleado en cuanto al manejo organizacional del gimnasio, con el análisis de la información es posible plantear una solución al problema identificado.

### **3.4 Técnica e instrumentos**

Como parte del enfoque de la investigación, fue preciso el uso de dos técnicas cualitativas estas fueron la observación y entrevista.

Instrumento de la técnica guía de temas: se utilizaron entrevista estructurada y semiestructurada, aplicando 1 y 5 respectivamente, la estructurada se aplicó al dueño del Gimnasio y la semiestructurada a los empleados del gimnasio destinadas a conocer la posición de los colaboradores del gimnasio en relación al diseño e implementación de un plan de desarrollo organizacional.

Instrumento de la técnica de observación no participativa, se empleó una ficha de observación, en la misma se registró la información obtenida durante la investigación de campo, misma que se relacionaba con el manejo administrativo del gimnasio y ayudar en la descripción de los cargos de la organización para la posterior realización de un organigrama acorde al tamaño y necesidades de la empresa (Narvaéz, 2017).

#### **3.4.1. Fuentes de investigación.**

Para elaborar el presente estudio, se emplearon fuentes de información primarias entre ellas entrevista e interacción del autor con el personal del establecimiento analizado, y fuentes secundarias en la que destacan, análisis a documentos, artículos, tesis, libros que relacionadas con el diseño de modelos de Desarrollo Organizacional.

### **3.5. Población**

Los instrumentos previamente descritos fueron aplicados al personal que labora en el gimnasio Gym Destruction, compuesto por el gerente general, una secretaria, un auxiliar de servicios varios y dos instructores. En vista de ello, la población objeto de estudio está conformada por cinco personas, cuando la población es pequeña debe aplicarse el instrumento de investigación a toda la población, para garantizar la fiabilidad de los resultados (Arias, 2016).

### **3.6 Resultados de la entrevista.**

#### **1. ¿Cómo califica usted la administración del Gimnasio Gym Destruction?**

**E1:** Bueno aparte del gerente ninguno tiene una actividad determina qué hacer, el propietario indicó que las disposiciones que el proporcionaba eran las órdenes que debemos cumplir. Es un poco desorganizada.

**E2 (Gerente):** Como el negocio no es grande, yo doy las órdenes, de igual manera me ocupo del arqueo de la caja y de verificar que los que el resto haga esté bien. Como yo llevo las cosas, aunque me faltan manos, pero todo está bien.

**E3:** Bueno a veces como que le falta orden, porque un día hacemos una cosa diferente a la del día anterior, a pesar de que el día anterior hayamos hecho una actividad específica el día siguiente de seguro estamos haciendo algo distinto, la administración regular.

**E4:** Hay mucho desorden en las órdenes, no tenemos actividades específicas, esto provoca roces entre nosotros de vez en cuando.

**E5:** Ninguna administración es perfecta, sin duda hay cosas que mejorar, como le hecho de hacer tareas diferentes todos los días tal vez si se pusieran cronogramas como en otros lugares no tuviéramos tantos conflictos.

## **2. ¿Usted ha recibido o escuchado quejas por parte de los clientes del gimnasio, ¿cuáles fueron los principales motivos?**

**E1:** Bueno los problemas ocurren por la administración y como le dije antes las disposiciones las da el gerente

**E2:** Si ha habido momentos en que los clientes se han pronunciado, pero son molestias que se reponen rápido. Entre estas son que quieren hacer ejercicio con el entrenador del día anterior.

**E3:** Bueno como le dije antes, un día hacemos una tarea, el otro una diferentes y hay veces en los clientes quieren seguir trabajando conmigo, pero como estamos haciendo otra tarea, ellos no ven continuidad en sus jornadas de ejercicios.

**E4:** Bueno a veces dicen que la intensidad de los ejercicios no es lo que ellos quieren o la forma como uno de nosotros les ha dirigido antes en mejor, pero no recuerdan con quien iniciaron, el hecho es que el GYM no ofrece un servicio personalizado.

**E5:** En ocasiones es porque no nos coordinamos con los horarios, o la continuidad del ritmo o nivel de los ejercicios, otras veces ocurre al principio de la jornada, ya que estamos a la espera de las instrucciones del gerente.

## **3. ¿Conoce de manera específica sus labores en el Gimnasio Gym Destruction?**



**E1:** No

**E2:** Bueno las mías son administrar el lugar, y por ello el resto hace lo que yo les dispongo.

**E3:** No siempre

**E4:** La mayoría de las veces, básicamente dejar limpio las áreas que los clientes usan y seguir las disposiciones que el gerente indica.

**E5:** De momento solo sé que el gerente es quien las disposiciones, es como la persona que administra el local, pero no existe una estructura organizacional como tal.

**4. ¿Está usted de acuerdo que el Gimnasio Gym Destruction, elabore un organigrama que muestre de manera clara las funciones del personal?**

**E1:** Sería ideal poder empezar el día sabiendo cuales son las tareas básicas que nos corresponde.

**E2:** No creo que sea del todo necesario, hasta el momento las cosas se han manejado bien, aunque esa es decisión del propietario.

**E3:** Sí

**E4:** Es lo que yo siempre le he dicho a E2, para que cada uno haga tareas específicas, no haya problemas entre nosotros y los clientes tengan un mejor servicio.

**E5:** Es una de las primeras cosas que debería tener el local de igual manera debería poseer una misión y visión eso es lo que toda empresa, grande o pequeña debería tener como mínimo.

**5. ¿El Gimnasio Gym Destruction tiene definido la misión y visión?**

**E1:** Bueno en las mañanas, el gerente nos suele dar una charla motivacional y siempre nos indica cual es la misión del día, y lo que queremos perseguir como local, pero a veces cambia.

**E2:** Claro yo todas las mañanas les doy una charla y les indico cual es la misión del día y trato de motivarlos para que esta sea una empresa grande.

**E3:** No tiene, ni la una, ni lo otro

**E4:** Sinceramente desconozco todos los días nos dice una misión diferente.

**E5:** Como se lo dije antes, no tienen organigrama, misión ni visión.

**6. ¿Dispone el gimnasio de un organigrama estructural?**

**E1:** Yo creo que no tiene

**E2:** Como propietario soy el primero en la cadena de mando y de ahí esta el resto

**E3:** No tiene

**E4:** No tiene

**E5:** No tiene

**7. ¿Sus funciones están definidas por escrito?**

**E1:** No, como le dije el gerente indica que hacemos día a día

**E2:** No hace falta yo les indico que hacer dependiendo de cómo este el día en cuanto a clientes.

**E3:** No, para nada

**E4:** No, de ninguna manera

**E5:** No.

**8. ¿Considera que las relaciones laborales con sus trabajadores son buenas Si o No? ¿Por qué?**

**E1:** Siempre nos hemos llevado bien y si existe algún roce entre nosotros, la gerente media entre cada uno y lo resolvemos.

**E2:** A veces, pero siempre los resolvemos en el instante.

**E3:** Es frecuente tener problemas por los reclamos que los clientes manifiestan y aunque tratamos de resolverlos entre nosotros los problemas persisten o se repiten.

**E4:** Llevamos varios meses trabajando junto, como pasamos aquí todo el día, los problemas ocurren a diario, pero siempre los resolvemos.

**E5:** Si existiese una mejor estructura y organización estoy seguro que no tendríamos tantos problemas por las mismas cosas.

**9. ¿En el tiempo que lleva laborando en el Gimnasio se han realizado capacitaciones al personal, y con qué frecuencia?**

**E1:** Solo cuando entramos no dicen cómo hacer uso de las máquinas eso es todo

**E2:** Bueno cada vez que viene un equipo nuevo se le indica al personal como usarla para que a su vez les indiquen a los clientes como hacer sus ejercicios.

**E3:** Solo cuando llega un nuevo equipo

**E4:** Una vez cuando ingresamos nos enseñaron como usar los equipos, y cuando llega un equipo nuevo, le enseñan a uno de nosotros y él nos enseña al resto.

**E5:** Capacitación sobre el tipo o jornadas de ejercicio no recibimos, lo único que nos enseñan y medio, medio es a usar los equipos.

**10. ¿Qué aspectos administrativos quisiera que se mejoraran en el gimnasio?**

**E1:** Conocer una estructura definida, hojas de control de rutinas, clientes y sería bueno que nos capacitaran.

**E2:** Que nos ayuden con un sistema contable que haga más rápido y autónomo el control de los gastos e ingresos del GYM

**E3:** Una estructura definida de los cargos

**E4:** Que nos capaciten en trabajar con gente que haya tenido lesiones, contra con una distribución de puestos de trabajo para conocer las áreas y responsabilidades de cada uno.

**E5:** Contra con un organigrama de trabajo, tareas fijas y complementarias, capacitaciones

### 3.7 Guía de Observación

Otro instrumento empleado para avalar la investigación fue la ficha de observación, la cual se realizó en la primera semana del mes de marzo del 2020, se hicieron dos sesiones de observación, durante la jornada laboral habitual de los empleados, sin incidir en sus actividades.

**Objeto de la observación:** El funcionamiento del gimnasio Gym Destruction y la participación de la población en las actividades que el mismo brinda.

**Objetivo de la observación:** Conocer el funcionamiento y el desenvolvimiento de los empleados en las actividades que realizan como parte de sus labores en el gimnasio, así como las condiciones materiales del local.

**Cantidad de observadores:** 1.

**Tiempo total y frecuencia de la observación:** una semana con dos frecuencias.

**Tipo de observación:** Encubierta

**Lugar:** Gimnasio Gym Destruction

**Observador:** Jacobo Andrés Chilán Pérez

#### 3.7.1 Resultados de la ficha de observación.

Con las fichas de observación (Anexo 2) fue posible identificar los problemas que impiden el desarrollo organizacional del gimnasio, la observación se realizó en tres momentos diferente, primero se registró la manera como se manejan los procesos administrativos que se llevan a cabo en la empresa, la segunda observación se enfocó en registrar el desenvolvimiento de los empleados en sus actividades habituales y finalmente se observó el área de trabajo física, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Los procesos son empíricos, no existen procedimientos, por ejemplo, el registro de los clientes se hace en un cuaderno, no existen datos completos de los mismos.
- Los comunicados que se realiza al personal, se realiza de manera informal, por lo tanto, no queda ningún registro de las indicaciones dadas.

- No existen manuales de procesos de ningún tipo, en vista de ello, las actividades realizadas por los empleados responden su criterio personal o experiencia empírica.
- La retroalimentación en el entorno laboral es escasa, la gerencia está acostumbrada a dar órdenes, no se pide al personal sugerencias, tampoco se maneja un buzón de quejas.
- El pago a los proveedores se realiza de manera desordenada, no se registran los mismos, lo que impide tener un adecuado control.
- No se llevan archivos digitales, los archivos físicos son incompletos y desordenados.
- No existe planificación alguna, no se han establecido los objetivos, metas, así como no existe una misión o visión organizacional.
- La empresa no tiene un organigrama, las funciones de los empleados, no se encuentran definidas o delimitadas.
- La gerencia no delega funciones, por tal motivo se dificulta la administración de la empresa.
- No existe un protocolo para la contratación y manejo de personal.
- Al tratarse de una empresa pequeña, no existe la departamentalización por lo tanto la secretaria es polifuncional.
- La infraestructura es adecuada, las actividades administrativas se realizan en una pequeña oficina dentro del establecimiento donde se ubica el Gimnasio, cuenta con todas las comodidades.
- Las instalaciones y maquinarias se encuentran en estado óptimo para brindar un servicio de calidad a los clientes.
- El trato a los clientes es cordial y personalizado, los instructores se encuentran calificados y el personal administrativo se encuentra predispuesto al cambio.
- El personal es insuficiente para cubrir la demanda sobre todo en horas pico.

Los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación, permiten tener claro el panorama para el Diseño de un Modelo de Desarrollo Organización para Gym Destruction, el cual se expondrá a modo de propuesta en el siguiente capítulo.

### **3.8 Situación actual**

Una vez concluida la investigación, se determinó que los empleados de la organización Gym Destruction no tienen del todo claro cuáles son sus funciones ya que estas no están delimitadas, lo cual suele ocasionar malestar y malos entendidos entre colaboradores y la gerencia del gimnasio. Además, es necesario que se fortalezcan aspectos como las relaciones laborales y la coordinación de las actividades laborales, ante las deficiencias.

En cuanto a la gestión administrativa se concluyó que esta es desordenada, no sigue procesos previamente establecidos, la administración se realiza de manera empírica, y rara vez se planifican las actividades, esto último concuerda con los resultados los resultados de la encuesta.

En relación a la gestión operativa se evidenció que el gimnasio se desenvuelve perfectamente, brindando un excelente servicio al cliente, por lo tanto, los cambios deben realizarse a nivel administrativo. En vista de ello, tanto la gerencia como los empleados del gimnasio están de acuerdo en el desarrollo de un modelo de DO, ya que consideran que con el mismo se pueden superar los problemas que actualmente afectan a la organización.

Ante lo expuesto surge la necesidad de establecer un plan de acción que permita el diseño de un modelo de desarrollo organizacional para Gym Destruction, mismo que permita definir la estructura de la organización y estrategias direccionadas a mejorar la gestión administrativa del gimnasio.

## Capítulo IV

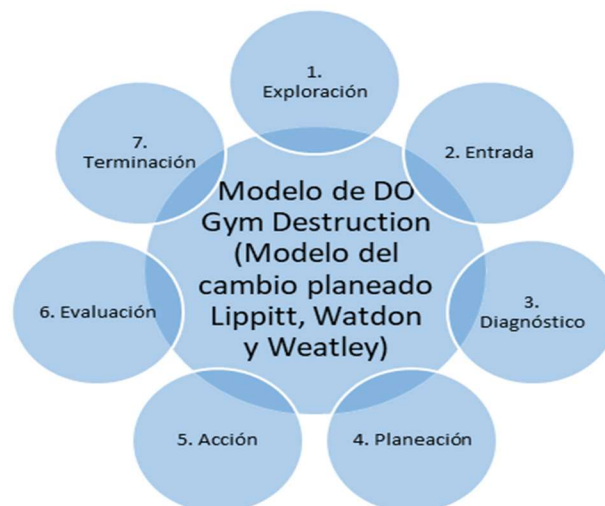
### Propuesta

#### 4.1 Título de la propuesta

Modelo de Desarrollo Organizacional basado en el modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley para el gimnasio Gym Destruction.

#### 4.2 Desarrollo del Modelo de Desarrollo Organizacional para Gym Destruction

Una vez obtenidos los resultados de la organización se detectaron varias fortalezas y debilidades, mismas que deben ser consideradas para el desarrollo del modelo de DO apropiado para la empresa Gym Destruction. De acuerdo a las necesidades de la organización, se plantea diseñar el modelo de Desarrollo Organizacional fundamentado en el modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, como se mencionó en el capítulo II del estudio, el mismo se basa en siete componentes que permitirán identificar los problemas, y aprender de ellos para adaptarse y promover cambios a futuro. A continuación, se mencionan las etapas o componentes del modelo de DO propuesto.



**Figura 2.** Etapa o componentes del modelo de Desarrollo Organizacional de Gym Destruction

**Fuente:** Modelo de DO del cambio planeado Lippitt, Watdon y Weatley

**Elaborado por:** Chilán (2021)

Para alcanzar el objetivo planteado es necesario eliminar las fuerzas restrictivas atacándolas con los aspectos positivos identificados, para que el cambio se realice de manera efectiva se debe manejar una modificación controlada, para ello se deben ejecutar dentro de las fases las siguientes acciones de cambio:

Descongelamiento: consiste en reducir las fuerzas que se resisten al cambio, en otras palabras, es necesario que los miembros de la organización desarraiguen de sus prácticas habituales, muchas de las cuales suelen ser nocivas para el desarrollo organizacional.

Movimiento o cambio: estas acciones están direccionadas a llevar a la organización a un nivel más alto, desarrollando nuevos valores y hábitos entre los colaboradores, es decir se trata de promover el cambio de actitud y conducta de los empleados dentro de la organización.

Recongelamiento, una vez implementada las estrategias de cambio es necesario estabilizar el estado alcanzado, mediante el refuerzo de la cultura, políticas y estructura de la organización.

#### **4.3.1 Primera etapa (exploración):**

Esta etapa consiste en identificar la situación actual del gimnasio, y comprometer a los empleados en los procesos que se llevarán a cabo dentro de la organización. En esta fase es muy importante iniciar un proceso de descongelamiento, es decir es necesario “derretir” aquellos sistemas y formas en que se maneja actualmente el gimnasio, para ello es preciso que se motive a los empleados para que estos acepten y entiendan que el cambio es necesario, y se encuentre predispuestos a ejecutar las acciones direccionadas a promover el desarrollo de la organización.

Para realizar el descongelamiento, es necesario identificar un agente de cambio, en este caso, debido a la naturaleza del gimnasio, este rol recae en el administrador del establecimiento, ya que actualmente la organización no cuenta con un departamento de recursos humanos debido a su limitado personal. El factor de cambio en la organización se encuentra en la definición de la estructura organizacional y en la capacitación del personal, ya que se evidenció que la empresa no invierte en la formación y actualización de conocimientos de los empleados.

Al no encontrarse definida la estructura organizacional, las funciones y responsabilidades tampoco se encuentran definidas, lo que provoca que las relaciones internas sean tensas y se brinde una deficiente atención al cliente. También es preciso indicar que las actividades laborales que realizan los colaboradores del gimnasio son totalmente empíricas ya que no existen protocolos o manuales de procedimientos, lo que lleva a un bajo nivel de desempeño, finalmente se determinó que Gym Destruction



no cuenta con objetivos organizacionales, misión o visión, estos aspectos son fundamentales para trazar la ruta para alcanzar el desarrollo de la organización.

#### **4.3.2 Segunda etapa (entrada):**

Una vez realizada la exploración se planteó las preguntas ¿Cómo está la organización?, ¿Dónde se quiere estar?, con estas indagaciones fue posible plantear la misión, visión y valores del Gimnasio Gym Destruction, los cuales se muestran en el manual de funciones.

#### **4.3.3 Tercera etapa (diagnóstico):**

Fue preciso que identificar y evaluar los problemas de la organización, por medio de un diagnóstico cultural, para de esta manera determinar las características conductuales y estructurales con las que cuenta la empresa Gym Destruction, y de esta forma definir los gestores y acciones de cambio adecuadas para la organización. El diagnóstico cultural elaborado fue de enfoque cualitativo, empleando la técnica de observación. Para ello, se observó el desenvolvimiento de los empleados del gimnasio, sin interferir en sus actividades cotidianas, lo que permitió obtener las siguientes conclusiones:

**Tabla 3.**

*Resultados del Diagnóstico Cultural del gimnasio Gym Destruction*

<b>Características Conductuales</b>	<b>Características Estructurales</b>
<p>Para los empleados del gimnasio, el éxito individual se traduce en éxito organizacional, los colaboradores están conscientes en que la conducta y actitud que muestran a los clientes y demás miembros de la organización es determinante para el desarrollo de la misma.</p> <p>A pesar de ello, si algo les incomoda, es difícil para los colaboradores expresar su insatisfacción, no tienen claro a quien deben transmitir sus dudas o si estas serán atendidas de manera efectiva.</p> <p>Los empleados no tienen claro cuáles son sus responsabilidades y funciones dentro de la organización, lo que suele ocasionar roces entre ellos, ya que, no se define de manera clara quien es encargado de ciertas actividades claves para el funcionamiento del gimnasio.</p>	<p>La empresa Gym Destruction no cuenta con una adecuada política de manejo de personal, la administración tampoco es la más óptima, los roles no se encuentran bien definidos, carece de un organigrama estructural, tampoco se han establecidos normas o políticas para el manejo del personal, ni procedimientos a seguir en relación a los clientes y servicios brindados por el gimnasio.</p> <p>Al ser un organización con pocos empleados no se ha realizado una división departamental, gran parte de los empleados son polifuncionales.</p>

**Fuente:** Diagnostico cultura a la empresa Gym Destruction

**Elaborado por:** Chilán (2021)

Las características mencionadas permitieron identificar los principales problemas que afronta la empresa Gym Destruction:

**Tabla 4.**

*Problemas y oportunidades de cambio detectados en la empresa Gym Destruction*

Problemas y oportunidades de cambio detectados en Gym Destruction7}	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Desorganización en su estructura	X		
Bajo nivel de adaptación al cambio		X	
Barreras para comunicarse		X	
Políticas, proceso y normas no establecidas y empleados polifuncionales	X		
Falta de capacitación al personal	X		
Manejo administrativo deficiente	X		

**Fuente:** Diagnostico cultura a la empresa Gym Destruction

**Elaborado por:** Chilán (2021)

Considerando los problemas identificados se procedió a describir las posibles soluciones, las mismas se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 5.**

*Matriz de soluciones para la empresa Gym Destruction*

Problemas / oportunidades de mejora	Impacto	Descripción	Solución
Desorganización en su estructura	Alto	En los ocho años que la empresa Gym Destruction tiene de trayectoria ha incrementado la cantidad de miembros y clientes, sin embargo no ha logrado crecer a nivel organizacional	Proponer un Modelo de Desarrollo Organizacional de cambio planeado.
Políticas, proceso y normas no establecidas, empleados polifuncionales	Alto	Los empleados no cuentan con procesos claros al momento de realizar sus actividades, por lo tanto desconocen cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa.	Establecer las funciones de los empleados, así como diseñar un manual de normas y políticas a seguir dentro del Gimnasio.

Falta de capacitación al personal	Alto	La empresa en los últimos años no ha realizado ninguna capacitación a su personal, tampoco han asistidos a cursos de actualización de conocimientos en materia de acondicionamiento físico.	La empresa debe establecer un programa de capacitaciones, así como al menos una vez al año enviar a sus colaboradores a cursos o seminarios de actualización en relación a la actividad que realizan.
Manejo administrativo deficiente	Alto	Los procesos realizados por la administración no son los adecuados.	Buscar asesoría de experto en gestión administrativa.
Bajo nivel de adaptación al cambio	Medio	Los empleados están acostumbrados a realizar sus labores como lo han venido haciendo habitualmente, por ello se presenta la oportunidad de mejorar la situación	Es preciso que se desarrolle en los empleados la habilidad de adaptación, mediante un proceso de descongelamiento.

**Fuente:** Diagnostico cultura a la empresa Gym Destruction

**Elaborado por:** Chilán (2021)

#### **4.3.4 Cuarta etapa (planeación).**

En esta etapa se definen, planear y programan las estrategias a aplicarse en la etapa de acción. A lo largo del desarrollo del presente trabajo de titulación se profundizó en la importancia de aplicar un modelo de Desarrollo Organizacional para el gimnasio Gym Destruction, además se mostraron las características y problemas presentes en la empresa, por tal motivo el Modelo de DO se fundamentó en el cambio de las actividades que realizan los empleados, la definición del organigrama estructural, y en estrategias para mejorar el servicio al cliente, mismas que incluyen la capacitación del talento humano.

En esta etapa es preciso comunicar al personal del gimnasio los objetivos y estrategias planificadas como parte del proceso de D.O., manera en que se ejecutara lo planeado, y los beneficios que se esperan obtener tanto para los colaboradores como para la organización. Es necesario que durante la sociabilización se capte las opiniones de los empleados, y se realicen cambios a la planificación si es necesario. Para asegurar el éxito de la propuesta, es necesario que todo el personal del gimnasio capte la importancia del cambio y comprenda las acciones que se implementaran, si alguno de ellos no comprende el proceso es necesario que se refuerce el conocimiento mediante la explicación de lo que llevará a cabo.

Las estrategias a implementar surgen de la matriz de soluciones descrita en la tabla 14, a continuación, se detallan las mismas:

**Tabla 6.**

*Matriz de planteamiento estratégico*

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>
Estructura organizacional y manual de funciones	Elaborar la estructural de la empresa Gym Destruction y un manual de funciones, acorde a las necesidades de la organización	Definir las funciones del 100% de los empleados, manuales de procesos físicos para el personal, exhibir la misión, visión y valores en dos pancartas ubicadas dentro del gimnasio.	2 meses	Tecnológico Humano: Gerente, autor de la propuesta
Capacitación	Diseñar un plan de capacitación direccionado a fortalecer las capacidades y competencia de los empleados del gimnasio	Capacitar al 100% del personal de forma periódica (semestral) durante el primer año.	2 sesiones en el año (semestral)	Sala de capacitación, recurso material Humano: Gerente, Capacitador
Asesoría administrativa	Contratar la asesoría de un experto en gestión administrativa, para establecer los parámetros que deben ser seguidos y mejorar la demanda de servicios.	Incrementar las ganancias en al menos 15% desde el primer año de implementado el modelo de DO, aumentar la demanda en 10% durante el primer año.	1 año	Recurso tecnológico, económico Humano: Gerente Asesor
Evaluación de la gestión organizacional	Realizar evaluaciones mensuales durante el primer trimestre para verificar la efectividad del modelo de DO implementado.	Evaluar el 100% de la gestión administrativa durante el primer trimestre del año para verificar la efectividad del modelo de DO implementado.	3 meses	Recurso material y tecnológico Humano: Gerente

**Fuente:** Diagnostico Organizacional a la empresa Gym Destruction  
**Elaborado por:** Chilán (2021)

#### **4.3.5 Quinta etapa (acción).**

Durante esta etapa se ejecutan las estrategias previamente mencionadas, mismas que van a provocar el cambio deseado en el gimnasio Gym Destruction. Las estrategias se planificaron para que sean aplicadas en un año, contando desde el momento en que el propietario del establecimiento decida implementarlas. Las dos primeras estrategias, se desarrollaron en conjunto con el gerente de la empresa, mientras que las otras estrategias, deberán ser implementadas de manera paulatina por los miembros de la organización.

##### **4.3.5.1 Estructura Organizacional, Manual de funciones y Plan de capacitación del Gimnasio Gym Destruction.**



**ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL Y MANUAL  
DE FUNCIONES DEL GIMNASIO  
GYM DESTRUCTION**

*2021*

## **1. Presentación**

Gym Destruction, es una empresa que se dedica al acondicionamiento físico, enfocada en brindar calidad de servicios a sus clientes, por tal motivo, la razón de ser del gimnasio es la mejora continua para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios. Por tal motivo, esta primera versión del Manual de Organización y Funciones (MOF-01), surge como un instrumento para alcanzar los fines de la organización, en él se plasma la misión, visión y valores que guían el accionar de la empresa, así como muestra con precisión y claridad la estructura organizacional y funcional, exponiendo las responsabilidades y obligaciones acorde a las jerarquías que componen Gym Destruction. Este MOF, es el resultado de un estudio de las necesidades de la organización considerando los requerimientos de la demanda de en un entorno cambiante y competitivo.

***La Gerencia***



## 2. Misión

Bridar servicios de acondicionamiento físico direccionados a mantener tanto la salud física como mental de nuestros clientes, incentivándolos a alcanzar sus objetivos personales por medio del apoyo de personal altamente cualificado y con alta vocación de servicio.

## 3. Visión

En los próximos cinco años convertimos en el gimnasio líder de Durán, brindado siempre un servicio de calidad de la mano de los mejores entrenadores los cuales se encuentren constantemente actualizados en materia de bienestar y acondicionamiento físico, además de contar con instalaciones a la altura de la expectativa de nuestros clientes.

## 4. Valores Institucionales

**Compromiso**, los clientes son la razón de existir del gimnasio, por ello, el compromiso para con los mismos, es el valor principal.

**Integridad**, para brindar un servicio profesional y objetivo.

**Excelencia**, misma que se refleja tanto en el personal como en las instalaciones, se cuenta con maquinarias e implementos de acondicionamiento físico de calidad.

**Equidad**, el trato equitativo hacia nuestros clientes es indispensable para garantizar un servicio de calidad a todos.

**Confianza**, acompañando a los clientes hacia el cumplimiento de sus objetivos personales, para fidelizarlos.

**Trabajo en equipo**, se promueve actividades grupales, siempre en un entorno agradable.

## 5. Alcance

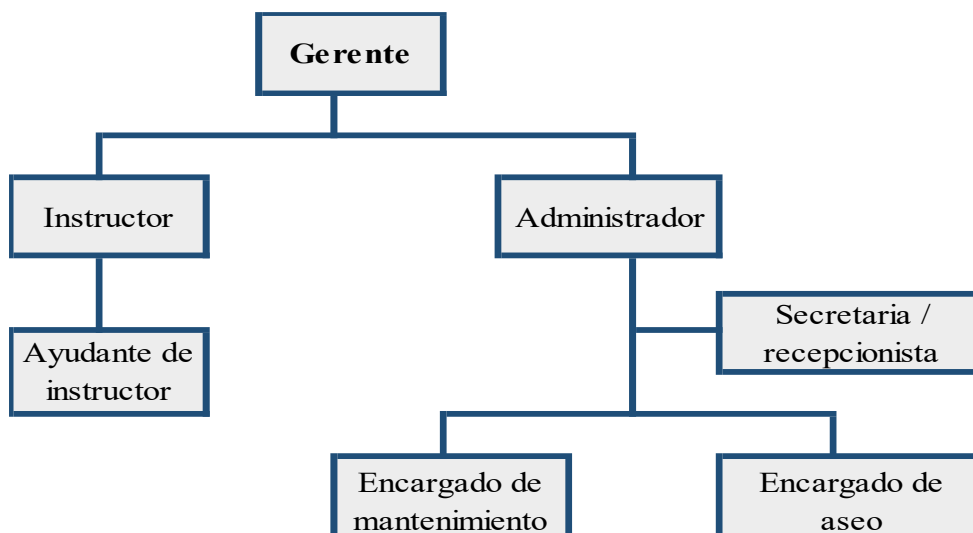
El Manual de Organización y Funciones tiene un alcance general para quienes laboral en el Gimnasio Gym Destruction, ya que su contenido refiere a la estructura y funciones de todos los cargos de la empresa. Es así que es de pertinencia para todos los empleados, es decir que incluyen a la Gerencia General, personal técnico-operativo, administrativos y de servicios.

## 6. Aprobación y responsables

El Manual de Organización y Funciones de Gimnasio Gym Destruction, será aprobado por el propietario del mismo. Son responsables de la sociabilización y aplicación del MOF, los siguientes colaboradores:

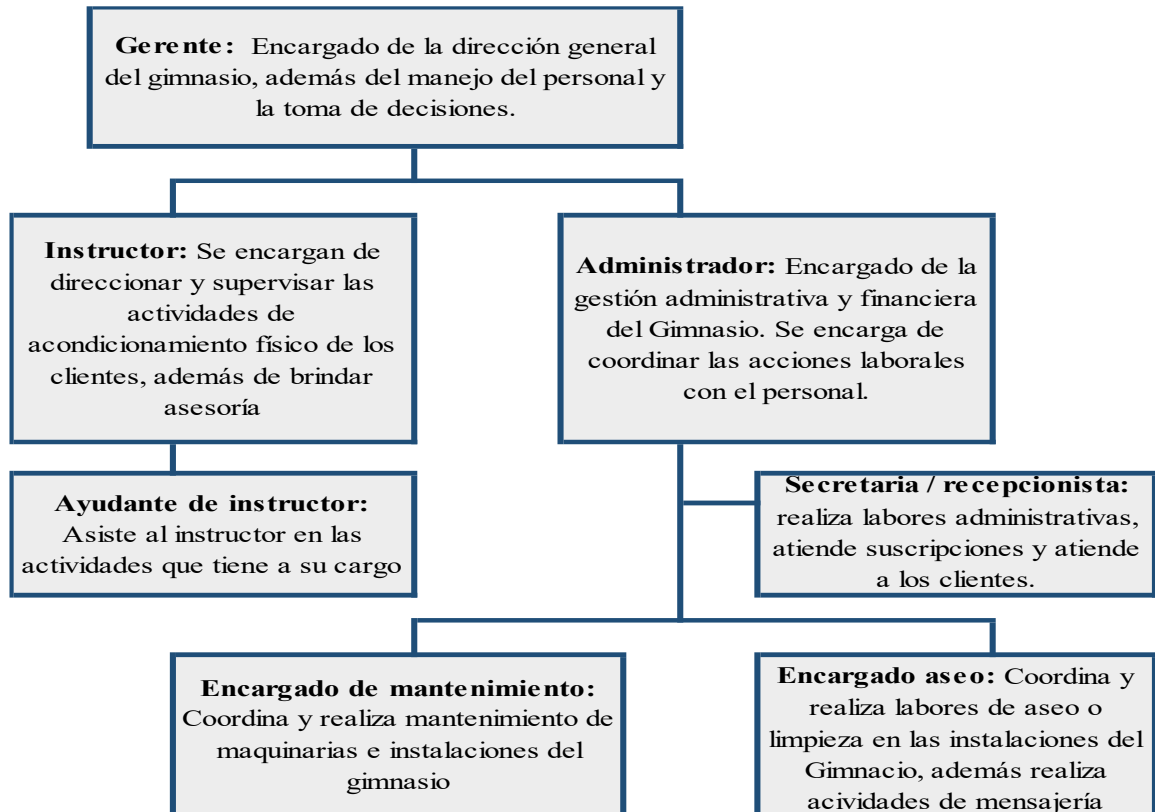
- Responsables de la implementación: Gerente General y empleados.

## 7. Organigrama estructural del Gimnasio Gym Destruction



**Figura 3.** Organigrama estructural de la empresa Gym Destruction  
**Fuente:** Diagnostico Organizacional a la empresa Gym Destruction  
**Elaborado por:** Chilán (2021)

## 8. Organigrama funcional del Gimnasio Gym Destruction



**Figura 4.** Organigrama funcional de la empresa Gym Destruction  
**Fuente:** Diagnostico Organizacional a la empresa Gym Destruction  
**Elaborado por:** Chilán (2021)

## 9. Estructura Orgánica

### Órganos de dirección:

- Gerencia General

### Órganos de línea:

- Administrador
  - ♦ Secretaria
  - ♦ Encargado de mantenimiento y aseo.
- Instructor
  - ♦ Ayudante de instructor

## 10. Líneas de autoridad y coordinación

Gym Destruction, mantiene una línea de autoridad directa y vertical, lo que significa que los subalternos deben rendir cuentas de sus actos y decisiones al cargo jerárquico superior, quienes no deben en ningún momento menoscabar la creatividad e iniciativa de los empleados al momento de realizar sus labores. Las actividades serán coordinadas en función a la afinidad y responsabilidad de los distintos cargos, incentivando siempre el trabajo en equipo, con la finalidad de cumplir los objetivos y metas organizacionales.

## 11. Identificación de Cargos

### Órganos de Dirección

**Gerencia General:** Dependencia directiva de máximo rango, se encarga de gestionar administrativa e institucionalmente al gimnasio, es representada por el Gerente General.

**Nombre del cargo:** Gerente General

**Responde a:** No aplica.

**Supervisa a:** Administrador, secretaria, instructores y personal de mantenimiento.

#### **A. Requisitos para ejercer el cargo**

- Título de Tercer Nivel en Administración, o Carreras Afines.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares en manejo de gimnasios.
- Poseer capacitaciones en administración, finanzas y manejo de gimnasios.

#### **B. Habilidades y competencias**

- Poseer facilidad de palabras, planificación, iniciativa y creatividad.
- Proactivo y visionario.
- Capacidad de liderazgo y toma de decisiones.

#### **C. Funciones y responsabilidades**

- Dirigir y gestionar la empresa, decidir en última instancia los servicios que se van a ofrecer, en qué condiciones y qué persona va a ser la encargada de cada uno de ellos, controlar todas las actividades, que se lleven a cabo correctamente, es decir, dirigir de forma eficiente los recursos de la empresa.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar.
- Garantizar que la empresa se encuentra siempre dentro del marco legal vigente en cada momento.
- Realiza la toma de decisiones en los procesos relevantes para la organización.
- Deberá supervisar que todo el activo patrimonial de la empresa se encuentre siempre en buen estado, con un mantenimiento periódico.

### Órganos de Línea

**Nombre del cargo:** Administrador.

**Responde a:** Gerente General.

**Supervisa a:** Secretaria, instructores y personal de mantenimiento.

#### **A. Requisitos para ejercer el cargo**

- Título de Tercer Nivel en Administración, o Carreras Afines.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares en manejo de gimnasios.
- Poseer capacitaciones en administración, finanzas y manejo de gimnasios.

#### **B. Habilidades y competencias**

- Manejo de personal y facilidad de palabra.
- Habilidad para trabajar en equipo y tomar decisiones.
- Capacidad de comunicación.
- Manejo de planificación y proyección a corto, mediano y largo plazo.

- Responsabilidad y puntualidad

### **C. Funciones y responsabilidades**

- Se encargará de las funciones propias de Recursos Humanos, puesto que por el tamaño de la empresa no habrá departamento específico, por lo que designará a cada persona su puesto, establecerá horarios y funciones y será el responsable de repartir el periodo vacacional.
- Gestionará la publicidad de la empresa y realizar las oportunas mediciones periódicas para verificar la consecución de los objetivos establecidos.
- La gestión de la contabilidad y demás trámites burocráticos, impuestos y demás, lo llevará a cabo con la ayuda de una gestora que no forma parte de la plantilla del gimnasio Gym Destruction.
- Coordina con los empleados las actividades que realizarán diariamente.

**Nombre del cargo:** Secretaria recepcionista.

**Responde a:** Gerente General, Administrador

**Supervisa a:** No aplica.

### **A. Requisitos para ejercer el cargo**

- Estudiante universitaria en Administración, o Carreras Afines, o bachiller con certificación como Secretaria Ejecutiva.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares

### **B. Habilidades y competencias**

- Poseer facilidad de palabras e iniciativa y manejo de personal.
- Responsable y puntual.
- Planificación y trabajo en equipo.

### **C. Funciones y responsabilidades**

- Atiende a los clientes en su primera visita al gimnasio y le da toda la información necesaria, horarios, precios, oferta, así como les enseña las instalaciones, es decir, una primera función como comercial.

- También tiene una función enfocada a la administración, ya que será la encargada de controlar que todos los socios que acceden al gimnasio tiene su cuota al día, llevar al día la base de datos de los clientes y las tareas básicas de cobrar, atender a las llamadas, e-mails.
- El papel del recepcionista es muy importante, pues es el nexo entre la empresa y el cliente, posiblemente es la primera imagen que se lleva nada más entrar y por lo tanto el recepcionista ha de reflejar los valores del gimnasio y hacer sentir cómodo al cliente desde el principio.

**Nombre del cargo:** Instructor

**Responde a:** Gerente General, Administrador.

**Supervisa a:** Ayudante de instructor.

#### **A. Requisitos para ejercer el cargo**

- Título de Tercer Nivel en Educación Física o estudiante de últimos semestres en carreras afines o institutos técnicos, o poseer certificaciones que avalen su condición de instructor de acondicionamiento físico.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos.

#### **B. Habilidades y competencias**

- Excelente condición física.
- Proactivo y visionario.
- Capacidad de liderazgo y toma de decisiones.
- Atención al cliente
- Cordialidad en el trato al cliente.

#### **C. Funciones y responsabilidades**

- Encargados de impartir las clases dirigidas que se asignen en función de su formación y supervisar la actividad física realizada por los socios del gimnasio.
- Atender al cliente antes de empezar la clase, especialmente el primer día, darle la explicación oportuna de la actividad que va a

realizar, lo que va a trabajar y el material que necesita. Así como de informarse si tiene o ha tenido alguna lesión que le impida seguir la clase con normalidad.

- Deberá explicar uno a uno los ejercicios a los socios para que hagan una correcta ejecución y de esta manera evitar lesiones indeseadas, y permanecer en continuo contacto con los que están en ese momento entrenando para cualquier cosa que pueda surgir.
- Su última labor es mantener el gimnasio en orden, y hacer que los socios mantengan despejado el espacio especialmente de peso libres, que esté en su sitio para que sea fácil de encontrar para aquel que lo va a usar y también para que no se convierta en un obstáculo en el suelo.

**Nombre del cargo:** Ayudante de Instructor.

**Responde a:** Instructor

**Supervisa a:** No aplica.

**A. Requisitos para ejercer el cargo**

- Estudiante de educación física, carreras afines o poseer certificaciones de cursos de acondicionamiento físico.
- Experiencia mínima de 1 año.

**B. Habilidades y competencias**

- Buen trato al cliente.
- Proactivo y visionario.
- Buena condición física

**C. Funciones y responsabilidades**

- Asistir al instructor en todo lo que este solicite, brindar apoyo a los clientes cuando estos lo requieran.
- Atender al cliente antes de empezar la clase, especialmente el primer día, darle la explicación oportuna de la actividad que va a realizar, lo que va a trabajar y el material que necesita.
- Mantener el gimnasio en orden, y hacer que los socios mantengan despejado el espacio especialmente de peso libres.



- Otras solicitadas por el instructor, administrador o gerencia, en relación a las actividades de acondicionamiento físico y manejo de clientes.

**Nombre del cargo:** Auxiliar de mantenimiento y aseo.

**Responde a:** Gerente general y administrador.

**Supervisa a:** No aplica

**A. Requisitos para ejercer el cargo**

- Bachillerato.
- Experiencia mínima de 1 año en mantenimiento de maquinarias de gimnasio.
- Licencia tipo A (no obligatorio, pero preferible)

**B. Habilidades y competencias**

- Conocer acerca del mantenimiento de maquinarias y equipos de gimnasio.
- Proactivo y visionario.
- Puntualidad
- Compromiso
- Honradez

**C. Funciones y responsabilidades**

- El personal de limpieza está encargado de mantener limpias las instalaciones del gimnasio, además realiza labores de mensajería.
- El personal de mantenimiento se encarga del buen funcionamiento de las máquinas de acondicionamiento físico y de las instalaciones en general.



# PLAN DE CAPACITACIÓN DEL GIMNASIO GYM DESTRUCTION

*2021*

## 1. Alcance y metodología

El programa de Capacitación del Gimnasio Gym Destruction se contempla ejecutarlos en dos fases:

**Fase 1:** Se estructura la propuesta inicial del programa de capacitación, considerando la información obtenida durante el diagnóstico de la empresa, en relación a las demandas y necesidades de capacitación de los colaboradores, y así definir los requerimientos de capacitación específicos. Con esta base se establecen los lineamientos, actividades y presupuestos para aplicar el programa.

**Fase 2:** Se ejecutan los eventos que se detallan en la propuesta, mismos que deben ser coordinados por la Gerencia.

## 2. Consideraciones generales

La gerencia debe definir las competencias para la especialización y actualización, así como determinar los temas prioritarios requeridos para el buen funcionamiento de su unidad. Para determinar las ofertas de capacitación a nivel técnico, debe considerarse los aportes que provienen de las empresas proveedoras de maquinarias y equipos de acondicionamiento físico adquiridos por el gimnasio, así como convenios establecidos con otras organizaciones privadas o públicas.

## 3. Actividades del Plan de Capacitación.

### Fase 1:

1. Considerar las necesidades de capacitación específicas del personal que labora en el gimnasio.
2. Definir los temas de interés, los cuáles en términos generales deberán relacionarse con las áreas competentes a continuación se mencionan:

- a) Personal administrativo: Habilidades directivas y liderazgo, Gestión administrativa, Gestión de personal, Planificación estratégica, Desarrollo empresarial, Planificación y Desarrollo de proyectos, Cultura Organizacional.
- b) Personal operativo (instructores): Anatomía humana, fisiología, neurociencia, biomecánica, lesiones, deportes y psicología del ejercicio, y evaluación y programación del ejercicio, rehabilitación, deportes o entrenamiento, uso de maquinarias, atención al cliente, y otros vinculados.

3. El gerente analizará las ofertas de capacitación y seleccionará al capacitador o empresa capacitadora.

4. El capacitador o empresa capacitadora seleccionada elaborará el programa de ejecución y los presupuestos.

5. La Gerencia General revisa, aprueba o rechaza el programa, en caso de rechazo deberá negociar con la empresa capacitadora o buscar otro proveedor de servicios.

## **Fase 2:**

6. Aprobado el programa de capacitación por la Gerencia, se establecen los grupos a quienes se capacitará y se define las fechas de las jornadas, estas deben planificarse durante el segundo trimestre del año en curso, y su duración será acorde a tipo de capacitación que se imparta.

7. Definir el lugar, día y hora donde se llevará a cabo la capacitación.

8. Preparar los recursos necesarios para ejecutar la capacitación, notificar al capacitador de la fecha, lugar y hora donde se llevará a cabo la jornada, y comunicar a los empleados que recibirán la capacitación.

9. Desarrollar y ejecutar la logística necesaria para preparar la instalación donde se llevará a cabo el evento.

10. Realizar la capacitación en fecha y hora establecidas.

## 4. Cronograma.

	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
FASE 1	1. Identificar necesidades de capacitación específicas.	Gerencia	■	■																								
	2. Definir los temas para las capacitaciones.	Gerencia, Administrador			■	■																						
	3. Analizar la demanda y oferta de capacitación.	Gerencia				■	■																					
	4. Seleccionar al capacitador o empresa capacitadora.	Gerencia					■	■																				
	5. Remitir programa a Gerencia para aprobación.	Administrador							■																			
FASE 2	6. Definir grupos y jornadas para realizar la capacitación.	Administrador							■																			
	7. Definir lugar, día y hora de capacitación.	Administrador								■																		
	8. Preparar los recursos para ejecutar la capacitación.	Administrador									■																	
	9. Desarrollar y ejecutar la logística para la jornada de capacitación.	Administrador										■																
	10. Realizar la capacitación en fecha y hora convenidos.	Administrador Capacitador											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

**Figura 5.** Cronograma plan de capacitación de la empresa Gym Destruction  
**Fuente:** Diagnostico Organizacional a la empresa Gym Destruction  
**Elaborado por:** Chilán (2021)

## 5. Presupuesto.

El presupuesto para la aplicación del programa de capacitación será definido por la gerencia, una vez que se identifique las necesidades de capacitación específica, los valores dependerán de los programas ofertados por los proveedores de servicios de capacitación, se estima por cada programa un gasto promedio de trescientos dólares de Norte América (\$USD 300,00), sin embargo, este monto puede variar.

#### 4.3.5.2 Asesoría administrativa

Es preciso mencionar que, para ejecutar las acciones de cambio, uno de los procesos más importantes es la asesoría administrativa, ya que esta será la base para promover una administración eficiente y eficaz dentro de la organización. El objetivo de la asesoría administrativa es brindar apoyo al Gym Destruction en la toma oportuna de decisiones y el adecuado manejo de su empresa incluyendo análisis a nivel de estructura administrativa considerando para ello la distribución de funciones para cada uno de los puestos laborales de la empresa provocando desarrollo eficiente y eficaz.

El gerente de la empresa en coordinación con el administrador deberá cotizar los servicios de asesoría administrativas de las diferentes ofertas del mercado, y seleccionar la que más se ajuste a las necesidades de la empresa, tanto en servicio que provee y costos. La asesoría administrativa debe contemplar los siguientes aspectos:

**1. Administración de los recursos:** Se encarga de todos lo relacionado con los recursos (internos y externos) que pueden afectar al funcionamiento del gimnasio, tanto en su estructura y definición, como en su correcto funcionamiento. Trámites, licencias, recursos humanos, entre otros.

**2. Planificación:** Debe estar orientada a planificar la tesorería y los resultados financieros del gimnasio.

**3. Recursos Humanos:** El asesor administrativo debe tener un amplio conocimiento de todo aquello inherente a la administración, tanto desde el punto de vista del manejo de los recursos económicos como del trabajo humano. Debe poseer competencia el cálculo y revisión de las prestaciones sociales, vacaciones, retenciones, nómina y otros conceptos derivados de la relación de trabajo, así como todo lo relacionado con impuestos, tanto estatales como autonómicos y municipales.

**4. Trámites administrativos:** La asesoría administrativa también se ocupa de todos los trámites relacionados con el gimnasio y contratos de administración de personal, incluyendo la liquidación de prestaciones sociales. El control y seguimiento de la seguridad social de los empleados, la elaboración de nóminas, manuales de procesos, procedimientos y funciones, así como la elaboración, implementación y seguimiento del reglamento interno de trabajo y seguridad industrial son temas que también deben ser tratados dentro de la asesoría administrativa.

### 4.3.6 Sexta etapa (estabilización y evaluación).

En esta etapa es necesario realizar el recongelamiento, ya que, si no se logra que los colaboradores se adapten a los nuevos cambios, el cambio realizado puede durar muy poco, y con ello ocasionar el fracaso del modelo de DO. Por lo tanto, para garantizar un cambio permanente en la administración de la organización, debe emplearse se debe repetir los procesos hasta convertirlos en hábitos.

Es preciso que durante las primeras etapas de recongelamiento, se estimule a los empleados por medio de recompensas o reconocimientos a sus logros, esto creará una sensación de bienestar y satisfacción en los colaboradores, mejorando el clima organizacional, de esta manera el ambiente se tornará más ligero y agradable tanto para los integrantes de la organización como para los clientes.

Una vez que se ejecuta la etapa de acción y el recongelamiento, es necesario evaluar la efectividad del modelo de DO propuesto, para ello durante el primer año deben realizarse reuniones trimestrales con el personal del gimnasio donde se presenten los avance, resultados, posibles puntos críticos de la propuesta, también es necesario que se recepten opiniones, críticas y propuestas de solución a las nuevas problemáticas identificadas, esto contribuirá al éxito del Modelo de DO sugerido.

CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL												
ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>PLANEACIÓN</b>												
Definir cargos y competencias para cada persona	■											
Selección de evaluadores		■										
Capacitación de evaluadores		■										
Presupuesto			■									
<b>DISEÑO</b>												
Definir método de evaluación				■								
Elaboración de instrumentos de evaluación				■	■							
<b>IMPLEMENTACION</b>												
Informar al personal sobre la evaluación de desempeño						■						
Ejecución de evaluaciones							■					
Recepción de evaluaciones							■					
Tabulaciones							■	■				
Análisis de información								■	■			
Pendientes por evaluar										■		
<b>RETROALIMENTACIÓN AL TRABAJADOR</b>												
Divulgación de resultados al personal											■	■
Compromisos											■	■
<b>RETROALIMENTACION AL SISTEMA</b>												
Seguimiento a todo el proceso	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Verificación de cumplimiento de objetivos										■	■	■
Evaluación final del sistema											■	■

**Figura 6.** Cronograma de evaluación de la gestión organizacional de la empresa Gym Destruction

**Fuente:** Diagnostico Organizacional a la empresa Gym Destruction

**Elaborado por:** Chilán (2021)

Durante la evaluación es necesario además reconocer el esfuerzo realizados por el personal de la organización, en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**4.3.7 Séptima etapa (terminación).** En esta última etapa se da por terminada la relación cliente-consultor (autor de la propuesta), es decir, el autor de la propuesta acompañará el proceso de cambio durante el tiempo que está programada su duración, una vez analizadas todas las etapas de esta propuesta, se logrará el cambio de la cultura organizacional del Gym Destruction.

#### 4.4 Análisis costo-beneficio

**Costo de la propuesta:** A continuación, se detallan los costos en los que incurrirá el gimnasio Gym Destruction para implementar la propuesta:

**Tabla 7.**

*Presupuesto de la propuesta*

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo total	Ingresos Mensuales	Ingresos mensuales estimados con el DO propuesto
Diagramación e impresión de la Visión y Misión	2	\$15,00	\$30,00		
Diagramación de organigramas e impresión de los Manuales de Procedimientos y Funciones	2	\$5,00	\$10,00		
Capacitación al personal por lo menos cada seis meses	2	\$300	\$600		
Asesoría administrativa durante el primer trimestre	1	\$500	\$500		
<b>Total</b>			<b>\$1140,00</b>	<b>\$3000,00</b>	<b>\$4500,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo



**Elaborado por:** Chilán (2021)

**Beneficio:** Con el diseño de la propuesta el gimnasio Gym Destruction se obtendrá los siguientes beneficios:

- Incremento de la eficiencia y eficacia laboral de los empleados, ya que se determinan las responsabilidades, se evita la duplicidad de funciones y se establece coherentemente la cadena de mando.
- Se evitan las actividades repetitivas, incrementando la eficiencia operacional.
- Mejora significativa en el control de cargos y cumplimiento de actividades de acuerdo a los puestos y responsabilidades.
- Se facilita la interacción entre los colaboradores y con la gerencia.
- Otorga a los colaboradores una visión integral de la organización.
- Se disminuyen o eliminan errores administrativos que provocan pérdidas económicas a la empresa.

Como se puede evidenciar los costos de la propuesta son bajos, en relación a los muchos beneficios que se obtendrán con la misma.

## Conclusiones

Las conclusiones que se presentan a continuación son producto del alcance de los objetivos de investigación propuestos para este trabajo de titulación, los cuales fueron planteados al inicio de la misma, por tanto:

Una vez analizada la estructura administrativa y la situación actual del gimnasio Gym Destruction, se llegó a la conclusión que este no posee una estructura organizacional definida, por lo tanto, tampoco ha establecido o delimitado las funciones de los empleados. En cuanto a la gestión administrativa, esta se lleva de manera desorganizada, no existen procesos determinados para el manejo de clientes, proveedores y recursos, esto se debe principalmente por el desconocimiento del propietario en materia de administración empresarial. Adicional a ello, se pudo conocer que el personal no es capacitado continuamente, lo que provoca insatisfacción en los clientes.

Una vez evaluada la situación del gimnasio se establecieron varias estrategias entre ellas se elaboraron los organigramas, se propuso un plan de capacitación y también se planteó la contratación de una asesoría administrativa la cual contribuya a diseñar las políticas y procesos administrativos apropiados para la gestión administrativa del gimnasio, la cual será fundamental para establecer una línea base para mejorar los procesos de la organización.

Se diseñó la estructura organizacional por medio de un organigrama estructural y funcional, en esta última herramienta se identificaron las funciones de cada uno de los miembros de la organización, con la finalidad de delimitar sus obligaciones y responsabilidades de sus cargos laborales.

El modelo de Desarrollo Organizacional propuesto para el Gym Destruction, se basó en el modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, compuesto de siete etapas (exploración, entrada, diagnóstico, planeación, acción, estabilización y terminación), las primeras cuatro etapas fueron ejecutadas por el autor de la propuesta bajo autorización del propietario del gimnasio. Durante la etapa de exploración fue necesario llevar a cabo un descongelamiento, para ello se reunió al personal de la empresa para comunicarles de los cambios que se realizarían en la misma, y los beneficios que estos tendrían para la organización.

En la etapa de entrada se definió la misión, visión y valores de la empresa, los cuales no habían sido establecidos previamente. En la tercera etapa se realizó un diagnóstico para identificar los problemas principales que afectan al gimnasio, así como identificar oportunidades de cambio. En la etapa de planeación se diseñaron las estrategias de cambio las cuales deben ser ejecutadas en la etapa de acción, la cual se prevé que tenga como duración un año, el cual se contará desde el momento en que el propietario de la empresa decida implementarla. Es preciso mencionar que, durante la implementación de las estrategias, el autor de la propuesta acompañará el proceso hasta la etapa de terminación, tal y como lo estipula el modelo de D.O. de cambio planeado.

## Recomendaciones

En el modelo de desarrollo organizacional propuesto Se recomienda en la etapa de acción, y realizar un proceso de recongelamiento para que los cambios realizados se mantengan a lo largo del tiempo, y de esta manera el Modelo de D.O sea exitoso. También es necesario, que se elaboren los manuales de procedimiento que tome como base el organigrama funcional que se expone en la propuesta, para de esta manera se eviten errores que afecten a la organización.

Es necesario que la evaluación se realice de manera continua, se recomienda que esta se realice de manera trimestral durante el primer año, luego de ello, y si se realizó adecuadamente el recongelamiento, esta puede realizarse de manera semestral o anual. Lo que se busca con la evaluación es identificar a tiempo nuevos factores críticos en la gestión organizacional, para establecer una solución adecuada antes que afecte de manera negativa al gimnasio. Por ello, es necesario que el Modelo de D.O. se mantenga activo, ya que, de ser necesario, y si el proceso de recongelamiento falla, debe ser debemos realizar el proceso con las correcciones a los nuevos problemas identificados.

Se recomienda que se realicen capacitaciones continuas al personal de gimnasio, no sólo durante la etapa de acción, debe tomarse como parte de la cultura de la organización, de tal manera que el personal se encuentre actualizado en los procesos que forman parte de su gestión ya sea técnica o administrativa. Con ello se fortalecerá las capacidades del recurso humano, brindado un servicio de calidad para satisfacción de los clientes del gimnasio Gym Destruction.

## Referencias bibliográficas

- Achilles, F. (2015). *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*. México: Limusa.
- Aguera, R. (2016). *Liderazgo y compromiso social*. Potosí: Universidad Autónoma de Puebla.
- Alecoy, T. (2011). *Las culturas exitosas forjan prosperidad económica desde la concepción del individuo*. Santiago de Chile: Tirso José Alecoy.
- Andrade, F. (2016). *Desarrollo Organizacional y Motivación en el sector público*. Cuenca: Universidad de Azuay.
- Ardila, J. (2015). *Modelo de Organización Institucional para que la investigación pueda cumplir eficientemente sus objetivos*. Bogotá: IICA.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de la Investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional. (2010). *COPCI*. Quito: Editora Nacional.
- Asamblea Nacional. (2015). *Código de Trabajo*. Registro Oficial.
- Asamblea Nacional. (2016). *Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación*. Quito: Registro Oficial No899.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Editora Nacional.
- Barbazán, C., & Sendra, J. (2012). *Apoyo domiciliario y alimentación familiar: El asistente como eje central en la gestión y mantenimiento del hogar del dependiente*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Barradas, M. (2014). *Seguimiento de Egresados: Una excelente estrategia para garantizar una educación de calidad*. Bloomington: Palibrio.
- Barros, P. (2016). *Propuesta de una metodología para el cumplimiento de estándares de calidad y servicio en el gimnasio Body Care SPA & GYM de la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Bastos, A. (2010). *Implantación de Productos y servicios*. Madrid: Ideaspropias.
- Bohigues, I. (2014). *Ámbito sociolingüístico*. Madrid: Paraninfo.
- Borunda, R., Cepeda, J., Salas, F., & Medrano, V. (2013). *Desarrollo y Competitividad de los Sectores Económicos en México*. México, D.F.: Centro de Investigaciones Sociales.

- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8° ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2016). *Planificación Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (Décima ed.). México: McGraw-Hill.
- Christensen, C. (2014). *Guía del Innovador para crecer: Cómo aplicar la innovación disruptiva*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Congreso Nacional. (2004). *Ley Forestal y de Conservación de Áreas naturales y vida silvestre*. Quito: Editora Nacional.
- Copo, E. (2019). *Planificación organizacional*. La Revista.
- Corallo, V. (2017). *Proyectos Organizacionales. Definición. Tipos. Finalidad. Elementos y Características. Soluciones*.
- Cruelles, J. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Barcelona: Marcombo.
- Cruz, L., & Cruz, V. (17 de Abril de 2010). Repositorio Escuela Politécnica Nacional. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Escuela Politécnica Nacional:  
<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwjvwOy4lJPIAhWFF5AKHUAYBFA&url=http%3A%2F%2Fbibdigital.epn.edu.ec%2Fbitstream%2F15000%2F388%2F1%2FCD-0795.pdf&usg=AFQjCNHr5JIvEUFu2GkrhscjbJ-tStFQQA&sig2=a>
- Diez, M., Pérez, A., & Gimena, F. M. (2015). *Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del Manager público*, 60-79.
- El Telégrafo. (26 de Mayo de 2012). \$180 millones venden al año los artesanos de muebles. El Telégrafo, pág. 9.
- Escudero, J., Delfin, L., & Arano, R. (2014). *Desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones*. Ciencia administrativa(1).
- Faria de Melo, F. (2015). *Organization change and development a systems view*. California: Goodyear Publishing.
- Fayol, H., & Taylor, F. (2015). *Administración Industrial General, Principios de la Administración Científica*. Buenos aires: El Ateneo.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante: ECU.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante : ECU.

- Fernández, R. (2011). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Ferrer, L. (2003). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Figuroa, C. (2016). • La filosofía de administración hace énfasis en criterios de desempeño como la eficiencia, la previsibilidad, la seguridad y la aversión al riesgo. *Ciencias económicas*, 572-599.
- Flores, J. (2018). *Microempresa*. Quito: Derecho Ecuador.
- Gan, F., & Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC .
- García, M. (2013). *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva*. México: Universidad Autónoma de México.
- García, M., & Montoro, M. (2016). El efecto de la centralización/descentralización El efecto de la centralización/descentralización El efecto de la centralización/descentralización. *Cuadernos de Estudios Empresariales*.
- Garzón, M. (2015). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad de Rosario.
- Google Maps. (8 de Abril de 2015). Google. Obtenido de Google: <https://maps.google.com.ec>
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Boston: Cengage Learning.
- Guerrero, R. (2014). *Técnicas elementales de servicio* . Madrid: Paraninfo.
- Haden, J. (2008). *El diccionario completo de términos de bienes raíces explicados en forma simple: lo que los inversores inteligentes necesitan saber* . Florida: Atlantic Publishing Group .
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2016). *Organizational-Climature-Measures-Research-and-Contingencies*. *Academy of Management Journal*, 255-278.
- Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL.
- Iglesias, M. (2011). *Elaboración de soluciones constructivas y preparación de muebles*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- IMS. (2019). *Managerial grid*. México: Colegio de Bachilleres.
- INEC. (12 de Diciembre de 2011). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico:

[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90)

- INEC. (28 de Julio de 2015). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi\\_esGuayaquil\\_cifra\\_a\\_cifra.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf)
- Ivancevich, J. (2015). A Longitudinal Assessment of Management By Objectives. *Administrative Science Quarterly*, 25-36.
- Joachimsthaler, E. (2008). *Ver lo evidente: Cómo definir y ejecutar la futura estrategia de crecimiento en su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto .
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: Introducción a la economía; Versión española traducida por Gotzone Pérez Apilanez; revisada por José Ramón de Espínola*. Barcelona: Reverté.
- Leiceaga, C., Carrillo, F., & Hernández, Á. (2012). *Economía 1º Bachillerato*. San Sebastián: Editorial Donostiarra.
- Lima, A. (2014). *Modelo de desarrollo organizacional para la hostería San Iltaquí, ubicada en el Cantón cotacachi, Provincia de Imbabura*. Ambato: UNIANDES.
- Llamas, C. (2009). *MARKETING Y GESTIÓN DE LA CALIDAD TURÍSTICA*. Madrid: Liber Factory .
- Lledó, P. (2016). *¿Qué estructura organizacional se recomienda para proyectos? Lider de Proyecto*.
- Llerena, F. (2013). *Desarrollo organizacional para almacenes D'Angelo de la ciudad de Pelileo y la Gestión Gerencial*. Pelileo: UNIANDES.
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Lopez, J. (2013). *+Productividad*. Bloomington: Palibrio.
- Lores, A. (2016). *El alcance del diseño en un contexto empresarial*. FRED.
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Macías, G., & Parada, L. (2013). *Mujeres, su participación económica en la sociedad*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Macías, R. (2019). *Diseño de un modelo de desarrollo organizacional para la empresa Macías de la ciudad de Machala*. Machala: UTMACH.



- Manene, L. (2018). Actualida empresa. Obtenido de Escuelas organizativas: su desarrollo y teorías de organización: <http://actualidadempresa.com/escuelas-organizativas-su-desarrollo-y-teorias-de-organizacion/#>
- Martínez, I. (2005). La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y online . Madrid: Esic .
- Martínez, I. (2015). Desarrollo Organizacional de una Cooperativa de trabajo asociado y la aplicación de sus estudiantes y docentes. Vitoria: Universidad del Pais Vasco.
- Mendoza, I. (2016). Elementos del Desarrollo Organizacional. Sidebar.
- Merino, E. (2014). El Cambio de la Matriz Productiva. Buen Viaje, 10.
- Miranda, A., Zambrano, M., & Yaguana, J. (26 de Julio de 2009). Dspace Espol. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Espol: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10675/1/D-39734.pdf>
- Montero, C. (2005). Estrategias Para Facilitar la Inserción Laboral a Personas Con Discapacidad. San José: EUNED.
- Mora, J. (Jorge Mora). Los libros, aporte bibliográfico, las bellas artes e investigaciones históricas. Nariño: Pasto.
- Morales, R. (2013). MF1330\_1: Limpieza doméstica. Málaga: INNOVA.
- Munch, L. (2007). Administración: Escuela, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson.
- Narvaéz, R. (2017). DEsarrollo e implementación de un modelo organizacional para el área administrativa y gestión académica de la Universidad Rregional autónomo de la Andes UNIANDES. Quito: UNIANDES.
- Neely, R. (2016). Designing performance measures: A structured approach. Estructured approach. International Journal of Operations and Production Management, 1131-1152.
- Nutsch, W. (2000). Tecnología de la madera y del mueble. Barcelona: Reverté.
- OCDE. (2014). Colombia: La implementación del buen gobierno. Paris: OECD Publishing.
- OIT. (2008). Calificaciones para la mejora de la productividad el crecimiento del empleo y el desarrollo . Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo .
- Olavarria, M. (2005). Pobreza, crecimiento económico y políticas sociales. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Olivo, A. (2014). Diseño de un modelo de desarrollo organizacional para la empresa "Picadistas del Mar" que permita incrementar su productividad. Ambato: PUCE.

- Olovacha, E. (2015). Modelo de desarrollo organizacional y su incidencia en la productividad de la empresa INGESA. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Ortíz, A., & Castañeda, M. (2015). Plan de desarrollo empresarial del gimnasio Cronos GYM Fitness. Bogotá: Unisalle.
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Elsevier Doyma, 5(11), 39-48. Obtenido de <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0>
- París, R. (2015). Planificación estratégica en las organizaciones. Madrid: Paidotribo.
- Peralta, N. (24 de Septiembre de 2010). Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2695/1/T0878-MT-Peralta-Industria%20maderera.pdf>
- Perdigones, J. (2011). MF0996\_1: Limpieza del mobiliario interior. Málaga: INNOVA.
- Perdomo, O. (2012). ¡Abre tu negocio... y vivirás en abundancia! Bloomington: Palibrio.
- Peréz, D. (2018). Desarrollo organizacional. Texcoco: UAEM.
- Pérez, L., & Zapata, V. (2012). Modelo de desarrollo organizacional, caso: C&F International. Antioquia: EIA.
- Pinto, M. (2012). Desarrollo Organizacional. México: Red Tercer Milenio.
- Puig-Durán, J. (2011). Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración. Madrid: Diaz de Santos.
- Quezada, I., Salazar, J., & Sandoval, M. (2019). Cumplimiento de los 14 principios administrativos de Henry Fayol en el almacén de reparación y mantenimiento de Maquinaria Agrícola (RYMMA) del área de logística del Ingenio San Antonio. Chichigalpa: UNAN.
- Quimbiulco, C. (3 de Marzo de 2012). Dspace Universidad Central del Ecuador. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/903/1/T-UCE-0003-51.pdf>
- Ramírez, J. (2017). Organización Matricial. Lifeder.
- Real Academia Española. (2019). Definición de Diseño. Obtenido de <https://dle.rae.es/dise%C3%B1o>
- Reginato, L. (2015). Teoría del cambio planificado de Kurt Lewin. Suma de Negocios, 6(13), 42-51.

- Repullo, J. (2006). *Sistemas y servicios sanitarios: Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Reyes, P. (2016). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Riquelme, M. (2017). *¿Qué es la descentralización en la administración?* Weyempresa.
- Risco, L. (2013). *Economía de la empresa: Prueba de acceso a la Universidad para mayores de 25 años*. Bloomington: Palibrio.
- Rodríguez, R. (2014). *Técnicas de tapizado de mobiliario: TCPF0209. Operaciones auxiliares de tapizado de mobiliario y mural*. Madrid: IC Editorial.
- Ruano, C., & Sánchez, M. (2014). *UF0083: Diseño de Productos y servicios turísticos locales*. Málaga: IC Editorial.
- Sánchez, G. (2016). *El Desarrollo Organizacional: Una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. *Anales de Documentación*, 235-254.
- Santos, G. (2016). *Modelo de Diagnóstico de French y Bell*. Obtenido de Prezi: [https://prezi.com/i0c6e\\_3av\\_6t/modelo-de-diagnostico-de-french-y-bell/](https://prezi.com/i0c6e_3av_6t/modelo-de-diagnostico-de-french-y-bell/)
- Sathe, V. (1983). *Implications of corporate culture: A manager's guide to action*. *Organizational Dynamics*, 12, 5-23. doi: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90030-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90030-X)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito : SENPLADES .
- Sescovich, S. (2009). *La gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo*. Madrid: Libros en Red.
- Sheen, R. (2016). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Lima: Saxo.
- Soto, E., Valenzuela, P., & Vergara, H. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad*. Santiago de Chile : FUNDES.
- Tapia, K. (2018). *El desarrollo organizacional de la empresa ESUM de la ciudad de Riobamba y el servicio al cliente*. Chimborazo: UNACH.
- Tituaña, E. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte y turismo UNIPRO*. Guayaquil: Universidad Internacional SEK.
- UAEH. (2019). *Modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsch*. Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

- Valle, A. (1991). Productividad: Las visiones neoclásica y marxista. México, D.F. : UNAM.
- Valle, Y. (2017). Alineamiento estratégico empresarial: la llave para generar valor agregado. Conexionesan.
- Vaquiroy, J. (2015). La mejor estructura organizacional para el proyecto. Gerencia para Pymes.
- Velasco, A. (2015). Simulación Global y motivación en los estudiantes de la carrera Plurilingue de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Central. Quito: Universidad Central.
- Wheelen, C., Thomas, H., & Hunger, K. (2016). Administración Estratégica. México: McGraw Hill.

## **Anexos 1: Formato de entrevista**

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos Cualitativos**

**Entrevistado:**

**Cargo:**

**Entrevistador:**

**Hora de la Entrevista:**

**Modalidad de la Entrevista:**

Agradecemos su colaboración en la siguiente **entrevista**, cuyos insumos serán de gran importancia para la investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte cuyo título es **Modelo de Desarrollo Organizacional para el Gimnasio “Gym Destruction”**. Agradezco sus respuestas sinceras, mismas que será confidenciales.

- 1. ¿Cómo califica usted la administración del Gimnasio Gym Destruction?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 2. ¿Usted ha recibido o escuchado quejas por parte de los clientes del gimnasio, ¿cuáles fueron los principales motivos?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 3. ¿Conoce de manera específica sus labores en el Gimnasio Gym Destruction?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 4. ¿Está usted de acuerdo que el Gimnasio Gym Destruction, elabore un organigrama que muestre de manera clara las funciones del personal?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 5. ¿El Gimnasio Gym Destruction tiene definido la misión y visión?**

**6. ¿Dispone el gimnasio de un organigrama estructural?**

**7. ¿Sus funciones están definidas por escrito?**

**8. ¿Considera que las relaciones laborales con sus trabajadores son buenas SI o NO? ¿Por qué?**

**9. ¿En el tiempo que lleva laborando en el Gimnasio se han realizado capacitaciones al personal, y con qué frecuencia?**

**10. ¿Qué aspectos administrativos quisiera que se mejoraran en el gimnasio?**

## Anexos 2: Ficha de Observación

<b>Fecha de Observación</b>	04/02/2020		
<b>Unidad Observada</b>	Gym Destruction		
<b>Observador</b>	Jacobó Chilán		
<b>Dimensión</b>	Organización		
<b>Items</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Se consigue fácilmente cualquier información sobre los diferentes servicios que solicita el cliente?	X		La secretaria brinda toda la información necesaria a los clientes
¿Siempre hay alguna persona de la dirección a disposición del cliente para cualquier problema que pueda surgir?		X	No siempre hay una persona a disposición de los clientes, la que atiende los requerimientos suele ser la secretaria.
¿Los diferentes servicios funcionan con rapidez?		X	Se trata de brindar un servicio ágil pero en ocasiones no es posible por la falta de personal, o poca preparación de los mismos.
¿Se resuelve de forma eficaz cualquier problema que pueda tener el cliente?		X	No, los problemas no siempre se resuelven rápidamente ya que no se ha definido a ciencia cierta quienes son los encargados de realizar esta función, el personal resulta poco para atender a todos los clientes sobre todo en horas de mayor asistencia.
¿El cliente es lo más importante (lo primero son los intereses del cliente)?	X		Si, se trata de brindar un servicio enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes.
¿Se lleva adecuado manejo y registro de los procesos administrativos por ejemplo, manejo de proveedores, pago de servicios, oficios, memorandos, entre otros?		X	No, no existen procesos para realizar compras, pagos de proveedores, la mayoría de los registros son manuales y desordenados, en algunos casos ni siquiera se mantiene un archivo.
¿Las instalaciones son limpias y seguras (cumplen las normas de seguridad)?	X		Sin novedad
¿Las áreas y equipamiento del edificio están bien conservados?	X		Sin novedad

¿Los registros de clientes son óptimo?		X	El registro de los clientes se hace en un cuaderno, no existen datos completos de los mismos.
¿La comunicación gerencia-empleados se maneja correctamente?		X	Los comunicados se realizan de manera verbal sin ningún tipo de registro físico.
¿Se involucra al personal en los procesos de toma de decisiones, existe retroalimentación?		X	La gerencia da órdenes, no se pide sugerencias al personal
¿La empresa cuenta con misión, visión, organigrama y manual de funciones?		X	No se evidencia
¿Ser delegan funciones?		X	La gerencia se encarga de casi todo los aspectos administrativos.
¿Existe división departamental?		X	La empresa cuenta con poco personal, no existe departamentos.
¿Existe algún proceso para la selección y contratación del personal?		X	No, el gerente recepta las hojas de vida y decide a quien considera mejor, muchas veces se vale de recomendaciones.



<b>Fecha de Observación</b>	06/02/2020		
<b>Unidad Observada</b>	Gym Destruction		
<b>Observador</b>	Jacobó Chilán		
<b>Dimensión</b>	Personal		
<b>Items</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿El personal está dispuesto a ayudar a los clientes?	X		El personal está predispuesto a ayudar a los clientes, a veces no se abastece
¿Los empleados se preocupan por resolver los problemas de los clientes?	X		De acuerdo a las funciones del personal de turno o del administrador
¿El personal del gimnasio conoce y se esfuerza por conocer las necesidades de los clientes?	X		El personal se orienta al cliente en el uso de maquinarias, ejercicios y en aspectos administrativos como información acerca de membresías.
¿El personal es competente y profesional?	X		Personal con amplia experiencia en entrenamiento físico
¿Si hay personal disponible proporcionando al cliente la información cuando lo necesita?	X		Sí, hay una persona encargada de esta actividad y la cumple a cabalidad
¿El personal tiene un aspecto limpio y aseado?	X		Sin novedad
¿El personal es de confianza?	X		Sin novedad
¿El personal sigue algún instructivo o planificación para realizar sus actividades?		X	No existe planificación alguna, tampoco manual de funciones.
¿El personal reporta la hora de entrada y salida?		X	No existe registro alguno donde se reporten las entradas y salidas
<b>¿Qué actividades realiza el personal?</b>			
<p><b>Gerente:</b> Manejo financiero, negocio y pago a proveedores, control de personal, contratación de personal.</p> <p><b>Secretaria:</b> Atención al cliente, cobros de membresías y servicios, pagos a personal (rol de pagos), pagos de servicios varios, realiza actividades polifuncionales.</p> <p><b>Auxiliar varios:</b> Limpieza y mantenimiento de maquinarias, actividades de mensajería.</p> <p><b>Entrenadores:</b> Asesoría a clientes en materia de acondicionamiento físico, programas de acondicionamiento (bailoterapia, aeróbicos, ejercicios, uso de maquinarias, entre otros).</p>			