

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA DE
INTERRAPIDÍSIMO LTDA.**

**FIDELA CHAPARRO
NANCY MORENO PEÑA**



**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA "UNAD"
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUNJA
2005**

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA DE
INTERRAPIDÍSIMO LTDA.**

**FIDELA CHAPARRO
NANCY MORENO PEÑA**

ROSMIRA BAYONA GUALDRÓN
Directora

***Proyecto de Investigación presentado para optar el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS***

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA "UNAD"
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUNJA
2005**

Nota de Aceptación

Director del Proyecto

Jurado

Jurado

Tunja, 29 de Agosto de 2005

Agradecimientos

Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Interrapidísimo Ltda.

Dra. Rosmira Bayona Gualdrón, Directora del proyecto.

Dr. Javier Albarracín, Profesor área de investigación.

Dr. Juan Carlos Saavedra, Jurado.

Dra. Marlene Torres, Jurado.

Y a todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron en el desarrollo de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	<i>Pág.</i>
<i>RESUMEN</i>	13
<i>INTRODUCCIÓN</i>	14
<i>1. TEMA</i>	15
<i>1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA</i>	15
<i>1.2 DELIMITACIÓN</i>	15
<i>1.2.1 Objeto de estudio</i>	15
<i>1.2.2 Línea de Investigación</i>	15
<i>1.2.3 Tipo de estudio</i>	16
<i>1.2.4 Espacio</i>	16
<i>1.2.5 Población</i>	16
<i>2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</i>	17
<i>2.1 DESCRIPCIÓN</i>	17
<i>2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</i>	18
<i>2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</i>	18
<i>2.4 JUSTIFICACIÓN</i>	19
<i>2.4.1 Práctica</i>	19
<i>2.4.2 Metodológica</i>	19
<i>2.4.3 Teórica</i>	19
<i>3. OBJETIVOS</i>	21

3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. MARCO REFERENCIAL	22
4.1 ANTECEDENTES	22
4.2 MARCO TEÓRICO	23
4.2.1 Organización	23
4.2.2 Comportamiento Organizacional	23
4.2.3 Cultura Organizacional	24
4.2.4 Cambio Organizacional	25
4.2.5 Desarrollo	26
4.2.6 Desarrollo Organizacional	27
4.2.7 Teoría Fundamental de la Investigación	31
4.3 MARCO CONCEPTUAL	34
4.4 MARCO INSTITUCIONAL	36
4.4.1 Misión	36
4.4.2 Visión	37
4.5 MARCO GEOGRÁFICO	37
4.6 MARCO LEGAL	38
5. HIPÓTESIS	39
5.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	39
5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	39
5.3 INDICADORES	40
5.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	41

6. DISEÑO METODOLÓGICO	43
6.1 POBLACIÓN Y MUESTRA	43
6.1.1 Población	43
6.1.2 Muestra	43
6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	43
6.2.1 Fuentes Primarias	43
6.2.2 Fuentes Secundarias	44
6.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	44
6.3.1 La Observación	44
6.3.2 La Encuesta	44
6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	45
6.5 TRABAJO DE CAMPO	45
6.6 JUSTIFICACIÓN DEL DISEÑO Y TIPO DE ESTUDIO	46
7. RESULTADOS	47
7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47
7.1.1 Ambiente	47
7.1.2 Organización	49
7.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	52
7.2.1 Grupo Social	52
7.2.2 Individuo	55
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS	54
9. CONCLUSIONES	61

<i>10. RECOMENDACIONES</i>	62
<i>11. PROPUESTA</i>	63
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	68
<i>ANEXOS</i>	
<i>Anexo 1. ENCUESTA A FUNCIONARIOS DE INTERRAPIDÍSIMO LTDA.</i>	69
<i>Anexo 2. SERVICIOS DE INTERRAPIDÍSIMO</i>	70

LISTA DE TABLAS

	<i>Pág.</i>
<i>Tabla 1. Operacionalización de Variables</i>	40
<i>Tabla 2. Indicadores</i>	41
<i>Tabla 3. Población objeto de estudio</i>	43
<i>Tabla 4. Indicadores y Resultados</i>	59
<i>Tabla 5. Subtotales por Categoría</i>	59

LISTA DE FIGURAS

	<i>Pág.</i>
<i>Figura 1. Etapas del cambio organizacional</i>	26
<i>Figura 2. Etapas del proceso de D.O.</i>	30
<i>Figura 3. Cubrimiento de INTERRAPIDÍSIMO en Provincias de Boyacá.</i>	37
<i>Figura 4. Turbulencia Ambiental</i>	47
<i>Figura 5. Cambio</i>	48
<i>Figura 6. Valores Sociales</i>	49
<i>Figura 7. Dinamismo</i>	50
<i>Figura 8. Flexibilidad</i>	51
<i>Figura 9. Tecnología</i>	52
<i>Figura 10. Liderazgo</i>	53
<i>Figura 11. Comunicación</i>	54
<i>Figura 12. Relaciones Interpersonales</i>	55
<i>Figura 13. Motivación</i>	56
<i>Figura 14. Actitud</i>	57
<i>Figura 15. Necesidades</i>	58

RESUMEN

*Esta investigación pretendió conocer los factores que influyen en el desarrollo organizacional de **INTERRAPIDISIMO LTDA.**, con el propósito de implementar un plan de acción que convierta el desarrollo organizacional en su principal ventaja competitiva. Para esto, se diseñó y aplicó una encuesta a los 112 funcionarios de la empresa. Los resultados permitieron concluir que existen variables que influyen positivamente en el Desarrollo Organizacional, a nivel de estructura se encuentran fortalecidas las subcategorías de ambiente y organización; y a nivel de comportamiento organizacional las de individuo. No obstante, se evidencian tendencias negativas, en subcategorías tales como valores sociales y grupo social. A partir de estos resultados se presenta una propuesta de plan de acción que busque convertir el Desarrollo Organizacional como ventaja competitiva de **INTERRAPIDISIMO LTDA.***

ABSTRACT

*This investigation tried to know the factors that influence the development organizational of **INTERRAPIDISIMO LTDA.**, with the intention of implementing a plan of action that turns the development organizational into his principal competitive advantage. For this, a survey was designed and applied to 112 civil servants of the company. The results allowed to conclude that there exist variables that influence positively the Development Organizational, to level of structure there are strengthened the subcategories of environment and organization; and to level of behavior organizational those of individual. Nevertheless, negative trends are demonstrated, in such subcategories as social values and social group. From these results one presents an offer of plan of action that seeks to turn the Development Organizational as **INTERRAPIDISIMO LTDA.** competitive advantage.*

INTRODUCCIÓN

En las actuales condiciones económicas mundiales caracterizadas por la globalización de la economía, la modernización de los mercados, los adelantos tecnológicos y gustos cambiantes de la población, el desarrollo organizacional se convierte en una necesidad para la competitividad de cualquier empresa que desee continuar en su actividad productiva.

*El desarrollo organizacional es una herramienta que nos permite conocer los procesos, la estructura organizacional y el comportamiento tanto del individuo como del grupo social, por lo cual se considera importante que se haga un estudio que permita a la empresa **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** Conocer su realidad para que con base en estos aspectos se diseñe un plan de acción que permita corregir los problemas encontrados y mejorar sus fortalezas.*

El objetivo fundamental es determinar si algunos factores del Desarrollo Organizacional como el Ambiente, La organización, el grupo social y el individuo están incidiendo positiva o negativamente dentro de la organización.

*Con base en lo planteado, el trabajo se enfoco en realizar un diagnostico del desarrollo organizacional de **INTERRAPIDISIMO LTDA,** acudiendo a la metodología planteada, describiendo los aspectos importantes que ayudan a conocer la realidad presentada, y con esta base, proponer un plan de acción que contribuya al desarrollo organizacional con el objeto de mejorar las condiciones dentro de la organización para obtener un mejor nivel dentro de las nuevas condiciones del orden económico mundial.*

1. TEMA

*El Desarrollo Organizacional como ventaja competitiva de **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.***

1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA

*Tomando como punto de referencia el conocimiento que se tiene de la empresa **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** Y de la necesidad de competir en el mercado con estructuras adecuadas, es necesario tomar como punto de partida el desarrollo organizacional para establecer cuáles son los aspectos que se deben mejorar y fortalecer como ventaja competitiva.*

*El conocimiento y la necesidad de hacer del desarrollo organizacional de **INTERRAPIDÍSIMO LTDA** una ventaja competitiva para que responda a los retos impuestos por la modernización de los mercados y el aumento de la competencia, conduce a plantear un estudio en el cual se determinen aspectos relacionados con los cambios estructurales, técnicos pero principalmente al cambio de la cultura organizacional.*

*El estudio se constituye en una contribución al crecimiento de la empresa y en una fuente de información para la toma de decisiones respecto al Desarrollo Organizacional y conducentes a hacer de **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** Una organización ágil y moderna.*

1.2 DELIMITACIÓN

La realización del trabajo se delimita geográficamente en el Departamento de Boyacá que se considera suficiente porque la empresa cuenta con agencias en 72 municipios en el primer semestre de 2005. Dadas las condiciones académicas el contenido incluye diagnóstico y plan de acción, debido a que la implementación y evaluación de resultados la debe realizar la gerencia durante el segundo semestre de 2005.

*1.2.1 **Objeto de estudio.** Conocer la estructura organizacional de la empresa **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** para determinar la incidencia del desarrollo organizacional como ventaja competitiva de la empresa.*

*1.2.2 **Línea de Investigación.** La presente investigación según estatuto institucional para el fomento y desarrollo de la investigación en la facultad de ciencias administrativas, etc.) Acuerdo 029 del 30 de septiembre de 1997=*

corresponde a la línea desarrollo empresarial, sublínea del comportamiento organizacional, ya que el estudio permitirá conocer situaciones problemáticas al interior de **INTER RAPIDÍSIMO LTDA.** Las cuales mediante un plan de acción podrán solucionarse eventualmente.

1.2.3 **Tipo de estudio.** El estudio es de tipo descriptivo por que al estudiar el desarrollo organizacional en la empresa **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** se tiene como propósito “delimitar los hechos que conforman el problema de investigación” y establecer las características que intervienen en el proceso de la organización.

1.2.4 **Espacio.** Como se anotó, el estudio se realiza en el departamento de Boyacá, incluyendo todas las agencias que **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** tiene dentro de esta área geográfica, dentro del primer semestre de 2005.

1.2.5 **Población.** Para el desarrollo del trabajo se tiene como población objeto de estudio los funcionarios de **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** en el Departamento de Boyacá en un número de 112; quienes están en condiciones de hacer aportes significativos para el conocimiento de la realidad organizacional de la empresa y la competitividad en el mercado.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 DESCRIPCIÓN

Según Lawrence y Lorsh “Una organización es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales, con el fin de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”¹. Este concepto utiliza la noción tradicional de división de trabajo al referirse, en primer lugar, a las diferentes actividades y a la coordinación existente en la organización y, en segundo lugar, a las personas como contribuyentes de las organizaciones, y no simplemente como empleadas de estas. Las contribuciones de cada participante a la organización varían enormemente en función no solo de las diferencias individuales sino también del sistema de recompensas y contribuciones de la organización. Toda organización actúa en determinado ambiente, y su existencia y supervivencia depende de la manera de relacionarse con ese medio. Por tanto, debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera.

Para responder al nuevo orden económico mundial, las empresas deben asumir una nueva actitud que les permita competir adecuadamente en el mercado, realidad ante la cual **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** No se puede rezagar si desea permanecer en la actividad económica y alcanzar un adecuado desarrollo Organizacional.





En **INTERRAPIDISIMO LTDA**, existe una gran preocupación fundamentada en la resistencia al cambio, la alta competencia, mercado y la carencia de un plan de acción que conduzca a un nuevo orden administrativo que a la vez impulse a la empresa hacia un adecuado desarrollo organizacional.

La resistencia al cambio se manifiesta en aspectos básicos como:



Desplazamiento de metas, debido a que no se priorizan metas y objetivos y tampoco se plantean límites de tiempo para el desarrollo de las actividades.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría de la administración. Bogotá: Mc.Graw-Hill, 2000. p. 635.



-  Los cambios se asumen como imposiciones, simplemente se considera que las innovaciones son imposiciones y no alternativas de desarrollo organizacional.
-  Intereses creados, existe la posibilidad que los funcionarios no estén interesados en la modernización y a compartir experiencias por temor a ser desplazados de su actividad o reemplazados por la tecnología.
-  Ineficiencia administrativa, no se poseen los conocimientos respecto al desarrollo organizacional que permitan estar haciendo investigaciones constantes respecto a las falencias en la estructura y su cultura.
-  Contradictorios permanentes. En muchas oportunidades algunos funcionarios dejan que prime su concepto personal al empresarial, por tanto se convierten en contradictorios del cambio bajo el argumento de la experiencia en la actividad que realizan.

Los aspectos mencionados se han convertido en un problema que es necesario estudiar para buscarle una solución en bien de **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.**, de su desarrollo organizacional; ya que de continuar presentándose, puede terminar por sacar a la empresa de la actividad económica, con perjuicio del empleo y el ingreso de los actuales trabajadores y del servicio de mensajería especializada en el Departamento de Boyacá.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Podrá **INTERRAPIDISIMO LTDA** lograr que su Desarrollo Organizacional sea una ventaja competitiva?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

-  ¿Podrá **INTERRAPIDISIMO LTDA** lograr que la estructura, compuesta por el ambiente y la organización sea una ventaja competitiva de Desarrollo Organizacional?
-  ¿Podrá **INTERRAPIDISIMO LTDA** lograr que el comportamiento humano de sus trabajadores, evidenciado a través de procesos intergrupales e individuales sea una ventaja competitiva de Desarrollo Organizacional?

2.4 JUSTIFICACIÓN

2.4.1 Práctica. Ante la problemática planteada respecto a la resistencia al cambio y la alta competencia, que existe en el mercado para la empresa **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.**, es necesario que como profesionales en administración de empresas, conocedores de la realidad presentada en la organización y con base en los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, se piensa en contribuir al desarrollo organizacional de la empresa realizando una investigación que permita hacer un diagnóstico identificar sus debilidades, fortalezas y diseñar un plan de que conduzca a un adecuado desarrollo de la organización.

El esfuerzo se justifica por las implicaciones que tiene la empresa **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** En la generación de empleo e ingresos para la población máxime cuando el estado ha dejado de ser el mayor empleador y los niveles de desempleo aumentan cada día más, especialmente en Boyacá, dando según información del DANE 2005, ha alcanzado niveles del 18%.

Además se considera que es una gran oportunidad para contribuir al desarrollo empresarial regional y adquirir experiencia para el desempeño profesional en el sector empresarial a nivel público o privado al permitir obtener nuevos conocimientos que sin duda serán útiles para el futuro gerencial.

2.4.2 Metodológica. Para el conocimiento de la realidad presente a nivel organizacional en la empresa **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** es necesario hacer un diagnóstico de la estructura, el comportamiento de los funcionarios; para lo cual se hace necesario acudir a técnicas específicas de reducción de información como la observación participante, y la encuesta, porque permiten establecer la opinión de los diferentes elementos que participan en los procesos administrativos y con base en ésta diseñar el plan de acción para el Desarrollo Organización de **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.**

La observación, y la encuesta son instrumentos que permiten conocer la realidad presentada en el Desarrollo Organizacional de **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** Ya que involucra a los funcionarios, que se constituyen en fuentes primarias de información que expresan la realidad con base en la cual se plantean soluciones.

2.4.3 TEÓRICA. Desde el punto de vista teórico, se plantea la teoría del desarrollo organizacional ya que desde su aparición en 1962 “es producto no de una teoría sino de un movimiento que congrega varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración”², lo cual facilita involucrar en el estudio aspectos concretos respecto al rol de funcionarios, de

² CHIAVENATO. Op. Cit. p. 628.

la empresa dentro del contexto de que es un organización que “permite a la sociedad jurídica perseguir logros que no se pueden lograr por individuos actuando solos”³

Por lo anterior se considera que la teoría del Desarrollo Organizacional aporta los fundamentos teóricos necesarios para realizar el diagnóstico y un plan de acción para la empresa objeto de estudio, que responda a la realidad económica mundial, nacional y departamental y a la vez le permita aumentar la competitividad y en consecuencia alcanzar un mayor desarrollo económico.

Se alcanza un adecuado nivel de competitividad a través del Desarrollo Organizacional porque permite que la organización sea el producto de diferentes actividades en las cuales participan los funcionarios que se realizan con el fin de cumplir unas metas u objetivos dentro de un tiempo y espacio determinado (Departamento de Boyacá, en forma permanente), dentro de un ambiente de competencia y modernización.

Además, facilita hacer el estudio dentro de una cultura organizacional existente en la empresa, caracterizada por “una forma tradicional y habitual de pensar, sentir y actuar dentro de las situaciones que afronta la organización”⁴, lo cual permite hacerse más a la realidad y en consecuencia el plan de acción es más ajustado a lo que la empresa requiere.

³ GIBSON, Javier et. al. Las organizaciones, estructuras, comportamientos y procesos. Bogotá: Mc.Graw-Hill, 2001. p. 5.

⁴ CHIAVENATO. Op. Cit. p. 636.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

*Conocer los factores que influyen en el desarrollo organizacional, con el propósito de implementar un plan de acción que convierta el desarrollo organizacional en la principal ventaja competitiva de **INTER RAPIDISIMO LTDA.***

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1. Conocer la estructura de **INTER RAPIDISIMO LTDA.** Compuesta por el ambiente y la organización.*
- 2. Conocer aspectos comportamentales de tipo grupal e individual que permita determinar el comportamiento de los clientes internos de **INTER RAPIDISIMO LTDA.***
- 3. Diseñar un plan de Desarrollo Organizacional para conjugar los objetivos individuales con los objetivos Organizacionales.*

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES

Haciendo una revisión detallada del estado del arte respecto al Desarrollo Organizacional (D.O.) para **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** Se ha determinado que no existen trabajos que se relacionen con el tema o que aporten elementos de juicio previos para continuar con el estudio planteado, por lo cual se parte del conocimiento que los autores tienen respecto a la estructura administrativa y la actitud del talento humano.

En referencia con el Desarrollo Organizacional, este surge a partir de 1962 como un conjunto de ideas respecto “del hombre, la organización y el ambiente orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades”⁵. En consecuencia el origen se atribuye a una serie de factores que han contribuido a que el D.O. no sea una teoría administrativa propiamente dicha, sino una corriente de pensamiento que explica el comportamiento de las ciencias administrativas.

Los factores que dan origen al D.O. son:



La teoría clásica propuesta por Taylor y Fayol dentro de las escuelas de la administración científica y anatomista o fisiologista respectivamente.



La teoría de las relaciones humanas propuesta por Mayo como reacción contra el tradicionalismo de la teoría clásica.



La teoría de la burocracia que buscó sentar las bases para un modelo ideal y racional que pudiese ser aplicado a las empresas.



Teoría estructuralista que concibe las organizaciones como formales e informales y que tiene como objetivo la búsqueda de utilidades con la implementación de procesos.



La teoría del comportamiento en donde se da un enfoque sociológico y motivacional con sistemas organizacionales dirigidos hacia las personas.

⁵ CHIAVENATO. Op. Cit. p.629.



La pluralidad de cambios registrados en el mundo como cambios rápidos en el ambiente organizacional, modernización de los mercados, atomización de capitales, aparición del humanismo y la fusión de varias tendencias de pensamiento.

*Estos antecedentes del D.O. se presentan para hacer un breve recorrido histórico hacia los orígenes de las corrientes de pensamiento behaviorista en transición hacia la teoría situacional y su incidencia en el tema objeto de estudio, y como elemento de juicio o conocimiento previo para el estudio de la teoría dentro de la realidad organizacional de **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.***

4.2 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del trabajo planteado se tienen como referencias teóricas los planteamientos relacionados con el D.O. especialmente los hechos por Adalberto Chiavenato, por considerar que hacen los aportes necesarios para adelantar el proceso de investigación.

Para abordar el tema es necesario hacer referencia a la organización, y al comportamiento organizacional y el D.O. para conceptualizar lo relacionado con el tema.

4.2.1 Organización. *Considerada como las entidades “que le permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos”⁶, definición que se ajusta a la visión de **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** Ya que como empresa busca ser líder a nivel nacional en el transporte y entrega rápida de objetos postales y mercancías en todo el país, lo cual se puede lograr con una estructura administrativa y la interacción de un conjunto de personas que a nivel particular no lo podrían realizar.*

La organización como empresa tiene la responsabilidad de la coordinación de diferentes actividades que suponen participación de individuos con el fin de desarrollar procesos para el logro de objetivos específicos.

Se considera que la organización es un componente dominante de la ciudad contemporánea que encierra una serie de comportamientos relacionados con recursos, procesos y actividades desarrolladas dentro de una programación por individuos que interactúan para el logro de objetivos.

4.2.2 Comportamiento Organizacional. *Toda organización, comunidad económica, asume determinados comportamientos los cuales son definidos*

⁶ GIBSON. Op. Cit. p. 5.

como “el campo de estudios que aporta ideas sobre teorías, métodos y principios extraídos de varias disciplinas para obtener conocimientos acerca de las percepciones de los individuos, valores, capacidades de aprendizaje y acciones cuando trabajan en grupos dentro de la organización total; el análisis del efecto del medio ambiente externo en la organización y sus recursos humanos, misiones, metas y estrategias”.⁷

El comportamiento organizacional está influenciado por grupos, los cuales pueden ser formales e informales dependiendo de la forma estructural como actúan dentro de una empresa; por tal razón se considera necesario definir a cada uno de acuerdo con lo planteado por James Gibson (2001) para una mayor contextualización del comportamiento organizacional.

Grupo: Conjunto de individuos en los cuales el comportamiento y/o rendimiento de un miembro es influenciado por el comportamiento y/o el rendimiento de otros miembros; los cuales se dividen en formales e informales:



Grupos Formales: Grupos creados por decisión de la administración para obtener metas específicas en la organización.



Grupos Informales: Grupos que surgen de los esfuerzos individuales y que se desarrollan alrededor de intereses comunes y amistades más que de forma deliberada.

*Dentro de este contexto **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** Es un grupo formal ya que fue conformado por decisión de la gerencia gracias a una iniciativa empresarial para la prestación del servicio de mensajería en diferentes ciudades del país.*

*La conformación del grupo se plantea en cuatro etapas bien definidas dentro del **D.O.** de una empresa. Estas son: aceptación mutua, comunicación y toma de decisiones, motivación y productividad, control y organización, y se caracterizan por tener una estructura, una jerarquía de estatus, roles definidos, normas, liderazgo y cohesión.*

4.2.3 Cultura Organizacional. *Se considera como la vida propia de cada organización “y como un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que de manera conciente o inconsciente cada organización adopta y acumula en el tiempo y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros”⁸. Está relacionada directamente con el comportamiento organizacional y es el fundamento del desarrollo económico y productivo de una empresa.*

⁷ GIBSON. Op. Cit. p. 227.

⁸ CHIAVENATO. Op. Cit. p. 636.

Estas creencias y expectativas inciden en los procesos administrativos de una empresa a tal punto de que de la cultura organizacional depende el éxito o fracaso de una actividad productiva o de procesos gerenciales y administrativos, y en consecuencia, el futuro de toda la organización.

Esta cultura organizacional surge con la historia de cada organización y se transmite a través del tiempo mediante la comunicación y la experiencia del talento humano, lo que hace que en variadas oportunidades se convierta en factor de resistencia al cambio y en consecuencia en obstáculo para el D.O. de una empresa.

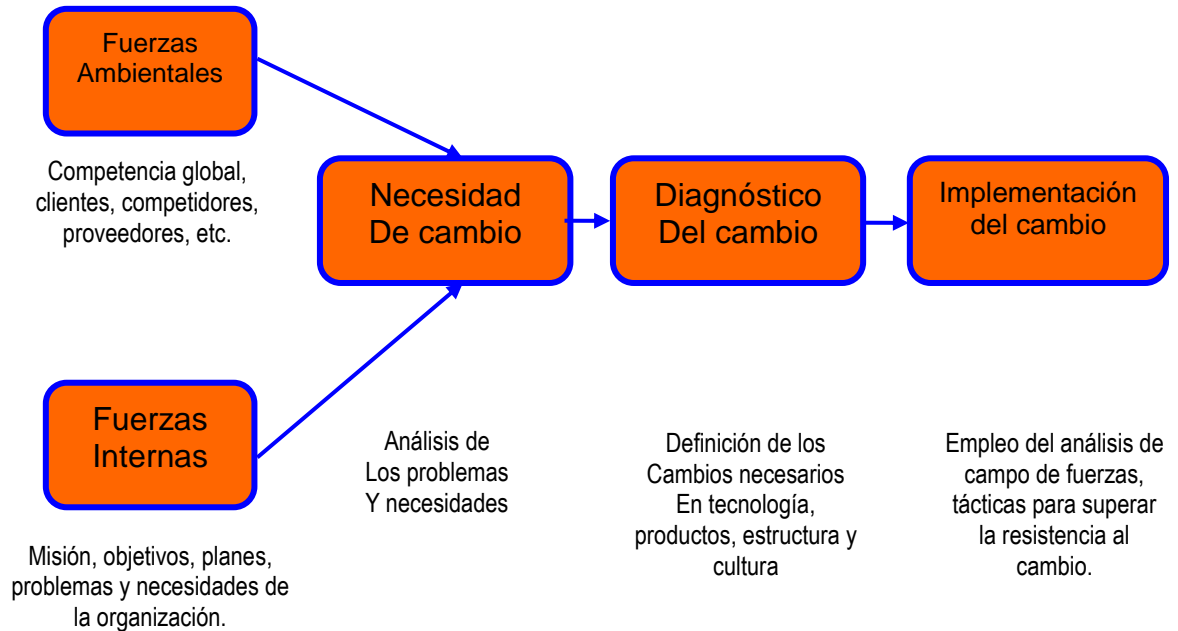
Por lo anterior, se considera que la cultura organizacional y el D.O. son un complemento perfecto para la innovación, la reestructuración administrativa y el replanteamiento de procesos que conduzcan a la búsqueda de la eficiencia económica y productiva de una empresa.

*Dentro de este contexto **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** Como organización está integrada por un sistema humano complejo con características propias, con su propia cultura y su propio clima organizacional, que merece ser diagnosticado y analizado para el diseño de un plan de acción que contribuya a la reestructuración con base en el D.O.*

4.2.4 Cambio Organizacional. *Toda organización tiene la necesidad de adaptarse a los modelos y políticas económicas que a través del tiempo se implementan en el mundo, por tal razón se debe considerar un constante proceso de cambio organizacional basado en el D.O. el cual surge como respuesta a una necesidad.*

*En la Figura 1 se presentan las etapas del cambio organizacional, las cuales pueden ser consideradas para **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** Como medio para la competitividad y el desarrollo económico.*




Figura 1. Etapas del cambio organizacional





Fuente: CHIAVENATO, p.641

Estas etapas hacen parte del trabajo planeado para **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** Ya que permite hacer un diagnóstico para identificar las fuerzas que lo impulsan y las que lo frenan ya que el cambio solo ocurrirá cuando las fuerzas favorables sean más que las restrictivas.




4.2.5 Desarrollo. La tendencia natural de toda organización a crecer y desarrollarse tiene sus orígenes en factores endógenos (internos- sean estructurales o de comportamiento-y relacionados con la organización en si. Y exógenos (externos y relacionados con las demandas e influencias del ambiente). El desarrollo Organizacional es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de la organización y la plena realización de sus potencialidades. Así el desarrollo de una organización permite:

-  Tener conocimiento profundo y real de ella y de sus posibilidades.
-  Tener un conocimiento profundo y real del medio ambiente en que opera.
-  Elaborar una planeación adecuada y manejar con éxito las relaciones con el ambiente y los participantes en la organización.

-  Establecer una estructura interna suficientemente flexible para adaptarse a los cambios que ocurren tanto en el ambiente con el cual se relaciona, como entre los participantes.
-  Contar con los medios suficientes de información sobre el resultado de esos cambios y lo adecuado de su respuesta adaptativa.

Para que una organización pueda alcanzar cierto nivel de desarrollo, debe utilizar diferentes estrategias de cambio.


Existen tres clases de cambio:


-  Evolutivo: "cuando el cambio de una acción a otra es mínimo y esta dentro de los límites de las expectativas y conveniencias del statu quo"
-  Revolucionario "cuando el cambio de una acción hacia otra que la sustituye contradice o destruye el statu quo"
-  Desarrollo sistemático, se diferencia de los otros dos cambios citados. En el desarrollo sistémico, los responsables del cambio diseñan modelos explícitos de lo que debería ser la organización frente a lo que es, mientras que aquellos cuyas acciones se ven afectadas por el desarrollo sistémico estudian, evalúan, y critican el modelo de cambio añadiéndose dimensiones de comportamiento y experiencias humanas a la dinámica de cambio que no ocurre en las otras.


4.2.6 Desarrollo Organizacional. Como se ha mencionado, el estudio en referencia se realiza dentro del marco teórico que ofrece el D.O., por tanto una vez definida la organización, el comportamiento, la cultura organizacional, y las etapas del cambio, se procede a definir el D.O.


4.2.6.1 Definición. Aunque existen varias definiciones, se adopta la planteada por French y Bell, citados por Chiavenato (2001), para quienes el D.O. es "un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional (con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupala), con la asistencia de un consultor facilitador y el empleo de la teoría y de la tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento incluida la acción y la investigación".


Esta definición para **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** Tiene varios significados entre los que se encuentra:

 *Procesos de solución de problemas. Que hacen referencia a los métodos empleados para enfrentar las amenazas y oportunidades del ambiente y solucionar problemas externos.*


 *Procesos de renovación. Adaptación continua a los procesos de cambio impuestos por las condiciones socioeconómicas actuales, a través del mejoramiento de procesos de auto renovación, capacitando a los directivos para que acepten el cambio como un hecho y se puedan adaptar a los nuevos problemas y oportunidades, cambiando con rapidez el estudio gerencial y administrativo.*


 *Administración Participativa. Compartir la administración con los empleados para generar sentido de pertenencia y aprovechar las experiencias para la toma de decisiones, empleando adecuados canales de comunicación.*







 *Desarrollo y fortalecimiento de equipos. El enfoque participativo contribuye al empowerment que es la base del fortalecimiento de los equipos gracias a la motivación permanente que genera la participación en la toma de decisiones, la delegación de funciones y responsabilidades bajo el esquema de gerente como orientador y no como jefe.*

 *Investigación Acción. Permite a la gerencia una constante actualización y conocimiento de la realidad a través de diagnósticos permanentes en los diferentes campos y áreas de la organización, y a la vez facilita el diseño de políticas de mejoramiento continuo a nivel competitivo y organizacional.*

4.2.6.2 Supuestos. El D.O. está basado en supuestos básicos que bien vale la pena tener en cuenta y mencionar por su importancia en referencia con el objeto de estudio. Estos son:

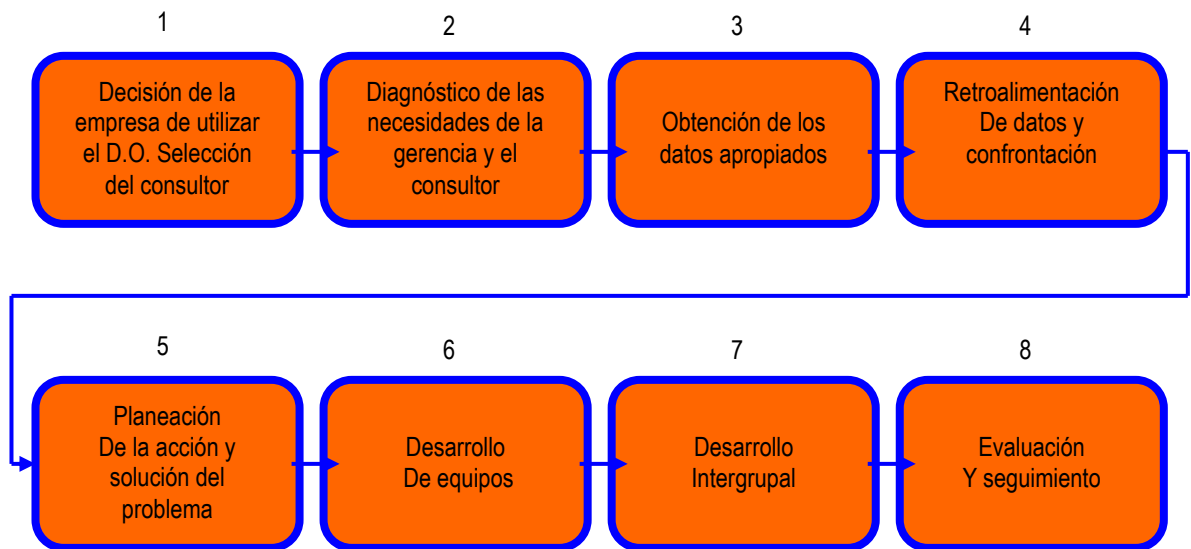
 *Variación rápida y constante del ambiente. Existe un mundo cambiante en aspectos como tecnología, gustos y necesidades de los consumidores, modernización de los mercados, adopción de políticas económicas y sociales, y concepción empresarial.*

 *Necesidad de adaptación continúa. Las empresas deben estar en condiciones de adaptarse al cambio si desean continuar en el mercado y alcanzar un adecuado desarrollo económico.*

-  *Interacción entre la organización y el ambiente. La organización debe estar acorde con las condiciones del medio en el cual se encuentra y responder organizacionalmente a los retos que le impone el entorno.*
-  *Interacción entre el individuo y la organización. La organización como sistema social debe buscar la interacción coordinada del talento humano que desarrolla los diferentes procesos en la empresa, igualmente debe existir la motivación necesaria para mantener elevado el sentido de pertenencia de los funcionarios.*
-  *Cambio organizacional planeado. La investigación constante y los diagnósticos permanentes deben permitir el diseño de planes de acción en el mediano y largo plazo para que sean implementados a través del tiempo con base en la realidad organizacional de la empresa.*
-  *Necesidad de participación y compromiso. Es necesario que exista compromiso a todo nivel del talento humano para con las actividades a desarrollar, el cual debe estar alimentado por capacitación constante y motivación permanente.*
-  *Incremento de la eficacia organizacional. Se requiere que toda organización dentro del proceso de cambio incluya estrategias para la eficiencia organizacional tanto en la parte administrativa como en la operativa que le permita aumentar la competitividad para permanecer dentro de la actividad económica que desarrolla.*
-  *La organización como sistema abierto. Las empresas deben ser organizaciones con capacidad de respuesta a los cambios del ambiente e internos.*

4.2.6.3 Procesos de D.O. En la Figura 2 se describen los pasos o etapas del proceso de D.O. que se pretende implementar en **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** Partiendo de la decisión de utilizar el D.O. hasta la evaluación y seguimiento del plan de acción.


Figura 2. Etapas del proceso de D.O.










Fuente: CHIAVENATO, p. 653.

Cada una de las etapas del proceso de D.O. tiene una función específica pero en conjunto conducen al diseño del plan de acción que se ha planteado para **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** Con base en el diagnóstico organizacional mediante el cual se conoce la realidad para las adopción de políticas de cambio que permitan aumentar su desarrollo.

4.2.6.4 Características del D.O. El D.O. como teoría para el desarrollo del trabajo que se ha planteado para la empresa **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** tiene las siguientes características, las cuales se derivan de la definición, los supuestos y las etapas ya referenciados:

 **Focalización sobre la organización.** Es necesario conceptualizar la empresa como un todo en el cual interactúan individuos que deben trabajar en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se presenten.

 **Orientación sistémica.** Las relaciones laborales entre las personas y los procesos organizacionales deben estar enmarcados dentro de políticas que permitan el logro de los objetivos a través del trabajo con eficacia.

-  *Agente de cambio. A través del diagnóstico, el D.O. se convierte en un agente de cambio por el conocimiento permanente de la realidad interna y del ambiente.*
-  *Solución de problemas. El permanente diagnóstico facilita advertir los problemas para buscarles solución mediante la participación oportuna de directivos y trabajadores.*
-  *Aprendizaje experimental. Se aprovechan las experiencias de los trabajadores en la solución de problemas a través de cambios de comportamiento y de actitudes frente a la empresa y la labor que realizan.*
-  *Procesos grupales y desarrollo de equipos. La empresa considerada como una entidad debe adelantar procesos continuos de capacitación que conduzcan a los individuos a aumentar el sentido de cooperación y responsabilidad para con el grupo dentro del concepto de equipo de trabajo.*
-  *Retroalimentación. El D.O. proporciona información de retorno y retroalimentación a los participantes en los procesos mediante el suministro de información a través de canales apropiados.*
-  *Orientación situacional. El D.O. no es un procedimiento rígido sino situacional que se puede orientar hacia las contingencias que se pueden presentar a través del tiempo en el desarrollo de las actividades planteadas dentro del desarrollo económico.*

4.2.7 Teoría que fundamenta la Investigación. *El movimiento de Desarrollo Organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas de varios autores, acerca del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo de sus potencialidades.*

El Desarrollo Organizacional puede ser atribuido a una serie de factores tales como:

Fusión de dos tendencias en el estudio de las Organizaciones: *El estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrado mediante un tratamiento sistémico.*

La teoría de los sistemas aglutina los ASPECTOS ESTRUCTURALES y los aspectos COMPORTAMENTALES, dando posibilidad de ahí en adelante al surgimiento del Desarrollo Organizacional.

Schein Hedgar destaca la diferencia entre procedimiento y estructura. LOS ASPECTOS ESTRUCTURALES son elementos estáticos de la organización y se refieren a la distribución de sus diferentes componentes: División del trabajo, responsabilidad, autoridad, No de niveles jerárquicos, tipos de departamentalización que se utilizan, amplitud del control etc. Este enfoque no es equivocado, sino incompleto. El simple cambio de la estructura formal no lleva necesariamente a un cambio en la organización⁹.

El Procedimiento (Comportamiento) según el mismo autor, es dinámico y se refiere a las normas culturales que determinan el ambiente de una organización, la calidad de las comunicaciones humanas los cargos y Funciones asumidas por las personas dentro de sus grupos, las formas como los problemas son enfocados y resueltos las decisiones tomadas los valores y métodos de la organización, la forma como se ejerce el liderazgo y la autoridad, la competencia y colaboración entre grupos.

Los diversos modelos del Desarrollo Organizacional consideran cuatro variables:



El Ambiente, que se centra en aspectos como turbulencia ambiental, auge de conocimiento, la tecnología y las comunicaciones e impacto de esos cambios sobre las organizaciones y los valores sociales.



La Organización, que toma en cuenta el impacto de la turbulencia ambiental y las características necesarias del dinamismo y flexibilidad organizacional Para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante, donde surgen nuevas etnologías, nuevos valores sociales, y nuevas expectativas.



Grupo Social, que considera aspectos de liderazgo comunicación, relaciones interpersonales, conflictos etc.



El Individuo, que destaca las motivaciones, actitudes, necesidades etc.

Se analizan las cuatro variables básicas: Ambiente, Organización, Grupo e Individuo, para explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir en las variables estructurales o en las del comportamiento, con el fin

⁹ CHIAVENATO. Op. Cit. p.631.

de que un cambio permita lograr los objetivos organizacionales y los individuales.

Enfoque Behaviorista de la administración. Como la red de posiciones y funciones que definen la estructura formal de la organización esta ocupada por personas estas aplican en mayor o en menor grado su personalidad a la ejecución de su trabajo, el cual se desarrolla según los individuos que ocupan alguna posición en la estructura. El desarrollo o Progreso del hombre y de la organización no puede generarse solo modificaciones de la estructura.

El Desarrollo organizacional es una continuación de la teoría de las relaciones humanas, que prolonga hasta el Behaviorismo, proponiendo una teoría social del ámbito organizacional los supuestos básicos del Desarrollo Organizacional presentan puntos afines, tales como:

Interacción entre Individuo y Organización. Maslow H. Abraham, asegura que toda organización es un sistema social. El Desarrollo Organizacional parte una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes pero estas pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja se le es restringido y hostil, y le impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Los científicos sociales destacan que si hacemos de la organización un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos estos podrán crecer, desarrollarse y encontrar su mayor satisfacción y autorrealización en promover los objetivos de la organización¹⁰.

Objetivos Individuales y Objetivos Organizacionales. Es perfectamente posible el esfuerzo de conseguir que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, en un plan en que el trabajo sea realmente estimulante y gratificante y ofrezca posibilidades de desarrollo personal. Las metas individuales no corresponden exactamente a las de la organización, un individuo puede ser extraordinariamente eficiente en la realización de sus objetivos personales, pero fracasar rotundamente cuando se trata de alcanzar las metas de la organización¹¹.

Necesidad de Participación y Compromiso. El cambio planeado es una conquista colectiva y no el resultado de pocas personas. Las resistencias son perfectamente normales cuando se trata de explorar actitudes, creencias, valores y comportamientos ya consolidados y aprobados como estables en las relaciones entre los participantes. Blake y Mouton condicionan el cambio en la organización a la necesidad de ver, comprender, y conseguir el

¹⁰ CHIAVENATO. Op. Cit. p.649

¹¹ Ibid. p.649.

comprometimiento de las personas para que cambien todas las actividades que en presente no son las que deberían ser¹².

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Por la importancia que tienen algunos conceptos tanto en el desarrollo del trabajo como para su comprensión, se ha considerado conveniente definirlos de acuerdo con opiniones de autores referenciados en la bibliografía.

ACTITUDES: *Disposición de ánimo manifestada de algún modo, positiva o negativamente frente a un cambio.*

AMBIENTE; *Es todo aquello que rodea externamente una organización o un sistema). En tanto sistema abierto, la organización mantiene transacciones e intercambio con su ambiente, lo cual permite que todo lo que ocurre externamente en el ambiente influya en lo que sucede internamente en la organización.*

CAMBIO: *Absorción de una nueva idea o un nuevo comportamiento por una organización.*

COMUNICACIÓN: *La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor.*

CONFLICTOS: *En las relaciones laborales, el que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios*

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: *Es un proceso lento y gradual que conduce a el exacto conocimiento de la organización y a la plena realización de sus potencialidades*

DESEMPEÑO LABORAL: *Resultado de los cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.*

DIFERENCIAS INDIVIDUALES: *Los individuos son similares, pero también son únicos. El estudio de las diferencias individuales tales como las actividades, percepciones y habilidades permite a un administrador explicar las diferencias en los niveles de desempeño.*

¹² Ibid. p.650.

DINAMISMO: Fuerza motivadora que impulsa la estructura para que se convierta cada vez más en lo que ella es básicamente.

EFECTIVIDAD: Perspectiva sobre efectividad que enfatiza el papel central del logro de una meta como criterio para evaluar la efectividad.

EFICACIA ORGANIZACIONAL; Es la habilidad de la empresa para explorar su medio bien sea para obtener recursos o para llevara este el resultado de sus operaciones

ESTRUCTURA: Programa que indica el modo en que se agrupan las personas y los trabajos en una organización. La estructura se ilustra mediante un organigrama.

FLEXIBILIDAD: Circunstancias de adaptación de las exigencias del ambiente externo a la adaptación de las exigencias internas de los participantes.

GRUPO: Conjunto de individuos en los cuales el comportamiento y/o el rendimiento de un miembro es influido por el comportamiento y/o el rendimiento de otros miembros.

LIDERAZGO: Un intento de usar la influencia para motivar a los individuos a que logren alguna meta.

MOTIVACIÓN: Fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta.

NECESIDADES: Carencia que experimenta un individuo en un determinado periodo de tiempo.

NORMAS: Estándares de conducta individual y grupal generalmente aceptados, desarrollados, como resultado de la interacción de los miembros en el tiempo.

ORGANIZACIÓN: Entidades que le permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos.

PROCESOS: Actividades que dan vida a la estructura de una organización. Ejemplos comunes de estos son: comunicación, toma de decisiones, socialización y desarrollo profesional.

RELACIONES INTERPERSONALES: Relaciones laborales requeridas o hechas posible en el trabajo.

SATISFACCIÓN LABORAL: La actitud que los individuos tienen sobre sus trabajos. Es el resultado de sus percepciones acerca de sus trabajos.

SISTEMAS: Agrupación de elementos que en forma individual establecen relaciones unos con otros y que interactúan en su entorno en forma individual y colectiva.

TECNOLOGÍA: La tecnología es un elemento desarrollado en las organizaciones, en general, y en las empresas, en particular, con base en conocimientos acumulados y desarrollados en el significado de la ejecución de las tareas, y por sus manifestaciones físicas derivadas- maquinas, equipos, instalaciones, que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas para transformar en resultados los insumos recibidos por la empresa, es decir, en productos o servicios.

TURBULENCIA AMBIENTAL: es la complejidad del carácter multifacético de las interacciones; a medida que aumenta la turbulencia del ambiente organizacional crece la necesidad de establecer funciones eficaces de límites organizacionales para proteger la organización.

VALORES SOCIALES: Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, ellos proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario, inspirando la razón de ser de cada Institución. Están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones.

4.4 MARCO INSTITUCIONAL

El 1 de abril de 1987 en la ciudad de Villavicencio nace RAPIDISIMO como respuesta a la apremiante necesidad que tenían las poblaciones más apartadas de contar con un servicio de transporte rápido y confiable de documentos y paquetes.

En enero de 1995 se consolida como **INTER RAPIDISIMO LTDA**, para atender el respaldo de nuestros innumerables clientes, se implanta nuestro servicio bandera **¡ENTREGAS HOY MISMO!** En varias ciudades, y se proyecta implementar agencias y puntos de recepción directamente en todos los municipios colombianos antes de terminar el 2006, para junio del 2004 ya se contaba con presencia directa de la compañía en 550 municipios del país.

4.4.1 Misión: Tenemos como misión la recepción, transporte y entrega rápida y segura de documentos, mercancías y carga a nivel nacional; contando para tal fin herramientas tecnológicas que nos permitan controlar todos nuestros procesos; para lograr como meta final servicios de óptima calidad para satisfacción de nuestros clientes.

4.4.2 Visión: Buscamos que nuestra organización este presente en todos los municipios de Colombia garantizando el servicio de recolección, transporte y entrega más rápida (inclusive el mismo día donde las condiciones nos lo permitan) de objetos postales, mercancías y carga, para tal efecto, estamos comprometidos con el desarrollo integral de nuestro personal, la actualización permanente de sistemas tecnológicos y obtención de beneficios razonables para cumplir estrictamente con las obligaciones legales, sociales tributarias y laborales.

4.5 MARCO GEOGRÁFICO

En la Figura 3, se presenta el Mapa Político del Departamento de Boyacá mostrando el cubrimiento de INTERRAPIDÍSIMO.

Figura 3. Cubrimiento de INTERRAPIDÍSIMO en Provincias de Boyacá.



Fuente: Archivos INTERRAPIDÍSIMO LTDA.

4.6 MARCO LEGAL

INTERRAPIDISIMO LTDA, es una gran empresa Colombiana con trayectoria de 17 años dedicada a la administración y manejo de archivos, centros de correspondencia, transporte de valores, tramites y gestiones, empaque y embalaje de mercancías, transporte puerta a puerta de documentos, paquetes, cajas y carga dentro y fuera del país; afiliada a la cámara de comercio y con licencias para operar Nos. 01212 y 0595 expedidas por el ministerio de comunicaciones y transporte respectivamente.

5. HIPÓTESIS

Definidas como “proposiciones afirmativas que el investigador plantea con el propósito de llegar a aplicar hechos que caracterizan o identifican el objeto de conocimiento”¹³ que para el trabajo en referencia en el grado de desarrollo organizacional de la empresa **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** al igual que las causas, consecuencias y plan de acción.

Por las características del objeto del conocimiento, las hipótesis formuladas se consideran de segundo grado por ser causa efecto de buscar la incidencia del conocimiento de la realidad organizacional en el Desarrollo Organizacional de **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** y por ende en el conocimiento económico y productivo.

5.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Si se conocen los factores que influyen para el desarrollo organizacional, se podría implementar un plan de acción que convierta el Desarrollo Organizacional en la principal ventaja competitiva de **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.**

5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Para la operacionalización de las variables es necesario tener en cuenta que existen de tipo interno y externo, definidas las primeras como las que su funcionalidad depende de la empresa y las segundas de factores externos que no controla **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.**

La hipótesis planteada se considera como causal porque establecen una relación causa efecto. Las cuales se presentan en la Tabla 1.

¹³ MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Mc.Graw-Hill, 2002. p.103.

Tabla 1. Operacionalización de Variables

V. IND.	V. DEP.	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	FUENTE	INSTRUMENTO
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA	EXTERNO	AMBIENTE -Turbulencia ambiental. -Cambios. -valores sociales.	Directivos Mandos medios Operadores	Encuesta
		INTERNO	ORGANIZACIÓN - Dinamismo. -Flexibilidad. -Tecnología.	Directivos Mandos medios Operadores	Encuesta
	COMPORTAMIENTO	INTERNO	GRUPO SOCIAL - Liderazgo - Comunicación -Relaciones Interpersonales	Directivos Mandos medios Operadores	Encuesta
		INTERNO	INDIVIDUO - Motivaciones -Actitudes -Necesidades	Directivos Mandos medios Operadores	Encuesta

Fuente: Autores

5.3 INDICADORES

De acuerdo a la operacionalización de las variables, la variable estructura está compuesta por los indicadores ambiente y organización; y la variable comportamiento por los indicadores grupo social e individuo.

La medición de cada uno de los indicadores está determinada en la encuesta teniendo en cuenta sus subcategorías, así (Ver Tabla 2):

Tabla 2. Indicadores

VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	SUBCATEGORÍAS	ITEMS
ESTRUCTURA	AMBIENTE	Turbulencia ambiental	1
		Cambios	2
		Valores Sociales	3
	ORGANIZACIÓN	Dinamismo	4
		Flexibilidad	5
		Tecnología	6
COMPORTAMIENTO	GRUPO SOCIAL	Liderazgo	7
		Comunicación	8
		Relaciones Interp.	9
	INDIVIDUO	Motivaciones	10
		Actitudes	11
		Necesidades	12

Fuente: Autores

5.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con la escala de Licker establecida para la recolección de información (Nunca, Casi Nunca, Algunas Veces, Casi Siempre y Siempre)¹⁴ se tomaron las sumatorias de las respuestas a cada uno de los ítems, teniendo en cuenta los indicadores y sus subategorías; estas puntuaciones se convierten en porcentaje, la concentración del mayor o menor porcentaje permite establecer:

“Siempre”: La presencia del factor medido se percibe en forma altamente positiva y favorable para el Desarrollo de la Organización.

“Casi Siempre”: La presencia del factor medido se percibe en forma medianamente positiva y favorable para el Desarrollo de la Organización.

“Algunas Veces”: La presencia del factor medido se percibe en forma neutra, influyendo en forma equilibrada en el Desarrollo de la Organización.

“Casi Nunca”: La presencia del factor medido se percibe en forma medianamente negativa y desfavorable para el Desarrollo de la Organización.

¹⁴ HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación. México: Edit. Mc.Graw-Hill, 1984. p.123.

“Nunca”: La presencia del factor medido se percibe en forma totalmente negativa y desfavorable para el Desarrollo de la Organización.

Con estos resultados se realizó un análisis cualitativo que permitió identificar las fortalezas y debilidades del Desarrollo Organizacional de la organización, de tal modo que pudo estructurarse el plan de acción a seguir.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

6.1.1 Población. La población objeto de estudio para la realización del trabajo planteado para **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** está constituida por el total de las personas que trabajan en la seccional, incluyendo directivos, en un número de 112 ubicados a lo largo de geografía del departamento, distribuidos en diferentes cargos como se describe en la Tabla 3.

Tabla 3. Población objeto de estudio

CARGO	No. EMPLEADOS
Gerente Regional	1
Asistente Administrativo	1
Jefe de Operaciones	1
Operadores Nocturnos	2
Recepcionistas	5
Coordinadores de Ruta	25
Agentes	72
Auxiliar de servicios	1
Mensajeros	4
TOTAL	112

Fuente: Gerencia Regional **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.**

6.1.2 Muestra. Por la cantidad de funcionarios (112), la muestra es igual a la población, es decir que se aplicará un censo encuesta mediante el cual se preguntará a la totalidad, para conocer su opinión respecto al D.O.

6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información empleadas para el desarrollo del trabajo son primarias y secundarias, dependiendo de donde proviene.

6.2.1 Fuentes Primarias. La información primaria se obtiene a través de la observación del comportamiento de los funcionarios en los diferentes procesos,

de la realización de una encuesta para conocer la percepción de algunos factores relacionados con el D.O. y del diálogo con conocedores del tema para profundizar la conceptualización.

6.2.2 Fuentes Secundarias. La información secundaria se obtiene mediante la consulta de textos, libros, revistas, periódicos y demás escritos relacionados con el D.O. seleccionados a través de la revisión bibliográfica.

6.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para realizar el diagnóstico y conocer la realidad organizacional de la empresa **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** se emplean diferentes técnicas e instrumentos entre las que se encuentran la observación y la encuesta.

6.3.1 La Observación. La observación permite advertir hechos concretos respecto al D.O. a través de comportamientos de los funcionarios de la organización; por lo cual, se realiza de manera espontánea anotando los aspectos importantes.

La observación es considerada “como el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos, generalmente por una conjetura que se quiere investigar”¹⁵.

Teniendo en cuenta la relación laboral existente entre las investigadoras y el objeto de estudio (**INTERRAPIDÍSIMO LTDA.**), se considera adecuado emplear la observación participante.

6.3.2 La Encuesta. Es otro instrumento que se considera apropiado para la recolección de información porque permite conocer la opinión de los funcionarios de la organización respecto al D.O. y con base en esta realizar el diagnóstico que permita plantear el plan de acción encaminado hacia el logro de un adecuado desarrollo económico. (Ver Anexo 1)

“La recolección de la información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su

¹⁵ MENDEZ. Op. Cit. p.143.

objeto de investigación”¹⁶, que en este caso es el D.O. de **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.**

6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Por las características del trabajo a la información obtenida se le dará un manejo cuantitativo, basado en la estadística descriptiva.

*Estas técnicas e instrumentos proporcionan los elementos de juicio necesarios para el conocimiento de la realidad, la cual se describe en el diagnóstico y sirve de base para formular el plan de acción para el D.O. de la empresa **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.***

El proceso de análisis de la información se inicia con la clasificación, sistematización y tabulación de las encuestas.

6.5 TRABAJO DE CAMPO

*Para la recolección de información se realiza el trabajo de campo el cual se llevará a cabo por parte de las investigadoras en las 72 agencias de **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** Empleando el correo interno para envío y recepción de las encuestas. En el caso de la observación se hará directamente en las oficinas para alcanzar los objetivos propuestos.*

El trabajo de campo se realiza en tres etapas específicamente:





- 1. Diseño de la encuesta: Lo realizan las investigadoras teniendo como base la información que se quiere obtener respecto al D.O. de **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.***
- 2. Envío, diligenciamiento y recepción de la encuesta: Aprovechando la naturaleza de la empresa, para evitar desplazamiento de las investigadoras a las diferentes agencias se hace uso del correo interno para el envío y recepción de las encuestas una vez diligenciadas por los funcionarios de la organización.*
- 3. Revisión de las encuestas diligenciadas: Una vez recibidas las encuestas serán revisadas para establecer la validez y veracidad de la información.*

¹⁶ MÉNDEZ. Op. Cit. p.155.

6.6 JUSTIFICACIÓN DEL DISEÑO Y TIPO DE ESTUDIO

Por pertenecer el estudio a las ciencias fácticas, es de tipo descriptivo porque “se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación”¹⁷

Se emplea el estudio descriptivo porque permite:

-  *Establecer las características demográficas de las unidades investigadas (112 funcionarios).*
-  *Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (actitud de los funcionarios frente al D.O.)*
-  *Establecer comportamientos concretos frente a los problemas que se puedan presentar en la empresa y a la toma de decisiones para su solución, al igual que de la motivación y pertenencia con relación a la organización.*
-  *Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación, es decir, la relación existente entre la organización, el grupo social y el individuo frente al D.O.*

Otro aspecto que justifica el empleo de un estudio de tipo descriptivo es la posibilidad de utilizar como técnicas de recolección de información la observación y la encuesta tal como fueron planteados anteriormente.

¹⁷ MENDEZ. Op. Cit. p.136

7. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los 112 funcionarios de INTERRAPIDÍSIMO LTDA.

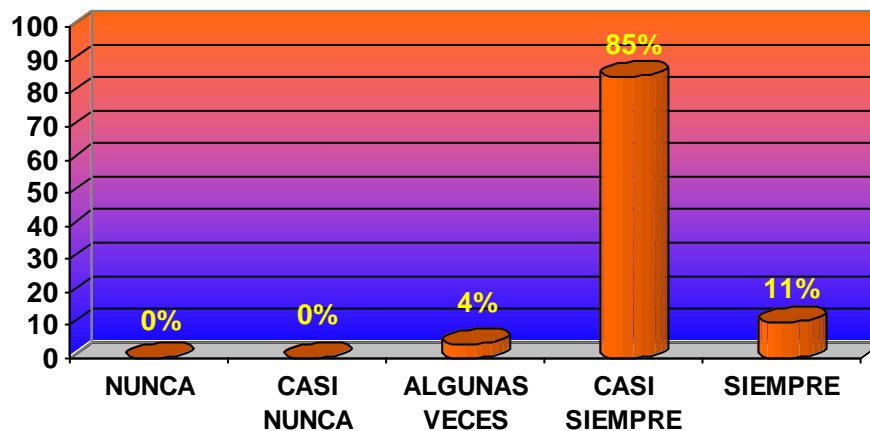
7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las categorías que permitieron medir la estructura organizacional fueron Ambiente con los ítems 1 al 3, y Organización con los ítems 4 al 6.

7.1.1 Ambiente. Los resultados de las subcategorías correspondientes a esta categoría se presentan en la Figura 4, 5 y 6.

Figura 4. Turbulencia Ambiental

INTER RAPIDÍSIMO está preparado para responder efectivamente a los cambios exigidos por el ambiente externo (Legislación, tecnología, entre otros.)



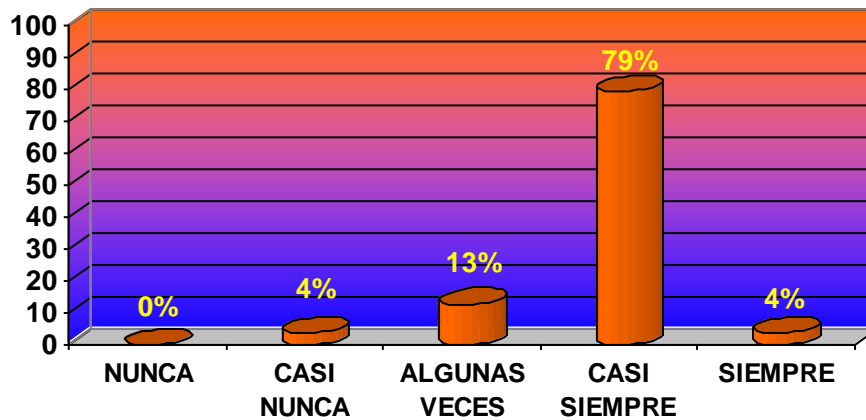
Valoración	N	CN	AV	CS	S
%	0	0	4	85	11

Fuente: Encuestas.

En la Figura 4 se evidencia que el factor *Turbulencia Ambiental* es percibido en forma medianamente positiva, siendo favorable para el Desarrollo de la Organización; es decir que *INTERRAPIDÍSIMO LTDA.* actúa en forma eficaz interactuando oportunamente ante la turbulencia ambiental en pro de proteger la organización.

Figura 5. Cambio

En *INTERRAPIDÍSIMO* se tienen en cuenta nuevas ideas o comportamientos en beneficio de la organización.



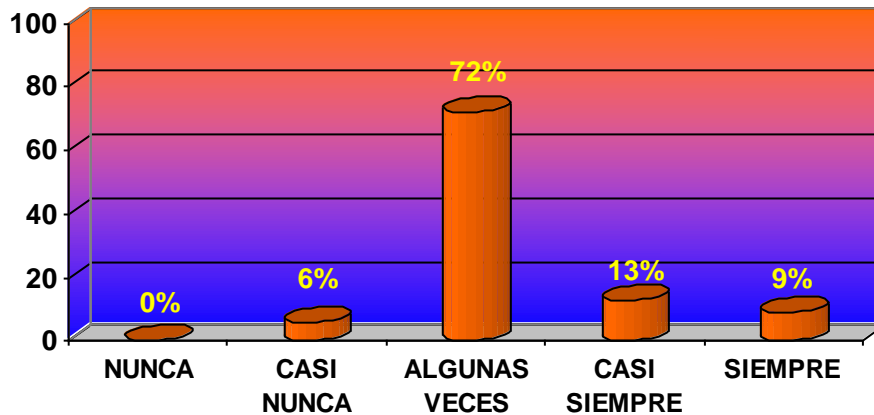
Valoración	N	CN	AV	CS	S
%	0	4	13	79	4

Fuente: Encuestas.

La Figura 5 se puede establecer que el factor *Cambio* es percibido en forma medianamente positiva, siendo favorable para el Desarrollo de la Organización; esto muestra que *INTERRAPIDÍSIMO LTDA.* responde positivamente a los cambios, aceptando y asumiendo nuevas ideas y comportamientos.

Figura 6. Valores Sociales

Los funcionarios de INTERRAPIDÍSIMO tienen un sentido de pertenencia y compromiso enfocados al cumplimiento de la visión y misión de la organización.



Valoración	N	CN	AV	CS	S
%	0	6	72	13	9

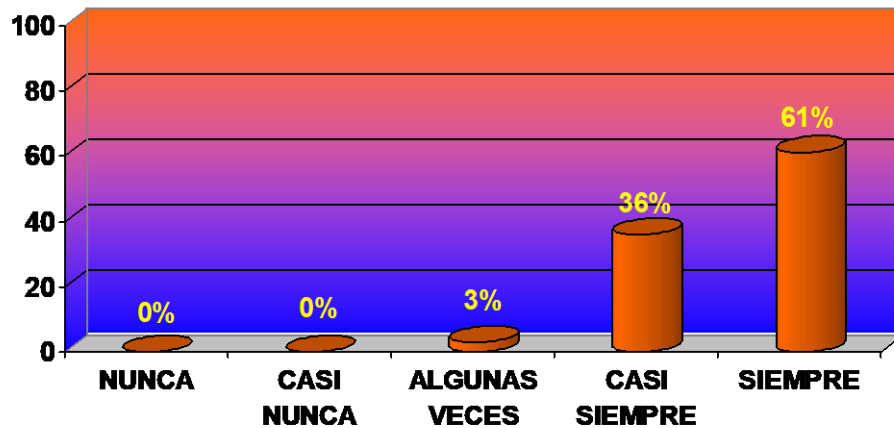
Fuente: Encuestas.

Se puede determinar en la Figura 6 que el factor Valores Sociales se percibe en forma neutra, influyendo en forma equilibrada en el Desarrollo de la Organización. Este resultado evidencia falta de pertenencia con la organización, generando un impacto negativo sobre ella pues reduce la posibilidad de cumplir ampliamente con la misión y visión de la organización.

7.1.2 Organización. Los resultados de las subcategorías correspondientes a esta categoría se presentan en la Figura 7, 8 y 9

Figura 7. Dinamismo

INTERRAPIDÍSIMO es una organización que está siempre motivada al cumplimiento de sus objetivos y metas.



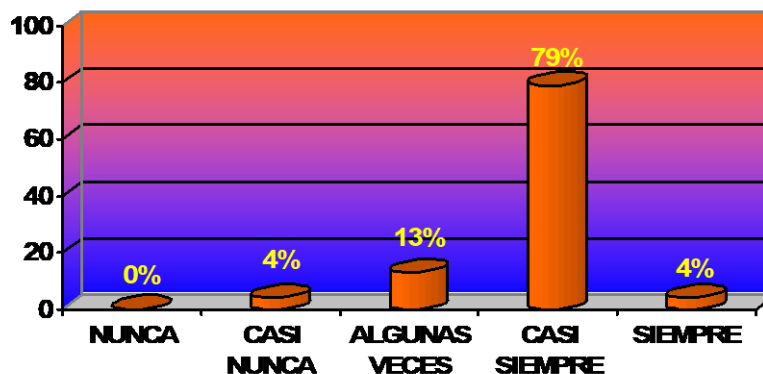
Valoración	N	CN	AV	CS	S
%	0	0	3	36	61

Fuente: Encuestas.

En la Figura 7 se evidencia el factor Dinamismo, según los porcentajes se da una percepción distribuida entre las opciones “Casi Siempre” y “Siempre” concentrándose en esta última, lo cual significa que este factor es percibido en forma altamente positiva, siendo favorable para el Desarrollo de la Organización; es decir que INTERRAPIDÍSIMO LTDA. Tiene una organización bien estructurada, dinámica, buscando siempre un equilibrio que la impulsa a conseguir que su esencia se mantenga.

Figura 8. Flexibilidad

INTERRAPIDÍSIMO se adapta fácilmente a las exigencias del medio externo y a las de sus funcionarios



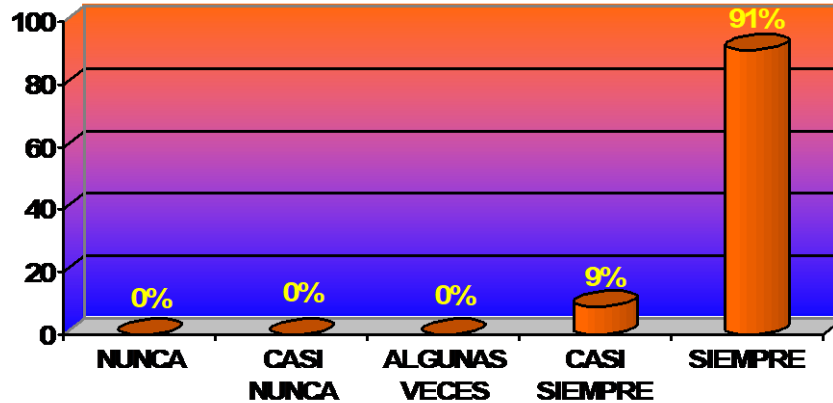
Valoración	N	CN	AV	CS	S
%	0	4	13	79	4

Fuente: Encuestas.

En la Figura 8 se puede establecer que el factor Flexibilidad es percibido en forma medianamente positiva, siendo favorable para el Desarrollo de la Organización; esto muestra que INTERRAPIDÍSIMO LTDA. Interactúa fácilmente con las exigencias del ambiente externo y con las exigencias internas de los participantes, adaptándose positivamente a los cambios.

Figura 9. Tecnología

INTERRAPIDÍSIMO cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de sus actividades



Valoración	N	CN	AV	CS	S
%	0	0	0	9	91

Fuente: Encuestas.

En la Figura 9 el factor Tecnología se percibe casi en su totalidad en forma altamente positiva, influyendo favorablemente en el Desarrollo de la Organización. De esta forma, se establece que INTERRAPIDÍSIMO LTDA. adopta la tecnología necesaria y adecuada para el óptimo desempeño de las actividades de la organización.

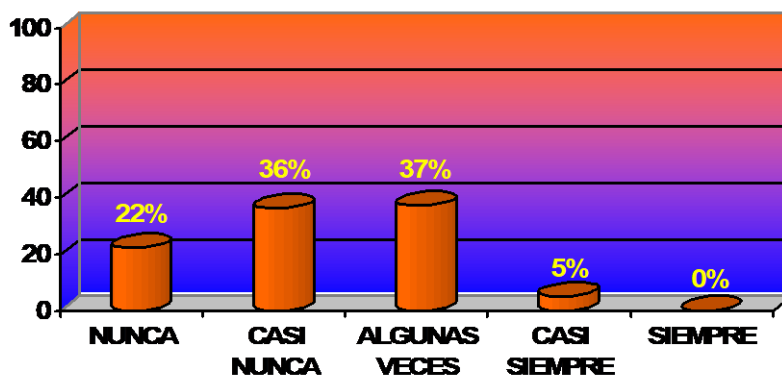
7.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional se analizó a través de las categorías Grupo Social (ítem 7 al 9) e Individuo (ítem 10 al 12).

7.2.1 Grupo Social. Los resultados de las subcategorías correspondientes a Grupo Social se presentan en las Figuras 10, 11 y 12.

Figura 10. Liderazgo

En INTERRAPIDÍSIMO existen líderes que motivan a los compañeros para el logro de las metas grupales.



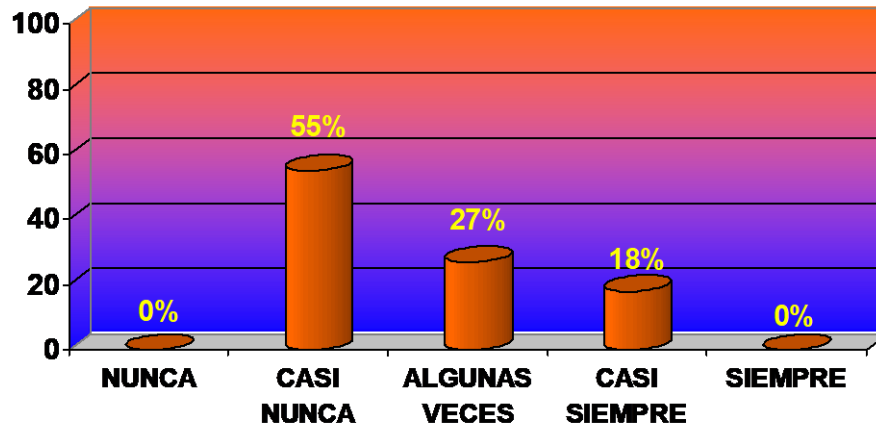
Valoración	N	CN	AV	CS	S
%	22	36	37	5	0

Fuente: Encuestas

En la Figura 10 se reflejan aspectos negativos en el factor Liderazgo, la percepción se torna neutral con una tendencia medianamente negativa, siendo desfavorable para el Desarrollo de la Organización; es decir que en INTERRAPIDÍSIMO LTDA. se presenta una baja influencia por parte de los líderes para motivar a los individuos a que logren alguna meta, ocasionando malestares grupales al interior de la organización.

Figura 11. Comunicación

En INTERRAPIDÍSIMO la comunicación intergrupala permite transmitir informaciones oportunas y claras para el desarrollo de las actividades



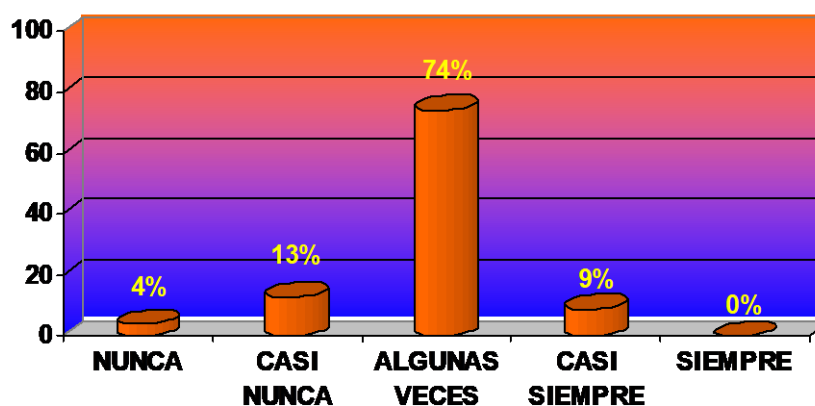
Valoración	N	CN	AV	CS	S
%	0	55	27	18	0

Fuente: Encuestas.

En la Figura 11 se refleja que el factor Comunicación se concentra en el indicador “Casi Nunca” percibiéndose en forma medianamente negativa, siendo desfavorable para el Desarrollo de la Organización; de esta forma, se evidencia que los funcionarios de INTERRAPIDÍSIMO LTDA. tienen falencias a nivel de comunicación intergrupala, pudiendo afectar gravemente el desarrollo de las diferentes actividades que se derivan de su ejercicio.

Figura 12. Relaciones Interpersonales

En INTERRAPIDÍSIMO los funcionarios mantienen buenas relaciones interpersonales



Valoración	N	CN	AV	CS	S
%	4	13	74	9	0

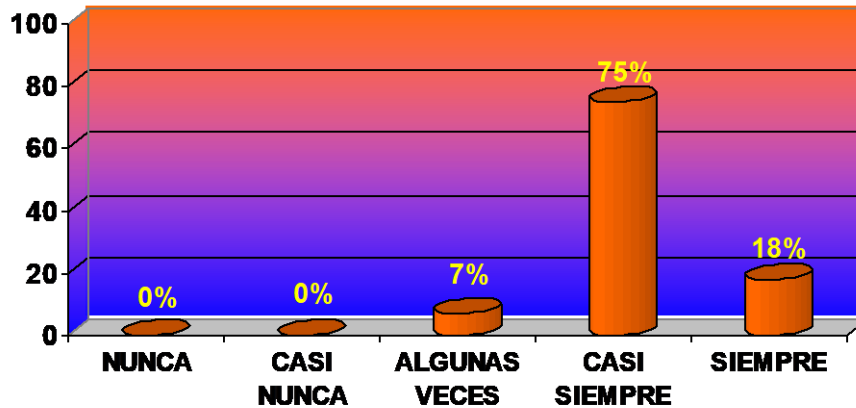
Fuente: Encuestas.

En la Figura 12 el factor Relaciones Interpersonales se concentra en una percepción neutra, influyendo en forma equilibrada en el Desarrollo de la Organización. De esta forma, se establece que los funcionarios de INTERRAPIDÍSIMO LTDA. adoptan una posición inestable frente a las relaciones interpersonales dentro de la organización, situación que predispone a que se presenten conflictos intergrupales.

7.2.2 Individuo. Los resultados de las subcategorías correspondientes a Individuo se presentan en las Figuras 13, 14 y 15.

Figura 13. Motivación

Mantengo una motivación permanente en el desempeño de cada una de mis actividades laborales.



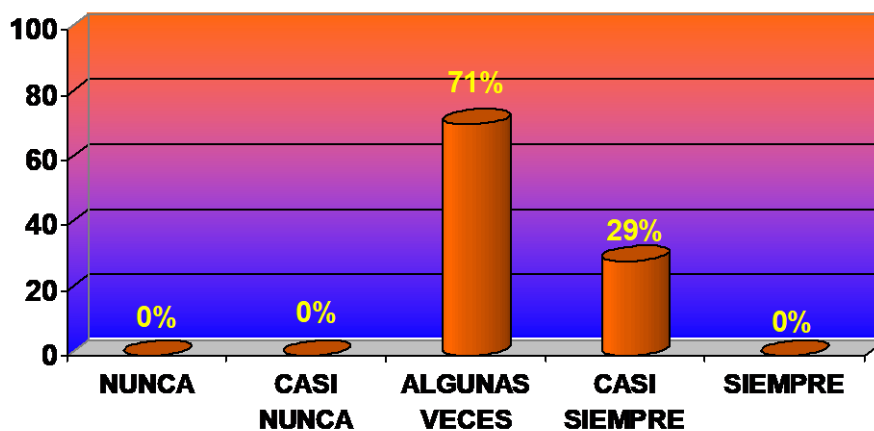
Valoración	N	CN	AV	CS	S
%	0	0	7	75	18

Fuente: Encuestas.

En la Figura 13 se reflejan aspectos positivos en el factor Motivación, la percepción tiene una tendencia medianamente positiva, siendo favorable para el Desarrollo de la Organización; es decir que los funcionarios de INTERRAPIDÍSIMO LTDA. presentan un buen nivel de motivación individual en el desempeño de sus actividades, lo cual se refleja en el rendimiento de sus funciones.

Figura 14. Actitud

Mantengo una actitud positiva frente a los cambios que se originan diariamente en la organización



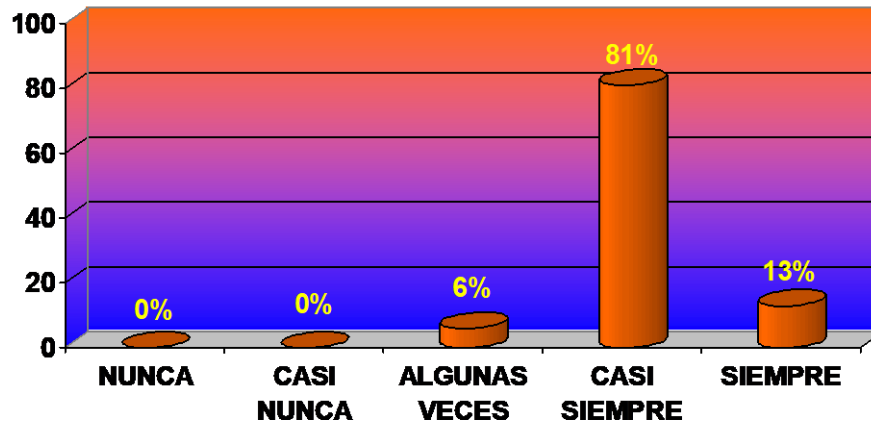
Valoración	N	CN	AV	CS	S
%	0	0	71	29	0

Fuente: Encuestas.

En la Figura 14 se observan los resultados del factor Actitud, percibiéndose en forma neutral, influyendo equilibradamente en el Desarrollo de la Organización; de esta forma, se observa que los funcionarios de INTERRAPIDÍSIMO LTDA. asumen una actitud ligeramente positiva frente a los cambios implementados en la organización, lo que facilita la adopción de nuevas tendencias de cambio.

Figura 15. Necesidades

El trabajo que desempeño en INTERRAPIDÍSIMO satisface todas mis necesidades.



Valoración	N	CN	AV	CS	S
%	0	0	6	81	13

Fuente: Encuestas.

En la Figura 15 el factor Necesidades se concentra en una percepción medianamente positiva, influyendo en forma favorable en el Desarrollo de la Organización. Esto da muestra de que el trabajo desempeñado por los funcionarios de INTERRAPIDÍSIMO LTDA. cubre sus necesidades, siendo este un indicador de satisfacción laboral.

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la Tabla 4 se presenta el resumen de indicadores y resultados obtenidos.

Tabla 4. Indicadores y Resultados

VAR. DEP.	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES				
			N	CN	AV	CS	S
ESTRUCTURA	AMBIENTE	Turbulencia ambiental	0	0	4	85	11
		Cambios	0	4	13	79	4
		Valores Sociales	0	6	72	13	9
		SUBTOTAL	0	3	30	59	8
	ORGANIZACIÓN	Dinamismo	0	0	3	36	61
		Flexibilidad	0	4	13	79	4
		Tecnología	0	0	0	9	91
		SUBTOTAL	0	1	5	42	52
COMPORTAMIENTO	GRUPO SOCIAL	Liderazgo	22	26	37	5	0
		Comunicación	0	55	27	18	0
		Relaciones Interp.	4	13	74	9	0
		SUBTOTAL	9	35	46	10	0
	INDIVIDUO	Motivaciones	0	0	7	75	18
		Actitudes	0	0	71	29	0
		Necesidades	0	0	6	81	13
		SUBTOTAL	0	0	28	62	10

Fuente: Encuestas

En la Tabla 5 se presentan los porcentajes obtenidos en la encuesta, en cada una de las categorías investigadas.

Tabla 5. Subtotales por Categoría

VAR. DEP.	CATEGORÍA	INDICADORES				
		N	CN	AV	CS	S
ESTRUCTURA	AMBIENTE	0	3	30	59	8
	ORGANIZACIÓN	0	1	5	42	52
COMPORTAMIENTO	GRUPO SOCIAL	9	35	46	10	0
	INDIVIDUO	0	0	28	62	10



Actitudes
positivas



Ligeramente
+ 0 -



Actitudes
negativas

Fuente: Encuestas

Según los resultados obtenidos en la categoría ambiente, los funcionarios de la empresa tienen una visión positiva de esta conceptualizándola como una organización bien estructurada, inmersa en un ambiente que le permite responder ágil y efectivamente ante amenazas externas. No obstante, se hace notorio un ambiente interno carente de valores sociales organizacionales que se ve reflejada en el bajo sentido de pertenencia de algunos de sus funcionarios.

En el caso de la categoría Organización, los resultados indican que INTERRAPIDÍSIMO LTDA. proyecta una estructura sólida, dinámica, flexible, acompañada de herramientas tecnológicas que le permiten permanecer activa en la actividad cambiante en que se desempeña.

En general, la estructura de INTERRAPIDÍSIMO se percibe en forma altamente positiva y es favorable para el Desarrollo de la Organización.

Los resultados obtenidos en la categoría Grupo Social dan muestra de un ambiente organizacional vulnerable expuesto a variaciones que tienden a ser negativas dentro de la organización.

En cuanto a la categoría Individuo, los resultados permiten determinar que la organización influye positivamente en sus funcionarios en forma individual, lo cual demuestra que la falencia más representativa en esta categoría se da a nivel intergrupales.

Finalmente, se puede establecer que la categoría comportamiento es variable, pues existen tendencias positivas a nivel individual, pero estas invierten su tendencia al volverse grupales.

9. CONCLUSIONES

1. *Después de analizar las variables dependientes, objeto de investigación, se encontró que la variable que más influye positivamente en el Desarrollo de la Organización es la estructura, pues esta cuenta con características ambientales y organizacionales favorables para el logro de sus objetivos, no obstante, la principal falencia encontrada en esta categoría se presentó en “Valores Sociales” evidenciando falta de pertenencia para con la organización.*
2. *En lo relacionado con el Comportamiento Organizacional, las principales debilidades se encontraron en el indicador de grupo social, dando muestra de dificultades en las relaciones intergrupales. Por otra parte, se encontraron fortalezas a nivel individual respecto al desarrollo de las actividades, formando una interacción entre los objetivos personales y los objetivos organizacionales.*
3. *Lo anterior permite identificar los factores que influyen para el Desarrollo Organizacional de INTERRAPIDÍSIMO LTDA. tanto en forma positiva como negativa, por lo tanto se podrá implementar una propuesta de plan de acción que convierta el Desarrollo Organizacional como ventaja competitiva de INTERRAPIDÍSIMO LTDA.*
4. *Los resultados obtenidos en esta investigación permiten aceptar la hipótesis planteada, ya que se pudieron identificar los factores que influyen tanto positiva como negativamente en el desarrollo organizacional de INTERRAPIDÍSIMO LTDA., lo que permite implementar un plan de acción que convierta el Desarrollo Organizacional en su principal ventaja competitiva.*

10. RECOMENDACIONES

En general, el Desarrollo Organizacional de INTERRAPIDÍSIMO LTDA. visto desde las anteriores variables, permite visualizar claramente que son más los factores positivos que los negativos, teniendo claro que se debe generar una propuesta amplia que permita desarrollar un trabajo conjunto de la organización frente al comportamiento intergrupales de los funcionarios, para lograr convertir las debilidades en fortalezas, y las fortalezas en ventajas competitivas.

Para alcanzar estos objetivos, la gerencia general de INTERRAPIDÍSIMO LTDA. debe proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades programadas en el plan de acción.

11. PROPUESTA

Con base en los resultados de las variables que inciden tanto positiva como negativamente en el Desarrollo Organizacional de INTERRAPIDÍSIMO LTDA., las autoras de la investigación como aporte a la misma diseñan la siguiente propuesta.

OBJETIVO

Aplicar estrategias de mejoramiento continuo en el Desarrollo Organizacional que permitan mantener y fortalecer los aspectos positivos y convertir los negativos en fortalezas, con el fin de lograr que el D.O. sea una ventaja competitiva de INTERRAPIDÍSIMO LTDA.

ESTRATEGIAS

Desarrollar actividades periódicas encaminadas a mejorar y fortalecer cada una de las categorías objeto de estudio, implementando estándares de calidad que permitan evaluar el mejoramiento continuo en cada una de las subcategorías, con una proyección de 5 años.

Plan de Acción

A continuación se describen las actividades a desarrollar con el fin de mejorar cada una de las categorías, igualmente se presenta el periodo de tiempo de aplicación y los responsables encargados de ejecutarla. Ejecutadas las actividades contempladas en el plan de acción, anualmente se aplicará el instrumento de medida utilizado en esta investigación (Anexo 1), con el fin de controlar y evaluar los avances obtenidos en cada categoría durante el tiempo determinado. El Desarrollo Organizacional será una ventaja competitiva cuando alcance o supere un nivel de 70% en el indicador de respuesta "Siempre".

PLAN DE ACCIÓN 2006
DESARROLLO ORGANIZACIONAL INTERRAPIDÍSIMO LTDA.

PROYECTO	CAT.	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Mejoramiento continuo de la ESTRUCTURA	Ambiente	Elevar el sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la organización.	Charlas de: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Valores - Adaptación al cambio 	\$1'200.000	Trimestral	Departamento de Recursos Humanos
	Organización	Capacitar a los funcionarios en los diferentes departamentos para aplicar planes de contingencia.	Talleres de capacitación en: <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas herramientas tecnológicas (e-mail, messenger, entre otras) - Motivación 	\$1'000.000	Semestral	Gerencia General y Jefes de Departamento
Mejoramiento continuo del COMPORTAMIENTO	Grupo Social	Mejorar las relaciones interpersonales a través de espacios que permitan la interacción personal de los funcionarios en ambientes distintos al laboral.	Conferencias: Relaciones interpersonales, estrés, autoestima, comunicación, entre otras. Efectuadas durante: <ul style="list-style-type: none"> - Jornada Deportiva - Día Institucional - Día Campestre - Día de Rumba 	Conferencias \$1'200.000	Trimestral	Gerencia – Departamento de Recursos Humanos
	Individuo			Refrigerios y Otros \$2'500.000		
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL				\$5'900.000		

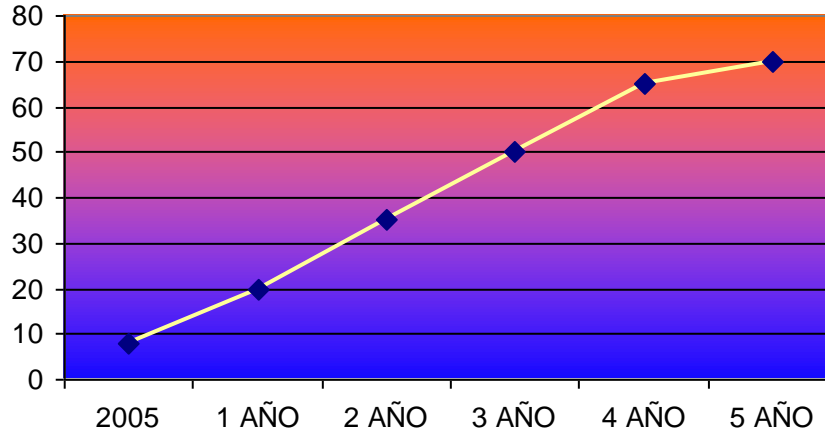
**CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN
PLAN DE ACCIÓN 2006
DESARROLLO ORGANIZACIONAL INTERRAPIDÍSIMO LTDA.**

ACTIVIDAD	TIEMPO	FEB				MAY				AGO				NOV			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Charlas de: Trabajo en equipo, Valores, Adaptación al cambio.</i>																	
<i>Talleres de capacitación en: Nuevas herramientas tecnológicas (e-mail, messenger, entre otras), Motivación</i>																	
<i>Conferencias: Relaciones interpersonales, estrés, autoestima, comunicación, entre otras. Efectuadas durante las siguientes actividades:</i>																	
<i>- Jornada Deportiva: Febrero</i>																	
<i>- Día Institucional: Mayo</i>																	
<i>- Día Campestre: Agosto</i>																	
<i>- Día de Rumba: Noviembre</i>																	

Estándares de Calidad

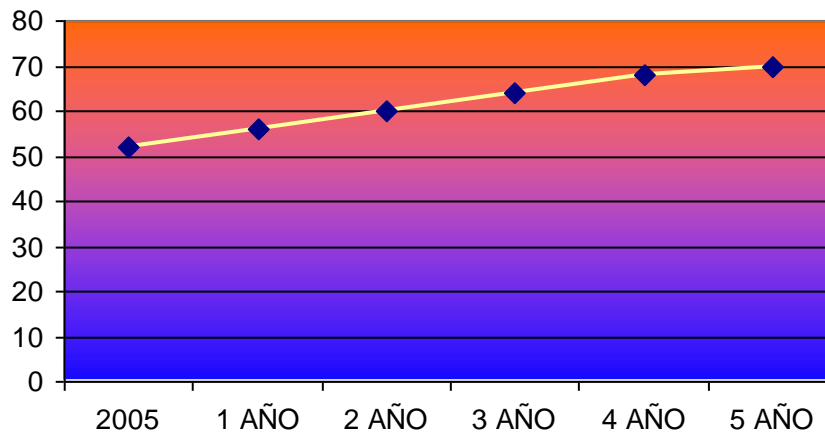
Se diseñó la siguiente proyección anual de los porcentajes que se pretenden alcanzar en cada categoría, gradualmente año tras año.

Proyección de respuesta para el indicador "Siempre" en la categoría Ambiente



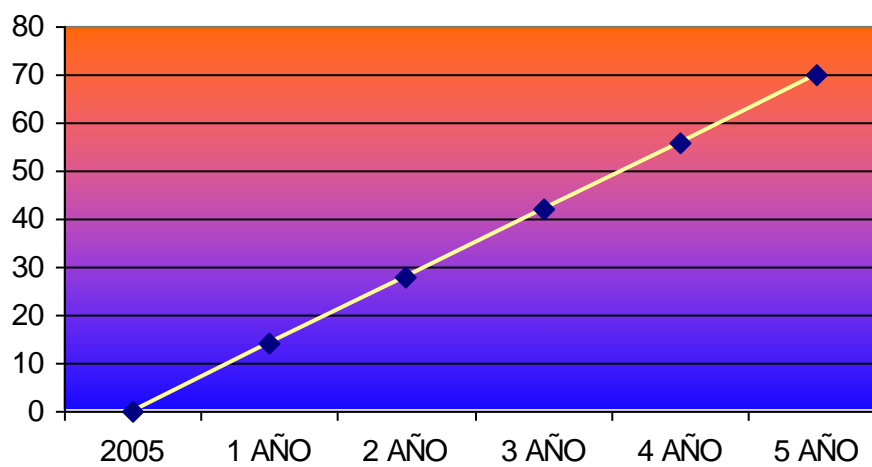
Indicador Anual	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
%	20	35	50	65	70

Proyección de respuesta para el indicador "Siempre" en la categoría Organización



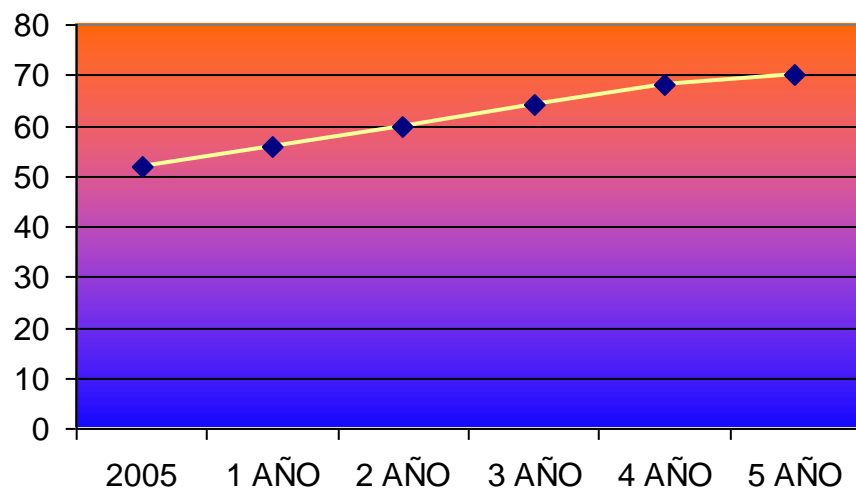
Indicador Anual	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
%	56	60	64	68	70

**Proyección de respuesta para el indicador “Siempre”
en la categoría Grupo Social**



Indicador Anual	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
%	14	28	42	56	70

**Proyección de respuesta para el indicador “Siempre”
en la categoría Individuo**



Indicador Anual	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
%	56	60	64	68	70

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría de la administración. Bogotá: Edit. Mc.Graw-Hill, 2000. p. 635.

HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación. México: Edit. Mc.Graw-Hill, 1984. p.123.

GIBSON, Javier et. al. Las organizaciones, estructuras, comportamientos y procesos. Bogotá, Mc. Graw-Hill, 2001. p. 5.

ICONTEC. Normas para la presentación de trabajos escritos.

INTERRAPIDÍSIMO LTDA. Archivos.

MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Mc. Graw-Hill, 2002. p.103.

Anexo 1
ENCUESTA A FUNCIONARIOS DE INTERRAPIDÍSIMO LTDA.

Con el objetivo de conocer su opinión respecto a la organización, en la empresa **INTERRAPIDÍSIMO LTDA.** se está realizando la siguiente encuesta, la cual le solicito responder lo más sinceramente posible. La información será empleada para los fines específicos del estudio.

Fecha: _____ Oficina: _____
Nombre: _____ Teléfono: _____
Cargo: _____

Conteste N= Nunca ; CN= Casi Nunca ; AV= Algunas Veces ; CS= Casi Siempre ; S=Siempre, según considere. Evite centrar sus respuestas en la opción AV.

ITEM	1	2	3	4	5
1. INTERRAPIDÍSIMO está preparado para responder efectivamente a los cambios exigidos por el ambiente externo (Legislación, tecnología, etc.)	N	CN	AV	CS	S
2. En INTERRAPIDÍSIMO se tienen en cuenta nuevas ideas o comportamientos en beneficio de la organización.					
3. Los funcionarios de INTERRAPIDÍSIMO tienen un sentido de pertenencia y compromiso enfocados al cumplimiento de la visión y misión de la organización.					
4. INTERRAPIDÍSIMO es una organización que está siempre motivada al cumplimiento de sus objetivos y metas.					
5. INTERRAPIDÍSIMO se adapta fácilmente a las exigencias del medio externo y a las de sus funcionarios.					
6. INTERRAPIDÍSIMO cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de sus actividades.					
7. En INTERRAPIDÍSIMO existen líderes que motivan a los compañeros para el logro de las metas grupales.					
8. En INTERRAPIDÍSIMO la comunicación intergrupala permite transmitir informaciones oportunas y claras para el desarrollo de las actividades.					
9. En INTERRAPIDISIMO los funcionarios mantienen buenas relaciones interpersonales.					
10. Mantengo una motivación permanente en el desempeño de cada una de mis actividades laborales.					
11. Mantengo una actitud positiva frente a los cambios que se originan diariamente en la organización.					
12. El trabajo que desempeño en INTERRAPIDÍSIMO satisface todas mis necesidades.					

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2
SERVICIOS DE INTERRAPIDÍSIMO