



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



UAC

TESIS

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE
ABASTOS VINOCANCHON DEL DISTRITO DE
SAN JERÓNIMO AÑO 2018**

PRESENTADO POR:

Bach. Sheila Nina Ortega

**ASESOR: Mgt. Edison Alves
Choque**

Cusco – Peru

2018



PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL
CUSCO.**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

El presente trabajo se centra en el estudio sobre el “**DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE ABASTOS VINOCANCHÓN DE LA CIUDAD DEL CUSCO DISTRITO DE SAN JERÓNIMO 2018**” con el objeto de optar el título profesional de Licenciado en Administración.

El presente trabajo pretende contribuir a la mejora de la organización y un buen manejo organizacional del mencionado centro de abastos que presenta diferentes dificultades. En tal sentido, se espera haber cumplido con el reglamento establecido tanto en forma y fondo.

Atentamente

Bach. Sheila Nina Ortega



AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a:

A todos los docentes de la Universidad Andina del Cusco, de la Escuela Profesional de Administración, quienes contribuyeron en mi formación profesional y son ellos quienes me debo Profesionalmente.

A todas las personas que me apoyaron con la presente investigación, a mi asesor Mgt. Edison Alves Choque, a mis dictaminantes Mgt. Waldo Campaña Morro y Lic. Edward Aníbal Morante Ríos, así mismo, a las personas que contribuyeron en la recolección de información con mucha amabilidad, demostrando su deseo de mejorar su situación actual y condición de trabajo.

A mi familia y amigos, por su apoyo incondicional y necesario para lograr esta meta profesional y personal.

A todos ellos: Muchas gracias

Sheila Nina Ortega



DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, por permitirme llegar a este momento tan importante de mi formación profesional y ayudarme a crecer y superar cada obstáculo presentado.

A mis padres las personas más importantes e imprescindibles en mi vida que con su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años me dieron su apoyo incondicional durante el desarrollo de esta hermosa carrera, gracias por enseñarme que con el trabajo y perseverancia se alcanza las metas.

A mi enamorado Julio Cesar, que estuvo en cada momento brindándome todo su apoyo, por sus palabras y confianza por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

Para todos aquellos que de alguna u otra forma formaron parte de este trabajo de investigación.

Sheila Nina Ortega



ÍNDICE

PRESENTACIÓN..... ii

AGRADECIMIENTO..... iii

DEDICATORIA iv

ÍNDICE v

INDICE DE TABLAS viii

INDICE DE FIGURAS..... xi

RESUMEN..... xiii

ABSTRACT..... xiv

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema..... 1

1.2. Formulación del problema 4

 1.2.1. Problema general..... 4

 1.2.2. Problemas específicos 4

1.3. Objetivos de la investigación 5

 1.3.1. Objetivo general 5

 1.3.2. Objetivos específicos..... 5

1.4. Justificación de la investigación..... 6

 1.4.1. Relevancia social..... 6

 1.4.2. Implicancias practicas 6

 1.4.3. Valor teórico..... 6

 1.4.4. Utilidad metodológica 6

 1.4.5. Viabilidad o factibilidad..... 6

1.5. Delimitación de la investigación 7

 1.5.1. Delimitación Temporal 7

 1.5.2. Delimitación Espacial 7

 1.5.3. Delimitación Conceptual..... 7

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación 8

 2.1.1. Antecedentes Internacionales 8

 2.1.2. Antecedentes Nacionales..... 16

 2.1.3. Antecedentes Locales..... 17

2.2. Bases teóricas 20

 2.2.1. El desarrollo organizacional..... 20

 2.2.1.1. Proceso para la resolución de problemas y conflictos..... 20

 2.2.1.2. Proceso de renovación..... 20



- 2.2.1.3. Administración participativa 20
- 2.2.1.4. Desarrollo y fortalecimiento (empowerment) de equipos. 20
- 2.2.1.5. Investigación – acción 21
- 2.2.2. Características del DO..... 21
 - 2.2.2.3. Agente de cambi..... 24
 - 2.2.2.4. Solución de problemas 26
 - 2.2.2.5. Aprendizaje por experiencia..... 28
 - 2.2.2.6. Retroalimentación. 30
 - 2.2.2.7. Orientación a las contingencias 31
 - 2.2.2.8. Desarrollo de equipos..... 33
 - 2.2.2.9. Enfoque interactivo: 36
- 2.2.3. Objetivos del desarrollo organizacional 37
- 2.2.4. Proceso del desarrollo organizacional 37
- 2.3. Marco Institucional 39
 - 2.3.1. Referencia histórica del centro de abastos Vinocanchon 39
 - 2.3.2. Proceso de desarrollo del Mercado Vinocanchon 39
 - 2.3.3. División de comerciantes 41
- 2.5. Variable 45
 - 2.5.1. Variable 45
 - 2.5.2. Conceptualización de la Variable 46
 - 2.5.3. Operacionalización de variables..... 48

CAPITULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- 3.1. Tipo de investigación 49
- 3.2. Enfoque de investigación 49
- 3.3. Diseño de la investigación..... 49
- 3.4. Alcance de la investigación..... 49
- 3.5. Población y muestra de la investigación 50
 - 3.5.1. Población..... 50
 - 3.5.2. Muestra..... 50
- 3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos..... 50
 - 3.6.1 Técnica(s)..... 50
 - 3.6.2 Instrumento(s) 50
- 3.7. Procesamiento de datos 50

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

- 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado..... 51
 - 4.1.1. Presentación del instrumento 51



4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado	52
4.2. Características de la muestra	53
4.2.1. Datos generales	53
4.3. Resultados por dimensiones	56
4.4. Resultado de la variable	83
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXOS	94
Matriz de Consistencia.....	94
Matriz del Instrumento para la recolección de datos.....	96
Instrumento de Recolección de datos.....	99
CUESTIONARIO	99
Resultados de los ítems	102



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptualización de variables..... 46

Tabla 2. Operacionalización de variables..... 48

Tabla 3. Distribución de los ítems del cuestionario 51

Tabla 4. Descripción de la Baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable..... 52

Tabla 5. Estadísticos de fiabilidad..... 52

Tabla 6. Sexo de los socios o trabajadores del centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 53

Tabla 7. Rango de edad de los socios o trabajadores del centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 54

Tabla 8. Grado de instrucción de los socios o trabajadores del centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo..... 55

Tabla 9. Enfoque en la organización como un todo en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 56

Tabla 10. Indicadores del Enfoque en la organización como un todo en el centro de abasto Vino Canchón del Distrito de San Jerónimo..... 57

Tabla 11 Comparación promedio de los indicadores del Enfoque en la organización como un todo en el centro de abasto Vino Canchón del Distrito de San Jerónimo 58

Tabla 12. Orientación sistémica en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 59

Tabla 13. Indicadores de la Orientación sistémica en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 60

Tabla 14. Comparación promedio de los indicadores de la Orientación sistémica en el centro de abasto Vino Canchón del Distrito de San Jerónimo 61

Tabla 15. Agente de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 62

Tabla 16. Indicadores del Agente de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo. 63

Tabla 17 Comparación promedio de los indicadores del Agente de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 64

Tabla 18. Solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo..... 65



Tabla 19. Indicadores Solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 66

Tabla 20. Comparación promedio de los indicadores de Solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 67

Tabla 21. Aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 68

Tabla 22. Indicadores del Aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 69

Tabla 23. Comparación promedio de los indicadores del Aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo..... 70

Tabla 24. Retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 71

Tabla 25. Indicadores de la Retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 72

Tabla 26. Comparación promedio de los indicadores de la Retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 73

Tabla 27. Orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 74

Tabla 28. Indicadores de la Orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 75

Tabla 29. Comparación promedio de los indicadores de la Orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo..... 76

Tabla 30. Desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 77

Tabla 31. Indicadores del Desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 78

Tabla 32. Comparación promedio de los indicadores del Desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 79

Tabla 33. Enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 80

Tabla 34. Indicadores del Enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 81

Tabla 35. Comparación promedio de los indicadores del Enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 82



Tabla 36. Desarrollo Organizacional en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo. 83

Tabla 37. Comparación promedio de las dimensiones del Desarrollo Organizacional en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 85



INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sexo de los socios o trabajadores del centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 53

Figura 2. Edad de los socios o trabajadores del centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo..... 54

Figura 3. Grado de instrucción de los socios o trabajadores del centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo..... 55

Figura 4. Enfoque en la organización como un todo en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo..... 57

Figura 5. Indicadores del Enfoque en la organización como un todo en el centro de abasto Vino Canchón del Distrito de San Jerónimo 58

Figura 6. Comparación promedio de los indicadores del Enfoque en la organización como un todo en el centro de abasto Vino Canchón del Distrito de San Jerónimo 59

Figura 7. Orientación sistémica en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 60

Figura 8. Indicadores de la Orientación sistémica en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 61

Figura 9. Comparación promedio de los indicadores de la Orientación sistémica en el centro de abasto Vino Canchón del Distrito de San Jerónimo 62

Figura 10. Agente de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 63

Figura 11. Indicadores del Agente de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 64

Figura 12. Comparación promedio de los indicadores del Agente de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 65

Figura 13. Solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 66

Figura 14. Indicadores de Solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 67

Figura 15. Comparación promedio de los indicadores de Solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 68

Figura 16. Aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 69



Figura 17. Indicadores del Aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo. 70

Figura 18. Comparación promedio de los indicadores del Aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo..... 71

Figura 19. Retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 72

Figura 20. Indicadores de la Retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo. 73

Figura 21. Comparación promedio de los indicadores de la Retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 74

Figura 22. Orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 75

Figura 23. Indicadores de la Orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo..... 76

Figura 24. Comparación promedio de los indicadores de la Orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo..... 77

Figura 25. Desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 78

Figura 26. Indicadores del Desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo. 79

Figura 27. Comparación promedio de los indicadores del Desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 80

Figura 28. Enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 81

Figura 29. Indicadores del Enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo. 82

Figura 30. Comparación promedio de los indicadores del Enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo 83

Figura 31. Desarrollo Organizacional en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo. 84

Figura 32. Comparación promedio de las dimensiones del Desarrollo Organizacional en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo..... 85



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en el Centro de Abastos Vinocanchón del Distrito de San Jerónimo de la Provincia del Cusco, El tipo de investigación básico, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y con un alcance descriptivo; la población a estudiar estuvo conformado por 1041 socios o trabajadores por lo cual se tomó en cuenta una muestra de 281 socios del Centro de Abastos Vinocanchon.

Los resultados obtenidos determinan que los trabajadores o socios encuestados del Centro de Abastos Vinocanchon del distrito de San Jerónimo perciben un regular Desarrollo Organizacional determinado por un 3.13 de promedio, en cuanto a las dimensiones se determinó que el enfoque en la organización como un todo es bueno con un promedio de 3.49, la orientación sistémica es regular con un promedio de 3.06, el agente de cambio es regular con un promedio de 3.07, la solución de problemas es regular con un promedio de 3.08, el aprendizaje por experiencia es regular con un promedio de 2.90, la retroalimentación es regular con un promedio de 2.96, la orientación a las contingencias es regular con un promedio de 2.98, el desarrollo de equipos es bueno con un promedio de 3.42 y el enfoque interactivo es regular con un promedio de 3.23.

PALABRAS CLAVES: Desarrollo organizacional, enfoque en la organización como un todo, orientación sistémica, agente de cambio, solución de problemas, aprendizaje por experiencia, retroalimentación, orientación a las contingencias, desarrollo de equipos y enfoque interactivo.



ABSTRACT

The present research work was carried out in the Vinocanchón Supply Center of the District of San Jerónimo of the Province of Cusco, the type of basic research, with a quantitative approach, non-experimental design and with a descriptive scope; The population to be studied was made up of 1041 members or workers, so a sample of 281 members of the Vinocanchon Supply Center was taken into account.

The results obtained determine that the workers or partners surveyed of the Vinocanchon Supply Center of the district of San Jerónimo perceive a regular Organizational Development determined by an average of 3.13, as for the dimensions it was determined that the focus on the organization as a whole is good with an average of 3.49, the systemic orientation is regular with an average of 3.06, the agent of change is regular with an average of 3.07, the solution of problems is regular with an average of 3.08, the experience learning is regular with an average of 2.90, the feedback is regular with an average of 2.96, the orientation to the contingencies is regular with an average of 2.98, the development of equipment is good with an average of 3.42 and the interactive approach is regular with an average of 3.23.

KEY WORDS: Organizational development, focus on the organization as a whole, systemic orientation, agent of change, problem solving, experience learning, feedback, contingency orientation, team development and interactive approach.



CAPÍTULO I: INTRODUCCION

1.1. Planteamiento del Problema

El mundo moderno se caracteriza por los cambios constantes, ya sean científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., esto implica que las organizaciones se rehabiliten y reconstruyan para poder adaptarse a los cambios que registra el entorno. El principal problema que afecta a las pequeñas organizaciones es que les cuesta adaptarse a un proceso de cambio y desconocen los conceptos y las herramientas para llevar a cabo un buen Desarrollo Organizacional.

El centro de abasto Vinocanchón enfrenta un problema organizacional, es decir se encuentra atrasado ya que no aplica el proceso de cambio continuo lo que impide una mejoría del Desarrollo Organizacional, para hacerle frente a los desafíos del futuro.

La autoridad competente encargada del centro de abastos encabezada por su presidenta, no parece entender que el problema radica al no conocer del proceso de cambio y renovación que debe seguir la organización que dirige.

En el centro de abastos Vinocanchón, se observa que el Desarrollo Organizacional no es el adecuado ya que existe un sin número de problemas, uno de ellos que los socios y la junta directiva encargada no están de acuerdo con los resultados obtenidos y los resultados futuros nada alentadores, así como también la falta de personal para poder ejercer los diferentes trabajos que amerita el centro de abastos, desde entonces, el centro de abastos ha experimentado un crecimiento de ofertantes y demandantes, producto de dicho acontecimiento se exigió la construcción de una infraestructura más moderna, produciéndose una permanente desintegración al interior de la dirigencia por la poca capacidad que hay para la organización y los acuerdos entre socios y junta directiva esto implica que los socios muchas veces no estén enterados de las decisiones y problemas que aquejan a este centro de abastos, y así ocasionando conflictos entre ellos llevando a una división de socios.

En cuanto al enfoque en la organización como un todo se observa que en centro de abastos se basan en una estructura jerárquica existe un autoritarismo de parte de la junta directiva, no hay un trabajo en conjunto, la comunicación no es la adecuada



entre socios y junta directiva, lo cual hace que las decisiones tomadas para la organización sean rechazadas y en oportunidades no sean las adecuadas para el desarrollo de esta y así mismo presente una incomodidad de parte de los socios que conforman esta organización.

En lo que se refiere a la orientación sistémica se observa que no existe un ambiente armónico de trabajo ya sea de parte de los que conforman la junta directiva como también el de los socios, en muchas oportunidades las decisiones tomadas por la junta directiva no son comunicadas a los demás socios esto implica que estos se sientan incómodos a no intervenir y participar en el desarrollo de las actividades de la organización, generando muchas veces conductas agresivas.

Respecto al agente de cambio se evidencia que la persona encargada de dirigir esta organización no cuenta con las habilidades de liderazgo, desconoce del proceso de renovación constante que debe aplicar para una eficacia organizacional, asimismo fomentar un clima laboral favorable entre socios que permita compartir ideas y analizar diferentes procesos que ayude a diagnosticar los problemas y corregirlos a tiempo.

En consideración a la solución de problemas se observa que los socios se encuentran disconformes con el trabajo de la junta directiva debido a que estos desconocen de los métodos y herramientas para resolver los problemas organizacionales que afectan a este centro de abastos, esto implica que al momento de diagnosticar un problema no tomen las acciones adecuadas para resolverlo dichos problemas y asimismo esto afecte al centro de abastos en forma organizacional y económicamente.

Sobre el aprendizaje por experiencia se observa que los miembros de la junta directiva como también los socios no reciben ningún tipo de capacitaciones, se evidencia también que las estrategias utilizadas no son las adecuadas ya que el trabajo organizacional solo se da de parte de la junta directiva sin tomar en cuenta las ideas de los socios, se observa que los grupos formados dentro de esta organización no tienen una conducta adecuada es decir no existe comprensión laboral y esto estaría ocasionando conflicto y peleas entre grupos de socios.



En cuanto a la retroalimentación se observa que este centro de abastos no cuenta con un plan de trabajo el cual incluiría una retroalimentación para mejorar las falencias, para utilizar métodos adecuados para resolver los diferentes problemas, tomar decisiones que involucren la competitividad de la organización, fortalecer el trabajo en equipos lo cual permitiría enfrentar y superar las amenazas y oportunidades que se presentan individualmente y organizacionalmente, de este modo también deberían incentivar la participación de los socios en este proceso para así alcanzar los objetivos propuestos en un corto plazo.

Con relación a la orientación de contingencias se observa que al momento de detectar problemas en la organización no se analiza las alternativas de solución, los socios hacen responsable a la junta directiva, esto hace que los problemas muchas veces no sean resueltos, generando una inestabilidad organizacional.

Referente al desarrollo de equipos se observa que existe problemas entre socios y junta directiva por no estar de acuerdo en algunas decisiones tomadas, ya sea también entre los mismos socios por la desconformidad de los sitios que les toco ocupar en el centro abastos o por la competitividad entre ellos, la interacción entre los socios de la organización es deficiente ya que muchos de ellos no participan en las reuniones y esto implica que no están enterados de los problemas que se enfrenta la organización.

Por lo que corresponde al enfoque interactivo los equipos de trabajo dentro de la organización no están llevando un trabajo adecuado, la falta de comunicación entre socios, la falta de participación en actividades, implica que la organización no cumpla un trabajo en conjunto y así está sujeta a una rutina diaria, mensual y anual es decir no tiene un proceso de renovación que involucraría un mejor desempeño organizacional.

De continuar con esta situación la organización se vería perjudicada ya que no lograrían el total sus objetivos y asimismo la insatisfacción tanto de los socios (ofertantes) como de los consumidores (demandantes) continuaría y llevaría a un fracaso organizacional y económico.



La presente investigación tiene como objetivo describir el desarrollo organizacional que manejan los dirigentes en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo en Cusco.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es el Desarrollo Organizacional en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo año 2018?

1.2.2. Problemas específicos

PE1 ¿Cómo es el enfoque en la organización como un todo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?

PE2 ¿Cómo es la orientación sistémica en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?

PE3 ¿Cómo son los agentes de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?

PE4 ¿Cómo es la solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?

PE5 ¿Cómo es el aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?

PE6 ¿Cómo es la retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?

PE7 ¿Cómo es la orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?

PE8 ¿Cómo es el desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?

PE9 ¿Cómo es el enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?



1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Describir el Desarrollo Organizacional en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo año 2018?

1.3.2. Objetivos específicos

OE1. Describir cómo es el enfoque en la organización como un todo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

OE2. Describir como es la orientación sistémica en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

OE3. Describir como son los agentes de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

OE4. Describir como es la solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

OE5. Describir como es el aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

OE6. Describir como es la retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

OE7. Describir la orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

OE8. Describir como es el desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

OE9. Describir como es el enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.



1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia social

El presente trabajo de investigación será oportuno para los trabajadores del centro de abastos Vinocanchón ya que se requiere mejorar el desarrollo organizacional y conocer a profundidad, el que hacer del centro de abastos y brindar un aporte a la misma para su mejor funcionamiento.

1.4.2. Implicancias prácticas

Al aplicar un proceso de desarrollo organizacional, se profundizó el conocimiento, brindo un aporte fundamental para el centro de abastos de Vinocanchón, en el periodo 2018, de manera que se desarrolle mejor, como; organización y brinde mayor apoyo a la gente que de ella depende, es decir se logra visualizar de una manera clara y ordenada las funciones de los cargos, unidades de trabajos y áreas.

1.4.3. Valor teórico

La presente investigación tiene los soportes bibliográficos suficientes para poder realizar dicha investigación. Además existe antecedentes respecto al tema de estudio, los cuales permitirán enriquecer el marco teórico y asimismo proporcionar información para otras investigaciones.

1.4.4. Utilidad metodológica

La presente investigación radicó en el desarrollo de un instrumento (cuestionario) para la recolección de datos, el cual ha sido verificado su confiabilidad y validez y podría servir como modelo para futuras investigaciones.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

- El trabajo fue factible ya que se cuenta con información.
- Se tuvo acceso a la información de los socios del centro de abastos Vinocanchón
- Se contó con el presupuesto para la investigación.
- Se contó con el tiempo para desarrollar la investigación.



1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación Temporal

La investigación describe la realidad del proceso del Desarrollo Organizacional en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo en el periodo comprendido que va desde el mes de marzo del 2018 hasta el mes de junio del 2018.

1.5.2. Delimitación Espacial

El ámbito físico geográfico de estudio fue en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo donde se encuentran los ejecutores del proceso de desarrollo organizacional.

1.5.3. Delimitación Conceptual

El presente trabajo de investigación trata principalmente del desarrollo organizacional que manejan en el centro de abastos Vinocanchón.



CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Antecedente 1

Título: “El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones”

Autor: Luz Yaneth Silva Pedraza

Año: 2014

Ciudad: Bogotá

País: Colombia

Conclusiones:

- A través de los años, las directivas de las organizaciones han venido trazándose metas limitadas que solo reflejan su punto de vista y sus propias necesidades lo cual les ha impedido ver más allá, usualmente la planeación se realiza a corto plazo lo que conlleva a no lograr los niveles óptimos de mejoramiento, ni al desarrollo de la ventaja competitiva y por consiguiente se afectan los resultados económicos colocándose en riesgo la continuidad de las organizaciones. El actual contexto en el que se desarrolla el mercado se caracteriza por un constante cambio donde la innovación viene a convertirse en uno de los factores principales para hacer frente a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo, para lograr superar todos los problemas que trae el cambio se hace necesario combinar varias herramientas apoyándose en las diferentes metodologías de administración, según sea la necesidad en cada caso puntual. La competencia ya no se desarrolla al interior de los países, cada vez más organizaciones se enfocan en ser competitivas a nivel internacional rompiendo de esta forma las barreras culturales y las del mercado, debido a ello una empresa que busca ser sostenible y desea perdurar en el tiempo se encuentra en la necesidad de penetrar nuevos mercados destacando su ventaja competitiva y para ello es primordial



la aplicación del Desarrollo Organizacional , Gestión del Conocimiento, Gestión del Cambio y la generación de una Cultura Organizacional enmarcados en el Direccionamiento Estratégico de la compañía como herramientas fundamentales para asegurar el cambio.

- En la actualidad el Desarrollo Organizacional no se utiliza muy a menudo debido a que este proceso toma bastante tiempo y en algunos casos implica altos costos, sin embargo se debe aprovechar la creciente necesidad de generar estrategias de cambio dinámicas que proporcionen a la empresa una visión más amplia y que consideren las posibles soluciones que se pueden dar para enfrentar las dificultades que implica el cambio organizacional, esto se puede realizar estableciendo modelos acordes a los requerimientos de la organización, teniendo en cuenta su entorno con el fin de promover los cambios de forma rápida y eficaz, por lo tanto al aplicar el Desarrollo Organizacional como herramienta administrativa se puede conocer la forma de incrementar la productividad, reducir el ausentismo, reducir costos y gerenciar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados de las influencias externas o internas lo cual obliga a los directivos a permanecer en una constante actitud de mejoramiento continuo ya que ello recae en la supervivencia y competitividad de las organizaciones.
- La Gestión del Cambio se enfoca en administrarlo de forma correcta, dicho proceso no es fácil de manejar ya que existe la intervención del elemento humano cuya complejidad es muy diversa, se requiere de metodologías flexibles que se adecúen a la problemática de la resistencia al cambio que es de natural expresión en las personas, pero significa el principal obstáculo para realizar cambios en las organizaciones, bien sean estructurales, de personas, de tecnologías o de ambiente, Se concluye que no puede existir Desarrollo Organizacional sin una adecuada gestión del cambio, si bien es cierto que lo que se desea es que el cambio sea un proceso voluntario que no implique mayor esfuerzo, en la mayoría de los casos, el cambio es



impuesto y por ello se debe manejar de una forma inteligente que permita la participación de todo el personal de la compañía, a través del logro de una excelente interacción entre los individuos, la organización y el ambiente

- Otras dos variables a tener en cuenta cuando se habla de cambio son la Comunicación Interna y la Cultura, ya que son la clave para lograr que un cambio sea aceptado por todas las personas involucradas en la organización, es claro que existe una relación muy estrecha entre ambas y al mismo tiempo una influencia mutua, es decir, la cultura es un factor determinante de la comunicación interna de una organización y recíprocamente la comunicación se convierte en un elemento fundamental para transmitir la cultura, bien sea para su consolidación o para su cambio.
- La Gestión del Conocimiento se debe llevar acabo para asegurar y mantener los cambios que sean requeridos por cualquier organización, para ello es fundamental considerar el conocimiento que tiene el personal como un activo de vital importancia y una ventaja competitiva, ya que es necesario desarrollar el conocimiento como un camino para afianzar la competitividad.
- Para concluir, la Cultura Organizacional a través de la Comunicación Interna, la Gestión del Cambio y la Gestión del Conocimiento como herramientas fundamentales de la administración, pasan a ser aspectos indisolubles e interdependientes en la construcción y reconstrucción de los procesos que afectan el Desarrollo Organizacional, la aplicación de estas herramientas debe estar relacionada con la estrategia de la organización a fin de encontrar la mejor forma de garantizar la adaptación al cambio, controlar y optimizar la interacción organización-ambiente-individuo, por medio de la alineación entre objetivos, valores, misión y visión tanto individuales como organizacionales, siempre bajo la premisa de otorgar valor estratégico a la cualidad de contar con el mejor y más



comprometido Talento Humano como factor crítico de éxito, de esta manera se garantiza que todas y cada una de ellas permiten asegurar la competitividad de una organización, independiente del tipo y de la actividad económica que realice.

- Para el caso de mi empresa tenemos que aplicar el modelo de Desarrollo Organizacional relacionado a cambios estructurales y de comportamiento, la comunicación no se ha manejado de la mejor forma, el cambio es impuesto y ha afectado bastante la motivación de todos los colaboradores que pasan a ser parte de la empresa de servicios compartidos, obviamente, las otras dos compañías también se ven afectadas por tanto el tamaño y la solidez que tenían ya no es la misma, de ser una de las 100 mejores empresas en Colombia, ninguna de las tres va a permanecer con esta distinción.
- Es importante apoyarse en la comunicación, fortalecer lazos entre los directivos, las gerencias y el personal operativo, sin embargo una de las fallas es que no ha sido un cambio planeado, surgió como consecuencia de un cambio en el entorno, por lo cual se debe realizar el proceso completo iniciando con el análisis organizacional, establecer la sintomatología de la organización y mediante la gestión del cambio tomar las acciones necesarias para mitigar la resistencia, lograr la adaptación no solo en este momento sino de cara a estar preparados para el cambio permanente, adicional es importante que por medio de una excelente comunicación interna se genere un impacto positivo en la cultura organizacional que facilite el cambio de paradigmas y permita realizar una verdadera gestión del conocimiento de tal forma que sea posible establecerlo como un activo, que repercuta en el Desarrollo Organizacional para preservar la competitividad en las dos empresas que continúan con la actividad económica actual y crear una nueva empresa competitiva que este al nivel de las mejores en su entorno

**Antecedente 2**

Título: “El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas:
Una propuesta de intervención interactiva”

Autor: M. En I. Mariano Antonio García Martínez

Año: 2013

Ciudad: México

País: México

Conclusiones:

- Ante la problemática que enfrentan las pequeñas empresas, se buscó en la presente investigación, desarrollar un modelo de intervención que les permita mejorar su organización. En relación con los problemas internos (dependencia hacia el dueño director, concepción patrimonialista de la empresa y carencia de cultura de medición), se pensó que capacitar a su máxima autoridad; el dueño-director, en el proceso de planeación, bajo un esquema interactivo que funcione entre un guía externo o consultor y él, le permitiría desarrollar la organización más apropiada a su empresa y, de esta manera, contar con metas claras, estructura adecuada, operación coordinada como equipo, y control sobre su comportamiento. La problemática debida a razones externas se puede resumir, en primer lugar, en el hecho de que, no obstante la preocupación externada por instituciones gubernamentales y privadas, la cobertura que ha tenido el sector de las empresas pequeñas ha sido insuficiente y de que, en segundo lugar, no encontramos cómo se les puede apoyar con la infraestructura de servicios de consultoría externa existente de una manera ágil y efectiva. Esto se torna crítico, tomando en cuenta la importante contribución que este grupo representa para la economía nacional. Esta situación enfocó la solución a una respuesta masiva hacia las pequeñas empresas haciendo uso de las tecnologías de información en línea. Lo anterior nos llevó a la concepción de un método que además de estar enfocado a capacitar en forma interactiva al dueño-director, lo hiciese bajo un esquema masivo que



permitiera beneficiar al mayor número de empresas. El análisis de la situación generó las hipótesis centrales del presente trabajo:

1. La organización de las pequeñas empresas mejorará mediante un proceso de capacitación en planeación enfocado hacia el dueño-director.
 2. El proceso de capacitación en planeación, enfocado al dueño-director, implementado mediante un modelo interactivo en línea, logra mejoras para un mayor número de pequeñas empresas, en el mismo espacio temporal comparado con la intervención presencial.
- Etapa fundamental, fue la correspondiente a la definición del marco referencial que contemplara la situación a analizar bajo la perspectiva del marco teórico y el estado del arte. Esta se definió en términos del enfoque de sistemas, usando como herramientas de trabajo a la metodología de sistemas suaves y a los conceptos de desarrollo organizacional. Asimismo se confirmó que nuestro enfoque no había sido documentado en la mayoría de las investigaciones realizadas sobre el tema.
 - Uno de los principales problemas operativos de la investigación fue diseñar un esquema de indicadores que permitiera, de una manera objetiva y contundente, responder a las hipótesis planteadas. En primer lugar se tuvo que crear un entorno de trabajo que definiera de una manera correcta lo que se estaba buscando. Dicho entorno se circunscribió a los cuatro conceptos fundamentales del método: metas, estructura, trabajo en equipo y control. En segundo lugar se definió un procedimiento de “calificación” a los resultados mencionados que asegurara dos situaciones: la validación de la información recabada contra la realidad de cada negocio y que, además, brindara un comparativo “antes y después” que nos hiciera concluir la efectividad del método. La prueba de verdad de toda la investigación debía ser



realizada, para determinar su validez y su efectividad, sobre el mayor número de empresas. Esto no fue fácil, ya que los empresarios están muy ocupados en la operación diaria de sus negocios y no están en situación muy abierta sobre la idea de “experimentar” en sus compañías. Por esto se pensó en ofrecer a los dueños-directores los beneficios de un método de consultoría que, si bien consistiera en su aplicación a distancia, se acompañara del apoyo personalizado que generaría la validación de todas las etapas del mismo. Conscientes de la desconfianza empresarial, se formalizó la propuesta con el cobro de cierta cantidad de dinero por empresa; en el sentido de que, al sentir este proceso como un compromiso sellado por una contraprestación, colaborarían de mejor manera. Como restricción adicional se acordó que las empresas que participaran no debían tener antecedentes de haber recibido consultoría organizacional de ningún tipo.

- Al final se consiguieron veintitrés compañías sobre las cuales se aplicó el método propuesto. Durante el proceso de aplicación se tuvieron deserciones inevitables que afortunadamente fueron muy pocas, por lo que consideramos que se contó con un universo de estudio lo suficientemente representativo, sin dejar de ser diverso.
- Los datos obtenidos nos acercan a considerar que bajo el método propuesto las empresas mejoraron su desempeño y que el hecho de que esto se hiciera a distancia no desmerecía la información generada, dando mayor seguridad a todo el proceso de investigación.
- Una investigación de este tipo abre muchas puertas correspondientes a nuevas inquietudes sobre el tema. Destaca, en este sentido, la necesidad de profundización sobre la mejora de la explicación del método que haga más fácil su comprensión por



parte de los interesados; es decir, que se mejore su función didáctica.

- Los resultados menos exitosos se dieron en los módulos correspondientes a trabajo en equipo y control. Es muy recomendable estudiar a fondo dichos conceptos, tanto en sus propiedades como en las problemáticas de medición y de implantación. El lograr que efectivamente una organización funcione como un equipo implica cuestiones de carácter humano. La consideración de dichas cuestiones de una manera profesional enriquecería al método propuesto. En lo referente al control, a menudo resulta amenazante, incluso para el dueño-director. Un análisis concienzudo de este factor seguramente permitirá obtener mejores resultados en su implantación.
- El tema de la falsedad de la información presentada en un método que, como éste, se opera a distancia, implica la generación de instrumentos de control más efectivos que aseguren la realidad de los resultados.
- La propuesta central que surge después de esta investigación es la de llevar a cabo las correcciones mencionadas, y entonces realizar una segunda implantación del método con diferentes empresas, con el fin de afinar su operación antes de aplicarlo masivamente.



2.1.2. Antecedentes Nacionales

Antecedente 1

Título: “Cultura y desarrollo organizacional en la Universidad nacional del Altiplano – Puno”

Autor: René Jesús Vargas Irure

Año: 2011

Ciudad: Puno

País: Perú

Conclusiones:

- La hipótesis general que vincula a las variables “Cultura” y “desarrollo universitario” ha sido validada con el test Chi cuadrado, llegándose a la conclusión de que se hallan moderadamente asociadas, y que el conocimiento de los valores que implica la cultura organizacional permitirá conocer mejor y contribuir al desarrollo universitario.
- La cultura organizacional de la UNA- Puno se caracteriza por expresar valores positivos en torno a la identidad, compromiso social, profesionalismo y laboriosidad de los docentes; pero también exhibe la presencia de antivalores como la falta de responsabilidad, amor por el trabajo, y ambigüedad en la práctica del compañerismo y la disciplina.
- Considerando que la Investigación se ha realizado a nivel de las facultades del Área de Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano, esta sólo es válida para ellas, y de manera referencial para toda la universidad.
- Teniendo en cuenta que los indicadores de las variables en juego han sido tratados tangencial y experimentalmente, sus resultados también presentan estas características. Son válidas en la medida en que se refieren a lo buscado, pero no se les puede tratar como algo definitivo.



2.1.3. Antecedentes Locales

Antecedentes 1

Título: “Organización en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, provincia del Manu, Madre de Dios - 2016”

Autor: Keving Eulogio Challco Tupacyupanqui.

Año: 2017

Ciudad: Cusco

Pais: Perú

Conclusiones:

- Para el 36.21% del personal encuestado de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, indican que a veces la institución se encuentra organizada, por otro lado el 26.21% indican que nunca está organizada, existiendo muchas falencias en el desarrollo de la organización, como es el lento flujo de trabajo que se produce por la lejanía y dificultad en el acceso al mismo distrito, lo que hace que se tenga inconvenientes al momento de querer contar con mejor tecnología y personal idóneo, ocasionando también la poca supervisión del trabajo que realizan las personas en las diferentes sedes y el poco contacto e interrelación entre todo el personal ocasionando la falta de motivación y liderazgo para el desarrollo de sus funciones, atrasando de esta manera el logro de los objetivos institucionales.
- En cuanto al sistema técnico o de tarea, se determinó que el 37.5% del personal encuestado de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, indicaron que el sistema técnico o de tarea nunca se realizó, por otro lado para el 37.5% del personal a veces el sistema se realizó, analizado a través de la tecnología la cual se mostró como una debilidad debido a la falta de equipos modernos y capacitación del personal para el uso de los mismos, así como la ubicación de la sede central lo cual generó que la mayoría del personal no permaneciera en el lugar, entre ellos las autoridades quienes deben de salir a



realizar gestiones a las ciudades más cercanas, como es el Cusco y Puerto Maldonado, ocasionando que la supervisión no sea constante y el personal no cumpliera con el horario de trabajo establecido laborando solo un aproximado de 6 horas diarias y finalmente el conocimiento, el cual también se presentó como una debilidad, debido a que la Municipalidad de Fitzcarrald, tiene poco presupuesto para poder contratar profesionales idóneos con especialidades que apoyen de manera apropiada al desarrollo de la gestión, lo que perjudica también en la realización de capacitaciones al personal con el que trabaja, realizándose solo de manera general como es el manejo de programas como el SIAF, y de seguridad laboral con INDECI, así mismo se evidenció que tanto las autoridades como la gran mayoría de personas que laboran no cuentan con una especialización o grado de estudios, siendo la mayoría solo egresados de secundaria completa.

- Para el sistema gerencial o administrativo en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald se observó que el 33.64% del personal encuestado, señalaron que a veces el sistema gerencial o administrativo se realizó, por otro lado el 28.64% del personal encuestado indicaron que nunca se realizó, analizado a través de la estructura organizacional, la cual muestra que el personal durante la gestión del 2016 no respetaba la estructura para el desempeño de sus funciones pues existía mucha libertad en su accionar ya que no había un adecuado control del personal, puesto que no hay un organigrama que refleje la realidad de los puestos y funciones del personal, así mismo los objetivos no se presentaron de manera clara y concisa al personal quienes desconocían cuales eran y de similar modo las políticas reflejaban el mismo problema pues el personal no acataba las políticas establecidas por la institución y algunas de ellas no orientaban de manera clara el accionar en cada puesto de trabajo, evidenciándose que tanto el organigrama, los objetivos, las políticas entre otros documentos normativos con los que cuenta la municipalidad son copia fiel de otras municipalidades, no reflejando



la realidad del distrito de Fitzcarrald, en cuanto a los procedimientos administrativos eran manejados casi de manera correcta ya que estos están normados de manera general para todas las instituciones públicas y la toma de decisiones que muestra que parte del personal si tenía libertad para poder tomar decisiones y solucionar los conflictos que se presentaron durante la gestión del 2016.

- Y finalmente para el sistema social o humano en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald se determinó que el 37.5% del personal encuestado, manifestaron que a veces el sistema social o humano se realizó, por otro lado el 31.82% del personal indicaron que casi siempre se realizó, que fue analizada a través de las relaciones sociales, las cuales se muestran con una tendencia alta debido a que el personal hacía lo posible por realizar un trabajo en conjunto, sin embargo la frecuencia de las reuniones entre las autoridades y el personal fueron muy pocas, así mismo los valores como el buen servicio y elevada eficacia con los que debería trabajar el personal no se desarrollaban de manera correcta, debido a que las actitudes que cada uno muestra en sus comportamientos no son las más convenientes pues muchas personas no ponían empeño en la labor que realizaban muy a pesar que la municipalidad tiene los valores establecidos que deben ser aplicados en el desarrollo de las funciones que desempeñan, situación que ocurre por una falta de motivación hacia el personal, quienes efectuaban sus actividades por pura obligación sin sentir satisfacción en lo que hacían, pues no se percibía la influencia del liderazgo de las autoridades o de sus jefes que los motiven a mejorar ciertas conductas y con ello el logro de las metas y objetivos establecidos y finalmente la comunicación que se muestra era casi buena, ya que el personal hacía un esfuerzo por transmitir la información de manera oportuna, muy a pesar de las distancias y las condiciones de la sede central, demorando en muchas ocasiones la información para la toma de decisiones oportunas.



2.2. Bases teóricas

2.2.1. El desarrollo organizacional

Chiavenato (2014) indica que French y Bell definen el DO como un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional (con especial enfoque en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupala), con la ayuda de un consultor-facilitador y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias conductuales, inclusive la acción y la investigación. Esta definición incluye los significados siguientes. (Pág. 280)

2.2.1.1. Proceso para la resolución de problemas y conflictos: estos se refieren a los métodos que utiliza la empresa para enfrentar las amenazas y oportunidades que se presentan en su ambiente y superar puntos muertos.

2.2.1.2. Proceso de renovación: son las maneras en que los gerentes adaptan los procesos de resolución de problemas a las demandas del ambiente. Unos de los objetivos del DO es mejorar los procesos de la organización para renovarse, lo cual permite que los gerentes puedan adaptar y cambiar su estilo administrativo a los problemas y las oportunidades.

2.2.1.3. Administración participativa: otro objetivo del DO compartir la administración con los empleados. La administración participativa (el sistema 4 de Likert) significa que los gerentes se dirigen a la parte baja de la estructura jerárquica y conceden a los empleados un papel importante en la toma de decisiones. Para lograr este cambio los gerentes deben cambiar conscientemente la cultura organizacional mediante el cambio de actitudes, creencias y actividades de todo el personal.

2.2.1.4. Desarrollo y fortalecimiento (empowerment) de equipos: el DO utiliza equipos con enfoque participativo empowerment significa



fortalecer a los equipos dotándoles de libertad para actuar y participar en las decisiones, de plena autonomía para desempeñar las tareas, de responsabilidad por la tarea total y por sus resultados. El empowerment permite que el equipo administre sus actividades (en lugar que sea administrado), y el gerente pasa del papel de jefe al de orientador y estimulador.

2.2.1.5. Investigación – acción: el DO recurre a la investigación para diagnosticar el cambio y para la acción de cambio. La investigación permite a los agentes de cambio conocer diferentes aspectos los cuales la organización necesita mejorar y de cómo puede ayudarla a conseguir esa mejoría. La investigación implica los pasos siguientes.

- A. Diagnostico preliminar del problema.
- B. Obtención de datos para apoyar (o rechazar) el diagnostico.
- C. Retroalimentación de datos a los miembros de la organización.
- D. Exploración de datos por parte de los miembros de la organización.
- E. Planeación de la acción conducente por parte de los miembros.
- F. Ejecución de la acción adecuada

2.2.2. Características del DO

Chiavenato (2014) indica la definición del DO presupone ciertas características, como. (Pág. 281-282)

2.2.2.1. Enfoque en la organización como un todo: Para que el cambio ocurra, el DO involucra a la organización como un todo. Se requiere que todas sus partes trabajen de forma conjunta para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que surjan.

A. Trabajo de forma conjunta

Porto J. P.(2009) indica el trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los



integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes.

El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundará, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto.

Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos.

El término equipo deriva del vocablo escandinavo skip, que alude a la acción de “equipar un barco”. De alguna forma, el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se “embarcan” en una tarea común.

A partir de este origen etimológico, y por extensión, puede decirse en el contexto de este módulo que trabajar en equipo implica la existencia de:

- a) Un objetivo, una finalidad o una meta común
- b) Un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria;



- c) Un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa;
- d) Una convocatoria explícita generadora de intereses movilizados y de motivaciones aglutinantes;
- e) La construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas); una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno;
- f) Una instancia efectiva para la toma de decisiones.
- g) Una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea; y un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado.

En síntesis, un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración.

B. Fin común (bien común)

Ramos (2015) manifiesta por bien común el beneficio colectivo en todas las áreas de la vida, que fomente las estructuras necesarias para que las personas se desarrollen hacia sus metas de manera digna, debe considerarse como un valor de servicio y organización social que solo se puede ejercer a través de medios moralmente lícitos.

El bien individual y el bien común

Collantes (2014) es aquel que pertenece y beneficia a una sola persona ejemplo vestido, vivienda, vehículo, etc., y es obtenido gracias al trabajo personal; constituye la propiedad privada.

El bien común en cambio pertenece y beneficia a todos los miembros de una comunidad ejemplos la escuela, el hospital, la comisaría, etc.



2.2.2.2. Orientación sistémica: El DO se enfoca en las interacciones entre las partes de la organización que tiene una influencia recíproca, a las relaciones de trabajo entre las personas y también en la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo de DO es lograr que todas esas partes trabajen juntas con eficacia. Hace hincapié en la manera en que las partes se relacionan entre sí, y no en cada una de esas partes en forma aislada.

Hernandez, Gallarzo & Espinoza (2011) indica la Orientación sistémica consiste en lograr que una organización trabaje armónicamente, pues sus partes están interrelacionadas; por eso, lo que ocurra en alguna de ellas influirá en las demás. (Pág. 20)

A. Trabajo armónico

Cornejo (2012) “indica que el trabajo armónico facilita y promueve la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño”.

B. Influencia en los demás

Perez & Gardey, (2009) “indica que es el poder o la autoridad de alguien sobre otro sujeto. Ese poder puede utilizarse para intervenir en un negocio, para obtener una ventaja o para ordenar algo. En otras palabras, la influencia es la capacidad de controlar y modificar las percepciones de los demás”.

2.2.2.3. Agente de cambio: El DO emplea agente de cambio; es decir, las personas que cumplen la función de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo o una organización. El agente principal puede ser un consultor externo, lo cual le permite operar con independencia y sin nexos con la jerarquía o las políticas de la empresa. El ejecutivo principal de recursos humanos RH suele ser el agente interno (in house) que coordina el programa de cambio con la dirección y el agente externo, lo que da por resultado una relación de



tres vías: la del ejecutivo de RH, la de la dirección y la del consultor. En algunas cosas como la organización tiene un consultor interno (in house). También hay organizaciones que tienen un departamento de DO para detectar y dirigir los cambios que se necesitan para aumentar su competitividad. El administrador se está convirtiendo en poderoso agente de cambio en las organizaciones. Su nuevo papel exige que adquiera habilidades para diagnosticar la situación y para implementar el cambio.

A. Estímulo hacia el cambio

Sosa (2004) indica los estímulos son los que nos hacen dirigirnos a un lugar o a una meta en específico, la cual debe ser nuestra motivación. Este estímulo puede ser positivo o negativo, así que esto es exactamente lo que debemos de cuidar.

El estímulo no es difícil de ser fornecido, buscando lo que deja feliz a las personas y al equipo, conociendo a cada persona, así podrá saber que él espera de usted y de la empresa. Muchas veces un simple curso, un elogio, una palabra de aliento, una sonrisa, estar presente en un momento importante podrá ser el estímulo perfecto.

Un líder tiene que ofrecer respeto, atención, ética, integridad y honestidad, pero no olvide de ser el ejemplo que sus colaboradores seguirán.

Hernandez, Gallarzo & Espinoza (2011) indica que las personas que cumplen la función de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo o una organización es el consultor, consiste en apoyar en forma intensa, pero temporal, a las empresas u organizaciones, para que desarrollen de mejor manera sus tareas y cumplan así con los objetivos emanados de sus misiones. De esta forma, los proyectos organizacionales son ejecutados por personas o empresas consultoras externas, esto es, las organizaciones dejan la responsabilidad de diagnosticar y establecer las estrategias o tácticas para resolver sus problemas a entes externos. (Pág. 325)

**B. Habilidades para diagnosticar, implementar el cambio**

Ucha (2008) “indica, la habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio”.

2.2.2.4. Solución de problemas: El DO hace hincapié en la resolución de problemas y no solo en discutirlos teóricamente. Se concentra en los problemas reales y no en los artificiales. Para ello, utiliza la investigación-acción, es decir, intenta mejorar la organización por medio de la investigación y el diagnóstico de los problemas y de la acción necesario para resolverlos.

A. Diagnóstico de problemas

Guizar (2013) “indica que Para realizar un diagnóstico correcto sobre una organización, el consultor en DO debe apoyarse en la información reunida mediante diversas herramientas. La recolección de datos consiste en obtener información de diferentes áreas de la organización. (Pág. 70)

El análisis posterior de los datos se realiza para organizar y examinar la información recopilada y contestar a las interrogantes que surgen respecto a los diversos procesos de la organización (comunicación, actividades, funciones de los miembros del grupo, liderazgo, autoridad, etc.). Esta información permite descubrir las causas de los problemas organizacionales, así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa.

(Es la recopilación de información acerca de los problemas, preocupaciones y cambios necesarios a través de entrevistas, cuestionarios, revisión de registros entre otros).

B. Acciones para resolver problemas

Vásquez (2012) indica el proceso de solución de problemas:



a) **Identificación y selección del problema:** Esta etapa hace referencia a encontrar el problema y estar consciente de que en un momento dado se debe tomar una decisión para encontrar la solución al problema. Este problema puede tener la característica de ser actual o ser la causa de muchos conflictos en la organización. Se pueden realizar las siguientes preguntas como ayuda para la selección del problema:

- ¿Dónde está ocurriendo?
- ¿Qué es lo que ocurre?
- ¿En qué momento sucede?
- ¿A quién involucra? Y ¿Por qué ocurre este problema?

b) **Análisis del problema:**

- Se debe comprender el problema definirlo, estructurarlo y analizar las fallas si el problema resulta muy complejo es recomendable dividirlo en segmentos y realizar una breve descripción de cada una de las partes.
- Se debe verificar la comprensión del problema esto resulta ser más fácil si se comparte con otras personas para asegurar de que la comprensión sea la adecuada.
- Asignar prioridades a los problemas: Si son varios los problemas que se presentan se debe fijar prioridad para identificar a cual se le dará solución primero y a cuales sucesivamente
- Se debe diferenciar los aspectos que son “importantes” y cuales son “urgentes, ya que los que resultan ser importante se les debe prestar mayor atención.

c) **Generar alternativas de solución:** La solución del problema se puede alcanzar mediante diversas alternativas de solución, estas están basadas en la incertidumbre.



Se desarrollan posibles soluciones y se deben generar muchas para poder encontrar alguna que resulte adecuada para la solución del problema de forma satisfactoria.

Para generar gran cantidad de alternativas en el caso de problemas organizacionales es útil involucrar los demás que se encuentren involucrados en el tema y con ayuda de técnicas tales como la lluvia de ideas recabar información de los demás.

d) Evaluación de alternativas: Se realiza un estudio de cada una de las posibles alternativas de solución para el problema, se deben identificar las ventajas y desventajas de cada una de acuerdo a los objetivos de la organización y asignar un valor ponderado.

e) Selección y planificación de la solución: Se debe seleccionar una o varias alternativas de acuerdo a la evaluación para la obtención de mejores resultados para la solución del problema, para lo cual se debe tomar en cuenta las siguientes preguntas: ¿Con cuál alternativa tiene más probabilidades de resolver el problema?, ¿Se cuenta con los recursos necesarios?, ¿Cuál es el grado de riesgo inherente a cada alternativa?

Para la planificación de la solución se debe tomar en cuenta las medidas y/o procesos que deberán modificarse en la organización, así como los recursos humanos, financieros e infraestructura que se necesitaran, el tiempo en que se llevara a cabo y quienes serán los responsables.

f) Ejecución y Control: Este paso se encarga de garantizar que la planificación de la solución se lleve a cabo en los tiempos previamente planeados aplicando controles correctos para el aseguramiento de los objetivos deseados.

2.2.2.5. Aprendizaje por experiencia: Los miembros aprenden por experiencia, en un ambiente de capacitación, los tipos de problema que



confrontan en el trabajo. Discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden de ella. Ese enfoque produce más cambios de conducta que la tradicional lectura y discusión de casos, sesiones en las cuales las personas hablan de ideas y conceptos abstractos. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final es la situación real. El DO ayuda aprender, por experiencia propia, a consolidar o a recongelar nuevos aprendizajes, así como a responder preguntas que giran en la mente de las personas.

A. Análisis de Experiencia

Bembibre (2009) indica un análisis es el acto de separar las partes de un elemento para estudiar su naturaleza, su función y/o su significado.

Un análisis es un efecto que comprende diversos tipos de acciones con distintas características y en diferentes ámbitos, pero en suma es todo acto que se realiza con el propósito de estudiar, ponderar, valorar y concluir respecto de un objeto, persona o condición.

Ucha (2009) indica la experiencia es un conocimiento, una habilidad que marca. Se designa con el término de Experiencia a aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia o por su trascendencia.

También, esa habilidad o conocimiento puede sobrevenir gracias a la práctica sistemática en o de alguna cuestión”.

B. Intercambios de experiencias

Ucha (2009) indica el término de intercambio es el acto de cambiar algo recíprocamente y que puede darse entre varias personas, organismos o naciones, sin embargo la palabra ostenta otras connotaciones de acuerdo al contexto en el cuales se lo utilice.

Ucha (2009) indica la experiencia es un conocimiento, una habilidad que marca. Se designa con el término de Experiencia a



aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia o por su trascendencia.

También, esa habilidad o conocimiento puede sobrevenir gracias a la práctica sistemática en o de alguna cuestión”

2.2.2.6. Retroalimentación: El DO brinda información a las personas por medio de la retroalimentación a efecto de que cuenten con datos concretos para fundamentar sus decisiones. Le regresa información sobre su comportamiento y propicia que comprendan las situaciones en las que están involucrados, de modo que tomen medidas para corregirse y ser más eficaces en esas situaciones.

A. Retorno de la información

CICAP (2017) es un proceso de comunicación que se desarrolla entre un jefe o supervisor y sus colaboradores a cargo, luego de una evaluación sobre el desarrollo de las tareas asignadas, con el fin de exponer diversos puntos sobre su desempeño laboral y garantizar la mejora continua.

Dicha evaluación permite resaltar las fortalezas del colaborador y a la vez alerta sobre las debilidades o puntos a mejorar en un tiempo definido. De esta manera el retorno de información constituye una herramienta fundamental para cultivar la motivación externa que ofrece la organización, y por ende, mejorar el nivel de desempeño de cada colaborador.

Es importante destacar que la retroalimentación debe enfocarse únicamente en las competencias y habilidades fundamentales que son necesarias para cada puesto en específico, de lo contrario, siempre habrán aspectos que mejorar si se exigen las mismas competencias, para puestos diferentes.

Aunado a lo anterior, la manera en la cual se comunican las ideas en el proceso de retroalimentación, genera un impacto tanto en el colaborador como en su equipo de trabajo. Si esta no se realiza de



manera asertiva, procurando la motivación de los colaboradores, puede tomar una connotación negativa y así debilitar aspectos como el autoestima, nivel rendimiento y relación con su entorno.

B. Direccionalidad de la información

Porto & Merino (2012) “indica direccional es algo que puede orientarse o dirigirse hacia una dirección. Esta cualidad se conoce como direccionalidad, un concepto que está asociado a la idea de dirección (el trayecto que realiza un cuerpo al moverse, la tendencia hacia una cierta meta o la guía que permite dirigir a alguien o algo)”

Sarmiento, Cordero, & Yépez (2017) “indica la información es algo que procesamos, usamos y sin la cual no podemos operar adecuadamente. Poca carga informativa: La cantidad de información es tan baja que no se puede realizar la tarea requerida. Sobre carga informativa: La cantidad de información es tan grande que no es manejable.”

2.2.2.7. Orientación a las contingencias: “El (DO) no sigue un proceso rígido e inmutable. Por el contrario, se ubica en la situación y se concentra en las contingencias. Es flexible y pragmático porque adapta las acciones de modo que se ciñan a las necesidades específicas y particulares que han sido diagnosticadas. Los miembros discuten todas las alternativas posibles y no se basan exclusivamente en una sola manera de abordar los problemas”.

A. Adaptabilidad al cambio

CICAP (2017) la adaptabilidad se concibe como la capacidad para asumir los cambios sin que esto altere el alcance objetivos que se han propuesto con antelación. Lo cual está estrechamente vinculado con la capacidad de concebir como válidas perspectivas y situaciones diferentes a las que se está acostumbrado.



La adaptabilidad a los cambios representa un pilar fundamental para el sano ejercicio del liderazgo dentro de las organizaciones. El líder debe poder transmitir a los colaboradores un mensaje concreto: “los cambios son parte de los procesos de transformación y crecimiento de la organización, y los beneficios se verán directamente reflejados en sus labores diarias”.

En este sentido, aquellas personas que ejerzan un rol de liderazgo dentro de la organización deben tener un alto grado de adaptación al cambio, para impactar de manera positiva su entorno laboral y generar un proceso natural de adaptación entre los demás colaboradores.

a) **Etapas del cambio**

Es importante tomar en cuenta que, ante procesos de cambio es normal que existan muestras de resistencia de los colaboradores, las cuales se definen en cuatro etapas:

- **Negación:** Esta etapa se caracteriza por una clara percepción de situaciones de peligro; como evaluar negativamente el trabajo realizado; tener que asumir nuevas tareas; o enfrentar un posible despido. En todas ellas el colaborador maneja altos grados de ansiedad y muestra dificultades para adaptarse.
- **Defensa:** Las personas evitan tener contacto con su nuevo entorno, y se aferran a antiguos procesos y creencias, pero si cuentan con el apoyo necesario pueden empezar a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio.
- **Aceptación:** En esta etapa existe mayor apertura y disposición, lo que permite que se reconozcan y acepten algunos cambios. Empieza una renuncia a la resistencia y un interés por adquirir los conocimientos necesarios para afrontar el cambio.



- **Adaptación:** Existe una valoración tanto de ventajas como desventajas del cambio que le impulsan a experimentarlo y adaptarse.

B. Amplitud en abordar problemas inesperados:

(EDUCARCHILE) indica resolución de problemas es el proceso a través del cual podemos reconocer las señales que identifican la presencia de una dificultad, anomalía o entorpecimiento del desarrollo normal de una tarea, recolectar la información necesaria para resolver los problemas detectados y escoger e implementar las mejores alternativas de solución, ya sea de manera individual o grupal.

Cada situación es una oportunidad para que las personas sean capaces de transformar y mejorar continuamente el entorno en forma activa y además aprender de ello.

Aplicada al mundo laboral, la resolución de problemas permite mantener el correcto desarrollo de las actividades, tareas o procesos, y estar preparado para enfrentar de manera eficiente los entorpecimientos cotidianos que se presentan en la ejecución de una labor.

2.2.2.8. Desarrollo de equipos: El DO se pone en práctica por medio de equipos. Promete el cambio planeado y parte del principio de que no existe un modelo ideal de organización que se pueda explicar a todas las circunstancias. Las organizaciones se deben adaptar a sus circunstancias específicas tal como asido planeado y actuado principalmente sobre su cultura organizacional, la cual se ha convertido en el principal objetivo del cambio planeado. Nada mejor que hacer ese cambio por medio de equipos. El avance del DO, en comparación con la teoría del comportamiento, reside en el hecho de que persigue el cambio de la cultura y no solo el de las personas. De ahí surge la necesidad de actuar sobre el comportamiento del individuo y del grupo para llegar al cambio del comportamiento organizacional.



Guizar (2013) el Desarrollo de Equipos puede fomentar o excluir ciertas actividades, según la finalidad que persigan y los problemas específicos que afronten, pero en esencia trata de generar una gran interacción entre los miembros del grupo para aumentar la confianza y la apertura. Por ello, quizá sea necesario, para comenzar, que los miembros traten de definir las metas y prioridades del grupo, lo cual pondrá en evidencia las diferentes percepciones de lo que constituye el objetivo del grupo. Luego de ello, podrán evaluar el desempeño de su grupo, es decir, la eficiencia con la que estructuran sus prioridades y consiguen sus metas. Con base en ello pueden detectar posibles áreas de problemas. En esta discusión autocrítica sobre medios y fines pueden participar todos los miembros del grupo, o, cuando el número de éstos dificulta el intercambio de opiniones (por ser muchos), puede realizarse en grupos más reducidos para luego compartir los resultados con todo el equipo.

La formación de equipos sirve para aclarar la actividad que cada miembro desempeña en el grupo, pues cada papel se identifica y define, lo cual pone al descubierto las ambigüedades anteriores.

Para algunos individuos esto constituye una de las escasas oportunidades de reflexionar acerca de la naturaleza de su trabajo y de las tareas concretas que deben efectuar para que el grupo logre su máxima eficiencia.

Otra actividad de la formación de equipos es semejante a la que realiza el consultor de procesos; es decir, analizar los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo para identificar la forma en la que se ejecuta el trabajo y cómo pueden mejorarse para incrementar la eficiencia del grupo. (Pág. 148)

A. Interacciones entre miembros del equipo

Orozco (2006) indica que es todo acto en el que intervengan dos o más personas es una relación humana. Se considera que las relaciones humanas son el contacto de un ser humano con otro respetando su cultura y normas, compartiendo



y conviviendo como seres de un mismo género en una sociedad. El hombre se relaciona con los demás, ya sea de manera familiar, colectiva o laboral. Éste intercambia con otras ideas, opiniones, anécdotas, experiencias, inclusive cosas más personales.

B. Análisis de los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo

Boogaard (2017) indica que el término ‘procesos de trabajo dentro de un equipo’ hace referencia a los procesos de creación de valor interno más importantes. Son procesos en los que participa la mayor parte de la plantilla de la organización y aportan valor para el cliente, las partes interesadas y los accionistas.

Si quieres reducirlo a una definición más sintética podemos decir que tus procesos de trabajo son formas estándar de realizar las cosas importantes.

Ya se trate de producir un informe concreto o lanzar un producto completamente nuevo, suele haber un flujo sistematizado de información y un conjunto estándar de tareas que el equipo tiene que realizar.

¿Por qué son importantes estos procesos? Consiguen que el equipo disponga de la misma información y, además, garantizan que todo el mundo tenga una idea clara de qué hay que hacer y qué lugar ocupa su trabajo en el panorama general.

“Para ayudar a los equipos a realizar tareas concretas, estos necesitan cierta orientación operativa. Es decir, necesitan que algo o alguien les indique de forma precisa qué deben hacer y cuándo”, explica Watts S. Humphrey en su artículo para el instituto federal estadounidense de investigación y desarrollo de la universidad Carnegie Mellon, “esa es la función de un proceso operativo. Ofrece una descripción breve y sencilla de los pasos necesarios para realizar este trabajo concreto”.



No obstante, los procesos no se han diseñado para ser inamovibles, sino que deben cambiar con el equipo, los objetivos y los recursos. Y, para ajustar los procesos de trabajo, primero es necesario identificar los actuales.

2.2.2.9. Enfoque interactivo: Las comunicaciones y las interacciones son elementos fundamentales del DO para conseguir que se multipliquen los esfuerzos para producir el cambio. La sinergia de las interacciones es fundamental.

A. Sinergia en la organización

Molina (2012) indica que la sinergia procede de un vocablo griego que significa “cooperación”. El concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales.

Suele considerarse que la sinergia supone la integración de partes o sistemas que conforman un nuevo objeto. Por lo tanto, el análisis de este nuevo objeto difiere del análisis de cada una de las partes por separado.

Ejemplo: en las empresas la sinergia se podría definir como la capacidad de una empresa para generar, al unir varias fuentes de recursos, unos beneficios superiores a los que supondría la suma de beneficios generados por cada recurso por separado.

B. Comunicación dentro de la organización

Chiavenato (2014) “indica que es el intercambio de la información entre personas. Significa divulgar un mensaje o una información.

Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social”. (Pág. 94)



2.2.3. Objetivos del desarrollo organizacional

Según (Chiavenato 2014,pág. 282)

- A. Crear un sentido de identidad de las personas respecto de la organización. Buscar la motivación al mismo tiempo que el compromiso, los objetivos comunes compartidos y el aumento de lealtad.
- B. Desarrollar el espíritu de equipo por medio de la integración y la interacción de las personas.
- C. Perfeccionar la percepción común del entorno externo a efecto de facilitar la adaptación de toda organización.

2.2.4. Proceso del desarrollo organizacional

Según (Chiavenato 2014, pág. 283)

- A. Decisión de la dirección de la empresa de utilizar el DO. El primer paso es la decisión de la dirección de la empresa en utilizar el DO como instrumento de cambio organizacional y escoger un consultor externo para coordinar el proceso.
- B. Diagnóstico inicial. La dirección de la empresa se reúne con el consultor externo para definir el programa o modelo de DO adecuado. En esa etapa, el consultor busca datos e insumos a través de entrevistas con personas de la empresa. En ese sentido, el DO se parece con la medicina. El diagnóstico es el paso inicial para la cura o corrección de algún problema de la organización.
- C. Recolección de datos. Se hace por medio de investigación para conocer el ambiente interno, evaluar el clima organizacional y obtener datos sobre los problemas conductistas. El consultor se reúne con los grupos para obtener información sobre las condiciones que contribuyen para su eficacia en el trabajo y lo que debería cambiar en la forma por la cual la empresa opera y funciona.



- D.** Retroalimentación de datos y confrontación. Se crean grupos de trabajo para evaluar y revisar los datos obtenidos, para mediar áreas de desentendimientos, ubicar problemas y establecer prioridades y cambios.
- E.** Planeación de acción y solución de problemas. Los grupos usan los datos para hacer recomendaciones sobre los cambios necesarios para solucionar los problemas de la organización, como planes específicos, responsables por la conducción de las acciones y cuándo y cómo éstas deben implementarse.
- F.** Desarrollo de equipos. Durante las reuniones, el consultor motiva la formación de grupos de desarrollo de equipos para que cada uno de ellos examine cómo los participantes trabajan juntos y cómo los grupos interactúan entre sí. El consultor incentiva la comunicación abierta y la confianza como -prerrequisitos para mejorar la eficiencia y la eficacia de los grupos. Los gerentes y sus subordinados ahora trabajan en equipos.
- G.** Desarrollo intergrupal. Los grupos hacen juntas de confrontaciones para alcanzar mejor relación intergrupal entre los diversos equipos.
- H.** Evaluación y acompañamiento. El consultor ayuda a la empresa a evaluar los resultados de sus esfuerzos de cambio y desarrolla otros programas en las, áreas en donde resultados adicionales se hacen necesarios por medio de técnicas de retroalimentación de datos.



2.3. Marco Institucional

2.3.1. Referencia histórica del centro de abastos Vinocanchon

Se estima que entre los años 1950 y 1960 el comercio de productos de primera necesidad fue en la plaza de armas de San Jerónimo, siendo esta misma próximamente reubicada entre los años 1980 y 1985. Dándose lugar entre la calle lima y calle Suarez (bosque) tomando el nombre como mercadillo, seguidamente en el año 2000 con la reubicación de los comerciantes mayoristas de la avenida el ejército toman posición en dicho mercadillo tomando el nombre de Mercado mayorista de Vinocanchon.

El mercado de abastos de Vinocanchon nace de una feria tradicional dominical que desde siempre aglomero a los comerciantes de los distritos del valle del sur al estar la ciudad del cusco bastante alejada.

Entre el año 2000 y 2002 se incrementa los puestos de venta diaria de 47 a más de 700 llegando de 1000 a 1500 los fines de semana. En el año 2004 se modifica de forma participativa el Reglamento interno del mercado adecuándolo a la dinámica del conglomerado Vinocanchon.

Todas esas acciones han contribuido a un incremento de la afluencia de clientes, la cual paso de 2500 por semana en el año 2001 a 72300 en el año 2004.

2.3.1. Proceso de desarrollo del Mercado Vinocanchon

Se da inicio al Diseño participativo del mercado Vinocanchon en las siguientes fases:

- Se construyeron las percepciones, visión de Autoridades y funcionarios, Se construyeron las percepciones, visión de Consumidores y Comerciantes de Vinocanchon.
- Se realizaron estudios sociales (criterios culturales y ambientales), económicos.
- Se presentaron bocetos de planos al Comité de Desarrollo Distrital (CDD), para su aprobación.
- Se elaboró el proyecto y su expediente.



- Se elabora un diagnostico socioeconómico del Mercado Vinocanchon.
- Se ha logrado el cofinanciamiento externo.
- Se han implementado programa de desarrollo de capacidades para un comercio competitivo.
- Se da el inicio de comité gestión del mercado Vinocanchon 2003 y finalmente el comité 2010 – 2013.

AÑO 2000

Se da inicio al Diseño Participativo del Mercado Vinocanchon en las siguientes fases:

Fase 1: Se construyeron las percepciones y visión de Autoridades y funcionarios

Se construyeron las percepciones y visión de Consumidores y Comerciantes de Vinocanchón

Fase 2: Se realizaron estudios sociales (criterios, culturales y ambientales), económicos (oferta) y físicos (topografía vial, ambiental y funcional)

Fase 3: Se presentaron bocetos de planos al Comité de Desarrollo Distrital (CDD), para su aprobación

Fase 4: Se elaboró el proyecto y su expediente técnico

AÑO 2001

Se toma la decisión de acoger a parte de los comerciantes mayoristas de la ciudad de Cusco, en consulta popular y ratificada por CDD y el Concejo Municipal

- Se elabora un diagnostico socioeconómico del Mercado Vinocanchón
- Se ha logrado el cofinanciamiento externo

AÑO 2002

Se han implementado programa de desarrollo de capacidades para un comercio competitivo.

AÑO 2003

Se da inicio al Comité de Gestión del Mercado Vinocanchón.



2.3.1. División de comerciantes

1. Sector minorista: conformado por 690
2. Sector mayorista: conformado por 251
3. Sector ACOPAAC: conformado por 100

2.4. Marco conceptual

A. Participación

Es el estilo de administración que se basa en el consenso de las personas y en su involucramiento en el proceso de decisión para alcanzar los objetivos definidos. (Chiavenato, 2014, pág. 299)

B. Satisfacción del trabajo

Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

C. Retroalimentación de datos o feedback

La retroalimentación parte de la recopilación de datos obtenidos por medio de la entrevista o cuestionarios aplicados en la organización para conocer algunos aspectos de sus procesos organizacionales, como el estado de ánimo, el sistema de recompensas, el estilo administrativo, las comunicaciones, el liderazgo, el proceso de toma de decisiones, las relaciones interpersonales, etc. Los datos que se obtienen se utilizan en reuniones con el personal de un nivel o áreas de la organización para analizar los resultados y planear las medidas correctivas. También se puede utilizar para mejorar las operaciones por medio de una política dirigida a obtener datos que son reportados de forma sistemática a las personas a efecto de mostrarles los resultados que están obteniendo con el cambio.



Esto permite a las personas determinar por si mismas que acciones deben emprender para resolver los problemas y explorar las oportunidades ocultas tras los datos reunidos. (Chiavenato, 2014, pág. 289)

D. Trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo. (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

E. Empowerment

Es el estilo que consiste en dotar a los empleados de la autoridad, las informaciones y las herramientas que necesitan para realizar sus tareas de mayor autonomía, libertad y confianza. Un paso más allá del desarrollo de equipos. (Chiavenato, 2014, pág. 299)

F. Metas

Son los blancos o propósitos que se deben alcanzar a corto plazo. Se puede confundir con los objetivos inmediatos o con los objetivos de las operaciones.

Las metas más comunes son: producción mensual, facturación mensual, cobranza diaria, etc. (Chiavenato, 2014, pág. 126)



G. Acciones

Actos que realiza una persona, con un fin determinado, en un ámbito específico y que afecta, incluye o comparte con otras personas.

Las acciones pueden clasificarse o entenderse de acuerdo a estas motivaciones, pero primero diremos que las acciones pueden ser individuales (cuando la realiza una sola persona), o colectivas, cuando son llevadas a cabo por al menos dos personas (como máximo no pondremos ningún número, porque puede abarcar cualquier cantidad de personas, siempre que sean más de dos) (Definicion.MX, 2017)

H. Actitudes

Las actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se puede definir como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados. Tanto la gente importante en la vida de la persona, como los factores genéticos tienen influencias en las actitudes del individuo.

Poseen tres componentes que ayudan a comprender su complejidad y la relación fuerte que existe entre actitud y comportamiento. Tales componentes son:

- a) Componente cognoscitivo: Es el sector de opinión o de creencia de la actitud. Por ejemplo la creencia que hombres y mujeres somos iguales, es una opinión que corresponde a este componente.
- b) Componente afectivo: Se refiere al sector emocional o sentimental de la actitud. Por ejemplo si una persona dice: aprecio a mi jefe, porque nos trata con respeto, está reflejando este componente de la actitud.
- c) Componente del comportamiento: Se refiere a la intención de un individuo, al comportarse de cierto modo hacia una persona o hacia un objeto. Por ejemplo continuando con el ejemplo anterior esa persona podría invitar a una reunión para agasajar a su jefe. (Amorós, 2007)

**I. Procesos**

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar. (Definicion.MX, 2017)

J. Relaciones humanas

Es todo acto en el que intervengan dos o más personas es una relación humana. Se considera que las relaciones humanas son el contacto de un ser humano con otro respetando su cultura y normas, compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género en una sociedad. El hombre se relaciona con los demás, ya sea de manera familiar, colectiva o laboral. Éste intercambia con otras ideas, opiniones, anécdotas, experiencias, inclusive cosas más personales. (Orozco, 2006)

K. Habilidades

Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio”. (Ucha, 2008)

L. Administración por equipos

La planeación de equipos humanos se encarga de definir cuál es la razón de ser del equipo (misión y visión), qué desea lograr (objetivos), qué obstáculos debe sortear (amenazas, debilidades) y qué ventajas (oportunidades, fortalezas) puede aprovechar para lograrlo, así como qué plazos y recursos requiere para desarrollar sus actividades (cronogramas y presupuestos).

- La organización de equipos permite que éstos se ordenen, definiendo el modelo organizacional con la distribución de funciones de los



integrantes, así como los procesos, procedimientos e instrucciones que deberán aplicarse.

- La dirección de equipos representa un elemento de gran importancia para las relaciones humanas entre los integrantes, se basa en elementos psicológicos y sociológicos que permiten liderar, motivar, comunicar y resolver conflictos.
- El control de equipos, que se apoya en indicadores cuantitativos y cualitativos, busca determinar el valor de la contribución real de cada equipo a la organización.

Los procesos de personal permiten reclutar y seleccionar a los integrantes de mayor competencia para el equipo, así como evaluar el desempeño de este último en forma periódica para asegurar su nivel constante de eficiencia y productividad. Los procesos de personal se refuerzan con mecanismos de capacitación en pro del desarrollo laboral de carrera, así como de la compensación equitativa que premie el aporte real a la organización. (Louffat, 2013)

2.5. Variable

2.5.1. Variable

V1= Desarrollo organizacional.

2.5.2. Conceptualización de la Variable

Tabla 1: conceptualización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ENFOQUE EN LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO
<p>Chiavenato (2014) French y Bell definen el DO como un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional (con especial enfoque en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupala), con la ayuda de un consultor-facilitador y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias conductuales, inclusive la acción y la investigación.</p>	<p>(Chiavenato, 2014) Para que el cambio ocurra, el DO involucra a la organización como un todo. Se requiere que todas sus partes trabajen de forma conjunta para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que surjan.</p>
	ORIENTACIÓN SISTEMICA
	<p>(Hernandez Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011) Consiste en lograr que una organización trabaje armónicamente, pues sus partes están interrelacionadas; por eso, lo que ocurra en alguna de ellas influirá en las demás.</p>
	AGENTE DE CAMBIO
	<p>(Chiavenato, 2014) El DO emplea agente de cambio; es decir, las personas que cumplen la función de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo o una organización. El agente principal puede ser un consultor externo, lo cual le permite operar con independencia y sin nexos con la jerarquía o las políticas de la empresa. El ejecutivo principal de recursos humanos RH suele ser el agente interno (in house) que coordina el programa de cambio con la dirección y el agente externo, lo que da por resultado una relación de tres vías: la del ejecutivo de RH, la de la dirección y la del consultor. En algunas cosas como la organización tiene un consultor interno (in house). También hay organizaciones que tienen un departamento de DO para detectar y dirigir los cambios que se necesitan para aumentar su competitividad. El administrador se está convirtiendo en poderoso agente de cambio en las organizaciones. Su nuevo papel exige que adquiera habilidades para diagnosticar la situación y para implementar el cambio.</p>
	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
<p>(Chiavenato, 2014) El DO hace hincapié en la resolución de problemas y no solo en discutirlos teóricamente. Se concentra en los problemas reales y no en los artificiales. Para ello, utiliza la investigación-acción, es decir, intenta mejorar la organización por medio de la investigación y el diagnóstico de los problemas y de la acción necesaria para resolverlos.</p>	
APRENDIZAJE POR EXPERIENCIA	
<p>(Chiavenato, 2014) Los miembros aprenden por experiencia, en un ambiente de capacitación, los tipos de problema que confrontan en el trabajo. Discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden de ella. Ese enfoque produce más cambios de conducta que la tradicional lectura y discusión de casos, sesiones en las cuales las personas hablan de ideas y conceptos abstractos. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final es la situación real. El DO ayuda</p>	



aprender, por experiencia propia, a consolidar o a recongelar nuevos aprendizajes, así como a responder preguntas que giran en la mente de las personas.

RETROALIMENTACION

(Chiavenato, 2014) El DO brinda información a las personas por medio de la retroalimentación a efecto de que cuenten con datos concretos para fundamentar sus decisiones. Le regresa información sobre su comportamiento y propicia que comprendan las situaciones en las que están involucrados, de modo que tomen medidas para corregirse y ser más eficaces en esas situaciones.

ORIENTACION A LAS CONTINGENCIAS

(Chiavenato, 2014) El DO no sigue un proceso rígido e inmutable. Por el contrario, se ubica en la situación y se concentra en las contingencias. Es flexible y pragmático porque adapta las acciones de modo que se ciñan a las necesidades específicas y particulares que han sido diagnosticadas. Los miembros discuten todas las alternativas posibles y no se basan exclusivamente en una sola manera de abordar los problemas.

DESARROLLO DE EQUIPOS

(Guizar, 2013) El desarrollo de equipos puede fomentar o excluir ciertas actividades, según la finalidad que persigan y los problemas específicos que afronten, pero en esencia trata de generar una gran interacción entre los miembros del grupo para aumentar la confianza y la apertura. Por ello, quizá sea necesario, para comenzar, que los miembros traten de definir las metas y prioridades del grupo, lo cual pondrá en evidencia las diferentes percepciones de lo que constituye el objetivo del grupo. Luego de ello, podrán evaluar el desempeño de su grupo, es decir, la eficiencia con la que estructuran sus prioridades y consiguen sus metas. Con base en ello pueden detectar posibles áreas de problemas. En esta discusión autocrítica sobre medios y fines pueden participar todos los miembros del grupo, o, cuando el número de éstos dificulta el intercambio de opiniones (por ser muchos), puede realizarse en grupos más reducidos para luego compartir los resultados con todo el equipo.

La formación de equipos sirve para aclarar la actividad que cada miembro desempeña en el grupo, pues cada papel se identifica y define, lo cual pone al descubierto las ambigüedades anteriores.

Para algunos individuos esto constituye una de las escasas oportunidades de reflexionar acerca de la naturaleza de su trabajo y de las tareas concretas que deben efectuar para que el grupo logre su máxima eficiencia.

Otra actividad de la formación de equipos es semejante a la que realiza el consultor de procesos; es decir, analizar los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo para identificar la forma en la que se ejecuta el trabajo y cómo pueden mejorarse para incrementar la eficiencia del grupo

ENFOQUE INTERACTIVO

(Chiavenato, 2014) Las comunicaciones y las interacciones son elementos fundamentales del DO para conseguir que se multipliquen los esfuerzos para producir el cambio. La sinergia de las interacciones es fundamental.

2.5.3. Operacionalización de variables

Tabla 2: operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ENFOQUE EN LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO	• Trabajo de forma conjunta
		• Priorizar fines comunes a los fines individuales
	ORIENTACIÓN SISTEMICA	• Trabajo armónico
		• Influencia en los demás
	AGENTE DE CAMBIO	• Estímulo hacia el cambio
		• Habilidades para implementar el cambio
	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	• Diagnóstico de problemas
		• Acciones para resolver problemas
	APRENDIZAJE POR EXPERIENCIA	• Análisis de experiencia
		• Intercambios de experiencias
	RETROALIMENTACION	• Retorno de la información
		• Direccionalidad de la información
	ORIENTACION A LAS CONTINGENCIAS	• Adaptabilidad al cambio
		• Amplitud en la forma de abordar problemas
	DESARROLLO DE EQUIPOS	• Interacción entre los miembros del equipo
		• Análisis de los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo
ENFOQUE INTERACTIVO	• Sinergia en la organización	
	• Comunicación dentro de la organización	



CAPITULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica.

Ya que no busca manipular el escenario, sino, al contrario, observarlo y obtener información. De tal manera que se pueda describir el problema, sus causas y sus efectos. La descripción de los elementos que interactúan con el problema serán parte de la investigación. Al describir el problema se podrá evaluar a futuro posibles soluciones o cambios para obtener un comportamiento diferente de los actores. (Carrasco, 2005).

3.2. Enfoque de investigación

La presente investigación es cuantitativa

Ya que los estudios cuantitativos son parte del estudio del análisis de datos numéricos, a través de la estadística para dar solución a preguntas de investigación o para refutar o verificar una hipótesis. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

3.3. Diseño de la investigación

La presente investigación es de diseño no experimental.

Ya que tiene una variable independiente que carece de manipulación intencional, se analizó y estudio los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia y los datos se recogieron en un determinado tiempo (Carrasco, 2005).

3.4. Alcance de la investigación

La investigación es descriptiva, por lo tanto solo se orientará hacia la descripción de los hechos encontrados tal y como son, sin intervenir para evitar modificar sus comportamientos. Es por ello que la recolección de información tratará de ser lo menos intensiva posible. Entonces al describir los hechos se podrán identificar a los actores y sus comportamientos, en base a esto también se podrán identificar causas y efectos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Población

La población del presente trabajo de investigación está constituida por 1041 socios del centro de abastos Vinocanchón distrito de San Jerónimo conformado por personas de edades diferentes.

3.5.2. Muestra

La muestra para el presente trabajo está constituida por el total de la población, cantidad de 281 socios del centro de abastos Vinocanchón distrito de San Jerónimo Cusco-2018.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5 \times 0.5) 1041}{1041 (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5 \times 0.5)}$$
$$n = 281$$

Fuente: SUÁREZ, Mario y TAPIA, Fausto (2012).

En donde:

$Z = 1.96$

$p = 0.5$

$q = 0.5$

$N = 1041$

$E = 0.05$

3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos

3.6.1 Técnica(s)

- Encuesta

3.6.2 Instrumento(s)

- Cuestionario.

3.7. Procesamiento de datos

El procesamiento de los datos de la información se efectuó a través del programa SPSS V. 22 Y EXCEL.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para Describir el Desarrollo Organizacional en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo año 2018, se aplicó un cuestionario a las personas involucradas, en el que se considera 25 ítems distribuidos de la siguiente manera.

Tabla 3
Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Desarrollo Organizacional	Enfoque en la organización como un todo	Trabajo en forma conjunta	1, 2
		Priorizar fines comunes a los individuales	3
	Orientación sistémica	Trabajo armónico	4, 5
		Influencia en los demás	6
	Agente de cambio	Estimulo hacia el cambio	7
		Habilidades para implementar el cambio	8
	Solución de problemas	Diagnóstico de problemas	9
		Acciones para resolver problemas	10
	Aprendizaje por experiencia	Análisis de experiencia	11
		Intercambios de experiencia	12
	Retroalimentación	Retorno de la información	13
		Direccionalidad de la información	14
	Orientación a las contingencias	Adaptabilidad al cambio	15, 16
		Abordar problemas inesperados	17
	Desarrollo de equipos	Interacción entre miembros de equipo	18, 19
		Análisis de los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo	20, 21
	Enfoque interactivo	Sinergia en la organización	22, 23
		Comunicación dentro de la organización	24, 25

Fuente: *Elaboración propia.*



Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala y tabla de interpretación:

Tabla 4
Descripción de la Baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable

TABLA DE BAREMACIÓN		
Medida	Nivel	Interpretación
Nunca	1 – 1.80	Muy malo
Casi nunca	1.81 – 2.60	Malo
A veces	2.61 – 3.40	Regular
Casi siempre	3.41 – 4.20	Bueno
Siempre	4.21 - 5	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario que mide el Desarrollo Organizacional en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo año 2018, se aplicó el método del alpha de Cronbach, el cual estima las correlaciones de los ítems considerándolo aceptable cuando su valor es superior a 0.80, para esta investigación el alpha de Cronbach dio 0.829, lo que confirma que el cuestionario es fiable y proporcionará resultados favorables para la investigación.

Tabla 5
Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de cronbach	N° de elementos
0.829	25

Fuente: Elaboración propia

4.2. Características de la muestra

4.2.1. Datos generales

A. SEXO

Tabla 6

Sexo de los socios o trabajadores del centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

	<i>f</i>	%
Femenino	225	80.1
Masculino	56	19.9
Total	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

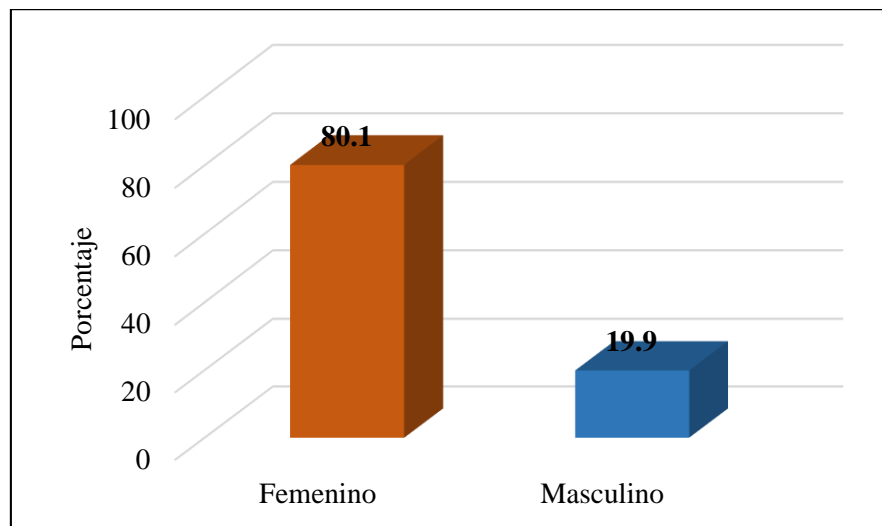


Figura 1. Sexo de los socios o trabajadores del centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

La mayor proporción de los socios o trabajadores del centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo son mujeres el 80.1%, y solo el 19.9% son varones.

B. EDAD

Tabla 7

Rango de edad de los socios o trabajadores del centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

	<i>f</i>	%
21 a 30 años	61	21.7
31 a 40 años	85	30.2
41 a 50 años	105	37.4
Más de 50 años	30	10.7
Total	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

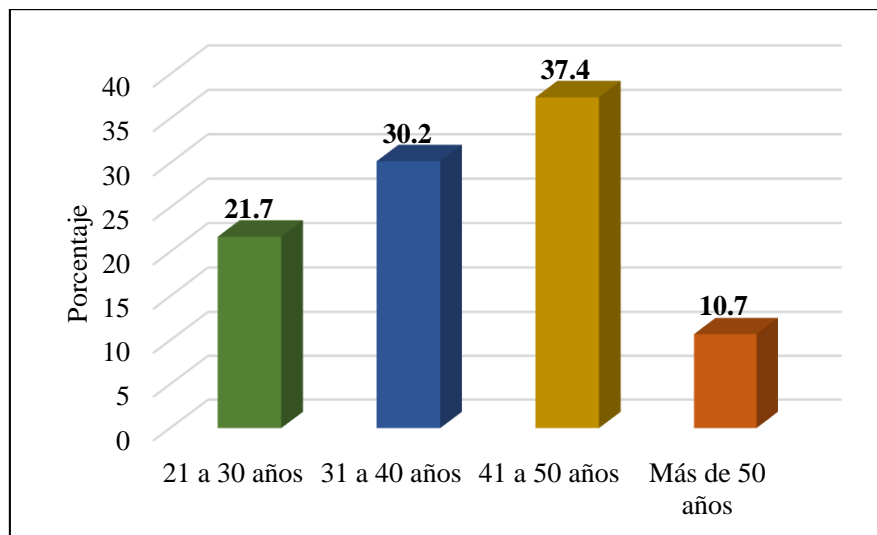


Figura 2. Edad de los socios o trabajadores del centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

La mayor proporción de los socios o trabajadores del centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo están en la edad de 41 a 50 años.

C. GRADO DE INSTRUCCION

Tabla 8

Grado de instrucción de los socios o trabajadores del centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

	<i>f</i>	%
Primaria	25	8.9
Secundaria	133	47.3
Técnico incompleto	66	23.5
Técnico completo	16	5.7
Universitario incompleto	41	14.6
Universitario completo	0	0
Total	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

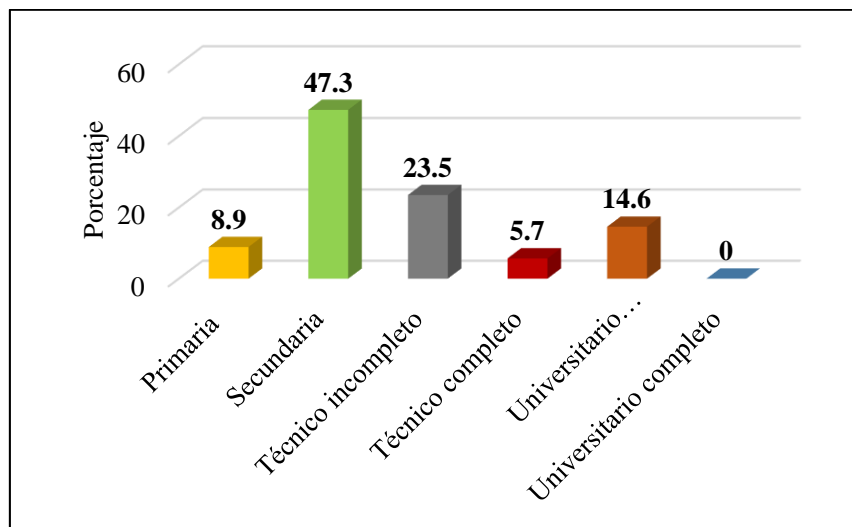


Figura 3. Grado de instrucción de los socios o trabajadores del centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

La mayor proporción de los socios o trabajadores del centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo tienen un grado de instrucción de nivel secundario, seguida por el nivel técnico incompleto.

4.3. Resultados por dimensiones

Para conocer las dimensiones que miden el Desarrollo Organizacional en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo año 2018. Se consideró las siguientes dimensiones: enfoque en la organización como un todo, orientación sistémica, agente de cambio, solución de problemas, aprendizaje por experiencia, retroalimentación, orientación a las contingencias, desarrollo de equipos y enfoque interactivo.

Los resultados se presentan a continuación:

A. Enfoque en la organización como un todo

Para describir como es el enfoque en la organización como un todo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo. Se consideró los siguientes indicadores: trabajo en forma conjunta y priorizar fines comunes a los individuales.

Tabla 9

Enfoque en la organización como un todo en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

	f	%
Muy malo	0	0
Malo	18	6.4
Regular	77	27.4
Bueno	166	59.1
Muy bueno	20	7.1
Total	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

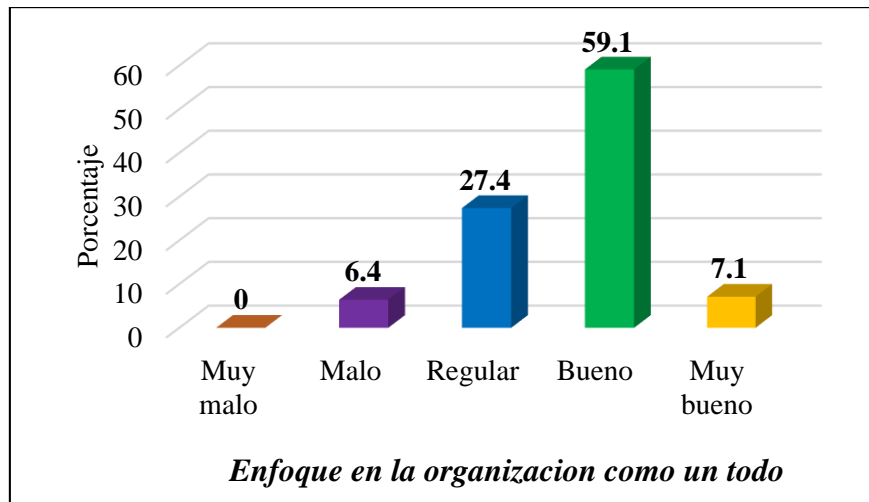


Figura 4. Enfoque en la organización como un todo en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que la mayoría de los socios o trabajadores el 59.1% que labora en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo menciona que el enfoque en la organización como un todo es bueno, en el Desarrollo organizacional que maneja este centro de Abastos, esto debido a que los socios o trabajadores trabajan en forma conjunta y asimismo existe asertividad entre compañeros de trabajo.

Tabla 10

Indicadores del enfoque en la organización como un todo en el centro de abasto Vino Canchón del Distrito de San Jerónimo.

	Trabajo en forma conjunta		Priorizar fines comunes a los individuales	
	f	%	f	%
Muy malo	0	0	2	0.7
Malo	5	1.8	35	12.5
Regular	77	27.4	164	58.4
Bueno	127	45.2	78	27.8
Muy bueno	72	25.6	2	0.7
Total	281	100.0	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

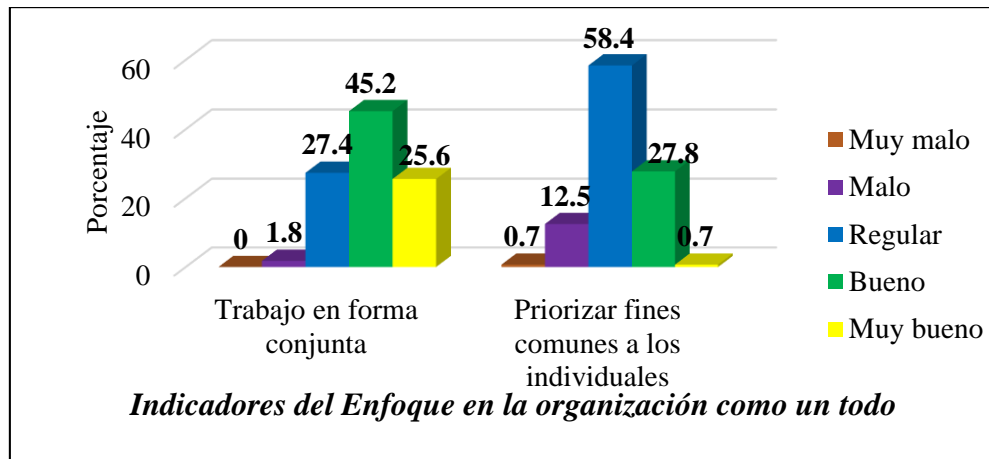


Figura 5. Indicadores del enfoque en la organización como un todo en el centro de abasto Vino Canchón del Distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

- El 45.2% de socios o trabajadores que labora en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo indican que el trabajo en forma conjunta es bueno debido a que los socios trabajan de forma conjunta con sus compañeros así mismo existe una asertividad entre ellos lo que permite un mejor desempeño laboral.
- Con respecto a priorizar fines comunes a los individuales, para el 58.4% de los trabajadores es regular debido ya que algunos de ellos priorizan más sus objetivos de forma individual y ponen un mínimo interés en los objetivos de sus compañeros con respecto a sus negocios.

Tabla 11

Comparación promedio de los indicadores del enfoque en la organización como un todo en el centro de abasto Vinocanchón del Distrito de San Jerónimo.

	N	Media	Calificación
Trabajo en forma conjunta	281	3.83	Bueno
Priorizar fines comunes a los individuos	281	3.15	Regular
Enfoque en la Organización como un todo	281	3.49	Bueno

Fuente: Elaboración propia

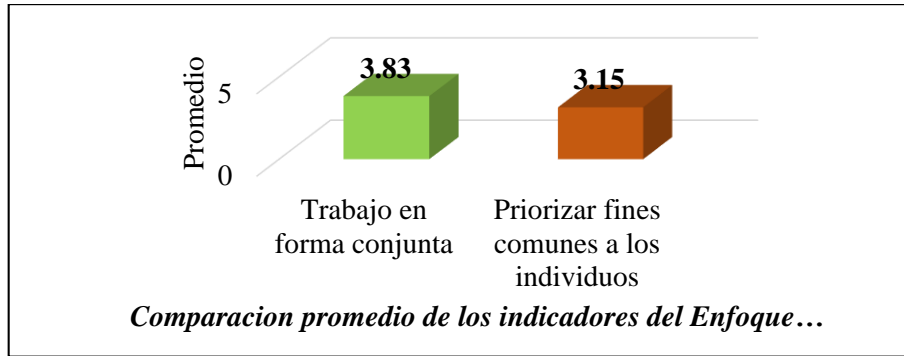


Figura 6. Comparación promedio de los indicadores del enfoque en la organización como un todo en el centro de abasto Vino Canchón del Distrito de San Jerónimo Cusco.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que en los indicadores considerados para conocer el enfoque en la organización como un todo del Desarrollo Organizacional en el centro de abasto Vino Canchón del Distrito de San Jerónimo tiene un promedio de 3.83 en cuanto al trabajo en conjunto y 3.15 respecto a priorizar fines comunes a los individuales obteniendo como resultado final que el enfoque en la organización como un todo es bueno con un puntaje promedio de 3.49.

B. Orientación sistémica

Para describir como es la orientación sistémica en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo, se consideró los siguientes indicadores: trabajo armónico e influencia en los demás.

Tabla 12

Orientación sistémica en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	f	%
Muy malo	14	5
Malo	54	19.2
Regular	120	42.7
Bueno	93	33.1
Muy bueno	0	0
Total	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

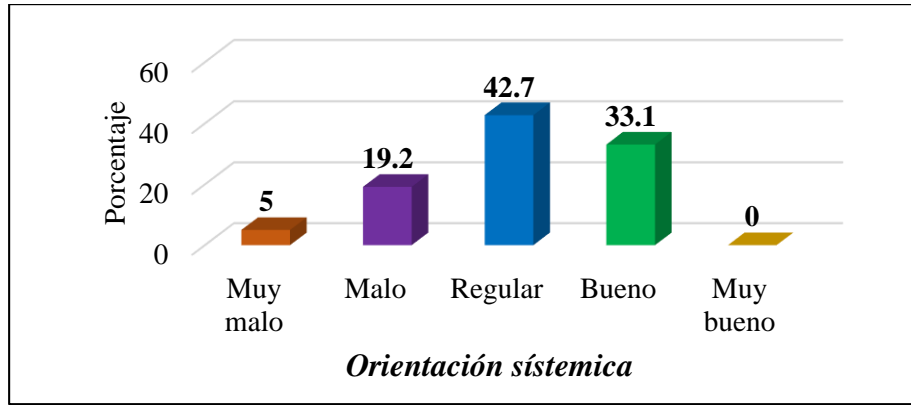


Figura 7. Orientación sistémica en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que la mayoría de los socios o trabajadores el 42.7% que labora en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo perciben una orientación sistémica regular en el Desarrollo Organizacional que maneja este centro de abastos, esto debido a que existe un trabajo armónico entre trabajadores, pero no existe influencia en los demás entre compañeros de trabajo.

Tabla 13

Indicadores de la orientación sistémica en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

	Trabajo armónico		Influencia en los demás	
	f	%	f	%
Muy malo	0	0	43	15.3
Malo	22	7.8	89	31.7
Regular	76	27	91	32.4
Bueno	178	63.3	58	20.6
Muy bueno	5	1.8	0	0
Total	281	100.0	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

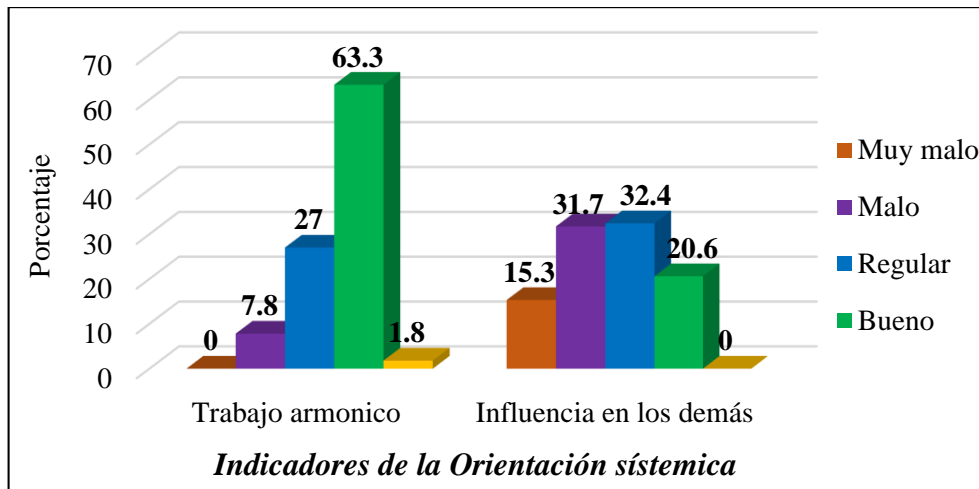


Figura 8. Indicadores de la orientación sistémica en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

- El 63.3% de socios o trabajadores que labora en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo indican que el trabajo armónico es bueno debido a que casi siempre tienen una relación de trabajo adecuada y se cuenta con la participación de los trabajadores para un mejor desempeño de la organización.
- Con respecto a la influencia en los demás, para el 32.4% de los trabajadores consideran que es regular debido a que a veces algunos trabajadores no influyen positivamente en el desarrollo de los negocios de sus compañeros esto debido a la competitividad que existe entre negocios.

Tabla 14

Comparación promedio de los indicadores de la orientación sistémica en el centro de abasto Vino Canchón del Distrito de San Jerónimo.

	N	Media	Calificación
Trabajo armónico	281	3.48	Bueno
Influencia en los demás	281	2.63	Regular
Orientación sistémica	281	3.06	Regular

Fuente: Elaboración propia

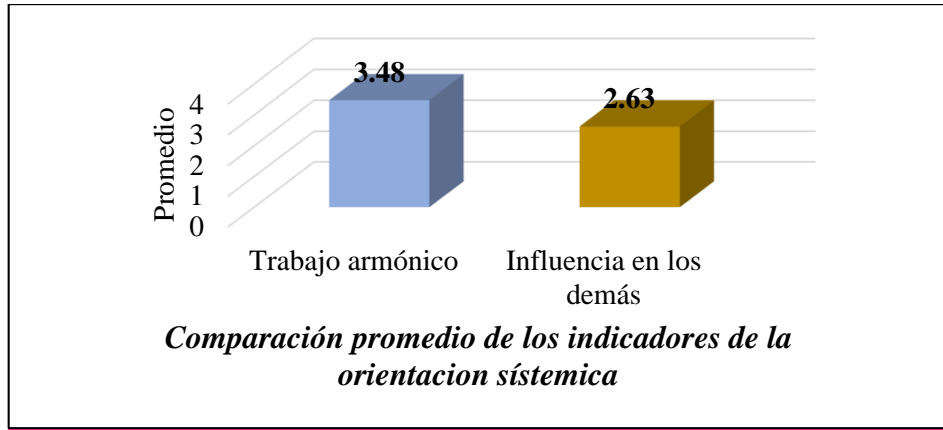


Figura 9. Comparación promedio de los indicadores de la orientación sistémica en el centro de abasto Vino Canchón del Distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que en los indicadores considerados para conocer la orientación sistémica del Desarrollo Organizacional en el centro de abasto Vino Canchón del Distrito de San Jerónimo tiene un promedio de 3.48 en cuanto al trabajo armónico y 2.63 respecto a la influencia en los demás obteniendo como resultado final que la orientación sistémica es regular con un puntaje promedio de 3.06.

C. Agente de cambio

Para describir como es el agente de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo, se consideró los siguientes indicadores: estímulo hacia el cambio y habilidades para implementar el cambio.

Tabla 15

Agente de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

	f	%
Muy malo	1	0.4
Malo	58	20.6
Regular	121	43.1
Bueno	100	35.6
Muy bueno	1	0.4
Total	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

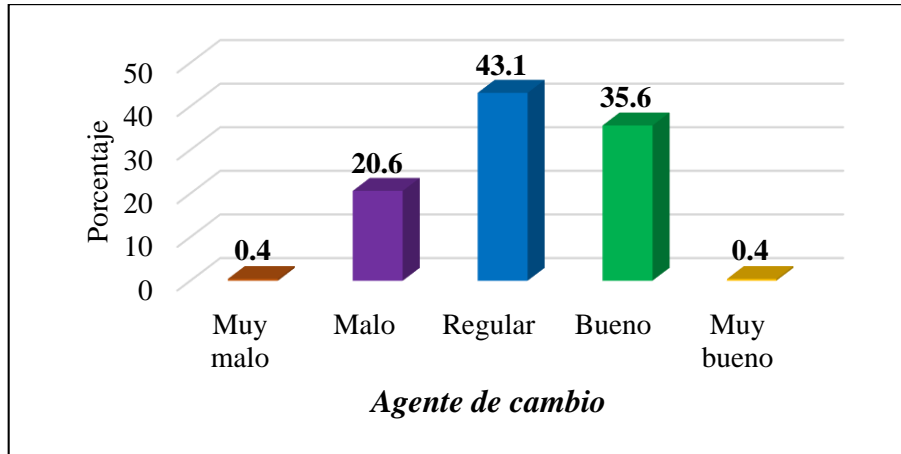


Figura 10. Agente de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que la mayoría de los socios o trabajadores el 43.1% que labora en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo observa que el agente de cambio es regular en el Desarrollo Organizacional que maneja este centro de abastos, esto debido a que en ocasiones los trabajadores utilizan sus diferentes habilidades para implementar el cambio y así mismo también existen algunos estímulos hacia el cambio.

Tabla 16

Indicadores del agente de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

	Estimulo hacia el cambio		Habilidades para implementar el cambio	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	5	1.8	1	0.4
Malo	68	24.2	44	15.7
Regular	159	56.6	121	43.1
Bueno	49	17.4	113	40.2
Muy bueno	0	0	2	0.7
Total	281	100.0	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

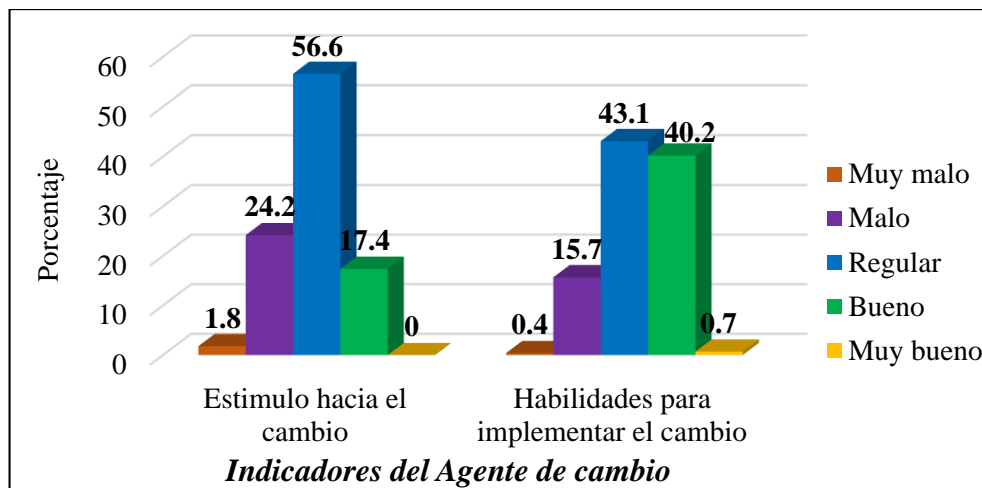


Figura 11. Indicadores del agente de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

- El 56.6% de socios o trabajadores que labora en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo indican que el estímulo hacia el cambio es regular debido a que a veces existen personas que promueven el cambio positivos dentro de la organización.
- Con respecto a las habilidades para implementar el cambio, para el 43.1% de los trabajadores consideran que es regular debido a que a veces algunos trabajadores utilizan sus diferentes habilidades para contribuir en el desarrollo de la organización.

Tabla 17

Comparación promedio de los indicadores del agente de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

	N	Media	Calificación
Estimulo hacia el cambio	281	2.90	Regular
Habilidades para implementar el cambio	281	3.25	Regular
Agente de cambio	281	3.07	Regular

Fuente: Elaboración propia

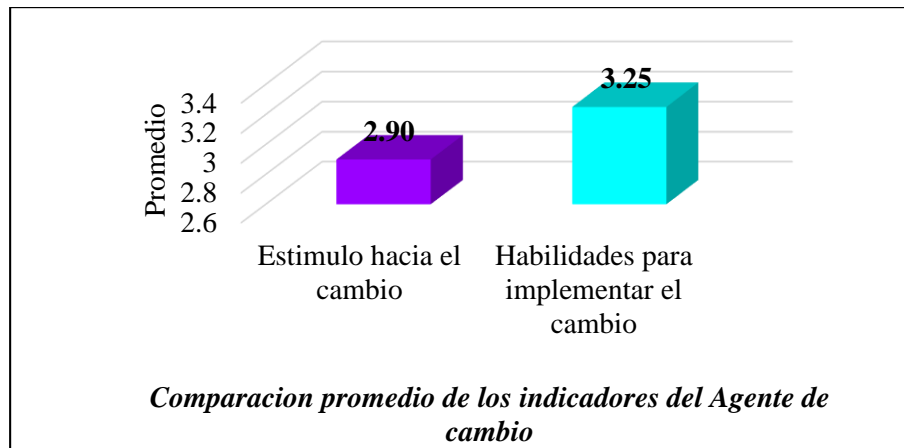


Figura 12. Comparación promedio de los indicadores del agente de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que en los indicadores considerados para conocer el agente de cambio del Desarrollo Organizacional en el centro de abasto Vino Canchón del Distrito de San Jerónimo tiene un promedio de 2.90 en cuanto al estímulo hacia al cambio y 2.58 respecto a las habilidades para implementar el cambio obteniendo como resultado final que el agente de cambio es regular con un puntaje promedio de 3.07.

D. Solución de problemas

Para describir como es la solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo, se consideró los siguientes indicadores: diagnóstico de problemas y acciones para resolver problemas.

Tabla 18

Solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	f	%
Muy malo	6	2.1
Malo	54	19.2
Regular	120	42.7
Bueno	101	35.9
Muy bueno	0	0
Total	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

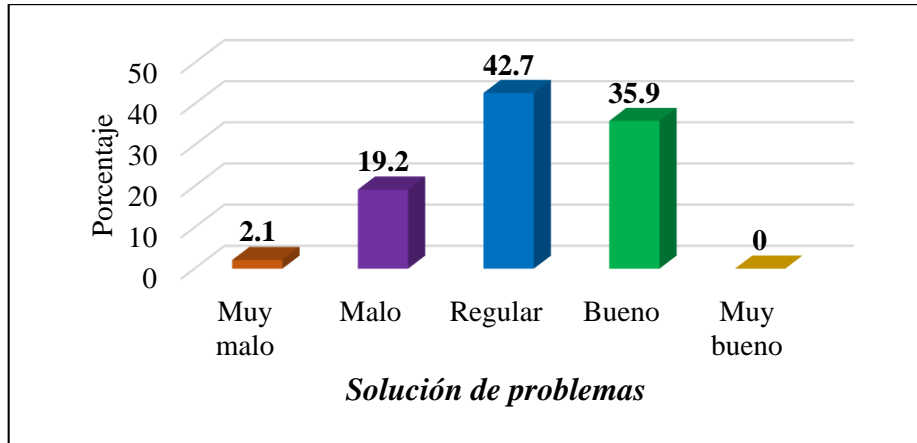


Figura 13. Solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que la mayoría de los socios o trabajadores el 42.7% que labora en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo menciona que la Solución de problemas es regular en el Desarrollo Organizacional que maneja este centro de abastos, esto debido a que en ocasiones los trabajadores diagnostican problemas en la organización pero no toman las acciones correctas para corregir dichos problemas.

Tabla 19

Indicadores solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	Diagnóstico de problemas		Acciones para resolver problemas	
	f	%	f	%
Muy malo	6	2.1	1	0.4
Malo	50	17.8	57	20.3
Regular	134	47.7	147	52.3
Bueno	91	32.4	76	27
Muy bueno	0	0	0	0
Total	281	100.0	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

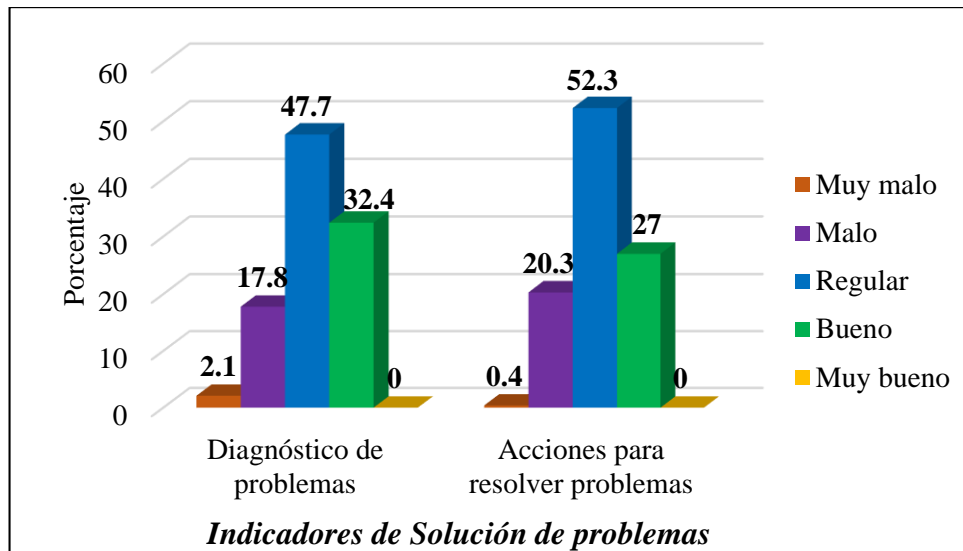


Figura 14. Indicadores de solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

- El 47.7% de socios o trabajadores que labora en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo indican que el diagnostico de problemas es regular debido a que a veces existen métodos de análisis para diagnosticar problemas dentro de la organización.
- Con respecto a las acciones para resolver problemas, para el 52.3% de los trabajadores consideran que es regular debido a que a veces se toman acciones correctivas para resolver problemas que se presenta en la organización.

Tabla 20

Comparación promedio de los indicadores de solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	N	Media	Calificación
Diagnóstico de problemas	281	3.10	Regular
Acciones para resolver problemas	281	3.06	Regular
Solución de problemas	281	3.08	Regular

Fuente: Elaboración propia

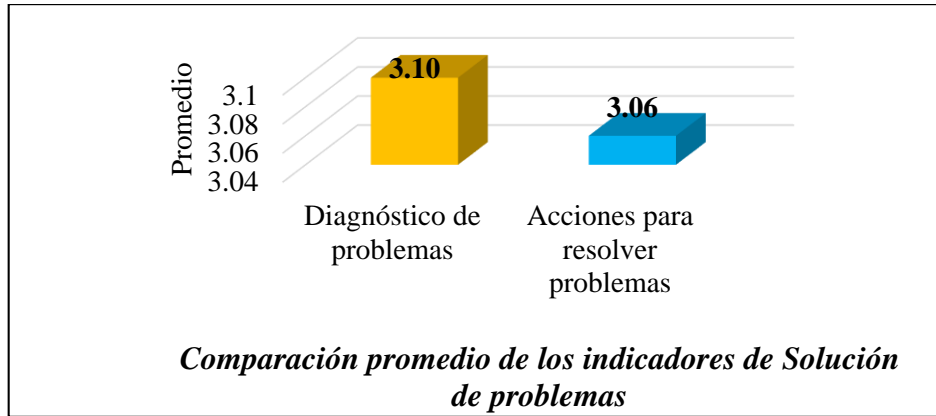


Figura 15. Comparación promedio de los indicadores de solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que en los indicadores considerados para conocer la Solución de problemas del Desarrollo Organizacional en el centro de abasto Vino Canchón del Distrito de San Jerónimo Cusco tiene un promedio de 3.10 en cuanto al diagnóstico de problemas y 3.06 respecto a las acciones para resolver problemas obteniendo como resultado final que la solución de problemas es regular con un puntaje promedio de 3.08.

E. Aprendizaje por experiencia

Para describir como es el aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo, se consideró los siguientes indicadores: análisis de experiencia e intercambios de experiencia.

Tabla 21

Aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	f	%
Muy malo	1	0.4
Malo	88	31.3
Regular	99	35.2
Bueno	93	33.1
Muy bueno	0	0
Total	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

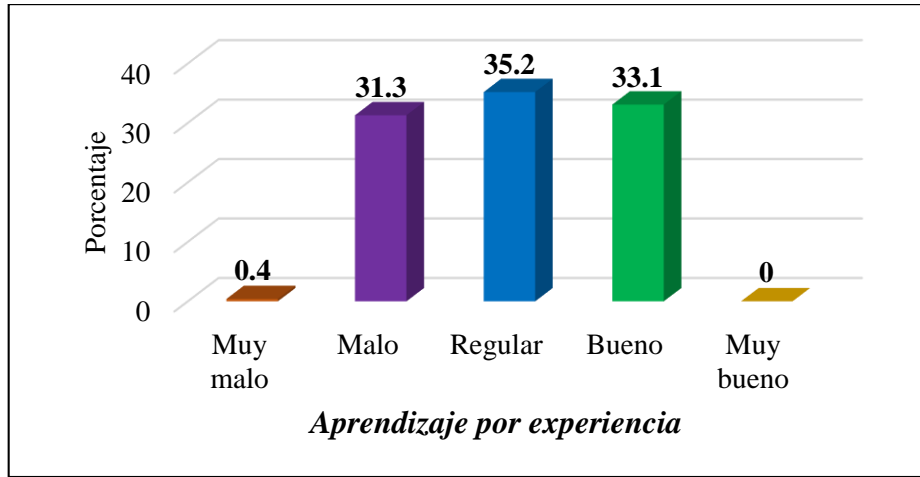


Figura 16. Aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que la mayoría de los socios o trabajadores el 35.2% que labora en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo indica que el Aprendizaje por experiencia es regular en el Desarrollo Organizacional que maneja este centro de abastos, esto debido a que a veces los trabajadores analizan sus experiencias pasadas y asimismo intercambian experiencias entre socios dentro de la organización.

Tabla 22

Indicadores del aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	Análisis de experiencia		Intercambios de experiencia	
	f	%	f	%
Muy malo	1	0.4	1	0.4
Malo	71	25.3	93	33.1
Regular	163	58	120	42.7
Bueno	46	16.4	67	23.8
Muy bueno	0	0	0	0
Total	281	100.0	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

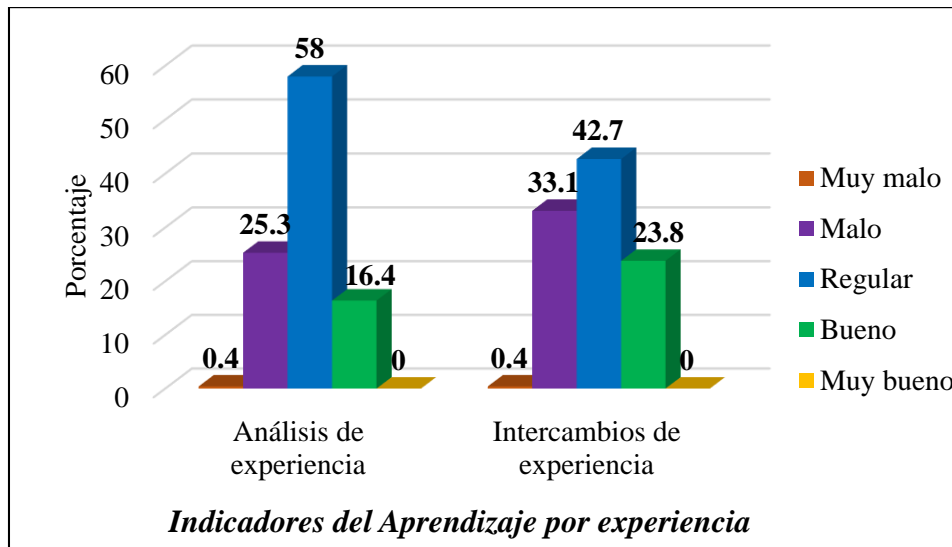


Figura 17. Indicadores del aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

- El 58% de socios o trabajadores que labora en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo indican que el análisis de experiencia es regular debido a que a veces se analiza la experiencia pasadas para evitar problemas organizacionales.
- Con respecto a los intercambios de experiencia, para el 42.7% de los trabajadores consideran que es regular debido a que en ocasiones los socios comparten experiencias propias para mejorar sus negocios.

Tabla 23

Comparación promedio de los indicadores del aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

	N	Media	Calificación
Análisis de experiencia	281	2.90	Regular
Intercambios de experiencia	281	2.90	Regular
Aprendizaje por experiencia	281	2.90	Regular

Fuente: Elaboración propia

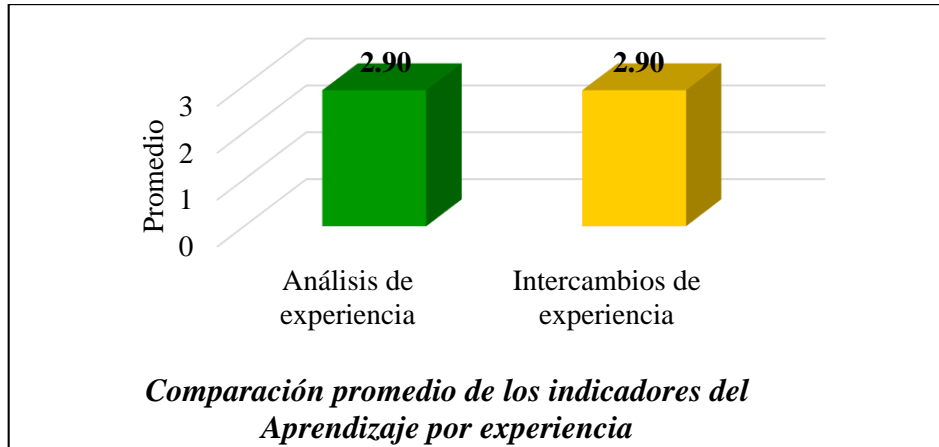


Figura 18. Comparación promedio de los indicadores del aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que en los indicadores considerados para conocer el Aprendizaje por experiencia del Desarrollo Organizacional en el centro de abasto Vinocanchón del Distrito de San Jerónimo tiene un promedio de 2.90 en cuanto al análisis de experiencia y 2.90 respecto a los intercambios de experiencia obteniendo como resultado final que el aprendizaje por experiencia es regular con un puntaje promedio de 2.90.

F. Retroalimentación

Para describir como es retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo, se consideró los siguientes indicadores: retorno de la información y direccionalidad de la información.

Tabla 24

Retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	f	%
Muy malo	1	0.4
Malo	92	32.7
Regular	121	43.1
Bueno	67	23.8
Muy bueno	0	0
Total	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

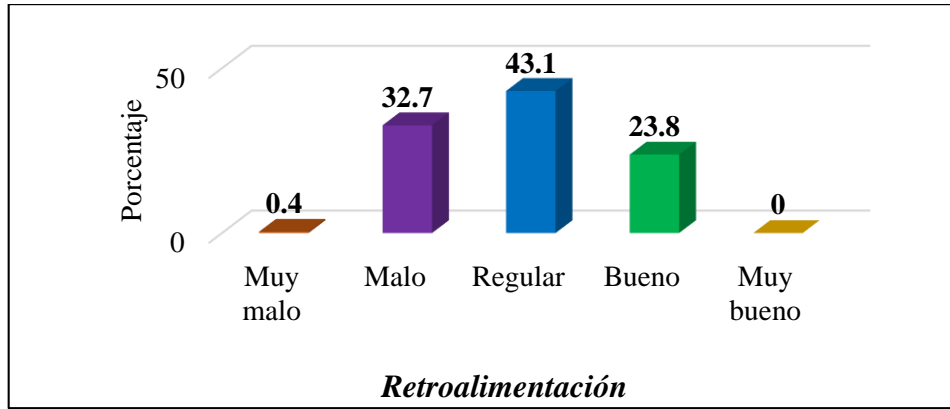


Figura 19. Retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que la mayoría de los socios o trabajadores el 43.1% que labora en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo mencionan que la Retroalimentación es regular en el Desarrollo Organizacional que maneja este centro de abastos, esto debido que en ocasiones existe retorno y direccionalidad de la información dentro de la organización.

Tabla 25

Indicadores de la retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	Retorno de información		Direccionalidad de la información	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	1	0.4	1	0.4
Malo	105	37.4	15	5.3
Regular	155	55.2	188	66.9
Bueno	20	7.1	70	24.9
Muy bueno	0	0	7	2.5
Total	281	100.0	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

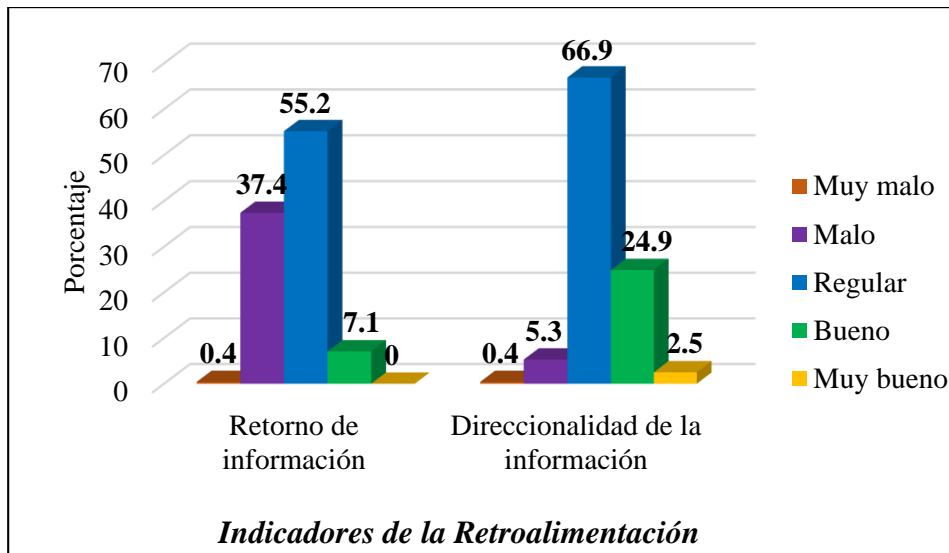


Figura 20. Indicadores de la retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

- El 55.2% de socios o trabajadores que labora en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo indican que el retorno de información es regular debido a que a veces los documentos emitidos no reciben respuesta de parte de los dirigentes.
- Con respecto a la direccionalidad de la información, para el 66.9% de los trabajadores consideran que es regular debido a que ocasionalmente se brinda informes de los acontecimientos de la organización.

Tabla 26

Comparación promedio de los indicadores de la retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	N	Media	Calificación
Retorno de la información	281	2.69	Regular
Direccionalidad de la información	281	3.24	Regular
Retroalimentación	281	2.96	Regular

Fuente: Elaboración propia

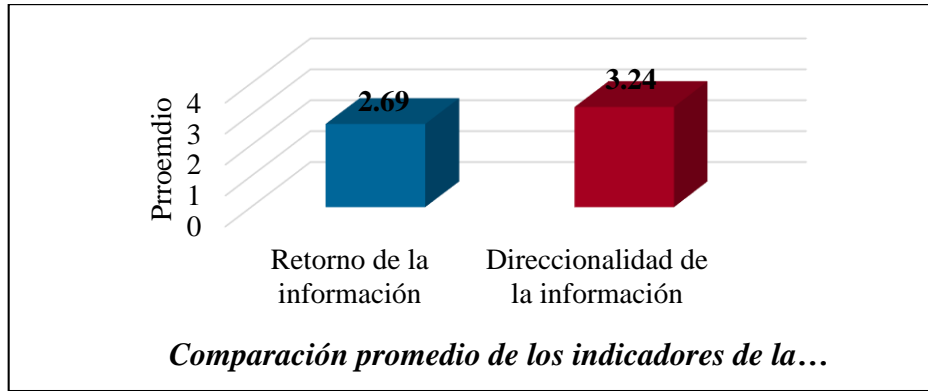


Figura 21. Comparación promedio de los indicadores de la retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que en los indicadores considerados para conocer la Retroalimentación del Desarrollo Organizacional en el centro de abasto Vinocanchón del Distrito de San Jerónimo tiene un promedio de 2.69 en cuanto al Retorno de información y 3.24 respecto a la direccionalidad de la información obteniendo como resultado final que la retroalimentación es regular con un puntaje promedio de 2.96.

G. Orientación a las contingencias

Para describir como es la orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo, se consideró los siguientes indicadores: adaptabilidad al cambio y abordar problemas inesperados.

Tabla 27

Orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	f	%
Muy malo	0	0
Malo	93	33.1
Regular	109	38.8
Bueno	78	27.8
Muy bueno	1	0.4
Total	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

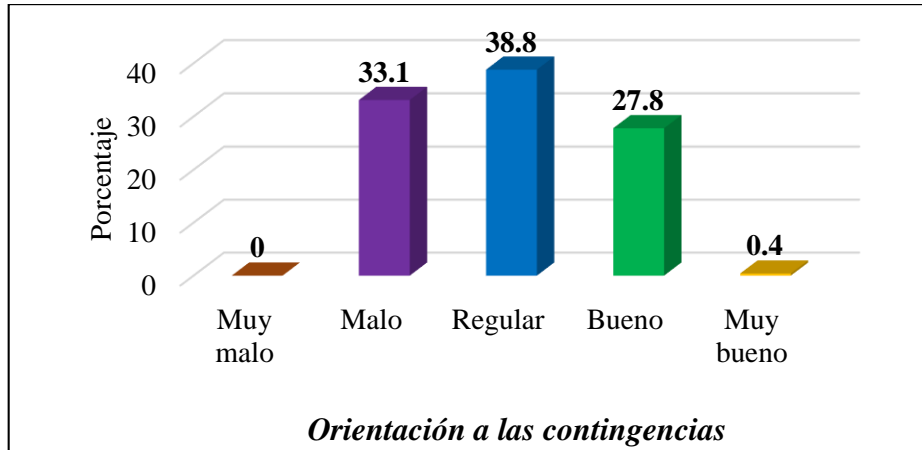


Figura 22. Orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que la mayoría de los socios o trabajadores el 38.8% que labora en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo indica que la Orientación a las contingencias es regular en el Desarrollo Organizacional que maneja este centro de abastos, esto debido que en ocasiones existe adaptabilidad al cambio y capacidad de abordar problemas inesperados dentro de la organización.

Tabla 28

Indicadores de la orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	Adaptabilidad al cambio		Abordar problemas inesperados	
	f	%	f	%
Muy malo	0	0	0	0
Malo	101	35.9	98	34.9
Regular	110	39.1	115	40.9
Bueno	70	24.9	67	23.8
Muy bueno	0	0	1	0.4
Total	281	100.0	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

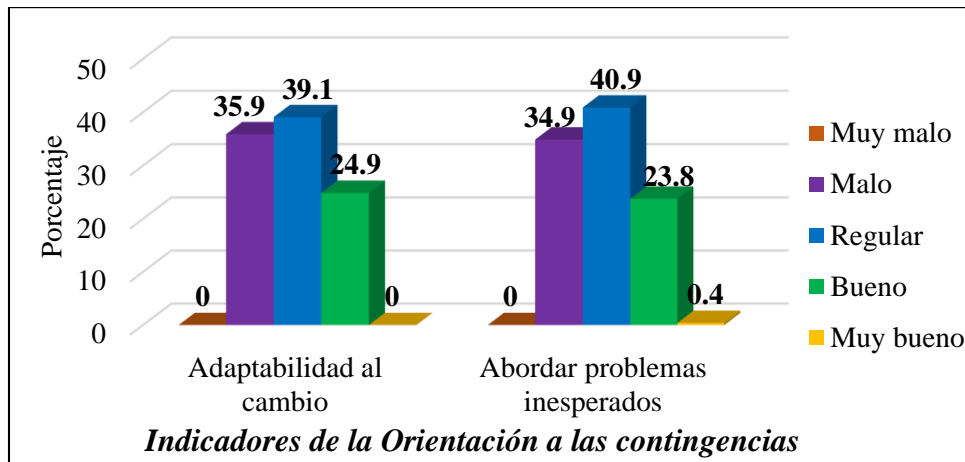


Figura 23. Indicadores de la orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

- El 39.1% de socios o trabajadores que labora en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo indican que la adaptabilidad al cambio es regular debido a que a veces los socios innovan y buscan soluciones de los cambios que tienen repercusión en sus negocios.
- Con respecto abordar problemas inesperados, para el 40.9% de los trabajadores consideran que es regular debido a que ocasionalmente se usa una metodología de análisis jerárquica para abordar problemas en la organización.

Tabla 29

Comparación promedio de los indicadores de la orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	N	Media	Calificación
Adaptabilidad al cambio	281	3.02	Regular
Abordar problemas inesperados	281	2.90	Regular
Orientación a las contingencias	281	2.98	Regular

Fuente: Elaboración propia

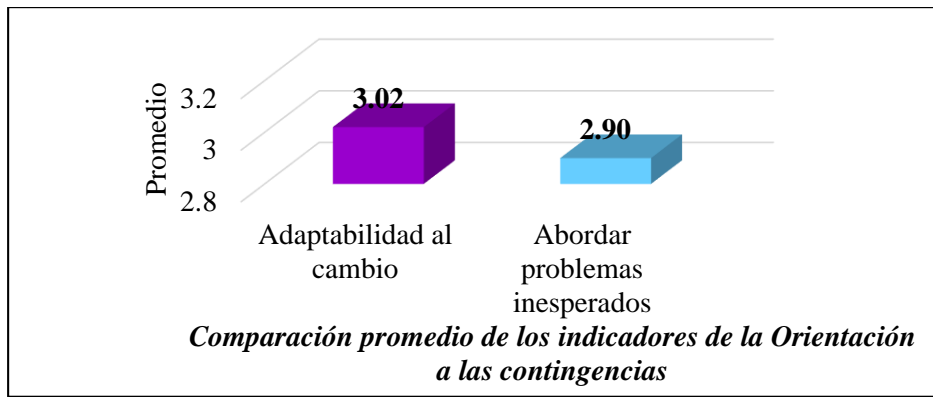


Figura 24. Comparación promedio de los indicadores de la orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que en los indicadores considerados para conocer la Orientación a las contingencias del Desarrollo Organizacional en el centro de abasto Vinocanchón del Distrito de San Jerónimo tiene un promedio de 3.02 en cuanto a la Adaptabilidad al cambio y 2.90 respecto abordar problemas inesperados obteniendo como resultado final que la orientación a las contingencias es regular con un puntaje promedio de 2.98.

H. Desarrollo de equipos

Para describir como es el desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo, se consideró los siguientes indicadores: interacción entre miembros de equipo y análisis de los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo.

Tabla 30

Desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	f	%
Muy malo	0	0
Malo	8	2.8
Regular	125	44.5
Bueno	146	52
Muy bueno	2	0.7
Total	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

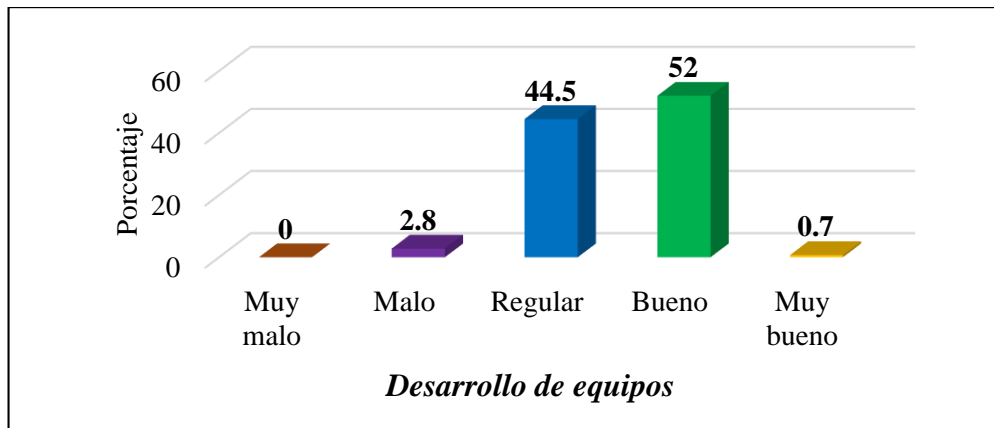


Figura 25. Desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que la mayoría de los socios o trabajadores el 52% que labora en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo mencionan que el Desarrollo de equipos es regular en el Desarrollo Organizacional que maneja este centro de abastos, esto debido que en ocasiones existe interacción entre miembros de equipo y asimismo existe un análisis de procesos dentro de la organización.

Tabla 31

Indicadores del Desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	Interacción entre miembros de equipo		Análisis de los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo	
	f	%	f	%
Muy malo	0	0	0	0
Malo	110	3.6	28	10
Regular	175	62.3	115	40.9
Bueno	96	34.2	136	48.4
Muy bueno	0	0	2	0.7
Total	281	100.0	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

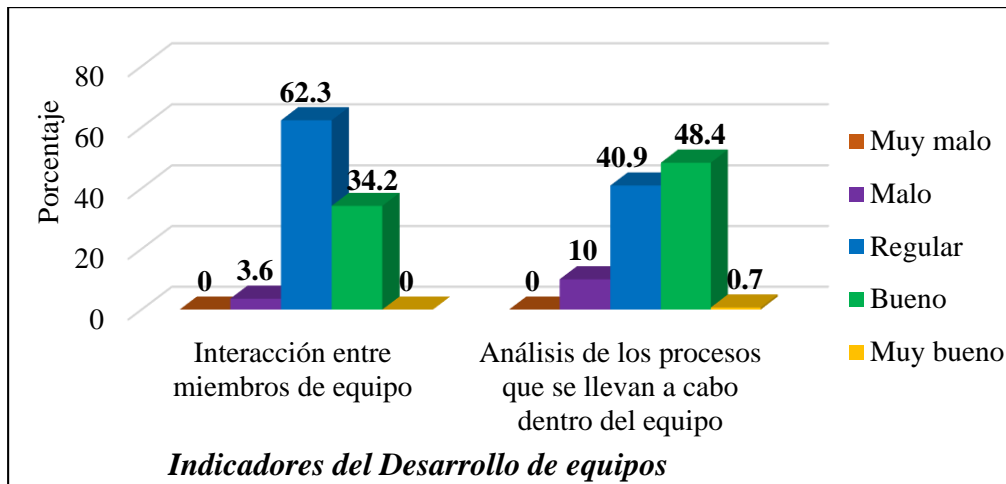


Figura 26. Indicadores del desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

- El 62.3% de socios o trabajadores que labora en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo indican que la interacción entre miembros de equipo es regular debido a que a veces existe una buena convivencia e interacción entre trabajadores.
- Con respecto al análisis de los procesos que se llevan a cabo dentro de un equipo, para el 48.4% de los trabajadores consideran que es bueno debido a que se analizan las formas de trabajo en equipo y asimismo se asignan labores dentro de la organización.

Tabla 32

Comparación promedio de los indicadores del desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	N	Media	Calificación
Interacción entre miembros de equipo	281	3.25	Regular
Análisis de los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo	281	3.58	Bueno
Desarrollo de equipos	281	3.42	Bueno

Fuente: Elaboración propia

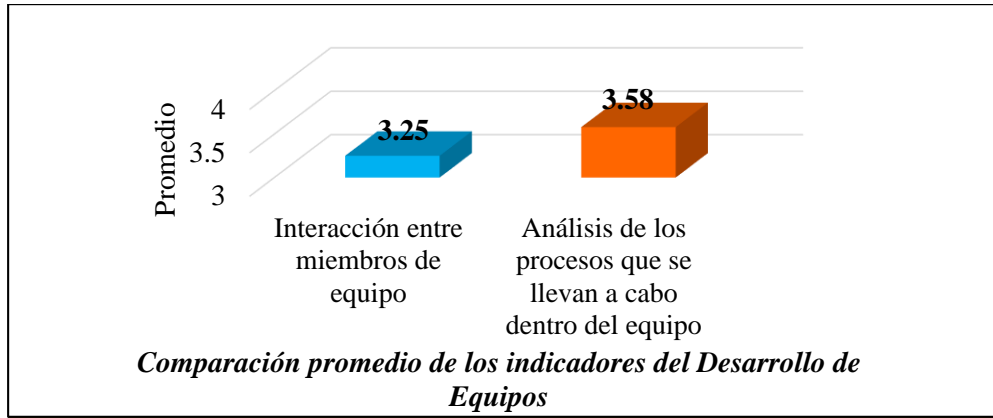


Figura 27. Comparación promedio de los indicadores del desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que en los indicadores considerados para conocer el Desarrollo de equipos del Desarrollo Organizacional en el centro de abasto Vinocanchón del Distrito de San Jerónimo tiene un promedio de 3.25 en cuanto a la Interacción entre miembros de equipo y 3.58 respecto al análisis de los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo obteniendo como resultado final que el desarrollo de equipos es bueno con un puntaje promedio de 3.42.

I. Enfoque interactivo

Para describir como es el enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo, se consideró los siguientes indicadores: sinergia en la organización y comunicación dentro de la organización.

Tabla 33

Enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

	f	%
Muy malo	1	0.4
Malo	33	11.7
Regular	123	43.8
Bueno	123	43.8
Muy bueno	1	0.4
Total	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

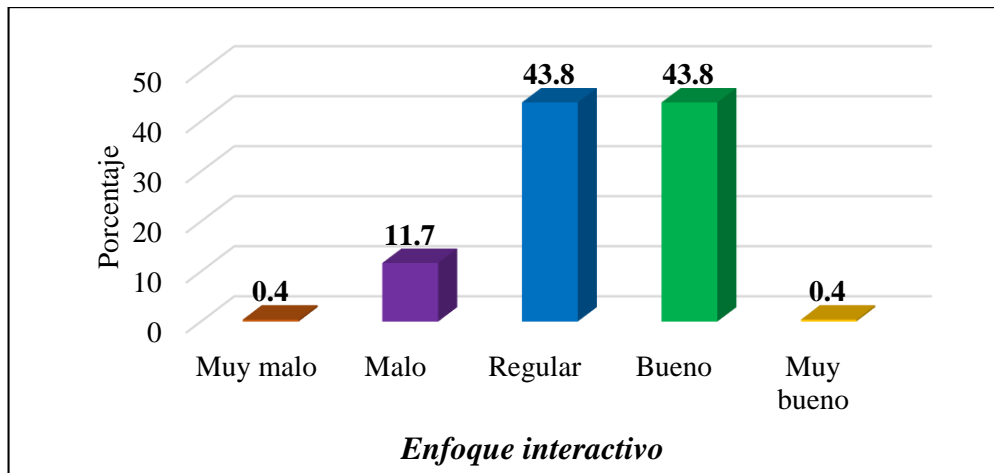


Figura 28. Enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que el 43.8% socios o trabajadores que labora en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo manifiestan que el enfoque interactivo es regular asimismo un 43.8% indica que es bueno en el Desarrollo Organizacional que maneja este centro de abastos, esto debido que en ocasiones existe sinergia y comunicación dentro de la organización.

Tabla 34

Indicadores del enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	Sinergia en la organización		Comunicación dentro de la organización	
	f	%	f	%
Muy malo	0	0	6	2.1
Malo	24	8.9	26	9.3
Regular	152	54.1	156	55.5
Bueno	103	36.7	93	33.1
Muy bueno	1	0.4	0	0
Total	281	100.0	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

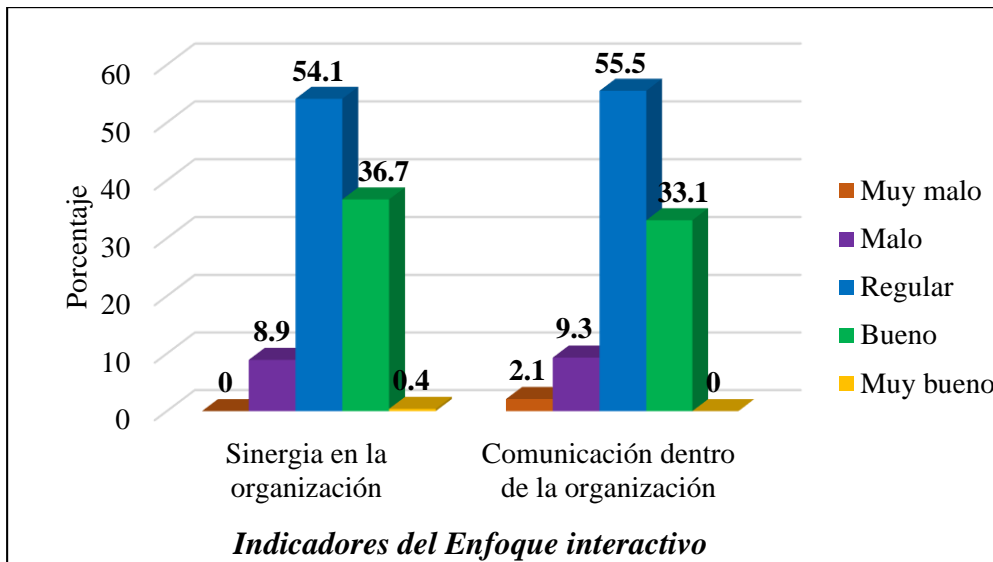


Figura 29. Indicadores del enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

- El 54.1% de socios o trabajadores que labora en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo indican que la sinergia en la organización es regular debido a que a veces existe cooperación e integración de socios y trabajadores en la organización.
- Con respecto a la comunicación dentro de la organización que se llevan a cabo dentro de un equipo, para el 55.5% de los trabajadores consideran que es regular debido a que a veces existe una comunicación clara y pertinente dentro de la organización.

Tabla 35

Comparación promedio de los indicadores del enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	N	Media	Calificación
Sinergia en la organización	281	3.28	Regular
Comunicación dentro de la organización	281	3.18	Regular
Enfoque interactivo	281	3.23	Regular

Fuente: Elaboración propia

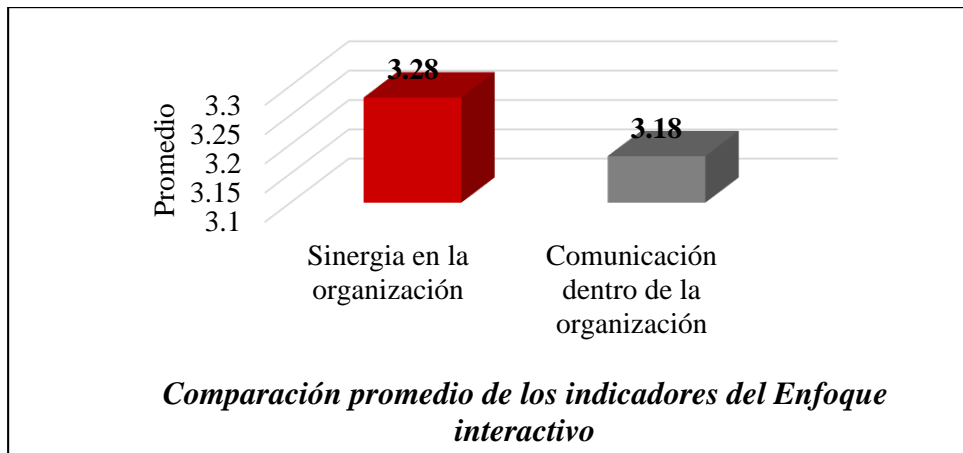


Figura 30. Comparación promedio de los indicadores del enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que en los indicadores considerados para conocer el enfoque interactivo del Desarrollo Organizacional en el centro de abasto Vinocanchón del Distrito de San Jerónimo tiene un promedio de 3.28 en cuanto a la sinergia en la organización y 3.18 respecto a la comunicación dentro de la organización obteniendo como resultado final que el enfoque interactivos es regular con un puntaje promedio de 3.23.

4.4. Resultado de la variable

Tabla 36

Desarrollo Organizacional en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

	f	%
Muy malo	0	0
Malo	34	12.1
Regular	198	70.5
Bueno	49	17.4
Muy bueno	0	0.0
Total	281	100.0

Fuente: Elaboración propia

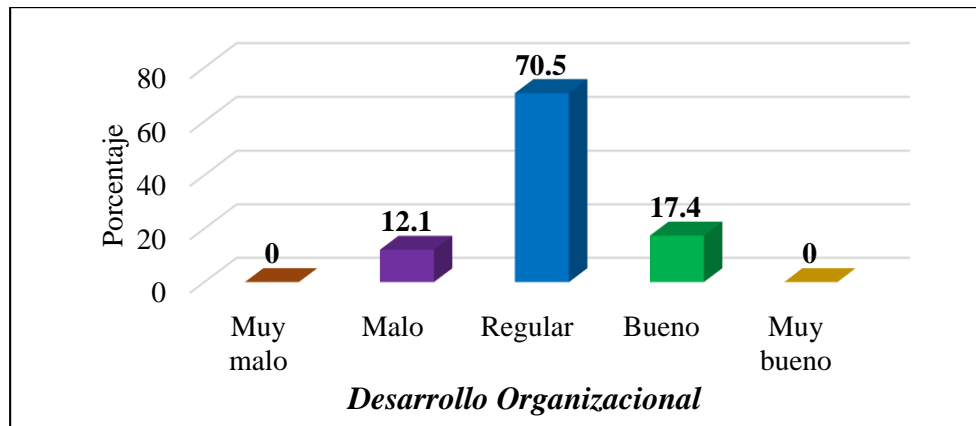


Figura 31. Desarrollo Organizacional en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se observa que el 70.5.8% socios o trabajadores que labora en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo mencionan que el Desarrollo Organizacional es regular, seguida de un 17.4% que indica que el Desarrollo organizacional es bueno eso debido a que en ocasiones este centro de abastos maneja enfoque organizacional basado en un trabajo en conjunto priorizando los fines individuales antes que los comunes, a veces se maneja una orientación sistémica basada en un trabajo armónico e influyendo positivamente en sus compañeros de trabajo, se observa a veces un agente de cambio que en ocasiones promueve e implementa el cambio para mejorar el desarrollo de la organización, se observa a veces la solución de problemas basada en diagnosticar problemas y en ocasiones tomar acciones para resolverlas, existe a veces un aprendizaje por experiencia donde a veces se analiza las experiencias pasadas de la organización y asimismo intercambiar experiencias propias para mejorar los negocios, se percibe a veces una retroalimentación basada en el retorno y direccionalidad de la información de parte de los representantes de mencionado centro de abastos, se observa a veces una orientación a las contingencias basada en la adaptabilidad al cambio y abordar problemas inesperados dentro de la organización, se percibe a veces un desarrollo de equipo debido a que en ocasiones existe interacción entre miembros de equipo asimismo se analiza los proceso dentro del equipo, y por último se observa a veces un enfoque interactivo el cual indica que en ocasiones existe sinergia y comunicación dentro de la organización.

Tabla 37

Comparación promedio de las dimensiones del Desarrollo Organizacional en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo

	N	Media	Calificación
Enfoque en la organización como un todo	281	3.49	Bueno
Orientación sistémica	281	3.06	Regular
Agente de cambio	281	3.07	Regular
Solución de problemas	281	3.08	Regular
Aprendizaje por experiencia	281	2.90	Regular
Retroalimentación	281	2.96	Regular
Orientación a las contingencias	281	2.98	Regular
Desarrollo de equipos	281	3.42	Bueno
Enfoque interactivo	281	3.23	Regular
Desarrollo organizacional	281	3.13	Regular

Fuente: Elaboración propia

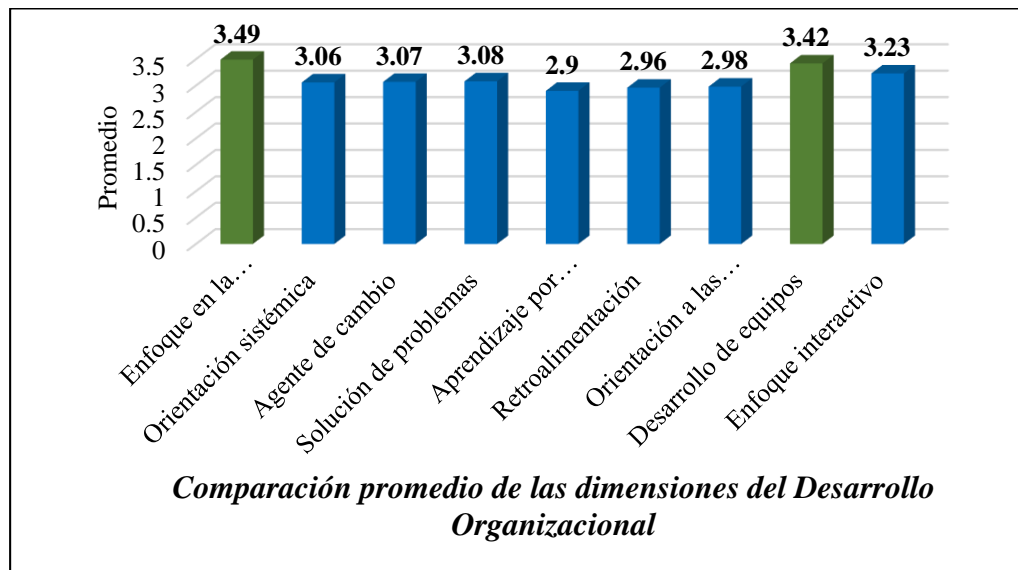


Figura 32. Comparación promedio de las dimensiones del Desarrollo Organizacional en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.

Fuente: Elaboración propia.



Análisis e interpretación

Se observa en las dimensiones consideradas para conocer el Desarrollo Organizacional en el centro de abasto Vinocanchón del Distrito de San Jerónimo, en cuanto al enfoque como un todo en la organización es bueno con un promedio de 3.49 lo cual indica que los socios trabajan en forma conjunta y con asertividad, respecto a la orientación sistémica es regular con un promedio de 3.06 lo cual indica que existe un trabajo armónico pero los socios no influyen positivamente en sus compañeros de trabajo, en cuanto al agente de cambio es regular con un promedio de 3.07 lo cual indica que no se observa con frecuencia personas que promuevan cambio en la organización, en cuanto a la solución de problemas es regular con un promedio de 3.08 lo cual indica que se diagnostica problemas pero no se toma las acciones correctas para resolver dichos problemas, en cuanto al aprendizaje por experiencia es regular con un promedio de 2.90 lo cual indica que se analizan las experiencias pasadas de la organización pero no se comparten experiencias individuales, en cuanto a la retroalimentación es regular con un promedio de 2.96 lo cual indica que en ocasiones no se recibe respuesta de parte de la junta directiva de documentos emitidos y asimismo no se informa de los acontecimientos de la organización, en cuanto a la orientación a las contingencias es regular con un promedio de 2.98 lo cual indica que los socios no se adaptan al cambio lo cual no les permite abordar problemas futuros, en cuanto al desarrollo de equipos es bueno con un promedio de 3.42 lo cual indica que hay una buena interacción y formas de trabajo correctos entre miembros de equipo y en cuanto al enfoque interactivo es regular con un promedio de 3.23 lo cual indica que existe cooperación e integración de socios para realizar actividades de la organización pero se observa que la comunicación con la junta directiva en ocasiones es deficiente, se obtiene como resultado final que el Desarrollo organizacional es regular con un promedio de 3.13.



CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El Desarrollo Organizacional en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo es regular con un promedio de 3.13, esto indica que el desarrollo organizacional no es el adecuado, los socios en cierta manera tratan de trabajar en forma conjunta y asertiva, existe una adecuada convivencia e integración en los equipos de trabajo, con respecto al cambio no existen personas que promueven el cambio dentro de la organización y asimismo no existe adaptabilidad de parte de los trabajadores, en cuanto a los problemas estos son resueltos con dificultad debido a que no se toma en cuenta la intervención y participación de los socios, esto provoca que la relación entre socios y junta directiva sea deficiente provocando que no quieran participar y contribuir en el desarrollo de la organización.
2. En cuanto al enfoque en la organización como un todo se muestra un resultado bueno con un promedio de 3.06; los socios consideran que el trabajo en conjunto es bueno con un promedio 3.83; en cuanto a priorizar fines comunes a los individuales es regular con un promedio de 3.15 lo cual indica que los socios trabajan en forma conjunta y con asertividad en las actividades planeadas dentro de la organización el cual ayuda a mejorar el desempeño del trabajo y alcanzar de una mejor manera los objetivos de la organización, en ocasiones los objetivos individuales son prioritarios antes que los comunes.
3. En cuanto a la orientación sistémica se muestra un resultado regular con un promedio de 3.06; los socios consideran que el trabajo armónico es bueno con un promedio de 3.48; en cuanto a la influencia en los demás es regular con un promedio de 2.63, lo cual evidencia que en ocasiones existe un trabajo armónico, pero no existe la influencia en los demás entre compañeros de trabajo debido a que se observa la envidia de negocios por la competitividad en la que se encuentran.
4. En cuanto al agente de cambio se muestra un resultado regular con un promedio de 3.07; los socios consideran que el estímulo hacia el cambio es regular con un promedio de 2.90; en cuanto a las habilidades para implementar el cambio es



regular con un promedio de 3.25, lo cual indica que en ocasiones existe personas como son los dirigentes que promueven el cambio para mejorar del centro de abastos ya sea en lo organizacional, en la infraestructura y en la distribución del mercado, asimismo algunos socios no son participes de este no contribuyen para implementar el cambio y esto hace que mencionado centro de abastos se encuentre retrasado en lo organizacional.

5. En cuanto a la solución de problemas se muestra un resultado regular con un promedio de 3.0; los socios consideran que el diagnóstico de problemas es regular con un promedio de 3.10; en cuanto a las acciones para resolver problemas es regular con un promedio de 3.06, lo que evidencia que en ocasiones los trabajadores diagnostican problemas en la organización usando un método de análisis de causa-efecto para diagnosticar problemas pero muchas veces no toman las acciones correctas para corregir dichos problemas ya que no todos son participes de las decisiones que se toman.
6. En cuanto a la aprendizaje por experiencia se muestra un resultado regular con un promedio de 2.90; los socios consideran que el análisis de experiencia es regular con un promedio de 2.90; en cuanto los intercambios de experiencia es regular con un promedio de 2.90 lo que evidencia que en ocasiones los trabajadores analizan sus experiencias pasadas como organización para mejorar en un futuro, pero no comparten experiencias entre socios por miedo a que exista una elevada competitividad en sus negocios.
7. En cuanto a la retroalimentación se muestra un resultado regular con un promedio de 2.96; los socios consideran que el retorno de información es regular con un promedio de 2.69; en cuanto a la direccionalidad de la información es regular con un promedio de 3.24, lo que evidencia que en ocasiones no existe retorno de información es decir los documentos emitidos a la junta directiva muchas veces no reciben respuesta y asimismo en ocasiones no se brinda informes de los acontecimientos organizacionales esto provocando molestias y conflictos dentro de la organización.
8. En cuanto a la orientación a las contingencias se muestra un resultado regular con un promedio de 2.98; los socios consideran que la adaptabilidad al cambio es regular con un promedio de 3.02; en cuanto a abordar problemas inesperados



es regular con un promedio de 2.90, lo que indica que en ocasiones los socios atraviesan etapas de cambio en sus negocios para el cual algunos socios innovan y buscan soluciones para mejorar, asimismo algunos socios no saben cómo enfrentar las etapas de cambio tanto en sus negocios y dentro de la organización.

- 9.** En cuanto al desarrollo de equipos se muestra un resultado bueno con un promedio de 3.42; los socios consideran que la interacción es regular con un promedio de 3.25; en cuanto al análisis de los procesos dentro de un equipo es bueno con un promedio de 3.58; lo que evidencia que existe una buena convivencia e interacción entre miembros de equipo y asimismo existe un análisis de procesos dentro de la organización, pero al momento de asignar labores a los miembros de equipos en ocasiones estos incumplen y esto provoca fastidios e inconvenientes dentro de los equipos de trabajo.

- 10.** En cuanto al enfoque interactivo se muestra un resultado regular con un promedio de 3.28; los socios consideran que la sinergia en la organización es regular con un promedio de 3.28; en cuanto a la comunicación dentro de la organización es regular con un promedio de 3.18, lo que evidencia que en ocasiones se observa integración de socios pero no se observa cooperación entre ellos para mejorar sus negocios, la comunicación que tienen los trabajadores con la junta directiva en ocasiones no son adecuadas debido a que los trabajadores muchas veces no están de acuerdo con las decisiones que toma la junta directiva.



RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones llegadas se recomienda lo siguiente:

1. Se recomienda a los encargados del Centro de abastos Vinocanchon, mejorar el Desarrollo Organizacional poniendo más atención en fortalecer el desarrollo, funcionamiento y efectividad en las relaciones humanas dentro de la organización, que se utilice métodos para enfrentar las amenazas y oportunidades que se presentan dentro del ambiente de trabajo, mejorar los procesos de renovación organizacional lo cual permitirá que los socios puedan adaptarse al cambio, practicar la administración participativa para la toma de decisiones y solución de problemas, se recomienda a la junta directiva una comunicación asertiva y pertinente al momento de brindar información.
2. Para el enfoque en la organización como un todo se recomienda que la junta directiva y los trabajadores o socios implementen nuevos métodos de trabajo conjunta, que se tracen nuevas metas, coordinen habilidades, mejoren la comunicación, intercambien ideas y así alcancen sus objetivos en forma grupal e individual, mejorando el Desarrollo Organizacional.
3. Para la orientación sistémica se recomienda que se mejore las interacciones que existen en la organización, se recomienda que todos los miembros de la organización trabajen con eficacia e influyan positivamente en el desarrollo de la organización y en el desarrollo de sus propios negocios de igual manera que se brinde prioridad a las relaciones de trabajo entre trabajador y junta directiva para mejorar los proceso organizacionales.
4. Para el agente de cambio se recomienda que tanto la junta directiva como los trabajadores o socios cumplan la función de estimular, orientar y coordinar el cambio, que utilicen sus diferentes habilidades para contribuir a la desarrollo de la organización y asimismo aumentar la competitividad ante otros organizaciones del mismo rubro.
5. Para la solución de problemas se recomienda a la junta directiva implementar una técnica de resolución de problemas que consiste en identificar y analizar el problema, usar diferentes herramientas como recolección de información



descubrir las causas, analizar las acciones que se tomaran en cuenta, evaluar las ideas, ejecutar las decisiones y evaluar los resultados y a su vez comprobar que el problema este resuelto esta técnica también ayudara a ejecutar pautas para el desarrollo futuro de la organización.

6. Para el aprendizaje por experiencia se recomienda que se analice las experiencias pasadas para evitar los mismos problemas en la organización, asimismo también se recomienda el análisis de su propia experiencia y compartirla con sus compañeros esto ayudara a consolidar nuevos aprendizajes en forma individual y grupal.
7. Para la retroalimentación se recomienda aplicarlo de manera continua para que los socios cuenten con la información necesaria y estén enterados de los acontecimientos y problemas de la organización de modo que tomen medidas para corregirlas, la información debe ser datos concretos y basados en decisiones tomadas dentro de la organización.
8. Para la orientación a las contingencias se recomienda arriesgarse a los cambios innovando y buscando soluciones en sus negocios, adaptase a los cambios, a la situación y los problemas de la organización, siempre de una manera flexible enfocando en las necesidades diagnosticadas y analizar las alternativas posibles para abordar los problemas.
9. Para el desarrollo de equipos se recomienda que el presidente del centro de abastos promueva una gran interacción y buena convivencia entre los miembros de la organización, y así enseñe a superar las diferencias entre los miembros de equipo para llegar a un fin común y lograr que todos los trabajadores o socios participen en la toma de decisiones y en el desarrollo de la organización.
10. Para el enfoque interactivo se recomienda que el presidente incentive la integración de los socios para que se multipliquen los esfuerzos para producir el cambio en la organización, se recomienda también mejorar la comunicación de parte de la junta directiva hacia los socios para evitar desacuerdos en la toma de decisiones.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas.
- Bembibre, C. (2009). Definición de Experiencia. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/?s=Análisis#resultados>
- Boogaard, K. (2017). Cómo definir procesos para el equipo (y finalmente sacar el trabajo adelante). Wrike.
- Carrasco, S. D. (2005). Metodología De La Investigación Científica. Lima.
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw-Hill.
- CICAP. (2017). ¿Cómo dar una retroalimentación efectiva para la mejora de los equipos de trabajo? Obtenido de <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/adaptacion-al-cambio-una-competencia-necesaria-crecer-profesionalmente/>
- CICAP. (2017). Adaptación al cambio: Una competencia necesaria para crecer profesionalmente. Obtenido de <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/adaptacion-al-cambio-una-competencia-necesaria-crecer-profesionalmente/>
- Collantes, P. C. (2014). El bien individual y el bien común. Obtenido de <https://es.slideshare.net/PIERTTOBY/el-bien-comun-y-el-bien-individual>
- Cornejo, C. G. (2012). Trabajo en equipo (2012). Blog de campogloriacornejo.
- Definicion.MX. (2017). Definición de Acciones.
- Definicion.MX. (2017). Definición de proceso.
- EDUCARCHILE. (s.f.). RESOLUCION DE PROBLEMAS. EDUCARCHILE, 1.
- Guizar, R. (2013). Desarrollo Organizacional Principios Y Aplicaciones. México: Mc Graw-Hill.
- Hernández Palomino, J., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. (2011). Desarrollo organizacional enfoque latinoamericano. México: PEARSON.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de La Investigación. México: McGraw - Hill.
- Louffat, E. (2013). Administración de equipos humanos . ESAN .
- Molina, R. (2012). Concepto de Sinergia. Administración Estratégica.
- Orozco, D. (2006). Relaciones Humanas . SCRIBD.



- Orozco, D. (2006). Relaciones Humanas . SCRIBD.
- Perez Porto, J., & Gardey, A. (2009). Ddefinicion de influencia. Obtenido de [https://definicion.de/influencia den los demas/](https://definicion.de/influencia%20den%20los%20demas/)
- Porto, J. P. (2009). Desafíos De La Educación.
- Porto, J. P., & Merino, M. (2012). Definicion Direccionalidad. Obtenido de <https://definicion.de/direccionalidad/>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Ciencias Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago Gerenciales -Clima Organizacional y Desempeño Laboral Del Personal Empresa. NEGOTIUM.
- Ramos, J. R. (2015). Significado del bien común. LA PRENSA /OPINION .
- Sarmiento, J., Cordero, M., & Yépez , M. (2017). INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jdavid991/informacion-organizacional>
- Sosa, D. A. (2004). Diferencia entre estímulo y motivación.
- Ucha, F. (2008). Definición de Habilidad. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/?s=habilidad#resultados>
- Ucha, F. (2008). Habilidad. Definicion ABC.
- Ucha, F. (2009). Definicion de Intercambio. Diccionario ABC.
- Ucha, F. (2009). Experiencia. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/?s=Experiencias#resultados>
- Ucha, F. (2009). Intercambio. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/?s=Intercambio#resultados>
- Vásquez, C. R. (2012). Solución de problemas y toma de decisiones administrativas. Obtenido de <https://es.slideshare.net/PIEERTTOBY/solucion-de-problemas>



ANEXOS

Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cómo es el desarrollo organizacional en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo – Cusco 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Describir el desarrollo organizacional en el centro de Abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo – Cusco 2018?</p>	<p>VARIABLE I</p> <p>Desarrollo Organizacional</p> <p>DIMENSIONES</p>	<p>1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Descriptivo</p>
<p>PROBLEMA ESPECIFICO</p> <p>PE1 ¿Cómo es el enfoque en la organización como un todo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?</p> <p>PE2 ¿Cómo es la orientación sistémica en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?</p> <p>PE3 ¿Cómo son los agentes de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?</p> <p>PE4 ¿Cómo es la solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?</p> <p>PE5 ¿Cómo es el aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>OE1. Describir cómo es el enfoque en la organización como un todo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.</p> <p>OE2. Describir como es la orientación sistémica en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.</p> <p>OE3. Describir como son los agentes de cambio en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.</p> <p>OE4. Describir como es la solución de problemas en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.</p> <p>OE5. Describir como es el aprendizaje por experiencia en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.</p>	<p>1. Enfoque en la organización como un todo</p> <p>2. Orientación sistémica</p> <p>3. Agente de cambio</p> <p>4. Solución de problemas</p> <p>5. Aprendizaje por experiencia</p> <p>6. Retroalimentación</p> <p>7. Orientación a las contingencias</p> <p>8. Desarrollo de equipos</p> <p>9. Enfoque interactivo</p>	<p>2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>No experimental</p> <p>3. POBLACIÓN</p> <p>1041 socios</p> <p>4. MUESTRA</p> <p>281 socios</p> <p>5. TÉCNICA</p> <p>Encuestas</p> <p>6. INSTRUMENTO</p> <p>Cuestionario</p> <p>7. METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DE RESULTADOS</p> <p>♣ SPSS, EXCEL</p>



<p>PE6 ¿Cómo es la retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?</p> <p>PE7 ¿Cómo es la orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?</p> <p>PE8 ¿Cómo es el desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?</p> <p>PE9 ¿Cómo es el enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo?</p>	<p>OE6. Describir como es la retroalimentación en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.</p> <p>OE7. Describir la orientación a las contingencias en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.</p> <p>OE8. Describir como es el desarrollo de equipos en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.</p> <p>OE9. Describir como es el enfoque interactivo en el centro de abastos de Vinocanchón del distrito de San Jerónimo.</p>		
---	---	--	--



Matriz del Instrumento para la recolección de datos

Variable: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	NUMERO DE ITEMS	ITEMS O REACTIVOS	CRITERIOS DE EVALUACION
Dimensión 1: Enfoque en la organización como un todo	1.1. Trabajo en forma conjunta	11.54%	3	1. ¿Ud. Trabaja en forma conjunta con sus compañeros de trabajo?	Nunca
	1.2. Priorizar fines comunes a los individuales			2. Existe asertividad en entre compañeros de trabajo	Casi nunca
				3. ¿Ud. prioriza los fines comunes antes que los fines individuales dentro de la organización?	A veces
Dimensión 2: Orientación sistémica	2.1. Trabajo armónico	11.54%	3	4. La relación de trabajo que tiene con sus compañeros es la adecuada.	Casi siempre
				5. Se promueve la participación de los socios para un mejor desempeño de la organización	Siempre
	2.2. Influencia en los demás			6. Los socios influyen positivamente en el desarrollo de su negocio.	
Dimensión 3: Agente de cambio	3.1. Estimulo hacia el cambio	7.69%	2	7. Existen personas que promueven cambios positivos en la organización.	
	3.2. Habilidades para implementar el cambio			8. ¿Ud. Utiliza sus diferentes habilidades para contribuir al desarrollo de la organización?	
Dimensión 4:	4.1. Diagnóstico de problemas	11.54%	3	9. Existe dentro la organización un método para detectar/diagnosticar problemas.	



Solución de problemas	4.2. Acciones para resolver problemas			10. Existe dentro de la organización un método para el diagnóstico para resolver problemas.	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
				11. Se toma diferentes acciones para resolver problemas.	
Dimensión 5: Aprendizaje por experiencia	5.1. Análisis de experiencia	7.69%	2	12. Se analiza las experiencias pasadas en la organización.	
	5.2. Intercambios de experiencia			13. Entre los socios se comparte experiencias para la mejora de sus negocios	
Dimensión 6: Retroalimentación	6.1. Retorno de la información	7.69%	2	14. ¿Ud. Recibe respuesta ante los documentos emitidos?	
	6.2. Direccionalidad de información			15. La junta directiva realiza informes sobre los acontecimientos de la organización.	
Dimensión 7: Orientación a las contingencias	7.1. Adaptabilidad al cambio	11.54%	3	16. Los socios innovan y buscan soluciones de los cambios que tienen repercusión en sus negocios.	
	7.2. Abordar problemas inesperados			17. Se observa etapas de cambio dentro de la organización.	
Dimensión 8: Desarrollo de equipos	8.1. Interacción entre miembros de equipo	15.38%	4	18. Se tiene una metodología para abordar problemas inesperados.	
				19. En el trabajo existe una buena interacción entre los trabajadores de la organización.	
	8.2. Análisis de los procesos que se			20. Existe una buena convivencia entre trabajadores de la organización.	
				21. Se analiza las formas de trabajo en equipo para una mejora en la organización.	



	llevan a cabo dentro del equipo			22. Se asigna labores a los socios para el desarrollo de la organización	
Dimensión 9: Enfoque interactivo	9.1. Sinergia en la organización	15.38%	4	23. Existe cooperación entre socios para mejorar el desarrollo de la organización.	
	9.2. Comunicación dentro de la organización			24. La integración de los socios dentro de la organización es adecuada.	
				25. Los socios tienen una comunicación clara con los miembros de la junta directiva.	
				26. Los socios tienen una comunicación pertinente con los miembros de la junta directiva	



Instrumento de Recolección de datos.

CUESTIONARIO

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

**FORMATO DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE DEL CENTRO DE
ABASTOS VINOCANCHON**

Objetivo: El objetivo de la encuesta es obtener información de los socios del centro de abastos Vinocanchón

A continuación se presenta una serie de preguntas. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa con la que usted esté de acuerdo, marcando una "X"

1.- Sexo: F () M ()

2.- Rango de edad:

21-30 años	<input type="checkbox"/>
31- 40 años	<input type="checkbox"/>
41- 50 años	<input type="checkbox"/>
Más de 50 años	<input type="checkbox"/>

3.- Grado de instrucción:

A) Primaria	()
B) Secundaria	()
C) Técnico incompleta	()
D)Técnico completa	()
E)Universitario incompleta	()
F)Universitario completa	()

DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
ENFOQUE EN LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Trabajo en forma conjunta					
1. ¿Ud. Trabaja en forma conjunta con sus compañeros de trabajo?					
2. Existe asertividad entre compañeros de trabajo					
Priorizar fines comunes a los individuales					
3. ¿Ud. prioriza los fines comunes antes que los fines individuales dentro de la organización?					
ORIENTACIÓN SISTEMICA	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Trabajo armónico					
4. La relación de trabajo que tiene con sus compañeros es la adecuada.					
5. Se promueve la participación de los socios para un mejor desempeño de la organización					
Influencia en los demás					
6. Los socios influyen positivamente en el desarrollo de su negocio.					



AGENTE DE CAMBIO	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Estímulo hacia el cambio					
7. Existen personas que promueven cambios positivos en la organización.					
Habilidades para implementar el cambio					
8. ¿Ud. Utiliza sus diferentes habilidades para contribuir al desarrollo de la organización?					
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Diagnóstico de problemas					
9. Existe dentro la organización un método de análisis causa -efecto para diagnosticar problemas.					
Acciones para resolver problemas					
10. Se toma acciones correctivas para resolver problemas.					
APRENDIZAJE POR EXPERIENCIA	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Análisis de Experiencia					
11. Se analiza las experiencias pasadas en la organización.					
Intercambios de experiencia					
12. Entre los socios se comparte experiencias para la mejora de sus negocios					
RETROALIMENTACION	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Retorno de la información					
13. ¿Ud. Recibe respuesta de los documentos emitidos?					
Direccionalidad de la información					
14. La junta directiva realiza informes sobre los acontecimientos organizacionales.					
ORIENTACION A LAS CONTINGENCIAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Adaptabilidad al cambio					
15. Los socios innovan y buscan soluciones de los cambios que tienen repercusión en sus negocios.					
16. Se observa etapas de cambio dentro de la organización.					
Abordar problemas inesperados					
17. Se tiene una metodología de análisis jerárquica para abordar problemas inesperados.					
DESARROLLO DE EQUIPOS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre
Interacción entre miembros de equipo					
18. En el trabajo existe una buena interacción entre los trabajadores de la organización.					
19. Existe una buena convivencia entre trabajadores de la organización.					
Análisis de los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo					
20. Se analiza las formas de trabajo en equipo para una mejora en la organización.					
21. Se asigna labores a los socios para el desarrollo de la organización					



ENFOQUE INTERACTIVO	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Sinergia en la organización					
22. Existe cooperación entre socios para mejorar el desarrollo de la organización.					
23. La integración de los socios dentro de la organización es adecuada.					
Comunicación dentro de la organización					
24. Los socios tienen una comunicación clara con los miembros de la junta directiva.					
25. Los socios tienen una comunicación pertinente con los miembros de la junta directiva					

Resultados de los ítems

DESARROLLO ORGANIZACIONAL												
ENFOQUE EN LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO	Nunca		Casi		A		Casi		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Trabajo en forma conjunta												
1. ¿Ud. Trabaja en forma conjunta con sus compañeros de trabajo?	0	0	4	1.4	89	31.7	116	41.3	72	25.6	281	100
2. Existe asertividad entre compañeros de trabajo	0	0	1	0.4	119	42.3	111	39.5	50	17.8	281	100
Priorizar fines comunes a los individuales												
3. ¿Ud. prioriza los fines comunes antes que los fines individuales dentro de la organización?	2	0.7	35	12.5	164	58.4	78	27.8	2	0.7	281	100
ORIENTACIÓN SISTEMICA	Nunca		Casi		A		Casi		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Trabajo armónico												
4. La relación de trabajo que tiene con sus compañeros es la adecuada.	0	0	4	1.4	108	38.4	163	58	6	2.1	281	100
5. Se promueve la participación de los socios para un mejor desempeño de la organización	0	0	20	7.1	145	51.6	115	40.9	1	0.4	281	100
Influencia en los demás												
6. Los socios influyen positivamente en el desarrollo de su negocio.	43	15.3	89	31.7	91	32.4	58	20.6	0	0	281	100
AGENTE DE CAMBIO	Nunca		Casi		A		Casi		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Estimulo hacia el cambio												
7. Existen personas que promueven cambios positivos en la organización.	5	1.8	68	24.2	159	56.6	49	17.4	0	0	281	100
Habilidades para implementar el cambio												
8. ¿Ud. Utiliza sus diferentes habilidades para contribuir al desarrollo de la organización?	1	0.4	44	15.7	121	43.1	113	40.2	2	0.7	281	100
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Nunca		Casi		A		Casi		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Diagnóstico de problemas												
9. Existe dentro la organización un método de análisis causa -efecto para diagnosticar problemas.	6	2.1	50	17.8	134	47.7	91	32.4	0	0	281	100
Acciones para resolver problemas												
10. Se toma acciones correctivas para resolver problemas.	1	0.4	57	20.3	147	52.3	76	27	0	0	281	100
APRENDIZAJE POR EXPERIENCIA	Nunca		Casi		A		Casi		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Análisis de Experiencia												
11. Se analiza las experiencias pasadas en la organización.	1	0.4	71	25.3	163	58	46	16.4	0	0	281	100
Intercambios de experiencia												
12. Entre los socios se comparte experiencias para la mejora de sus negocios	1	0.4	93	33.1	120	42.7	67	23.8	0	0	281	100
RETROALIMENTACION	Nunca		Casi		A		Casi		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Retorno de la información												
13. ¿Ud. Recibe respuesta de los documentos emitidos?	1	0.4	105	37.4	155	55.2	20	7.1	0	0	281	100



Direccionalidad de la información												
14. La junta directiva realiza informes sobre los acontecimientos organizacionales.	1	0.4	15	5.3	188	66.9	70	24.9	7	2.5	281	100
ORIENTACION A LAS CONTINGENCIAS	Nunca		Casi		A		Casi		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Adaptabilidad al cambio												
15. Los socios innovan y buscan soluciones de los cambios que tienen repercusión en sus negocios.	0	0	10	3.6	221	78.6	50	17.8	0	0	281	100
16. Se observa etapas de cambio dentro de la organización.	0	0	95	33.8	122	43.4	63	22.4	1	0.4	281	100
Abordar problemas inesperados												
17. Se tiene una metodología de análisis jerárquica para abordar problemas inesperados.	0	0	98	34.9	115	40.9	67	23.8	1	0.4	281	100
DESARROLLO DE EQUIPOS	Nunca		Casi		A		Casi		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Interacción entre miembros de equipo												
18. En el trabajo existe una buena interacción entre los trabajadores de la organización.	0	0	6	2.1	203	72.2	72	25.6	0	0	281	100
19. Existe una buena convivencia entre trabajadores de la organización.	0	0	5	1.8	194	69	82	29.2	0	0	281	100
Análisis de los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo												
20. Se analiza las formas de trabajo en equipo para una mejora en la organización.	0	0	25	8.9	135	48	120	42.7	1	0.4	281	100
21. Se asigna labores a los socios para el desarrollo de la organización	0	0	7	2.5	154	54.8	118	42	2	0.7	281	100
ENFOQUE INTERACTIVO	Nunca		Casi		A		Casi0		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sinergia en la organización												
22. Existe cooperación entre socios para mejorar el desarrollo de la organización.	0	0	21	7.5	163	58	96	34.2	1	0.4	281	100
23. La integración de los socios dentro de la organización es adecuada.	0	0	11	3.9	181	64.4	89	31.7	0	0	281	100
Comunicación dentro de la organización												
24. Los socios tienen una comunicación clara con los miembros de la junta directiva.	6	2.1	24	8.5	170	60.5	81	28.8	0	0	281	100
25. Los socios tienen una comunicación pertinente con los miembros de la junta directiva	6	2.1	24	8.5	161	57.3	90	32	0	0	281	100