

**UNIVERSIDAD
HISPANOAMERICANA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ENFASIS EN GERENCIA**

Tesis para optar por el grado de licenciatura

*Mejora de la gestión administrativa de la
empresa Química Industrial del Sur S.A., por
medio de la aplicación de un diagnóstico
organizacional basado en principios de
comparación en Santa Rosa de Santo Domingo
de Heredia, en el primer cuatrimestre 2024.*

JOSÉ PABLO JIMÉNEZ DELGADO

Octubre, 2024

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
AGRADECIMIENTOS.....	x
DEDICATORIA.....	xi
RESUMEN.....	xii
Abstract	xiii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	2
1.1.1.1 Antecedentes Internacionales	2
1.1.1.1.2 Antecedentes Nacionales	8
1.1.2 Delimitación del problema.....	14
1.1.2.1 Delimitación temporal	14
1.1.2.2 Delimitación geográfica.....	15
1.1.3 Justificación	15
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	17
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 Objetivo general.....	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	19
2.1 MARCO TEÓRICO	19
2.1.1 Cultura organizativa	19
2.1.1.1 Cultura empresarial.....	19

2.1.1.2 Como usar la cultura organizativa como herramienta analítica.....	21
2.1.2 Evaluaciones múltiples.....	22
2.1.2.1 Como realizar evaluaciones.....	23
2.1.2.2 Evaluación del desempeño.....	23
2.1.2.3 Métodos para evaluar el desempeño.....	24
2.1.2.4 Evaluación 360.....	26
2.1.3 Diagnostico organizacional.....	27
2.1.3.1 Perspectiva del diagnóstico organizacional.....	30
2.1.3.2 Perspectiva Social.....	30
2.1.3.3 Estudios de los ejecutivos.....	31
2.1.3.4 Grupos Informales.....	31
2.1.3.5 Individual.....	32
2.1.4 Modelos de Análisis.....	33
2.1.4.1 Modelo de contingencia.....	33
2.1.4.2 Estructura en cinco.....	34
2.1.4.3 Modelo de Hax y Majluf.....	35
2.1.5 Clima organizacional.....	36
2.1.5.1 Factor humano.....	37
2.1.5.2 Cultura Kizukai.....	38
2.1.6 Gestión de Cambio Organizacional.....	40
2.1.6.1 Modelo de cambio de Kurt Lewin.....	41
2.1.6.1.2 Descongelar.....	42

2.1.6.1.3 Cambio, movimiento o transformación	43
2.1.6.1.4 Recongelar	44
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	45
2.2.1 Gestión Administrativa.....	45
2.2.2 Modelo de Gestión.....	45
2.2.3 Diagnóstico Organizacional.....	46
2.2.4 Eficiencia Operativa.....	47
2.2.5 Enterprise Resource Planning (ERP).....	47
2.2.6 Cultura Organizacional	48
2.2.7 Planificación estratégica	48
2.2.8 Cambio organizacional	49
2.2.9 Liderazgo participativo.....	49
2.2.10 Comparación de Mejores Prácticas (benchmarking).....	50
2.2.11 Coaching de equipos	51
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	51
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	53
3.1 ENFOQUE	53
3.2 ALCANCE	55
3.3 DISEÑO.....	57
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	61
3.4.1 Población	62
3.4.2 Tipo de muestra	63
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión	64
3.4.4 Consideraciones éticas.....	64
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	65
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS	69
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	66
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	68
Objetivo específico 1: Describir detalladamente los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. durante el primer cuatrimestre de 2024, incorporando un	

entendimiento profundo de los principios fundamentales de comparación en el contexto de diagnósticos organizacionales para su aplicación específica en la gestión administrativa.	68
Indicador: Planeación.....	68
Indicador: Organización	69
Indicador: Dirección	69
Indicador: Control	70
Objetivo específico 2: Interpretar los resultados del diagnóstico organizacional para la identificación de áreas de mejora en la gestión administrativa de la empresa, estableciendo relaciones directas entre los hallazgos específicos del diagnóstico y los estándares internos, así como las mejores prácticas del sector	70
Indicador: Descongelamiento	70
Indicador: Cambio	71
Indicador: Recongelamiento	72
Entrevista realizada al experto en Gestión de Cambio	72
Indicador: Descongelamiento	72
Indicador: Cambio	73
Indicador: Congelamiento.....	74
Objetivo específico 3: Aplicar los principios de comparación en la formulación de recomendaciones concretas para el diseño de estrategias específicas basadas en los resultados del diagnóstico organizacional para la mejora y optimización de los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. durante el primer cuatrimestre de 2024.	75
Indicador: Descongelamiento	75
Indicador: Cambio	75
Indicador: Recongelamiento	76
Entrevista realizada al experto en Gestión de Cambio	77
Indicador: Descongelamiento	77
Indicador: Cambio	78
Indicador: Congelamiento.....	79
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	82
Objetivo 1: Describir detalladamente los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. durante el primer cuatrimestre de 2024, incorporando un entendimiento	

profundo de los principios fundamentales de comparación en el contexto de diagnósticos organizacionales para su aplicación específica en la gestión administrativa.....	83
Indicador: Planeación.....	83
Indicador: Organización.....	84
Indicador: Dirección.....	86
Indicador: Control.....	87
Objetivo 2: Interpretar los resultados del diagnóstico organizacional para la identificación de áreas de mejora en la gestión administrativa de la empresa, estableciendo relaciones directas entre los hallazgos específicos del diagnóstico y los estándares internos, así como las mejores prácticas del sector.....	88
Indicador: Descongelamiento.....	88
Indicador: Cambio.....	89
Indicador: Recongelamiento.....	90
Objetivo 3: Aplicar los principios de comparación en la formulación de recomendaciones concretas para el diseño de estrategias específicas basadas en los resultados del diagnóstico organizacional para la mejora y optimización de los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. durante el primer cuatrimestre de 2024.	91
Indicador: Descongelamiento.....	91
Indicador: Cambio.....	92
Indicador: Recongelamiento.....	93
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	96
Y RECOMENDACIONES.....	96
6.1 CONCLUSIONES.....	96
6.1.1 <i>Primer objetivo específico</i>	97
6.1.2 <i>Segundo objetivo específico</i>	102
6.1.3 <i>Tercer objetivo específico:</i>	106
6.2 LIMITACIONES.....	110
CAPÍTULO VII: PROPUESTA.....	112
7.1 Nombre de la propuesta.....	112
7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará.....	112
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta.....	112
7.3.1 <i>Objetivo general</i>	112
7.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	112

7.4	Cronograma de actividades y responsables	106
7.5	Presupuesto necesario para su implementación	109
7.6	Fases de la propuesta	110
7.7	Referencias	139
	REFERENCIAS	140
	ANEXOS.....	145
	Anexo 1. Entrevista a Colaboradores	146
	Anexo 2. Entrevista a Experto en Gestión de Cambio	148
	Anexo 3. Sistematización de las Respuestas Obtenidas	151
	Anexo 4. Fotografías de la empresa Química Industrial del Sur S.A.....	158
	Anexo 5. Declaración Jurada.....	164
	Anexo 6. Consentimiento Informado	165
	Anexo 7. Consentimiento Informado	168
	Anexo 8. Consentimiento Informado	171
	Anexo 9. Consentimiento Informado	174
	Anexo 10. Carta de autorización de la entidad.....	177
	Anexo 11. Carta de aprobación del Tutor.....	179
	Anexo 12. Carta de aprobación de la Lectora	180
	Anexo 13. Carta de aprobación del/la profesional en Filología	181
	Anexo 14. Licencia y autorización al CENIT	182

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conclusiones y recomendaciones del primer objetivo específico	97
Tabla 2 Conclusiones y recomendaciones del segundo objetivo específico.....	102
Tabla 3 Conclusiones y recomendaciones del tercer objetivo específico.....	106
Tabla 4 Cronograma de actividades de la propuesta	106
Tabla 5 Presupuesto de la propuesta.....	109
Tabla 6 Sistematización de respuestas de la entrevista a colaboradores	151
Tabla 7 Sistematización de respuestas entrevista Experto en Gestión de Cambio	153

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de Gantt	108
Figura 2 Área de trabajo	158
Figura 3 Bodega de productos	158
Figura 4 Seguridad Laboral	159
Figura 5 Equipo de protección personal	160
Figura 6 Área de preparación de producto	161
Figura 7 Producto terminado	162
Figura 8 Empaque de producto.....	162
Figura 9 Área de carga.....	163
Figura 10 Declaratoria de Carbono Neutralidad QUIMISUR-2022	163

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por bendecirme en todo momento, darme salud y guiarme por el camino correcto para hacer realidad este sueño tan anhelado.

A mi familia, por apoyarme y motivarme en todo momento a seguir adelante.

A la empresa donde realice la investigación, en especial a don Carlos Padilla Duarte por apoyarme en todo momento.

A mi tutor, MBA Seir Chacón Achí, su pasión, su conocimiento y su entrega fue muy importante e influyente para concluir el presente trabajo de tesis.

DEDICATORIA

Dios que en todo momento me ha iluminado y me ha dado las fuerzas para hacer realidad mis sueños más anhelados.

A mis padres por ser un pilar en mi vida, son mi principal motivación y por su incondicional apoyo en todo momento.

A todas las personas que me apoyaron desde profesores, compañeros de estudio y amigos que siempre me motivaron a seguir adelante.

RESUMEN

La investigación titulada "Mejora de la Gestión Administrativa en Química Industrial del Sur S.A." tuvo como objetivo general optimizar los procesos administrativos de la empresa mediante la implementación de estrategias específicas y prácticas, basadas en un diagnóstico organizacional detallado. Se utilizó un enfoque cualitativo, empleando entrevistas con preguntas abiertas como instrumento principal. Los sujetos de la investigación incluyeron a tres colaboradores internos de la organización, quienes poseen un profundo conocimiento de los procesos bajo análisis, así como a un experto externo especializado en gestión de cambio organizacional.

Entre los principales hallazgos, se identificaron inconsistencias en la comunicación interna que afectan la claridad en la transmisión de metas y objetivos; una estructura organizativa que, aunque clara, no está completamente alineada con los objetivos estratégicos; y una necesidad urgente de implementar tecnología de gestión integral, como un sistema ERP, para mejorar la eficiencia en la gestión operativa y financiera.

Como recomendaciones, se sugiere implementar una plataforma de gestión de proyectos para centralizar la planificación y seguimiento de tareas, adoptar un sistema ERP para integrar la gestión operativa y financiera, acompañado de capacitación integral para los colaboradores, y reforzar la comunicación interna mediante el uso de plataformas digitales que mejoren la coherencia en la transmisión de objetivos y metas.

Palabras clave: Gestión Administrativa, Diagnóstico Organizacional, ERP, Comunicación Interna, Eficiencia Operativa.

Abstract

The research titled "Improvement of Administrative Management at Química Industrial del Sur S.A." aimed to optimize the company's administrative processes through the implementation of specific and practical strategies, based on a detailed organizational diagnosis. A qualitative approach was used, employing open-ended interviews as the main instrument. The research subjects included three internal collaborators of the organization, who possess deep knowledge of the processes under analysis, as well as an external expert specialized in organizational change management.

Among the main findings, inconsistencies in internal communication were identified, affecting the clarity in the transmission of goals and objectives; an organizational structure that, although clear, is not fully aligned with the strategic objectives; and an urgent need to implement integrated management technology, such as an ERP system, to improve operational and financial management efficiency.

The recommendations suggest implementing a project management platform to centralize the planning and monitoring of tasks, adopting an ERP system to integrate operational and financial management, accompanied by comprehensive training for employees, and strengthening internal communication through the use of digital platforms that improve the coherence in the transmission of objectives and goals.

Key Words: Administrative Management, Organizational Diagnosis, ERP, Internal Communication, Operational Efficiency.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Química Industrial del Sur S.A. es una empresa de manufactura de químicos y se centra en el procesamiento de materias primas para la fabricación de productos terminados concentrados para limpieza de cocinas y lavanderías industriales, se introdujo en el mercado costarricense en el año 2003 y cuenta con 4 colaboradores. La empresa tiene una forma de planificación empírica lo que provoca una producción deficiente, asignación de recursos poca o sin control y una administración sin estructura organizativa.

Por otra parte, la competencia en el mercado de estos productos viene en crecimiento utilizando técnicas muy agresivas de posicionamiento que ha causado inestabilidad económica y pérdida de clientes. No obstante, la investigación se lleva a cabo con las personas colaboradoras de la empresa Química Industrial del Sur S.A., en la provincia de Heredia, durante el primer cuatrimestre del 2024.

La deficiencia en la eficacia y eficiencia de los procesos administrativos actuales ha generado la urgencia de implementar un diagnóstico organizacional basado en principios de comparación. Este diagnóstico pretende analizar y evaluar detalladamente la estructura, procedimientos y prácticas administrativas de la empresa, identificando áreas de oportunidad y mejores prácticas a través de la comparación con estándares internos o con empresas de referencia en el mismo sector.

La problemática radica en la falta de optimización de los recursos y procesos administrativos, lo cual afecta la competitividad y sostenibilidad de Química Industrial del Sur S.A. La investigación se propone abordar este problema con el fin de proponer soluciones

concretas que impulsen una gestión administrativa más efectiva y alineada con las mejores prácticas del sector en el mencionado período.

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

En este capítulo los antecedentes internacionales como nacionales permiten analizar la información relacionada a la investigación y al objetivo de estudio que es mejorar la gestión administrativa en la empresa Química Industrial del Sur S.A.

Hay estudios que indican que, desde el inicio de los tiempos la gestión de las empresas tiene un protagonismo directo en el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos, para alcanzar los objetivos y metas establecidas por la organización que permitan maximizar los recursos y las ganancias de una forma sana y eficiente de la mano de buenas prácticas. Por lo tanto, una buena gestión administrativa permite dotar de herramientas y procedimientos estandarizados que garanticen la continuidad a lo largo del tiempo sin dejar de lado el crecimiento de la organización tanto vertical como horizontal.

1.1.1.1 Antecedentes Internacionales

En el año 2021 Cárdenas & Quintero presentan su investigación titulada “Diagnóstico organizacional para la empresa D-Impresos”. El objetivo principal de la investigación es realizar un diagnóstico organizacional para describir la situación actual de la empresa, analizar estrategias necesarias para abordar las problemáticas identificadas y garantizar el desarrollo de la organización. La metodología se centra en revisar periódicamente el clima organizacional de la empresa para identificar falencias.

La propuesta se basa en ayudar a la organización a corregir y mejorar su eficiencia. Se destaca la importancia de resaltar el factor humano en las empresas, reconociendo las necesidades humanas esenciales para el desempeño laboral en un ambiente adecuado. El principal resultado esperado es un diagnóstico detallado de la situación organizacional, destacando las falencias identificadas y proponiendo estrategias para corregirlas. Se espera que la implementación de estas propuestas conduzca a resultados significativos, marcando la diferencia entre la organización y otras.

La conclusión principal resalta la importancia del factor humano en las empresas y la necesidad de abordar el clima organizacional para mejorar la eficiencia. Se espera que la implementación de estrategias basadas en el diagnóstico permita superar las falencias identificadas y mejorar la productividad, evidenciando así la diferencia positiva entre la empresa y otras organizaciones. El estudio contribuye al entendimiento del clima organizacional como un concepto "medible" que influye en el desarrollo y desempeño laboral. Proporciona una metodología para realizar diagnósticos organizacionales, destacando la importancia de abordar las necesidades humanas en el entorno laboral.

Aguilar, Palomino & Suarez (2020) desarrollan su investigación (Calidad de gestión administrativa financiera en las municipalidades, 2020). El objetivo principal de este artículo es abordar la optimización y control en el uso de los recursos públicos con el propósito de mejorar la gestión administrativa en el sector público de la salud. Se hace hincapié en el Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos, destacando su importancia al atender a alrededor de 2,5 millones de pacientes anualmente y utilizando recursos públicos para priorizar el derecho a la salud de sus afiliados.

El enfoque metodológico implica considerar la gestión administrativa en el sector público de la salud, específicamente en el Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos. Se destaca la importancia de optimizar y controlar el uso de los recursos públicos para enfrentar los desafíos, lograr eficacia y eficiencia, mejorar los servicios y evitar sanciones por parte de organismos de control. El resultado principal se centra en la adaptación de la gestión pública a la evolución de diferentes ámbitos, asegurando la optimización de recursos para mejorar los servicios de salud. Se destaca la importancia de evitar sanciones mediante prácticas eficaces y eficientes.

La conclusión principal resalta la necesidad de adaptación continua en la gestión pública para optimizar recursos y mejorar la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios de salud. Se enfatiza la importancia de evitar sanciones a través de un enfoque proactivo en la gestión administrativa. El artículo contribuye al entendimiento de cómo la optimización y el control en el uso de recursos pueden mejorar la gestión administrativa. Los hallazgos y recomendaciones pueden ser relevantes para otras instituciones y compañías que buscan mejorar la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios.

Ulloa (2018) realiza su trabajo “Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches HEART”. El objetivo principal de la investigación es desarrollar un modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad en la fábrica de producción de peluches HEART. La metodología empleada abarca métodos exploratorios, descriptivos y deductivos. Estos métodos se utilizan para analizar el área administrativa a través de la indagación, observación e investigación, con el propósito de obtener un diagnóstico empresarial.

El modelo se basa en los lineamientos Kaizen, incorporando procesos de mantenimiento, atención al cliente, y mejora continua diaria en los departamentos de gerencia, financiero, contable, talento humano, ventas y atención al cliente. La aplicación del modelo de gestión administrativa tiene como resultado el establecimiento de perfiles de trabajo, una matriz de indicadores y estrategias dentro de la fábrica. Se espera que estos resultados contribuyan al mejoramiento de la competitividad de la empresa.

La conclusión principal destaca la eficacia del modelo de gestión administrativa basado en los lineamientos Kaizen para mejorar la competitividad en la fábrica de peluches HEART. La implementación exitosa del modelo se refleja en la creación de departamentos específicos, perfiles de trabajo, y estrategias que apuntan hacia la mejora continua. La investigación aporta al desarrollo de un modelo específico de gestión administrativa aplicado a la producción de peluches, utilizando lineamientos Kaizen. Los resultados y las estrategias propuestas pueden ser valiosos para otras empresas del mismo sector o interesadas en implementar enfoques de mejora continua en sus procesos administrativos.

Schmeleva (2017) presenta su trabajo “Evaluation and Improvement of the Operating Efficiency of Enterprise Quality Management System (QMS): Conceptual Bases”. El objetivo principal de este estudio es analizar el desarrollo de Sistemas de Gestión de Calidad (QMS) en empresas rusas y destacar los problemas que afectan su eficiencia, centrándose particularmente en la falta de implementación efectiva, la falta de integración de procesos de gestión de calidad con procesos de gestión empresarial general, y la comprensión deficiente de los principios de TQM (Total Quality Management) y su aplicación no sistemática.

El enfoque metodológico implica el análisis de empresas rusas y destaca la baja eficiencia de los QMS registrados. Se identifican razones clave para la implementación ineficaz

de QMS, incluida la implementación formal, la falta de integración de procesos de gestión de calidad con la gestión empresarial general, y la aplicación no sistemática de los principios de TQM.

Se destaca la importancia de la responsabilidad de la alta dirección en la creación y operación eficiente de los QMS. El resultado principal es la formulación de la teoría de identificación de procesos administrativos del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa como objeto de evaluación y mejora de la eficacia operativa del QMS en una empresa industrial. Se propone el concepto de evaluación y mejora de la eficiencia operativa del sistema de gestión de calidad de una empresa industrial.

La conclusión principal resalta la importancia de abordar la responsabilidad de la alta dirección como factor clave para mejorar la eficiencia de los sistemas de gestión de calidad en empresas rusas. El estudio contribuye al desarrollo de un enfoque teórico para evaluar y mejorar la eficiencia operativa de los QMS en empresas industriales rusas. Proporciona una base para abordar la responsabilidad de la alta dirección como un elemento crucial para el desarrollo sostenible y la mejora de la competitividad de estas empresas.

Hermoso (2016) desarrolla “Optimización del Proceso de Producción de Medias De Carta Logo En la Fábrica Gardenia”. El objetivo principal de la investigación en la Fábrica Gardenia fue detectar posibilidades de mejora en el proceso de producción de medias mediante el diseño de un modelo de simulación. Se utilizó una metodología que involucra el diagnóstico del sistema productivo y el diseño del modelo de simulación. Las herramientas informáticas clave fueron FlexSim (versión 7.7.4) con sus herramientas ExperFit y Experimenter, SPSS (versión 21.0) y Microsoft Excel (versión 2013). Estas herramientas facilitaron el diseño y procesamiento estadístico y matemático de la información.

FlexSim permitió obtener datos esenciales para la planificación de actividades en la fábrica, como capacidades de producción locales y globales, porcentajes de utilización de recursos y la incidencia de paros en el proceso de trabajo. La aplicación de la simulación demostró la factibilidad de mejorar la toma de decisiones en la optimización de recursos, con un impacto positivo en el nivel de productividad. La conclusión principal fue que la simulación, específicamente utilizando FlexSim, es una herramienta eficaz para proporcionar datos concretos que la fábrica no conocía previamente.

Además, se destacó la importancia de la simulación en la toma de decisiones para la optimización de recursos y su impacto favorable en la productividad. El estudio demostró la aplicabilidad y beneficios de la simulación, específicamente con FlexSim, en la mejora de la toma de decisiones para la optimización de recursos en el proceso productivo. Este aporte resalta la utilidad de las metodologías de simulación en el ámbito industrial y su capacidad para proporcionar información valiosa para la planificación y mejora de procesos.

Por otro lado, Zavala, Razalyn & Cabico (2019) presentan “Implicit Leadership Theories As Determinants Of Administrative Management Performance”. El objetivo principal de este estudio es determinar la relación del desempeño de la gestión administrativa mediante la utilización de teorías de liderazgo, revelando la conexión recíproca del liderazgo. El enfoque se centra en los 18 subdirectores de escuela y 19 maestros principales/líderes de grupo en la División de Nueva Ecija, Departamento de Educación. El enfoque metodológico implica el análisis de la relación entre el desempeño de la gestión administrativa y la aplicación de teorías de liderazgo.

La muestra se compone de subdirectores de escuela y maestros principales/líderes de grupo en la División de Nueva Ecija. Se evalúan las cualidades y habilidades de los participantes en relación con tareas y comportamientos asociados con la masculinidad, la

influencia en proyectos, la manipulación emocional y la comunicación. Los resultados indican que la mayoría de los participantes poseen cualidades y habilidades asociadas con comportamientos masculinos, como la capacidad para realizar tareas asociadas con la masculinidad, la influencia en proyectos, la manipulación emocional y la comunicación fuerte que puede distraer a otros.

Los subdirectores de escuela implementan el Plan de Mejora Escolar Mejorado (ESIP) basado en una planificación estratégica hacia el logro de las necesidades prioritarias de la escuela. La conclusión principal destaca la relación entre el desempeño de la gestión administrativa y la aplicación de teorías de liderazgo, con énfasis en las cualidades y habilidades asociadas con comportamientos masculinos.

Se resalta la importancia de implementar planes estratégicos, adquirir proyectos extraordinarios y cumplir con la supervisión y evaluación con un impacto significativo en la enseñanza. El estudio contribuye al entendimiento de la relación entre la gestión administrativa y las teorías de liderazgo, específicamente en el contexto de subdirectores de escuela y maestros principales/líderes de grupo. Los hallazgos pueden ser útiles para mejorar la práctica de liderazgo en el ámbito educativo, destacando la importancia de las habilidades y cualidades específicas.

1.1.1.1.2 Antecedentes Nacionales

Castillo & Yong de igual manera, en el año 2018 desarrollan su trabajo titulado “Propuesta de un modelo de gestión administrativo, control interno, financiero, producción y comercialización, de la ASADA de Quebrada Honda, del cantón de Nicoya, Guanacaste, para el período del 2014 al 2016”. El objetivo principal de esta evaluación es proporcionar a la

Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados (ASADA) una herramienta útil para mejorar sus procesos, basándose en la recolección y evaluación de datos relacionados con diversas variables de investigación. El enfoque metodológico implica la recolección de datos y la evaluación de variables clave en áreas organizacionales, de control interno y finanzas, así como en comercialización y producción de la ASADA.

La principal conclusión es que las deficiencias en la Estructura Organizativa es el principal obstáculo. El organigrama existente no refleja la realidad de la organización, y la falta de perfiles de puestos definidos puede afectar el buen funcionamiento y cumplimiento de tareas. Se recomienda revisar y ajustar la estructura organizativa. Este análisis proporciona una visión integral de la ASADA, identificando áreas de oportunidad y fortalezas. Las propuestas de mejora buscan ser una herramienta útil para el crecimiento y eficiencia de la organización, contribuyendo a su desarrollo sostenible y al cumplimiento de sus objetivos.

Aguirre, Bogantes & Vega presentan en el año (2019) “Propuesta de plan de mejora administrativa y operacional que permita un incremento en la industrialización de productos derivados cárnicos en la empresa Fofo’s Carnes San Ramón, durante el periodo 2018-2019.”. El objetivo principal de este proyecto es mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa Fofo's Carnes, una empresa dedicada a la industria de productos cárnicos ubicada en San Ramón de Alajuela. El enfoque se centra en el proceso productivo, especialmente en el área de almacenamiento y venta de productos cárnicos.

El enfoque metodológico implica la observación, medición de tiempos, estudio de espacios y distribución de planta. Se busca identificar y abordar tiempos ociosos, mala

distribución de planta, mal manejo de recursos y procesos improductivos. Se analiza la capacitación de los operarios y se proponen estrategias para mejorar la eficiencia operativa, especialmente en el proceso de destazado. El proyecto en la empresa Fofos Carnes reveló ineficiencias significativas en el proceso de destazado, con tiempos ociosos y una distribución ineficiente de tareas.

Se identificó la falta de capacitación óptima para los operarios, especialmente en este proceso. Sin embargo, la implementación de estrategias innovadoras, como mejoras en empaque y distribución, junto con la adquisición de una máquina, resultó en un aumento notable en las ganancias, llegando a ¢33.577.602 en un año. El proyecto en la empresa Fofos Carnes reveló ineficiencias significativas en el proceso de destazado, con tiempos ociosos y una distribución ineficiente de tareas. Se identificó la falta de capacitación óptima para los operarios, especialmente en este proceso.

Sin embargo, la implementación de estrategias innovadoras, como mejoras en empaque y distribución, junto con la adquisición de una máquina, resultó en un aumento notable en las ganancias, llegando a ¢33.577.602 en un año. Las conclusiones destacan la necesidad urgente de capacitación para los operarios, con un enfoque particular en el proceso de destazado. Las estrategias de mejora propuestas, como la optimización de procesos y la continuidad de innovaciones, demuestran ser cruciales para aumentar la eficiencia operativa y, en última instancia, las ganancias de la empresa.

La implementación exitosa de estas estrategias subraya la importancia de la innovación y la mejora continua en el entorno empresarial. Este proyecto proporciona a Fofos Carnes herramientas y recomendaciones prácticas para mejorar su eficiencia operativa y aumentar las

ganancias. Los hallazgos pueden ser útiles para otras empresas en la industria de productos cárnicos o de cualquier otra industria que buscan optimizar sus procesos y servicios.

Contreras (2023) presentó su trabajo de investigación “Propuesta de mejora financiera en el sistema de costos de mantenimiento para incrementar la rentabilidad de este servicio en un complejo turístico en Costa Rica” El objetivo principal de esta investigación es proponer una mejora financiera en el sistema de costos de los servicios de mantenimiento prestados por la empresa Galaxy en el complejo turístico Gran Muralla del Espacio. El enfoque se centra en facilitar la toma de decisiones estratégicas y aumentar la rentabilidad de la empresa mediante la identificación y registro adecuado de los elementos del costo.

La investigación utiliza un enfoque cuantitativo para analizar la información y construir reportes sobre los costos incurridos durante los periodos fiscales 2019, 2020, 2021 y 2022. Se realiza un análisis detallado de los costos directos e indirectos asociados a los servicios de mantenimiento, evaluando el flujo de actividades y formularios utilizados por la empresa Galaxy. El análisis revela que la empresa Galaxy no registra adecuadamente los costos y gastos administrativos vinculados a los servicios de mantenimiento, lo que impide la obtención de información razonable sobre los márgenes de utilidad bruta y operativa.

Como resultado, se propone una mejora financiera que identifica y optimiza los costos mediante un cambio en el proceso de costeo. La principal conclusión es que la implementación de la propuesta de mejora financiera permitirá un mejor registro y control de los costos de los servicios de mantenimiento. La falta de información adecuada sobre los márgenes de utilidad bruta y operativa se abordará mediante la optimización del proceso de costeo, lo que facilitará la medición más precisa de la rentabilidad de los servicios.

El principal aporte de esta investigación radica en la propuesta de mejora financiera, que identifica y optimiza los costos de los servicios de mantenimiento. La implementación de esta propuesta proporcionará a la empresa Galaxy una herramienta más científica para medir su rentabilidad y tomar decisiones estratégicas informadas, contribuyendo así al desarrollo y crecimiento de la organización

Salazar (2020) realiza su investigación “Análisis de la gestión administrativa financiera en la empresa IT-Service ubicada en Puerto Viejo de Sarapiquí, Heredia, Costa Rica, durante los periodos 2016, 2017, 2018 y 2019 y el mejoramiento de su gestión empresarial”. El objetivo principal de este trabajo es realizar un análisis exhaustivo de la gestión administrativa financiera en la empresa IT-Service. La investigación tiene como propósito identificar oportunidades de mejora para optimizar y dinamizar las actividades comerciales, centrándose en el análisis de los Estados Financieros y otras variables relevantes.

La investigación se llevó a cabo de manera presencial, utilizando técnicas específicas para detallar comportamientos, tendencias y estructuras de ventas. El enfoque fue cuantitativo, recopilando datos e información necesaria que luego serán procesados, analizados e interpretados para emitir criterios y propuestas. Se utilizó estados financieros y documentación contable como fuentes de información clave. El principal resultado es la identificación de oportunidades de mejora en la gestión administrativa financiera de IT-Service.

La investigación busca concluir con recomendaciones y estrategias específicas que contribuyan a la eficiencia de las operaciones de IT-Service. Se cree que estas conclusiones proporcionen un marco sólido para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de la gestión administrativa financiera de la empresa. El principal aporte de este trabajo radica en proporcionar a IT-Service y a otros interesados (como futuros profesionales y empresarios) un

análisis detallado de su gestión administrativa financiera. La información recopilada y las estrategias propuestas pueden ser valiosas para la mejora continua y el éxito a largo plazo de la empresa, así como para la formación y consulta de otros actores interesados en el tema.

En el año 2023 Barquero, Castañeda & Soley desarrollan (Propuesta de mejora financiera en el manejo de las cuentas por pagar, por medio de la reducción de costos y optimización de tiempos en el procesamiento de facturas en Evonik Costa Rica)El objetivo principal de este trabajo de investigación es abordar la inquietud relacionada con el creciente gasto en el procesamiento de cuentas por pagar y la falta de una estructura eficiente en este proceso, particularmente al ser gestionado por una empresa externa. La investigación se enfoca en identificar acciones concretas para mejorar la eficiencia del proceso y reducir costos.

La investigación combina una fundamentación teórica basada en clásicos como Ross y Madura, así como fuentes de la prensa y organismos relevantes, con un enfoque práctico. La mayor parte del trabajo se centra en información proporcionada por la empresa, cálculos de costos y análisis de conclusiones. Se realiza una limpieza de datos y análisis correspondiente para llegar a conclusiones y propuestas concretas.

El resultado principal de la investigación es la identificación de acciones específicas para hacer más eficiente el proceso de procesamiento de cuentas por pagar y lograr ahorros en costos. Se construyen escenarios pesimistas y optimistas que proporcionan una visión clara de las posibles mejoras. La investigación concluye que la eficiencia y el ahorro en costos en el procesamiento de cuentas por pagar pueden lograrse mediante un mayor control y capacitación tanto de clientes como de trabajadores, incluso cuando el servicio es proporcionado por una empresa externa.

Se proponen acciones escalonadas para abordar estas mejoras. El principal aporte de esta investigación aplicada radica en proporcionar una guía concreta sobre cómo mejorar la eficiencia y reducir costos en el procesamiento de cuentas por pagar, especialmente cuando se externaliza este servicio. Las conclusiones y acciones propuestas pueden ser valiosas para otras empresas que enfrenten desafíos similares en la gestión de cuentas por pagar.

1.1.2 Delimitación del problema

La delimitación del problema de investigación es esencial para enfocar y clarificar el área específica de interés, estableciendo objetivos concretos y eficientizando la recopilación de datos. Proporciona relevancia y aplicabilidad al contexto estudiado, facilitando la evaluación de la viabilidad y factibilidad de la investigación. Al reducir ambigüedades, permite una toma de decisiones informada y estratégica, asegurando que los recursos se utilicen de manera efectiva y que los resultados sean específicos y pertinentes al problema identificado. En última instancia, la delimitación del problema es fundamental para garantizar la calidad y aplicabilidad de la investigación.

1.1.2.1 Delimitación temporal

La delimitación temporal abarcará desde enero hasta abril de 2024. Durante este período, se realizará un exhaustivo diagnóstico organizacional en la empresa Química Industrial del Sur S.A. con el objetivo de mejorar su gestión administrativa.

1.1.2.2 Delimitación geográfica

La investigación se llevará a cabo en Santa Rosa de Santo Domingo de Heredia, Costa Rica, durante el primer cuatrimestre de 2024.

1.1.3 Justificación

La presente investigación se enfocará en cómo mejorar la gestión administrativa en la empresa Química Industrial del Sur S.A., por medio de un diagnóstico organizacional. Este estudio permitirá identificar y mostrar el estado situacional de la organización y con base a la data recolectada se podrá diseñar y recomendar políticas, estrategias, cadena de valor y una departamentalización acorde a la organización, que aporte valor en todos los procesos de la empresa Química Industrial del Sur S.A., como lo son los productos, los servicios técnicos, trato personalizado a los clientes y la gestión administrativa, permitiendo ser más eficientes y con mayor eficacia.

La realización de la investigación sobre la mejora de la gestión administrativa en la empresa Química Industrial del Sur S.A., mediante la aplicación de un diagnóstico organizacional basado en principios de comparación en Santa Rosa de Santo Domingo de Heredia, se justifica por diversas razones. Primeramente, por la necesidad de abordar deficiencias en la eficiencia administrativa de la empresa, identificando áreas de oportunidad para optimizar procesos y recursos.

Este estudio es esencial para comprender y mejorar la dinámica organizacional, permitiendo una toma de decisiones más fundamentada y estratégica. La aplicación de un diagnóstico basado en principios de comparación contribuirá a la disciplina al proporcionar un

enfoque práctico y aplicado, generando conocimientos valiosos sobre estrategias efectivas en el ámbito de la gestión empresarial.

Los beneficiarios directos de esta investigación incluyen a la empresa Química Industrial del Sur S.A., que podrá implementar acciones específicas para mejorar su gestión administrativa, incrementando su eficiencia y competitividad en el mercado. Además, otros actores interesados, como académicos, profesionales del área y empresas del mismo sector, podrán aprovechar los resultados para aprender de las mejores prácticas identificadas.

Por otra parte, la motivación del investigador radica en contribuir al desarrollo y aplicación práctica de conocimientos, así como en ofrecer soluciones concretas que impulsen la eficacia operativa y sostenibilidad de las organizaciones en el entorno empresarial actual. En conjunto, esta investigación busca generar impactos significativos tanto a nivel empresarial como en el ámbito académico y profesional.

La investigación sobre la mejora de la gestión administrativa en Química Industrial del Sur S.A. mediante un diagnóstico organizacional basado en principios de comparación en Santa Rosa de Santo Domingo de Heredia presenta una justificación significativa en términos teóricos y metodológicos. Desde el punto de vista teórico, este estudio contribuirá al cuerpo de conocimientos existente en gestión empresarial al aplicar y validar la efectividad de principios de comparación en el diagnóstico organizacional. Al incorporar y adaptar teorías existentes, la investigación puede ofrecer un marco conceptual más robusto que guíe la mejora de la gestión administrativa en entornos empresariales específicos.

En el ámbito metodológico, la aplicación de un diagnóstico organizacional basado en comparaciones proporcionará una metodología innovadora y aplicada para analizar y mejorar la gestión administrativa. Este enfoque metodológico específico tiene el potencial de ser

replicado en otras organizaciones, permitiendo una evaluación comparativa que enriquezca la comprensión de las mejores prácticas en gestión empresarial. Además, la investigación podría incorporar métodos cualitativos y cuantitativos, brindando un enfoque integral para la recopilación y análisis de datos, lo que fortalecerá la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

La relevancia teórica y metodológica de esta investigación radica en su capacidad para generar conocimientos aplicables y prácticos en el campo de la gestión administrativa, permitiendo tanto a académicos como a profesionales aprovechar los resultados para enriquecer teorías existentes y mejorar la toma de decisiones en entornos empresariales. En última instancia, esta investigación busca no solo abordar las necesidades específicas de Química Industrial del Sur S.A., sino también contribuir al avance de la disciplina en términos de teoría y metodología en gestión empresarial.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo mejorar la gestión administrativa de la empresa Química Industrial del Sur S.A., por medio de la aplicación de un diagnóstico organizacional basado en principios de comparación en Santa Rosa de Santo Domingo de Heredia, en el primer cuatrimestre 2024?

1.3 OBJETIVOS

Determinar los objetivos de investigación es crucial para proporcionar dirección y enfoque al estudio. Establecer metas específicas clarifica los propósitos y criterios de éxito, guiando la elección de métodos y herramientas metodológicas apropiadas. Los objetivos también sirven como estándares para evaluar los resultados, facilitan la comunicación efectiva

entre los investigadores y otros interesados, y garantizan la alineación con el problema de investigación. Esta definición clara optimiza la utilización de recursos, permitiendo una investigación eficiente y relevante que contribuye significativamente al conocimiento en el área de estudio.

1.3.1 Objetivo general

Identificar las mejoras de la gestión administrativa de la empresa Química Industrial del Sur S.A., por medio de la aplicación de un diagnóstico organizacional basado en principios de comparación en Santa Rosa de Santo Domingo de Heredia, en el primer cuatrimestre 2024.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Describir detalladamente los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. durante el primer cuatrimestre de 2024, incorporando un entendimiento profundo de los principios fundamentales de comparación en el contexto de diagnósticos organizacionales para su aplicación específica en la gestión administrativa.
2. Interpretar los resultados del diagnóstico organizacional para la identificación de áreas de mejora en la gestión administrativa de la empresa, estableciendo relaciones directas entre los hallazgos específicos del diagnóstico y los estándares internos, así como las mejores prácticas del sector.
3. Aplicar los principios de comparación en la formulación de recomendaciones concretas para el diseño de estrategias específicas basadas en los resultados del diagnóstico organizacional para la mejora y optimización de los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. durante el primer cuatrimestre de 2024.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Cultura organizativa

La cultura organizacional se erige como un elemento crucial dentro del entramado de una empresa, constituyendo un conjunto intrincado de valores, creencias, prácticas y elementos compartidos. Según Olaz & Ortiz (2022) la cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, prácticas y elementos compartidos que caracterizan a una organización. Este conjunto cultural impregna todos los aspectos de la organización, tanto los considerados "hard", como los principios organizativos, el organigrama y los procesos, como los aspectos "soft", que incluyen ritos, mitos, formas de comunicación y relaciones entre los recursos humanos.

Al considerar los componentes "hard", se reconoce que los principios organizativos, el organigrama y los procesos operativos son impregnados y moldeados por esta cultura compartida. Esta perspectiva subraya la importancia de ir más allá de las estructuras visibles y adentrarse en la esencia cultural que permea cada decisión y acción organizacional.

2.1.1.1 Cultura empresarial

En esencia, la cultura empresarial representa el alma colectiva de una empresa, manifestándose a través de valores compartidos, creencias arraigadas, prácticas cotidianas y la interacción única entre sus miembros. Este conjunto de elementos no solo define la identidad de la organización, sino que también influye de manera profunda en la toma de decisiones, en la forma de abordar desafíos y en la creación de un ambiente laboral particular.

Según el libro de Olaz & Ortiz (2022) la cultura empresarial se define como un elemento crucial de análisis que surge de la aplicación de la perspectiva cultural al estudio de las organizaciones. Este enfoque ganó fuerza en la década de los setenta, impulsado por el discurso del cambio cultural que se convirtió en el pilar del éxito organizativo durante el optimismo económico de mediados de los 80. En este contexto, la cultura empresarial se erige como un conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que caracterizan a una organización.

Olaz & Ortiz destacan el interés en la cultura organizativa se intensificó en la década de los 80, especialmente con el trabajo influyente de autores como Schein. La atención se centró en descubrir cómo la cultura se convierte en un elemento explicativo clave para la competitividad de las organizaciones. Esta noción se consolidó a través de estudios comparativos entre grandes empresas internacionales y la contrastante cultura empresarial estadounidense y japonesa. Durante la década de los 80 y 90, las investigaciones sobre cultura empresarial se dividieron en dos enfoques principales: la cultura como elemento estratégico de gestión interna y como factor facilitador de la adaptación y respuesta organizativa al entorno. La cultura empresarial se aborda desde una perspectiva simbólica, considerando elementos como leyendas, historias y rituales.

Hoy en día, la cultura empresarial ha adquirido una relevancia destacada como factor de competitividad empresarial. Este reconocimiento ha llevado a la proliferación de seminarios, libros y conferencias que destacan su importancia y la posicionan como un elemento esencial en la gestión y dirección de las organizaciones.

2.1.1.2 Como usar la cultura organizativa como herramienta analítica

Una herramienta de análisis es un medio o enfoque sistemático utilizado para examinar, comprender y evaluar aspectos específicos de un fenómeno, sistema o situación. En el contexto de la cultura organizativa, esta herramienta de análisis implica la capacidad de estudiar y desglosar los elementos culturales presentes en una organización con el objetivo de obtener información valiosa. Se utiliza para entender cómo la cultura afecta el comportamiento, las decisiones y el rendimiento de la organización, permitiendo a los líderes y gestores tomar decisiones informadas sobre estrategias, cambios y mejoras.

Esta herramienta implica métodos como encuestas, entrevistas, observaciones y análisis documental para recopilar datos sobre los valores compartidos, las normas, las tradiciones y otros aspectos culturales. Al aplicarla, se busca identificar fortalezas y debilidades culturales, alinear la cultura con los objetivos estratégicos, y, en última instancia, utilizar la cultura como un activo que contribuye al éxito organizativo. En resumen, una herramienta de análisis en el contexto de la cultura organizativa proporciona el marco y los métodos para desentrañar los elementos culturales clave y utilizar esa información de manera estratégica en la toma de decisiones

La cultura organizativa según Olaz & Ortiz (2022) puede ser una herramienta analítica poderosa al ser comprendida y aplicada estratégicamente. En primer lugar, se debe realizar un diagnóstico cultural profundo para identificar los valores compartidos, rituales y creencias arraigadas en la organización. Posteriormente, esta comprensión cultural debe alinearse cuidadosamente con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando coherencia entre la cultura declarada y las prácticas organizativas reales. Además, es crucial integrar la cultura en

la gestión de talento, seleccionando y desarrollando empleados que se alineen con los valores culturales, lo que contribuirá a la cohesión interna y al éxito organizativo.

Se destaca la importancia de alinear esta comprensión cultural con los objetivos estratégicos de la empresa. La coherencia entre la cultura declarada y las prácticas reales se presenta como un factor clave para el éxito organizativo. La integración de la cultura en la gestión de talento es resaltada como un paso crucial, sugiriendo la selección y desarrollo de empleados que se alineen con los valores culturales como un medio para fomentar la cohesión interna y contribuir al logro de los objetivos organizativos.

2.1.2 Evaluaciones múltiples

Su objetivo principal radica en potenciar el desarrollo individual, asegurando que los empleados no solo cumplan con los requisitos del puesto actual, sino que también avancen en su crecimiento y contribuyan eficazmente al éxito organizacional.

De conformidad con Alles (2021) las evaluaciones múltiples son la herramienta evaluativa para utilizar después de que cada colaborador tenga lo requerido por el puesto que ocupa. Esto para mejorar el desarrollo de las personas. Lo anterior de la mano con las buenas prácticas de RRHH son esenciales para unas adecuadas evaluaciones

El enfoque de Alles resalta la importancia de las evaluaciones múltiples como una herramienta estratégica para el crecimiento continuo de los colaboradores. Al proponer que estas evaluaciones se realicen después de que los empleados han alcanzado los requisitos del puesto, se subraya la necesidad de un enfoque progresivo en el desarrollo del personal. Este método no solo asegura que los empleados estén equipados con las habilidades fundamentales, sino que también proporciona una plataforma para la mejora continua y el avance profesional.

Además, al vincular las evaluaciones múltiples con las buenas prácticas de RRHH, se destaca la importancia de alinear estas evaluaciones con los objetivos organizacionales y la estrategia de gestión de talento.

2.1.2.1 Como realizar evaluaciones

Alles (2021) menciona que se inicia resaltando la diversidad en el grado de desarrollo de la disciplina de Recursos Humanos en diferentes organizaciones y regiones, incluso dentro de corporaciones transnacionales. La relevancia de las personas en el entorno organizacional se reconoce, pero se señala que las herramientas disponibles a menudo no son las más adecuadas para las circunstancias. En cuanto a la implementación de métodos y procedimientos de Recursos Humanos, se enfatiza su relación con el contexto local, regional e internacional, la cultura social y la legislación vigente. La influencia de estos factores en la cultura organizacional y la necesidad de considerarlos como un desafío significativo se subrayan.

Se destaca la disciplina de Recursos Humanos como un campo que considera estos aspectos y define formas de hacer las cosas, teniendo en cuenta la cultura existente y proponiendo cambios según la estrategia organizacional. Se menciona el modelo de competencias como fundamental para estos propósitos.

2.1.2.2 Evaluación del desempeño

La "evaluación del desempeño" es un proceso integral dentro de las organizaciones que busca medir y analizar el rendimiento individual de los empleados en relación con los objetivos, las metas y las expectativas establecidas por la empresa. Este proceso implica la recolección sistemática de información sobre las habilidades, competencias y logros de cada empleado, con

el propósito de proporcionar retroalimentación constructiva, identificar áreas de mejora y reconocer los éxitos. La evaluación del desempeño no solo se centra en resultados cuantitativos, como metas alcanzadas, sino que también considera aspectos cualitativos, como habilidades interpersonales, contribuciones al equipo y desarrollo profesional.

Según Ronco (2019):

La evaluación del desempeño es un aspecto clave dentro de las organizaciones, pues el rendimiento del personal influye en la toma de decisiones administrativas, el desarrollo de los participantes, y en la investigación sobre métodos para aumentar la efectividad de las prácticas y procedimientos. (p. 13)

Ronco (2019) se enfoca en cómo el rendimiento del personal impacta directamente en las decisiones administrativas, señalando que la evaluación no solo es una medida de eficacia individual, sino también un componente clave para la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa. Esto sugiere que las evaluaciones del desempeño informan sobre la asignación de recursos, promociones y otras decisiones de gestión. Además, Ronco resalta la conexión entre la evaluación del desempeño y el desarrollo personal de los empleados. La retroalimentación obtenida a través de este proceso no solo se utiliza para medir el rendimiento actual, sino también para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento individual.

2.1.2.3 Métodos para evaluar el desempeño

Medidas Objetivas

Las "medidas objetivas" son indicadores cuantificables y observables que se utilizan para evaluar de manera precisa y sin sesgos el rendimiento, resultados o características específicas de un objeto, situación o individuo. Estas medidas se basan en datos concretos y

verificables, lo que las hace menos susceptibles a interpretaciones subjetivas o a la influencia de opiniones. Las medidas objetivas proporcionan una base cuantitativa para la toma de decisiones y la evaluación de desempeño, ya que se pueden comparar de manera directa y suelen ser más confiables y transparentes.

En el ámbito de la evaluación del desempeño en el trabajo, las medidas objetivas podrían incluir cifras concretas como ventas alcanzadas, metas cumplidas, productividad por hora, errores cometidos o cualquier otro indicador cuantificable que refleje el rendimiento laboral. Estas medidas son fundamentales para garantizar una evaluación justa y basada en hechos, contribuyendo a la toma de decisiones informadas en el ámbito laboral. “Como medidas objetivas podemos mencionar las ausencias, accidentes, y retrasos como ejemplos. Se trata de reunir información sobre la productividad del individuo” (Ronco, 2019, p. 13).

Medidas Subjetivas

Estas medidas, que evalúan tanto la cantidad como la calidad del trabajo, son comúnmente utilizadas en entornos organizacionales para proporcionar una evaluación estructurada y cuantificable del rendimiento laboral. Además, el autor señala la existencia de formularios centrados en la conducta, los cuales se enfocan en dimensiones orientadas a rasgos o aspectos generales del desempeño. Esta dualidad en la evaluación sugiere la importancia de considerar tanto resultados tangibles como comportamientos y cualidades más subjetivas al evaluar el rendimiento de los empleados.

Son las medidas más utilizadas. Suele presentarse como un formulario de calificación, que califica la cantidad y calidad del trabajo. También hay formularios centrados en la conducta,

donde se exponen las dimensiones orientadas a los rasgos o aspectos generales del desempeño. (Ronco, 2019, p. 13)

Al mencionar la presentación de estas medidas a través de formularios de calificación, Ronco (2019) sugiere que la cuantificación de la cantidad y calidad del trabajo es una práctica extendida. Estos formularios pueden abordar aspectos específicos y tangibles del rendimiento laboral, proporcionando una estructura clara para evaluar logros y metas concretas.

2.1.2.4 Evaluación 360

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral o feedback 360°, ha emergido como una herramienta de evaluación cada vez más esencial en el contexto de las organizaciones modernas. Más allá de su aplicación tradicional en la medición del desempeño, esta metodología abarca otros ámbitos, como el diseño de programas de desarrollo y la evaluación de competencias. La singularidad de la evaluación de 360 grados radica en la obtención de información desde diversas perspectivas, incluyendo la retroalimentación de directivos, posibles subordinados, compañeros de trabajo cercanos, clientes y/o proveedores. Asimismo, se destaca la participación de los empleados, quienes evalúan su propio desempeño, estableciendo así un enfoque integral y holístico.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral o feedback 360°, es una herramienta de evaluación cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Además de su uso en la medición del desempeño, tiene otros campos de aplicación en el diseño de programas de desarrollo y en la medición y evaluación de las competencias. Se obtiene la información desde diferentes perspectivas: de los directivos, de posibles subordinados, de

compañeros de trabajo próximos y de clientes y/o proveedores. También los empleados mismos evalúan su propio funcionamiento. (Ronco, 2019, p. 14)

La evaluación de 360 grados representa una evolución significativa en las prácticas de evaluación, al abordar de manera completa la dinámica interrelacional dentro y fuera de la organización. Al incorporar perspectivas diversas, desde superiores hasta clientes, se obtiene una visión más completa y equitativa del rendimiento y las competencias de un individuo. Este enfoque no solo contribuye a la mejora continua del desempeño individual, sino que también fomenta un ambiente de retroalimentación constructiva y desarrollo profesional. Además, al extender su aplicación más allá de la mera medición del desempeño, la evaluación de 360 grados se convierte en una herramienta versátil para potenciar el crecimiento organizacional y la excelencia en las competencias clave.

2.1.3 Diagnostico organizacional

El diagnóstico organizacional se erige como un proceso esencial dentro del ámbito empresarial, siendo definido como la meticulosa medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistemática. Este enfoque abarcador busca evaluar no solo las capacidades de desempeño de tareas, analizando la eficacia estructural de los distintos componentes organizacionales, sino también examinar el impacto que el sistema ejerce en su entorno. Es a través de este proceso que las organizaciones pueden obtener una visión completa de su funcionamiento, identificando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora para optimizar su desempeño y alcanzar sus metas estratégicas.

El diagnostico organizacional puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde la perspectiva sistemática. La efectividad incluye tanto

las capacidades de desempeño de tarea (decir que tan bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tarea), como el impacto que tiene el sistema organizacional. (Ronco, 2019, p. 14)

Ronco resalta la necesidad de evaluar las capacidades de desempeño de tareas, lo cual implica analizar la estructura interna de la organización y cómo sus componentes interactúan para lograr sus objetivos. Este enfoque hacia la eficacia interna es esencial para comprender la salud organizacional. En conjunto, el diagnóstico organizacional se presenta como una herramienta estratégica para evaluar y mejorar tanto la estructura interna como la influencia externa de una organización.

El diagnóstico organizacional se revela como un proceso fundamental que aborda el desafío del conocimiento dentro del entorno empresarial. Este proceso no solo implica la identificación y comprensión de los diversos aspectos del funcionamiento de la organización, sino que va más allá al plantear afirmaciones basadas en información recopilada y ofrecer posibles recomendaciones para el cambio. En esencia, el diagnóstico se convierte en un procedimiento integral que amalgama una variedad de métodos de investigación y análisis de ciencias sociales.

El diagnóstico organizacional puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tarea), como el impacto que tiene el sistema organizacional. (Ronco, 2019, p. 16)

Ronco se enfoca en la evaluación de las capacidades de desempeño de tareas, destacando la importancia de analizar la estructura interna de la organización y cómo interactúan sus

diversos componentes para lograr sus objetivos. Este enfoque hacia las capacidades de desempeño proporciona una visión detallada de la eficacia estructural de la organización.

El diagnóstico plantea el problema del conocimiento, la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y eventualmente, recomendaciones para su cambio utilizando toda la información recopilada a través de la organización y sus participantes, utilizando los métodos utilizados en este capítulo. Es el procedimiento es en el que se aúna todos los métodos de investigación y análisis de ciencias sociales, poniendo el foco en situación actual de la organización. (Ronco, 2019, p. 16)

Ronco en concreto enfatiza la capacidad del diagnóstico para formular afirmaciones fundamentadas sobre el funcionamiento de la organización, subrayando su papel en proporcionar una visión crítica y analítica de la situación actual. Además, destaca que este proceso no se limita a la identificación de problemas, sino que va más allá al proponer recomendaciones para el cambio. Se sugiere que el diagnóstico no solo se trata de recopilar información, sino de utilizar métodos de investigación y análisis de ciencias sociales de manera integrada.

Este enfoque holístico implica la participación activa de los diversos actores dentro de la organización y busca entender no solo los síntomas aparentes, sino también las raíces subyacentes de los problemas. Al poner el foco en la situación actual de la organización, el diagnóstico se presenta como un instrumento estratégico para la toma de decisiones informadas y la implementación efectiva de cambios que impulsen el progreso y el desarrollo organizacional.

2.1.3.1 Perspectiva del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se erige como una herramienta esencial para comprender y potenciar el funcionamiento de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y competitivo. De acuerdo con Ronco (2019) al adoptar una perspectiva de análisis profundo, el diagnóstico organizacional no se limita a evaluar estructuras formales y procesos internos, sino que se sumerge en las complejidades sociales, humanas y culturales que configuran la esencia de una organización. Este enfoque holístico no solo desvela los aspectos superficiales, sino que también revela las interacciones, relaciones y dinámicas subyacentes que impactan directamente en la eficacia y la salud de la organización.

2.1.3.2 Perspectiva Social

La perspectiva social en el diagnóstico organizacional implica un enfoque que va más allá de la estructura y los procesos internos, centrándose en comprender la dinámica y las interacciones sociales dentro de la organización. Se trata de reconocer y analizar cómo las relaciones entre los miembros del equipo, los grupos de trabajo y las comunidades dentro y fuera de la organización influyen en su funcionamiento.

Ronco (2019) cita que: “Esta perspectiva evalúa las funciones y procesos midiendo los efectos provocados en los distintos subsistemas”. (p.16) Esta perspectiva refleja una comprensión profunda de la interconexión de los elementos dentro de una organización, reconociendo que las acciones y procesos no solo impactan un área específica, sino que generan efectos en varios subsistemas simultáneamente.

2.1.3.3 Estudios de los ejecutivos

La medición de la capacidad de los participantes de una organización para identificar y resolver problemas de manera exitosa, haciendo uso de los recursos disponibles, constituye un indicador crucial de la salud y eficacia de la entidad. “Mide si los participantes de las organizaciones identifican y resuelven los problemas de forma exitosa, haciendo uso de los recursos disponibles”. (Ronco, 2019, pp. 16-17)

Este enfoque de medición destaca la importancia de la iniciativa y la capacidad de resolución de problemas en el contexto organizacional. Al evaluar si los participantes identifican y abordan con éxito los problemas, se obtiene una visión profunda de la capacidad de la organización para enfrentar desafíos en tiempo real. Además, el énfasis en el uso eficiente de los recursos disponibles subraya la importancia de la gestión eficaz de activos y habilidades.

Desde el punto de vista del análisis organizacional, este indicador no solo proporciona información sobre el rendimiento individual, sino que también revela la cultura y el ambiente de trabajo, ya que una organización eficaz fomenta la resolución colaborativa de problemas. La capacidad de identificar y resolver problemas de manera exitosa se convierte así en un indicador clave para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua dentro de la organización.

2.1.3.4 Grupos Informales

La observación y comprensión de los grupos informales dentro de una organización representan un elemento esencial para la gestión efectiva. Estos grupos, a menudo invisibles en la estructura formal, desempeñan un papel significativo en la dinámica organizacional. Esta perspectiva sugiere que, más allá de la estructura formal, la interacción y la colaboración

informales son factores cruciales por considerar para comprender la salud y el rendimiento de una organización.

“Sirve para conocer y medir sus dinámicas y como facilitan (o no) la eficacia organizacional”. (Ronco, 2019, p. 17) El enfoque en los grupos informales revela una apreciación de la complejidad social y relacional dentro de una organización. La cita de Ronco sugiere que estos grupos no solo existen, sino que también influyen en la eficacia organizacional de maneras que pueden ser beneficiosas o, potencialmente, obstaculizar el rendimiento. La medición de las dinámicas de estos grupos implica un reconocimiento de la influencia subyacente en las interacciones cotidianas, las alianzas no formales y las redes de comunicación.

Desde el análisis organizacional, entender cómo estos grupos informales facilitan o dificultan la eficacia es crucial para la toma de decisiones estratégicas. Puede proporcionar ideas valiosas sobre la cultura organizacional, la colaboración entre empleados y la resiliencia frente a desafíos.

2.1.3.5 Individual

La evaluación del impacto individual de una organización en el bienestar de las personas es esencial para comprender su verdadero valor más allá de los resultados comerciales. La afirmación de que se centra en el grado en que la organización tiene un impacto positivo en el bienestar de las personas sugiere un enfoque que va más allá de los indicadores tradicionales de éxito. En lugar de medir simplemente el rendimiento económico, se destaca la importancia de evaluar cómo la organización contribuye al bienestar general de sus miembros.

Según Ronco (2019) “se centra en el grado en que la organización tiene un impacto positivo en el bienestar de las personas”. (p. 17) Desde una perspectiva de análisis

organizacional, esta evaluación puede proporcionar información valiosa sobre la ética, la responsabilidad social y la sostenibilidad de la organización. Además, podría influir en la atracción y retención de talento, ya que las organizaciones que demuestran un impacto positivo en el bienestar de las personas pueden ser percibidas como empleadores más atractivos.

2.1.4 Modelos de Análisis

Los modelos de análisis desempeñan un papel crucial en el diagnóstico organizacional al proporcionar una estructura metodológica que guía el proceso. Estos modelos ofrecen una hoja de ruta sistemática que abarca diversos aspectos de la organización, desde su estructura interna hasta su cultura y dinámicas sociales. Al seguir un modelo establecido, se garantiza la consistencia y replicabilidad en el análisis, permitiendo una comprensión integral de la organización y facilitando la identificación de causas raíz de los problemas. “Un modelo se encuentra conformado por un conjunto de variables y compuestos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional” (Ronco, 2019, p. 17).

2.1.4.1 Modelo de contingencia

El modelo de contingencias se revela como un enfoque integral que se sumerge en la dinámica de las organizaciones en su interacción con el entorno. Este modelo se centra en entender tanto la diferenciación como la integración en esta relación, reconociendo la influencia de diversos factores en la configuración de las formas organizacionales. La atención a elementos como la planificación, la división del trabajo y las relaciones internas y externas destaca la

complejidad del entorno empresarial y cómo este influye en la estructura y funcionamiento de las organizaciones.

El modelo de contingencias de acuerdo con el libro de Ronco (2019) se enfoca en comprender el proceso de diferenciación e integración en la relación de una organización con su entorno. Este modelo busca determinar las formas organizacionales a través de diversos elementos, como la planificación de actividades, la división del trabajo, las relaciones internas y externas, las condiciones del entorno (mercado, proveedores, tecnología, competencia, etc.), y las demandas y expectativas de la empresa hacia estos elementos. Examina factores como la definición y claridad de metas, el grado de conformidad y compromiso con dichas metas, la concordancia entre los objetivos de la organización y los de sus subsistemas, el sistema de comunicaciones, el manejo de conflictos, y los mecanismos de control.

El modelo de contingencias, al abordar la definición de metas, el compromiso, la concordancia entre objetivos, sistemas de comunicación y mecanismos de control, demuestra su enfoque holístico. Este modelo no solo reconoce la adaptabilidad y la necesidad de ajustarse a las condiciones específicas del entorno, sino que también destaca la importancia de la coherencia interna y la alineación con los objetivos estratégicos. Su énfasis en la interacción entre la organización y su entorno refleja una comprensión dinámica y contextualizada del diseño organizativo, proporcionando una base sólida para el análisis y la toma de decisiones estratégicas en un mundo empresarial cambiante.

2.1.4.2 Estructura en cinco

El modelo de contingencias, al dividir la organización en cinco partes esenciales y al destacar cinco mecanismos coordinadores básicos, ofrece una estructura analítica detallada que

busca comprender y gestionar la complejidad organizacional. Las cinco partes, desde la cumbre estratégica hasta el staff de apoyo, reflejan la diversidad de funciones y niveles en una organización. Al mismo tiempo, los mecanismos coordinadores, como el ajuste mutuo y la estandarización, resaltan la variedad de enfoques para coordinar estas partes.

Este modelo divide la organización en cinco partes esenciales: cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, estructura técnica o tecnoestructura, y staff de apoyo. También pueden distinguirse cinco mecanismos coordinadores básicos: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores. (Ronco, 2019, p. 19)

La división de la organización en cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y staff de apoyo permite una visualización clara de las funciones y responsabilidades en diferentes niveles jerárquicos y operativos. La identificación de mecanismos coordinadores básicos, como el ajuste mutuo y la supervisión directa, sugiere un reconocimiento de que no existe un enfoque único para coordinar actividades en una organización compleja. Este modelo se alinea con la noción de que la coordinación efectiva puede requerir métodos diversos y adaptables según la naturaleza específica de las tareas y funciones.

2.1.4.3 Modelo de Hax y Majluf

El modelo que vincula la cultura organizacional con la estrategia y la estructura destaca la interrelación fundamental entre estos elementos clave en el funcionamiento de una organización. Este enfoque sostiene que la cultura de una organización influye directamente en su estrategia, que a su vez moldea los componentes fundamentales de su estructura. Al centrarse

en los procesos de diferenciación e integración, el modelo busca comprender cómo la dinámica cultural afecta la toma de decisiones estratégicas y la configuración organizativa.

El modelo organizacional enfatiza cómo la interdependencia entre cultura, estrategia y estructura es clave para el éxito empresarial. Como indica Ronco (2019, “se basa en la idea de que la cultura de una organización condiciona su estrategia y ésta, a su vez, determina los elementos básicos de la estructura. Sus fenómenos centrales son los procesos de diferenciación e integración” (p. 20). Este modelo subraya la importancia de la alineación entre la cultura, la estrategia y la estructura en el logro de los objetivos organizacionales.

Al reconocer que la cultura no solo refleja los valores fundamentales de una organización, sino que también influye en las decisiones estratégicas y la configuración estructural, este enfoque se posiciona en la intersección crítica entre los aspectos humanos y estructurales de una entidad. La atención a los procesos de diferenciación e integración sugiere una comprensión dinámica de cómo las organizaciones equilibran la diversidad interna con la necesidad de cohesión y coordinación.

2.1.5 Clima organizacional

El concepto de clima laboral se presenta como un fenómeno complejo que surge directa e indirectamente de las condiciones de trabajo. Este enfoque reconoce que el ambiente de trabajo no solo se limita a las características físicas, sino que abarca elementos más amplios que influyen en la percepción y experiencia de los empleados. Dada su importancia, numerosos investigadores han dirigido sus esfuerzos hacia la comprensión de las características del clima laboral, con el objetivo de identificar factores influyentes y proponer soluciones para mejorar el entorno laboral.

El clima laboral es el resultado de la influencia directa e indirecta de condiciones laborales. Por esta razón, las características del ambiente de trabajo, vistas como características del clima laboral, han sido objeto de estudio de innumerables investigadores, preocupados por identificar cuáles son aquellos elementos que influyen en el clima con vistas a buscar soluciones a problemas existentes (Olaz & Ortiz, 2022).

Al considerar el clima como un resultado, se subraya la necesidad de abordar no solo los aspectos tangibles del entorno laboral, sino también aquellos factores más sutiles que contribuyen a la percepción y satisfacción de los empleados. La atención dada por los investigadores a la identificación de elementos que impactan en el clima laboral refleja una preocupación por abordar problemas existentes y mejorar la calidad de vida laboral.

2.1.5.1 Factor humano

El factor humano constituye el corazón del clima organizacional, ya que influye directamente en la dinámica y la cultura de una empresa. La interacción entre los empleados, sus actitudes, motivaciones y relaciones laborales modela el ambiente en el que trabajan. Un personal comprometido y satisfecho contribuye a un clima positivo, favoreciendo la productividad, la colaboración efectiva y la retención de talento. Además, el factor humano es clave para construir una cultura organizacional sólida, determinando los valores y comportamientos que caracterizan a la empresa. La atención a este componente es esencial para promover un entorno laboral saludable y sostenible, donde los empleados puedan prosperar y contribuir al éxito global de la organización.

Kasuga (2022) en su libro cita que “en un principio creíamos que la gente ya se había disciplinado y optamos por quitar las cintas, pero para nuestra sorpresa, una vez que las

eliminamos, no se mantuvo en su totalidad la cultura de orden y limpieza”. (p. 107) Este ejemplo resalta la naturaleza dinámica de las actitudes y comportamientos en el trabajo.

La mejora continua del personal implica un compromiso constante con el crecimiento profesional, la adopción de buenas prácticas y la sostenibilidad de los estándares de desempeño. La disciplina continua es esencial para mantener y fortalecer las culturas organizacionales positivas. Sin una atención constante y la aplicación de prácticas disciplinarias, existe el riesgo de que los estándares y comportamientos deseados se desvanezcan con el tiempo. La disciplina no solo se trata de corrección, sino también de reforzar los hábitos positivos y mantener una cultura laboral que fomente la excelencia y la eficiencia. En última instancia, la mejora continua y la disciplina constante son elementos clave para asegurar la coherencia y la vitalidad de la cultura organizacional a lo largo del tiempo.

2.1.5.2 Cultura Kizukai

Kizukai es una metodología práctica y sencilla la cual fue desarrollada no por un académico ni por un consultor de tiempo completo, sino por un director general, dueño de una empresa en la que ha transformado y fusionado varias metodologías, aplicando todos sus conocimientos académicos de renombradas universidades de Estados Unidos, Japón y México, al igual que una larga experiencia laboral internacional y vasta experiencia como consultor. Con ello, ha logrado dar una respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo crear una cultura de mejora continua en la empresa capitalizando toda la experiencia y creatividad que tienen los colaboradores en todos los niveles de la organización? (Kasuga, 2022).

2.1.5.3 Evolución método Kizukai

El método Kizukai se desarrolló mientras era aplicado en la empresa que el creador se desempeñaba como director general; por ende, la evolución de la misma se hizo mientras se descubría cuáles eran las adaptaciones necesarias a aplicar. Por lo anterior es importante mencionar el más importante cambio en la consideración de las variables que se estiman son las presentes en el tema.

En un principio según Kasuga (2022) el modelo consideraba 3 variables: K1 son las funciones básicas que realiza un empleado. K2 es el nivel de proactividad y K3 es el impacto o beneficio en el K1 del empleado. De esta forma, el K2 es un ciclo continuo aplicado a K1 para obtener un K3 y mejorar el proceso del trabajador con miras a obtener un mejor producto o servicio para la satisfacción del cliente. Pero en su implementación se descubrió que existe una variable antes de K1, la cual se podría definir como la variable actual hasta no dominar la variable K1; decidieron nombrarla K0 y además de lo anterior se descubre que después de dominar las variables hasta K3, existe la posibilidad alta de que en algún momento se tenga que empezar desde K0 por ciertos factores y situaciones específicas.

La incorporación de K0 revela una comprensión más completa de la evolución y desarrollo de las habilidades de los empleados, reconociendo la fase inicial de aprendizaje y adaptación. La noción de reiniciar desde K0 en ciertos escenarios sugiere la flexibilidad del modelo, reconociendo que el progreso no siempre es lineal y que las circunstancias pueden requerir volver a las fases iniciales. Este enfoque refleja una comprensión realista de la dinámica laboral, donde la mejora continua implica tanto avances como retrocesos, permitiendo una gestión más efectiva de las habilidades y el rendimiento de los empleados a lo largo del tiempo.

Por qué implementar la cultura Kizukai

La metodología Kizukai® se fundamenta de acuerdo con el libro de Kasuga (2022) en la premisa de que aquellos que conocen su trabajo son los más capacitados para mejorarlo. Esto se traduce en un enfoque que capacita a cada empleado para contribuir con ideas de mejora de manera activa y sistemática. Los beneficios derivados de la implementación de esta metodología son diversos y significativos. Desde garantizar el cumplimiento de las funciones básicas del personal (K1) hasta transformar la dinámica diaria de los colaboradores y de la organización en su conjunto, la metodología promueve una cultura organizacional proactiva y participativa. El involucramiento de los empleados en la generación, implementación y medición de ideas de mejora contribuye a la lealtad, la productividad y la rentabilidad de la empresa. Además, la metodología Kizukai® facilita la creación de equipos de trabajo autorregulados y de alto rendimiento, promoviendo valores esenciales como la colaboración, la proactividad, la innovación y la creatividad. La metodología, respaldada por la Aplicación web Kizukai®, se presenta como una herramienta integral para gestionar y dar seguimiento a las ideas de mejora de manera eficiente y en tiempo real.

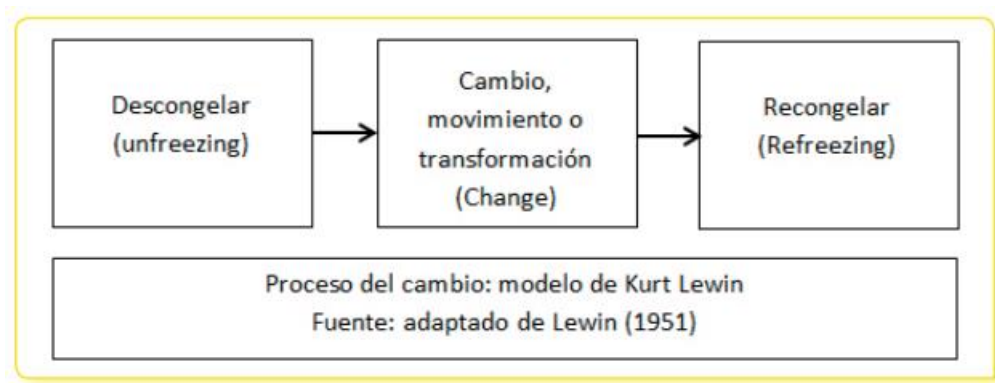
2.1.6 Gestión de Cambio Organizacional

Saber gestionar un cambio organizacional es esencial para el éxito de cualquier compañía en la actualidad. La gestión del cambio organizacional según Reza (2017) se refiere al conjunto de procesos, prácticas y estrategias utilizadas por una organización para planificar, implementar y gestionar cambios significativos en su estructura, cultura, procesos, tecnología o estrategias. Estos cambios pueden ser impulsados por diversos factores, como la necesidad de

adaptarse a nuevas condiciones del mercado, mejorar la eficiencia operativa, responder a cambios en la tecnología, o reestructurar la organización para alcanzar nuevos objetivos estratégicos.

La gestión del cambio organizacional implica identificar los impulsores y los impactos del cambio, comunicar de manera efectiva los propósitos y beneficios del cambio a los empleados, involucrar a las partes interesadas clave, capacitar al personal para adquirir nuevas habilidades y competencias, y establecer mecanismos para medir y evaluar el progreso del cambio.

2.1.6.1 Modelo de cambio de Kurt Lewin



Fuente: Hilario 2022

Para que los cambios sean aceptados, hay que involucrar a todas las partes implicadas en el proceso, consiguiendo que sus contribuciones y opiniones se reflejen en el estado final, después del cambio. El tiempo y la comunicación son los factores claves para facilitar el proceso de transformación; todos quieren estar informados de los cambios que se producen durante la fase de transición y hay que disponer del tiempo que necesitan para asimilarlo. (Hilario, 2022)

2.1.6.1.2 Descongelar

El proceso de cambio organizacional es fundamental para la adaptación y evolución de las empresas en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo. La comunicación del cambio debe ser respaldada por hechos y centrarse en una visión futura, destacando tanto los beneficios como los desafíos que conlleva, busca crear una clara necesidad de cambio, lo que puede generar tanto incomodidad como motivación para cambiar.

Hilario (2022) menciona que, en esta etapa inicial, se examina detenidamente la empresa para comprender el punto de partida del cambio, así como sus razones y cómo se llevará a cabo. Es crucial preparar a los miembros de la organización para que comprendan y acepten la necesidad de cambio. Se busca disminuir las fuerzas que mantienen a la organización en su estado actual, lo que requiere romper con el estado actual de manera firme pero comprensiva. La comunicación del cambio debe estar respaldada por hechos y centrarse en una visión futura, destacando los beneficios y los desafíos que implica. Este proceso de descongelamiento implica crear una clara necesidad de cambio, lo que puede generar incomodidad, pero también motivación para cambiar. Para que el cambio sea efectivo, es fundamental contar con el apoyo de las personas influyentes dentro de la organización, que no siempre son las que ostentan el poder jerárquico. Además, es crucial tener el respaldo de la dirección, ya que, sin su apoyo, el cambio no contará con los recursos necesarios para su realización.

Entender el punto de partida y motivación del cambio, así como preparar a los miembros de la organización, son aspectos fundamentales para su éxito. Además, se enfatiza en la necesidad de romper con el estado actual de manera adecuada, mediante una comunicación clara y centrada en una visión futura. El concepto de descongelamiento, presentado en el texto, es crucial para crear una clara necesidad de cambio y motivar a los miembros de la organización a

aceptarlo. Sin embargo, se destaca que el apoyo de las personas influyentes dentro de la organización y la dirección es fundamental para garantizar el éxito del cambio.

2.1.6.1.3 Cambio, movimiento o transformación

La etapa de cambio, movimiento o transformación en el modelo de Kurt Lewin es el segundo paso después del descongelamiento. Una vez que se ha creado una clara necesidad de cambio y se han reducido las fuerzas que mantienen a la organización en su estado actual, se procede a implementar las acciones necesarias para llevar a cabo la transformación deseada. En esta etapa, se introducen los nuevos procesos, estructuras o prácticas que buscan mejorar la organización y se realizan los ajustes necesarios en la cultura organizacional para facilitar la transición.

Implica un desplazamiento a un nuevo nivel; una vez que se han reducido las fuerzas contrarias al cambio, el movimiento se provoca hacia otro nivel. La etapa consiste en que suceda un desplazamiento hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización en relación a patrones de comportamiento y hábitos, por lo que implicará desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. (Hilario, 2022, pp. 45-46)

Este desplazamiento implica una transformación en los patrones de comportamiento, hábitos y actitudes existentes en la organización. En esta etapa, se busca desarrollar nuevos valores, hábitos y conductas que sean coherentes con el cambio deseado. Este proceso de cambio requiere un esfuerzo consciente por parte de todos los involucrados para adoptar y internalizar los nuevos valores y comportamientos que son necesarios para el éxito del cambio organizacional.

2.1.6.1.4 Recongelar

La fase de recongelado, como parte del modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin, representa un momento crucial en el proceso de transformación de una empresa. Este período implica consolidar y estabilizar los cambios realizados durante la etapa de movimiento, estableciendo nuevas estructuras y metodologías de trabajo que respalden el nuevo estado de equilibrio alcanzado.

Consiste en congelar una nueva situación, provocando una disminución en las fuerzas que quieren volver al estatus anterior. Pero solo cuando los cambios han tomado forma y la organización desarrolla las nuevas metodologías de trabajo podrá darse la etapa de recongelado. Para decidir si es ya el momento propicio para pasar a esta fase, tendremos en cuenta la consolidación en la descripción de los puestos de trabajo o la estabilidad y definición en el nuevo organigrama. El objetivo es afianzar el nuevo cambio. En esta etapa, la empresa se estabiliza en un estado nuevo de equilibrio, que necesitará de apoyo, normas, formación y cohesión y de políticas. ICB Editores 48 La fase de recongelado no rechaza la idea de mejora continua en las empresas, pero sí es necesario fijar las nuevas estructuras para evitar la transición infinita, que nos llevaría a no tener clara nunca la verdadera cultura empresarial y a no saber cómo se hacen las cosas dentro de la organización. Incluso es necesario congelar para que sirva como una base sólida en futuros procesos de cambio. (Hilario, 2022, pp. 47-48)

El recongelado sirve como una oportunidad para establecer una base sólida y cohesiva que respalde los futuros procesos de cambio y mejora continua en la empresa. Además, se subraya la importancia de establecer normas, políticas y procesos de formación que apoyen el nuevo estado de equilibrio y contribuyan a mantener la cohesión y la cultura organizacional.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el marco conceptual en una investigación cualitativa implica: "Definir qué se entiende por los conceptos centrales de la investigación. Esto es fundamental, pues los conceptos guían el resto del proceso cualitativo. Algunos autores los denominan "definiciones operacionales" o "definiciones de trabajo". Su objetivo es indicar cómo se interpretan los conceptos en el contexto del estudio" (p. 426).

Es decir, el marco conceptual establece las definiciones de los conceptos clave que se utilizarán en la investigación, con el fin de dejar claro cómo se interpretan y aplican dichos conceptos en el contexto particular del estudio. Esto es crucial para guiar el proceso de investigación cualitativa y asegurar que los conceptos se entiendan de manera consistente a lo largo del estudio.

2.2.1 Gestión Administrativa

Según Mendoza, (2017) la gestión administrativa tiene un carácter sistémico: "Al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar" (p. 2).

2.2.2 Modelo de Gestión

La gestión empresarial, explica Stoner, (2004) citado por Acosta y Jiménez (2020) suponen que: Un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto para administrarla. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de

referencia para la administración empresarial. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública (p.3).

Rodríguez et al. (2017), por su parte señalan que: “La gestión administrativa como elemento fundamental en una organización, aspecto aglutinador y sistémico, han sido el soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico del planeta en los últimos siglos y en especial las últimas décadas. La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control”.

2.2.3 Diagnóstico Organizacional

Según CIEDO (2024) el diagnóstico organizacional se define como “el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea como el impacto que tiene el sistema organizacional" (párr. 3).

De acuerdo con CIEDO, el diagnóstico organizacional implica el proceso de evaluar la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, lo que incluye tanto el desempeño de las tareas específicas como el impacto general de la organización como sistema. Este enfoque puede ayudar a identificar las áreas en las que se puede mejorar y las capacidades existentes y es, por lo tanto, fundamental para la toma de decisiones de negocios informadas. Dada la naturaleza cambiante y dinámica del entorno empresarial en el que operan las empresas, un diagnóstico completo y preciso es necesario para garantizar que las empresas se mantengan en línea con sus objetivos y cumplan con los desafíos futuros.

2.2.4 Eficiencia Operativa

En el ámbito empresarial, la eficiencia operativa juega un papel crucial en la mejora del rendimiento organizacional, ya que permite maximizar los recursos y procesos disponibles. Según OBS Business School (2022), "la eficiencia operativa se define como la capacidad de una organización para utilizar de manera óptima sus recursos y procesos con el fin de lograr resultados superiores" (párr. 1).

La definición de eficiencia operativa proporcionada por OBS Business School resalta un aspecto crítico en la gestión empresarial moderna. La capacidad de una organización para utilizar óptimamente sus recursos y procesos no solo es fundamental para la rentabilidad, sino que también es esencial para la sostenibilidad a largo plazo. En un entorno competitivo, donde los márgenes de ganancia son cada vez más ajustados, las empresas deben centrarse en la optimización de sus operaciones para maximizar el rendimiento.

2.2.5 Enterprise Resource Planning (ERP)

Un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) es un software empresarial que permite gestionar de manera integrada los diferentes departamentos y procesos de una organización, con el objetivo de optimizar recursos y aumentar la eficiencia. Según Datadec (2022), un ERP "se puede definir como una aplicación estándar y personalizable para cada empresa que contiene soluciones de negocio para los procesos fundamentales de la misma" (párr. 1).

La definición brindada por Datadec resalta la versatilidad y adaptabilidad de los sistemas ERP, que ofrecen una estructura base que puede ajustarse a las necesidades específicas de cada organización. Los ERP permiten integrar y gestionar diversos procesos empresariales como finanzas, logística, producción y recursos humanos, facilitando una mayor eficiencia operativa

y una mejor toma de decisiones al centralizar la información y mejorar la comunicación entre los departamentos. Esto es crucial para empresas que buscan optimizar su gestión y competitividad.

2.2.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un factor clave que influye en el funcionamiento y cohesión interna de cualquier empresa. Según UNIR (2024), "el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización" conforma la cultura organizacional. Esta definición subraya cómo los comportamientos, principios y expectativas comunes crean un ambiente que impacta la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y el cumplimiento de los objetivos. Una cultura sólida alinea a los colaboradores con los valores de la empresa, lo que fomenta un sentido de pertenencia y una mejor coordinación en la búsqueda de metas comunes.

2.2.7 Planificación estratégica

En el ámbito de la gestión empresarial, la planeación estratégica es fundamental para el éxito a largo plazo de una organización. Según Amador (2002), "la planeación estratégica consiste en todas aquellas actividades de la gerencia relacionadas con la preparación para el futuro, incluyendo tareas específicas, pronósticos, objetivos, políticas y metas" (como citó en Gargate, 2022, p. 57). Esta definición enfatiza el rol crucial de la gerencia en la anticipación de escenarios futuros y en la creación de un marco estructurado para guiar las acciones organizativas. La planeación estratégica no solo se enfoca en la resolución de problemas

actuales, sino también en la proyección de metas a largo plazo, permitiendo que la empresa se adapte a los cambios del entorno, optimice sus recursos y mantenga una ventaja competitiva.

2.2.8 Cambio organizacional

En el contexto de la transformación organizacional, es crucial entender cómo las modificaciones en los procesos y actividades de los individuos dentro de la organización pueden influir significativamente en el desempeño laboral y la rentabilidad de la empresa. Según Vesga et al. (2020),

El cambio organizacional es esa transformación de los procesos y las actividades desarrollados por el individuo en la organización, con lo cual se genera un impacto sociocultural significativo para promover un adecuado desempeño laboral que incremente la satisfacción tanto del individuo como del grupo y se logra mayor rentabilidad en la organización (p.54).

La cita resalta la importancia del cambio organizacional como un proceso integral que va más allá de la simple modificación de procedimientos. Implica un impacto en la cultura y las dinámicas sociales de la organización, con el fin de generar un ambiente propicio para el desarrollo y la satisfacción de los empleados.

2.2.9 Liderazgo participativo

En la teoría del liderazgo, el enfoque participativo se destaca por su impacto en la dinámica de toma de decisiones dentro de las organizaciones. Según Yukl (2008, citado por Chocano, 2019), 'El liderazgo participativo incluye la conducta del líder en delegar responsabilidades para promover la participación de los demás en la toma de decisiones' (p. 27).

La cita subraya la importancia de la delegación de responsabilidades como una herramienta clave en el liderazgo participativo. Al permitir que los miembros del equipo participen activamente en la toma de decisiones, el líder no solo distribuye el peso de la toma de decisiones, sino que también fomenta un ambiente de colaboración y compromiso. Esta participación puede aumentar la motivación y la satisfacción laboral, ya que los empleados sienten que su opinión es valorada y tienen un rol activo en el éxito de la organización.

2.2.10 Comparación de Mejores Prácticas (benchmarking)

Para optimizar su desempeño y fomentar el crecimiento, las organizaciones a menudo recurren al benchmarking, una herramienta valiosa en la evaluación comparativa. **Según Infosol (2024)**, el benchmarking se define como "un proceso de estudio de la competencia, que implica un análisis en profundidad de las mejores prácticas utilizadas por empresas en el mismo sector que el tuyo y que puedes replicar internamente. Entre sus beneficios se encuentra la reducción de costos, el aumento de productividad y la ampliación del margen de lucro" (párr. 1).

El benchmarking, al facilitar la comparación entre una empresa y sus competidores o pares en el mercado, permite a las organizaciones identificar las mejores prácticas y estrategias adoptadas por otros. Esta comparación es esencial para detectar áreas de mejora y para desarrollar actividades y programas que puedan potenciar el rendimiento organizacional. Al observar y analizar cómo otras empresas gestionan sus procesos y superan desafíos, una organización puede obtener valiosas ideas y soluciones que podrían adaptarse para optimizar su propia operativa. De esta manera, el benchmarking no solo ayuda en la identificación de prácticas exitosas, sino que también proporciona un camino para implementar cambios estratégicos que fomenten un crecimiento más eficiente y sostenible.

2.2.11 Coaching de equipos

En el ámbito del desarrollo organizacional, el coaching de equipos ha ganado reconocimiento como una herramienta poderosa para el cambio y la mejora continua. Según Hilario (2022),

El coaching de equipos es una disciplina emergente que se está consolidando en el mundo empresarial como una herramienta de gran fuerza, en continua evolución, gracias al potencial transformador que encierra. (p. 15)

El coaching de equipos, según el autor, se está posicionando como una disciplina clave en el entorno empresarial debido a su capacidad para provocar cambios significativos y positivos en las organizaciones. Esta metodología emergente no solo ayuda a los equipos a mejorar su desempeño y cohesión, sino que también se adapta y evoluciona constantemente para abordar nuevas necesidades y desafíos. El potencial transformador del coaching de equipos radica en su habilidad para facilitar el desarrollo personal y profesional dentro del grupo, promoviendo una cultura de colaboración y mejora continua.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Química Industrial del Sur S.A. cuenta con una trayectoria de 22 años en el mercado nacional costarricense. Las instalaciones de la empresa se encuentran ubicadas en la zona industrial, específicamente en la calle La Rinconada, en Santa Rosa de Santo Domingo de Heredia. Es en este lugar donde se lleva a cabo la formulación y elaboración de nuestros productos, rigiéndonos siempre por los más altos estándares de calidad exigidos por el mercado.

La principal dedicación de la empresa se centra en la elaboración de productos limpiadores de uso general, especialmente diseñados para cocinas y lavanderías industriales.

Estos productos son distinguidos por ser biodegradables y respetuosos con el medio ambiente, respondiendo así a las demandas actuales de sostenibilidad. (Química Industrial del Sur S.A [QUIMISUR], 2024)

Adicionalmente, QUIMISUR proporciona equipos dosificadores destinados para el lavaplatos, así como para la desinfección y limpieza general de cocinas y lavanderías. La oferta de la empresa incluye también servicios de mantenimiento preventivo y correctivo para todo el equipo eléctrico y de refrigeración utilizado en entornos de cocina y lavandería.

Con un compromiso constante hacia la calidad y la sostenibilidad, Química Industrial del Sur S.A. se posiciona como un referente en la industria, brindando soluciones integrales que van más allá de la producción de productos, abarcando también el suministro de equipos y servicios de mantenimiento.

Misión

Ofrecer a nuestros clientes productos de calidad a precios adecuados, para satisfacer las necesidades del cliente, logrando al mismo tiempo una armonía con el medio ambiente, a través de productos biodegradables (QUIMISUR, 2024).

Visión

QUIMISUR es una empresa dirigida a largo plazo a consolidarse en el mercado Nacional y expandir sus servicios a nivel internacional, manteniendo sus políticas de buen trato y servicio al cliente. Ser un ejemplo a seguir al contar con productos que contribuyen a preservar la naturaleza (QUIMISUR, 2024).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen las decisiones metodológicas y los pasos que se llevan a cabo para la recolección y el análisis de la información.

3.1 ENFOQUE

El establecimiento del enfoque en una investigación es fundamental porque define el alcance y la dirección del estudio. Proporciona claridad sobre qué aspectos específicos se investigarán y cuál será el objetivo principal del trabajo. Al establecer un enfoque claro, los investigadores pueden concentrar sus esfuerzos en recopilar datos relevantes, analizarlos de manera efectiva y llegar a conclusiones significativas. Además, ayuda a evitar la dispersión de recursos y tiempo en áreas que no están directamente relacionadas con los objetivos de la investigación. Existen 3 enfoques diferentes los cuales son cuantitativo, cualitativo y mixto.

3.1.1 Enfoque cuantitativo:

El enfoque cuantitativo en la investigación se distingue por su estructura sistemática y su base en teorías explicativas. Como expresa Ríos (2020), “el enfoque cuantitativo se caracteriza por una concepción global basada en el paradigma explicativo y el uso del método hipotético-deductivo.” (p. 151). Este enfoque busca explicar fenómenos mediante la medición y el análisis estadístico de datos, utilizando el método hipotético-deductivo. Esto implica la formulación de hipótesis que se someten a prueba a través de la recopilación y análisis de datos cuantitativos para confirmar o refutar estas hipótesis. Además, alude a una perspectiva más

objetiva y estructurada en la investigación, donde se busca establecer relaciones causales y generalizaciones a partir de datos numéricos y análisis estadístico riguroso.

3.1.2 Enfoque cualitativo:

El enfoque cualitativo ha recibido denominaciones como investigación naturalista, holística, fenomenológica, interpretativa, etnográfica o paradigma emergente, los cuales incluyen una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. La observación descriptiva, las entrevistas, as narraciones de viajes y otros métodos cualitativos son tan antiguos como la misma historia. Con el enfoque cualitativo han adquirido una importante sistematización y relevancia. el enfoque prevalente en las ciencias sociales o disciplinas humanísticas como la antropología, la etnografía y la psicología social. Este enfoque se fundamenta en el paradigma interpretativo y su característica esencial es que utiliza la recolección de datos sin medición. (Ríos, 2020, p. 152)

3.1.3 Enfoque mixto

En el campo de la investigación, es fundamental reconocer que tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos forman parte de toda realidad y del proceso de análisis. Al respecto Ríos (202) indica que,

Toda realidad tiene atributos cuantitativos y cualitativos; al lado de la precisión y contundencia de la cuantificación está el hecho de que toda interpretación de datos implica consideraciones cualitativas, porque expresa juicios y valoraciones del

investigador. Las investigaciones mixtas integran la recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. (p. 162)

Se aplica un enfoque cualitativo en esta investigación debido a la naturaleza descriptiva e interpretativa de los objetivos específicos establecidos. En primer lugar, se busca describir detalladamente los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. durante el primer cuatrimestre de 2024, lo cual implica una comprensión profunda y contextualizada de estos procesos. Este enfoque cualitativo permite una exploración exhaustiva de los fenómenos organizacionales, capturando la complejidad y el contexto en el que se desarrollan.

Segundo, se pretende interpretar los resultados del diagnóstico organizacional para identificar áreas de mejora en la gestión administrativa de la empresa. Esta interpretación requiere un análisis profundo y reflexivo de los datos recopilados, así como la capacidad de establecer relaciones y conexiones entre los hallazgos específicos del diagnóstico, los estándares internos de la empresa y las mejores prácticas del sector. Un enfoque cualitativo permite una interpretación más flexible y contextualizada de los datos, lo que facilita la identificación de patrones y tendencias significativas.

3.2 ALCANCE

El alcance en una investigación se refiere a los límites y la extensión de la misma, es decir, qué aspectos se incluirán y cuáles se dejarán fuera dentro del estudio. Representa la delimitación clara y precisa de los objetivos, el enfoque, los métodos y las áreas temáticas que serán abordadas durante el proceso de investigación. El alcance también establece las restricciones y limitaciones en términos de tiempo, recursos y contexto en los que se llevará a cabo la investigación.

Según Ríos (2020) el alcance es “el sentido de trayectoria recorrido hasta donde se llega, el nivel de conocimiento que se alcanza con la investigación”. (p. 136)

Explicar el alcance del estudio (o tipo de investigación): exploratorio; descriptivo; correlacional; explicativo o causal.

3.2.1 Exploratorio:

Explorar es examinar, rastrear, buscar, sondear, reconocer, recorrer, aventurarse, etc. La investigación exploratoria tiene como objetivo examinar un tema o problema poco estudiado hasta el momento, que no ha sido abordado antes, o que no se comprende a cabalidad con las teorías existentes por lo cual, no existe sobre el mismo un conocimiento que permita una descripción precisa y, sobre esa base, formular preguntas específicas o hipótesis. (Ríos, 2020, p. 138)

3.2.2 Descriptivo:

Describir es definir algo, presentando sus partes y propiedades de manera que se dé una idea completa de lo descrito. La investigación descriptiva se aplica cuando hay un escaso conocimiento sobre determinada realidad y hay interés de saber más sobre ella. (Ríos, 2020, p. 138)

El objetivo principal de la investigación es identificar las mejoras en la gestión administrativa de la empresa a través de la aplicación de un diagnóstico organizacional basado en principios de comparación. El tipo de investigación descriptivo se centra en describir de manera detallada los fenómenos, características o situaciones existentes. Para la presente investigación, se requiere describir detalladamente los procesos administrativos, interpretar los

resultados del diagnóstico y establecer relaciones entre hallazgos específicos y estándares internos o mejores prácticas del sector.

3.3 DISEÑO

El diseño en un trabajo de investigación es esencial ya que proporciona la hoja de ruta que guía todo el proceso investigativo. Este diseño establece la estructura y la estrategia para abordar el problema de investigación de manera organizada y efectiva, desde la recopilación de datos hasta el análisis y la interpretación de los resultados. Además de garantizar la claridad y la coherencia en todas las etapas del estudio, un diseño bien elaborado también contribuye a la fiabilidad y validez de los datos recopilados, facilitando la identificación de variables relevantes y la formulación de hipótesis o preguntas de investigación.

En el ámbito de la investigación cualitativa, el diseño del estudio juega un papel fundamental debido a su naturaleza flexible y adaptable. Como menciona Ríos (2020), “en el enfoque cualitativo el diseño se refiere al abordaje general que se utiliza en el proceso de investigación. Es más flexible y abierto que los diseños cuantitativos” (p. 224).

Explicar el diseño de la investigación, según su enfoque (para lo cuantitativo: experimentales o no experimentales; para lo cualitativo: Teoría Fundamentada, Narrativo, Hermenéutico, Biográfico, Estudio de Casos, Fenomenológico, Etnográfico, Investigación-Acción, entre otros).

3.3.1 Teoría Fundamentada:

En los estudios cualitativos, algunos diseños se enfocan en generar teorías o explicaciones que surgen directamente de la experiencia de los participantes. Según Ríos

(2020), estos son “Diseños centrados en producir una explicación general o teoría respecto a un fenómeno, proceso o acción, desde la perspectiva de los participantes”. (p. 226) La Teoría Fundamentada se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad a diferentes contextos y temas de investigación. No parte de hipótesis predefinidas, sino que permite que la teoría emerja de manera orgánica a partir de los datos. Además, este enfoque enfatiza la importancia de mantener una mente abierta durante todo el proceso de investigación, permitiendo que las ideas y conceptos evolucionen a medida que se profundiza en el análisis de los datos.

3.3.2 Narrativo:

El diseño narrativo en investigación es una metodología cualitativa que se centra en la recopilación y análisis de relatos o narrativas de individuos sobre sus experiencias, percepciones, creencias o vivencias en relación con un fenómeno específico. En este diseño, se le da prioridad a las historias o relatos de las personas como la unidad principal de análisis, permitiendo que los participantes expresen sus experiencias de manera libre y detallada. El investigador recopila estas narrativas a través de entrevistas, diarios, autobiografías u otras formas de expresión escrita o verbal, y luego analiza el contenido de estas narrativas en busca de patrones, temas, significados o insights relevantes. Así que los diseños narrativos son “Diseños orientados a comprender una sucesión de eventos, a través de las historias o narrativas de quienes la vivieron”. (Ríos, 2020. p. 226)

3.3.3 Estudio de Caso:

El estudio de casos en investigación cualitativa permite un análisis profundo que puede conducir a revelaciones valiosas sobre principios o soluciones a problemas específicos. Como

señala Ríos (2020), “Se estudian intensamente un caso o varios casos, esperando revelar principios universales, comprender un fenómeno, ilustrar un problema o indicar como resolverlo” (p. 225). Este diseño implica la recolección y análisis de datos cualitativos y/o cuantitativos sobre un caso individual o un grupo limitado de casos. El objetivo principal es comprender en profundidad el caso estudiado, explorando sus características, dinámicas, relaciones causales y resultados. Los estudios de caso pueden ser exploratorios, descriptivos, explicativos o evaluativos, dependiendo de los objetivos de la investigación. Este diseño es especialmente útil cuando se busca comprender la complejidad y la singularidad de un fenómeno en su contexto natural, permitiendo la generación de teorías y la identificación de patrones significativos.

3.3.4 Fenomenológico:

“Diseños cuyo propósito es comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno, buscando lo común y diferente de tales vivencias”. (Ríos, 2020, p 225). Busca identificar tanto las similitudes como las diferencias en las experiencias vividas por diferentes individuos frente al mismo fenómeno. La investigación cualitativa, en particular, se presta bien a este tipo de diseño, ya que permite una exploración profunda de las perspectivas, emociones y percepciones de los participantes. Al adoptar este diseño, los investigadores están interesados en capturar la diversidad de experiencias humanas y en identificar los elementos comunes que pueden subyacer a ellas.

3.3.5 Etnográfico:

En la investigación cualitativa, algunos diseños se centran en el análisis de las dinámicas culturales y sociales de grupos específicos. Según Ríos (2020) el diseño etnográfico es un, “diseño orientado a describir e interpretar el modo de organización y comportamiento de un determinado grupo cultural o social”. (p. 226) Se caracteriza por su orientación hacia la descripción detallada y la interpretación profunda de las dinámicas y estructuras sociales dentro de un contexto cultural dado. Al adoptar este diseño, los investigadores se comprometen a explorar las normas, los valores, las creencias y las prácticas de un grupo particular, con el objetivo de obtener una comprensión más completa de su funcionamiento interno y su interacción con su entorno.

3.3.6 Investigación-acción:

Según Ríos (2020),

La expresión investigación-acción fue propuesta originalmente en 1944 por el psicólogo estadounidense Kurt Lewin (1890- 1947), buscando vincular la investigación científica con los programas de acción social. Lewin argumentaba que mediante la investigación-acción se podían lograr, en forma simultánea, avances teóricos y cambios sociales, conocimiento teórico práctico. (p. 255)

Lewin postulaba que esta metodología permitía generar avances tanto en el ámbito teórico como en el práctico de manera simultánea. Esta perspectiva implica un enfoque interdisciplinario que busca abordar problemas sociales de manera práctica y efectiva, al tiempo que se generan conocimientos teóricos que sustenten estas acciones. La investigación-acción se centra en la participación de los sujetos implicados en el problema estudiado, promoviendo un

enfoque colaborativo y participativo para alcanzar cambios significativos tanto a nivel teórico como práctico en la sociedad (Ríos, 2020).

3.3.7 Diseño de Investigación Cualitativa:

Se aplican entrevistas y Diagnóstico Organizacional

Entrevistas de preguntas abiertas para recopilar datos detallados y perspectivas de los actores clave en la empresa, respecto de los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. y aplicar el diagnóstico organizacional. Asimismo, el diseño de la investigación es de investigación-acción porque se está investigando para seguidamente proponer una acción de mejora.

3.3.8 Consideraciones Adicionales:

Secuencia Temporal: La secuencia de la investigación donde se aplica la fase cualitativa para comprender a fondo los procesos administrativos.

Integración de Resultados: Buscar formas de integrar los hallazgos cualitativos con lo obtenido del diagnóstico organizacional

Triangulación: Utilizar la triangulación, es decir, la combinación de diferentes métodos y fuentes de datos, para reforzar la validez y la confiabilidad de los resultados.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

La unidad de análisis en un trabajo de investigación es fundamental ya que constituye la base sobre la cual se recolectan, analizan e interpretan los datos. Es el elemento o entidad que se estudia o se observa para responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos

del estudio. La correcta definición y delimitación de la unidad de análisis garantiza la coherencia y validez de los resultados obtenidos.

En toda investigación, la identificación precisa de la unidad de análisis es esencial para asegurar la relevancia de los datos obtenidos. Como explica Ríos (2020), “la unidad de análisis se refiere al qué o quién resulta de interés en una investigación. Son los elementos de los cuales se va a obtener la información por que poseen las características que se quieren estudiar” (p. 415). Una unidad de análisis claramente definida permite centrarse en aspectos específicos del fenómeno estudiado, lo que facilita la recolección de datos pertinentes y la aplicación de métodos y técnicas de análisis adecuadas.

Para llevar a cabo este proyecto, la atención se centrará en la evaluación de la unidad de análisis en el contexto administrativo de la empresa Química Industrial del Sur S.A.

3.4.1 Población

La población, como objeto de estudio en diversas disciplinas académicas, representa un aspecto fundamental en la comprensión de fenómenos sociales, económicos, demográficos y políticos. Este término abarca más que la simple cantidad de individuos en un área geográfica, incluyendo características diversas que influyen en la dinámica de la sociedad. Desde la demografía hasta la economía, el estudio de la población es esencial para entender los procesos de cambio, la distribución de recursos y la formación de políticas. “La población se refiere al conjunto de elementos que poseen determinada característica en el grupo de referencia sobre el cual se va a desarrollar la investigación o estudio.” (Ríos, 2020, p. 215).

Esta noción trasciende la mera cantidad de individuos presentes en una región específica, al incorporar una variedad de rasgos que moldean la dinámica de la sociedad. Desde la

perspectiva demográfica hasta la económica, el examen de la población emerge como un componente imprescindible para captar los procesos de transformación, la distribución de recursos y la formulación de políticas.

Para el desarrollo de esta investigación, la población objeto estará conformada por tres colaboradores internos de la organización, quienes cuentan con un profundo conocimiento de los procesos bajo análisis. Asimismo, se incluirá a un experto externo a la empresa que posea una especialización en gestión de cambio organizacional. La elección de estos participantes se basa en la premisa de que su experiencia y conocimientos específicos en los procesos objeto de estudio proporcionarán una perspectiva integral y enriquecedora para abordar los objetivos de la investigación.

3.4.2 Tipo de muestra

El tipo de muestra en una investigación constituye un aspecto crítico que influye en la validez y la generalización de los resultados obtenidos. La muestra, que representa una porción seleccionada de la población de interés, puede adoptar diversas formas y técnicas de selección según los objetivos y la naturaleza del estudio. Desde muestras aleatorias simples hasta muestras estratificadas o por conglomerados, cada tipo de muestra presenta ventajas y limitaciones particulares en términos de representatividad y precisión estadística. “La muestra se refiere a qué o quiénes son los sujetos u objetos del estudio. Son las unidades de análisis que pueden estar constituidas por persona, animales objetos, fenómenos, eventos, instituciones, grupos, países, documentos, materiales, comunidades, etc.” (Ríos, 2020, p. 215).

La elección del tipo de muestra en una investigación es esencial para garantizar la validez y la representatividad de los resultados. La muestra, que es una selección específica de

la población de interés, puede tomar diferentes formas y utilizar diversas técnicas de selección según los objetivos del estudio. Cada tipo de muestra tiene sus propias ventajas y limitaciones en términos de precisión estadística.

La selección de la muestra cualitativa en esta investigación se basa en una elección por conveniencia del investigador, considerando que se optará por incluir a la totalidad de la población como muestra para el estudio. Esta decisión se sustenta en la creencia de que, al abarcar a toda la población, se maximizará la representatividad de los datos cualitativos, permitiendo una comprensión profunda y exhaustiva de los elementos clave objeto de análisis. Esta estrategia busca capturar de manera integral las diversas perspectivas y experiencias presentes en la población, contribuyendo así a la validez y relevancia de los hallazgos obtenidos en el marco de la investigación.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

Tabla 1

Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores de la empresa que tengan la información necesaria para la investigación y tengan una antigüedad mayor de tres meses.	Personas con tres meses o menos de laborar en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Cuidados éticos para el manejo de la información. Aclarar cuáles datos se mantendrán confidenciales (nombres de empresas, personas, etc.). Indicar cómo las personas participantes del estudio serán contactadas y cuáles medidas se considerarán para garantizar que se cumplan

sus derechos: firmar un consentimiento informado, conocer los objetivos del estudio, retirarse de la investigación en cualquier momento.

Asimismo, se aplican los siguientes particulares para resguardar la ética en la investigación:

- Todos los participantes lo harán de manera voluntaria.
- Todos los participantes en las entrevistas firmaran un consentimiento informado.
- En ninguna circunstancia se compartirá información a terceros.
- Toda la información será utilizada única y exclusivamente con fines académicos.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos de recolección de información son elementos fundamentales en cualquier proceso de investigación, ya que facilitan la recopilación de datos necesarios para abordar los objetivos planteados. Estos instrumentos pueden variar en su naturaleza y complejidad, desde cuestionarios y entrevistas hasta observaciones directas o análisis de documentos. Cada instrumento está diseñado con el propósito específico de obtener datos relevantes y confiables para el estudio en cuestión.

Para la recolección de los datos se utilizan diversos instrumentos. Como se indicó anteriormente, las entrevistas en todas sus variantes son la base de los diseños narrativos. En éstas se pide a uno o varios participantes que relaten sus experiencias de manera cronológica. Pueden ser en términos generales o sobre uno o más aspectos específicos. En tal caso pueden referirse a lo laboral, educativo, sexual, familiar, etc. Otras fuentes de datos son las biografías y autobiografías, diarios personales, cartas, fotografías, memorias, audiovisuales, anales y crónicas, historia oral, relatos de familia,

conversaciones, notas de campo, elementos en Internet como mensajes, fotos en redes sociales, comunicaciones vía teléfono móvil, etc. (Ríos, 2020, p. 270).

Los instrumentos se diseñan con propósitos específicos para obtener datos relevantes y confiables. Por ejemplo, las entrevistas narrativas permiten recopilar experiencias detalladas en diferentes ámbitos. Además de las entrevistas, otros recursos como biografías, diarios y registros audiovisuales enriquecen la comprensión del fenómeno estudiado.

A continuación, se mencionan algunas características generales de los instrumentos de recolección de información según lo indicado por Ríos (2020):

1. **Variación y adaptabilidad:** Los instrumentos de recolección de información pueden variar en su naturaleza y complejidad, lo que sugiere que son adaptables a diferentes contextos y objetivos de investigación.
2. **Propósito específico:** Cada instrumento está diseñado con un propósito específico para obtener datos relevantes y confiables para el estudio en cuestión. Esto implica que los instrumentos están dirigidos a recopilar información precisa y útil para los objetivos de investigación.
3. **Diversidad de fuentes de datos:** Los instrumentos utilizados para recolectar datos pueden provenir de diversas fuentes, como entrevistas, cuestionarios, observaciones directas, análisis de documentos, biografías, autobiografías, diarios personales, cartas, fotografías, entre otros. Esta diversidad sugiere la amplitud de posibilidades para obtener información en una investigación.
4. **Entrevistas:** Se destaca la importancia de las entrevistas en todas sus variantes como base de los diseños narrativos. Estas pueden ser estructuradas de diferentes maneras,

como entrevistas individuales o grupales, y se pueden enfocar en diferentes aspectos de la vida de los participantes, como lo laboral, educativo, sexual, familiar, etc.

5. **Recopilación de datos multimedia:** Se menciona la inclusión de elementos multimedia como fotografías, videos, mensajes en redes sociales y comunicaciones vía teléfono móvil como parte de la recolección de datos. Esto refleja la integración de tecnologías modernas en los métodos de investigación para capturar una variedad de datos relevantes.(pp.279-342)

Entrevista con preguntas abiertas

En la recolección de datos cualitativos, las preguntas abiertas son una herramienta clave para obtener respuestas detalladas y profundas. Según Ríos (2020), “Las preguntas abiertas se formulan para que quien las responda utilice sus capacidades expresivas, tenga mayor libertad, y al mismo tiempo, es posible preguntar sobre el porqué y cómo de las respuestas dadas” (pp. 298-299). Al formular preguntas abiertas, se brinda al entrevistado la oportunidad de responder de manera más amplia y detallada, lo que permite obtener información más rica y completa sobre el tema en cuestión. Además, al permitir que el entrevistado exprese sus pensamientos y opiniones sin restricciones, se fomenta una mayor participación y compromiso con el proceso de entrevista. La capacidad de preguntar sobre el porqué y el cómo de las respuestas también facilita una comprensión más profunda de los puntos de vista y experiencias del entrevistado, lo que enriquece el intercambio de información y contribuye a la calidad de la investigación.

Una entrevista de preguntas abiertas es una técnica de recolección de datos en la investigación que según Ríos (2020) se caracteriza por lo siguiente:

1. **Flexibilidad:** Las preguntas son formuladas de manera abierta, lo que permite que el entrevistado responda de forma libre y sin restricciones. Esto brinda flexibilidad tanto al entrevistador como al entrevistado para explorar temas de manera más amplia.
2. **Profundidad en respuestas:** Al permitir respuestas más extensas y detalladas, las preguntas abiertas tienden a generar información más rica y profunda. Esto puede conducir a una comprensión más completa de las experiencias, opiniones y perspectivas del entrevistado.
3. **Exploración de temas complejos:** Las preguntas abiertas son útiles cuando se investigan temas complejos o subjetivos, ya que permiten al entrevistador explorar diferentes aspectos desde diversas perspectivas, sin imponer limitaciones en las respuestas.
4. **Facilita el descubrimiento de nuevos temas:** Al no estar limitado por opciones de respuesta predefinidas, el entrevistado tiene la libertad de expresar ideas, opiniones o experiencias que el entrevistador podría no haber considerado previamente. Esto puede conducir al descubrimiento de nuevos temas o áreas de interés para la investigación.
5. **Desarrollo de confianza y rapport:** Las preguntas abiertas pueden contribuir al desarrollo de una relación de confianza entre el entrevistador y el entrevistado. Al permitir que el entrevistado se exprese libremente, se puede crear un ambiente de apertura y empatía que fomente una comunicación más fluida y sincera.
6. **Requiere habilidades de análisis:** Dado que las respuestas pueden ser más amplias y complejas, el análisis de los datos de una entrevista de preguntas abiertas puede ser más desafiante que en otros tipos de entrevistas. Se requiere habilidad por parte del

investigador para identificar patrones, temas recurrentes y relaciones entre las respuestas. (p. 300)

La presente investigación empleará entrevistas como herramienta principal para la recolección de datos. Estas entrevistas serán aplicadas tanto a los colaboradores de la empresa como a un experto en Gestión de Cambio. El objetivo es obtener información clave sobre las percepciones, experiencias y conocimientos de los participantes en relación con los procesos de cambio organizacional dentro de la empresa. A través de este enfoque, se buscará identificar las oportunidades de mejora y las resistencias que puedan surgir durante la implementación de cambios. Asimismo, las entrevistas al experto en Gestión de Cambio proporcionarán una visión técnica y especializada que complementará la perspectiva interna de los colaboradores, permitiendo un análisis más amplio y fundamentado del fenómeno en estudio.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Las variables son elementos fundamentales en cualquier proceso de investigación, ya que constituyen los componentes principales que se estudian y analizan para comprender las relaciones y los efectos dentro de un fenómeno específico. En el ámbito de la investigación científica, una variable es cualquier característica, atributo o condición que puede ser medida, cuantificada o categorizada. Estas pueden ser tanto cualitativas, como las categorías de género o estado civil (conceptual), así como las dimensiones específicas a estudiar dentro de esas categorías, como la percepción de roles de género o el impacto del estado civil en la salud mental (dimensiones a estudiar). También pueden ser cuantitativas, como la edad o el ingreso (conceptual), que se operacionalizan mediante medidas numéricas como años cumplidos o ingresos anuales (operacional). “Una variable es una propiedad, atributo o característica de los

objetos, personas, hechos o fenómenos que puede variar; es decir, son cambiantes, pueden adquirir diversos valores y su variación puede determinarse, observarse y medirse. “(Ríos, 2020, p. 205).

Las variables son dinámicas y pueden tener diferentes valores, cuya variación puede ser observada y medida, lo que permite su análisis en la investigación. Su correcta identificación y manipulación son cruciales para formular hipótesis, diseñar experimentos y analizar datos de manera efectiva, lo que contribuye a la generación de conclusiones sólidas y la obtención de resultados significativos en el ámbito científico.

Tabla 2*Cuadro de operacionalización de las variables*

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
1.Describir detalladamente los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. durante el primer cuatrimestre de 2024, incorporando un entendimiento profundo de los principios fundamentales de comparación en el contexto de diagnósticos organizacionales para su aplicación específica en la gestión administrativa.	Diagnostico Organizacional Basado en principios	El diagnóstico organizacional puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tarea), como el impacto que tiene el sistema organizacional.	Se aplica una entrevista con preguntas abiertas a personal administrativo de la empresa.	Plano organizativo dinámico	Planeación, organización, Dirección, Control y Evaluación.	Entrevista con preguntas abiertas

<p>2. Interpretar los resultados del diagnóstico organizacional para la identificación de áreas de mejora en la gestión administrativa de la empresa, estableciendo relaciones directas entre los hallazgos específicos del diagnóstico y los estándares internos, así como las mejores prácticas del sector.</p>	<p>Gestión de cambio organizacional</p>	<p>Conjunto de procesos, prácticas y estrategias utilizadas por una organización para planificar, implementar y gestionar cambios significativos en su estructura, cultura, procesos, tecnología o estrategias. Estos cambios pueden ser impulsados por diversos factores, como la necesidad de adaptarse a nuevas condiciones del mercado, mejorar la eficiencia operativa, responder a cambios en la tecnología, o reestructurar la organización para alcanzar nuevos objetivos estratégicos.</p>	<p>Entrevista con preguntas abiertas aplicada a colaboradores administrativos y experto en gestión de cambio.</p>	<p>Modelo de Gestión de Cambio Kurt Lewin</p>	<p>Descongelamiento, Cambio y Recongelamiento</p>	<p>Entrevista con preguntas abiertas</p>
<p>3. Aplicar los principios de comparación en la formulación de recomendaciones concretas para el diseño de</p>	<p>Gestión de cambio organizacional</p>	<p>Conjunto de procesos, prácticas y estrategias utilizadas por una organización para planificar, implementar y gestionar cambios significativos en su estructura, cultura,</p>	<p>Entrevista con preguntas abiertas aplicada a colaboradores administrativos y experto en gestión de cambio.</p>	<p>Modelo Kurt Lewin</p>	<p>Descongelamiento, Cambio y Recongelamiento</p>	<p>Entrevista con preguntas abiertas</p>

<p>estrategias específicas basadas en los resultados del diagnóstico organizacional para la mejora y optimización de los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. durante el primer cuatrimestre de 2024.</p>		<p>procesos, tecnología o estrategias. Estos cambios pueden ser impulsados por diversos factores, como la necesidad de adaptarse a nuevas condiciones del mercado, mejorar la eficiencia operativa, responder a cambios en la tecnología, o reestructurar la organización para alcanzar nuevos objetivos estratégicos.</p>				
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

La estrategia de análisis de los datos constituye un componente crucial en cualquier proceso de investigación, pues determina la forma en que la información recopilada será examinada, interpretada y utilizada para responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos propuestos. Esta etapa no solo implica la aplicación de técnicas estadísticas o métodos específicos, sino también la selección adecuada de herramientas y enfoques que permitan extraer conclusiones significativas y relevantes del conjunto de datos disponibles.

Al recoger los datos es posible que exista algún instrumento que se pueda utilizar intacto; sin embargo, lo más frecuente es que haya que adaptarlo a las necesidades de nuestra investigación o que se requiera desarrollar un instrumento en función de las variables a estudiar y los objetivos de la investigación. (Ríos, 2020, p. 278).

Desde la investigación cualitativa hasta la cuantitativa, la estrategia de análisis de datos proporciona un marco estructurado para explorar patrones, identificar tendencias, y validar hipótesis, contribuyendo así al avance del conocimiento en diversas disciplinas académicas y científicas.

Para llevar a cabo un análisis exhaustivo de la investigación, se llevarán a cabo entrevistas con los participantes seleccionados. Estas sesiones de entrevistas proporcionarán una plataforma valiosa para obtener información detallada y perspicaz sobre las percepciones, experiencias y conocimientos de los colaboradores internos y del experto en gestión de cambio organizacional.

Una vez completadas las entrevistas, se procederá a realizar la transcripción meticulosa de las respuestas obtenidas. Esta fase es esencial para asegurar una representación fiel y detallada de las voces de los participantes.

El proceso de transcripción se realizará con precisión y atención a los detalles, garantizando la fidelidad del contenido original. Esta información transcrita servirá como base para el análisis temático y la identificación de patrones y tendencias clave en las respuestas proporcionadas. La riqueza de datos recopilados a través de las entrevistas y sus transcripciones contribuirá significativamente al alcance y la profundidad de la investigación cualitativa.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico organizacional realizado en Química Industrial del Sur S.A. durante el primer cuatrimestre de 2024. El objetivo principal de este diagnóstico es evaluar y mejorar los procesos administrativos de la empresa, aplicando principios fundamentales de comparación y gestión de cambio organizacional.

Para llevar a cabo este diagnóstico, se utilizaron entrevistas de preguntas abiertas dirigidas a dos grupos específicos: el personal administrativo y operativo de la empresa y un experto en gestión de cambio. Estas entrevistas fueron diseñadas para obtener una comprensión profunda y detallada de las percepciones y opiniones de los colaboradores internos sobre los procesos administrativos actuales, así como para incorporar la perspectiva experta en la gestión de cambios organizacionales.

Objetivo específico 1: Describir detalladamente los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. durante el primer cuatrimestre de 2024, incorporando un entendimiento profundo de los principios fundamentales de comparación en el contexto de diagnósticos organizacionales para su aplicación específica en la gestión administrativa.

Indicador: Planeación

1. ¿Cómo evaluaría la eficacia y eficiencia de los procesos de planeación en la organización?

Colaborador 1 (2024): "Se coordina de buena manera la planificación, pero siento que se pueden mejorar aún más."

Colaborador 2 (2024): "En un punto intermedio."

Colaborador 3 (2024): "Como organización obtiene los resultados esperados en ventas y al servicio al cliente."

Indicador: Organización

2. En su experiencia, ¿cómo se estructuran y funcionan los procesos de organización y dirección en la empresa?

Colaborador 1 (2024): "Cuenta con gerencia, contabilidad, producción y servicio técnico. Al ser una empresa con poco personal, la comunicación entre procesos es más directa."

Colaborador 2 (2024): "Requieren un cambio para mejorar las metas."

Colaborador 3 (2024): "Gerente general, asistente administrativo, técnico y fabricante. Funciona de manera ordenada y clara para la obtención de las metas."

Indicador: Dirección

3. ¿Podría proporcionar ejemplos específicos de actividades relacionadas con el control y evaluación de los procesos administrativos en los que participa?

Colaborador 1 (2024): "Fabricación, stock, facturación, pagos a proveedores, compras, licitaciones."

Colaborador 2 (2024): "Programación de citas con clientes."

Colaborador 3 (2024): "Stock de producto para la venta, control de inventario y fabricación del producto."

Indicador: Control

4. ¿Las metas de Química Industrial del Sur están claramente enunciadas por la organización?

Colaborador 1(2024): "Sí, las metas son comunicadas al personal."

Colaborador 2 (2024): "No, falta claridad por parte de la organización de las metas a corto y largo plazo."

Colaborador 3 (2024): "Claramente enunciados y transmitidos a los colaboradores por parte de la gerencia."

Objetivo específico 2: Interpretar los resultados del diagnóstico organizacional para la identificación de áreas de mejora en la gestión administrativa de la empresa, estableciendo relaciones directas entre los hallazgos específicos del diagnóstico y los estándares internos, así como las mejores prácticas del sector

Indicador: Descongelamiento

6. Según su percepción, ¿cuáles son las áreas clave de mejora identificadas en la organización?

Colaborador 1 (2024): "Producción, ventas, control de calidad, servicio al cliente."

Colaborador 2 (2024): "Planificación y producción para lograr establecer las metas y objetivos a corto y largo plazo."

Colaborador 3 (2024): "Exposición y crecimiento en ventas de productos."

8. En el contexto de la gestión administrativa de Química Industrial del Sur S.A, ¿cómo describiría la cultura actual de la empresa y su disposición para implementar cambios significativos?

Colaborador 1 (2024): "El personal en planta está anuente a los cambios, pero se le debe recordar con frecuencia para poder cumplir con los objetivos. En los demás departamentos se vienen haciendo cambios constantemente para el cumplimiento de las metas."

Colaborador 2 (2024): "Un poco difícil al tratarse de una empresa familiar, exceso de libertad y falta de compromiso con la organización."

Colaborador 3 (2024): "Quimisur se compromete con la mejora continua, y su disposición al cambio es parte de sus pilares."

Indicador: Cambio

5. ¿El liderazgo organizacional de Química Industrial del Sur S.A. tiene mecanismos que permiten alcanzar las metas y objetivos en la gestión actual?

Colaborador 1 (2024): "Sí, a fin de año la empresa trata de dar incentivos por las metas cumplidas."

Colaborador 2 (2024): "No, ya que no son claras las metas, por lo tanto, no hay mecanismos que permitan alcanzar el objetivo por la organización."

Colaborador 3 (2024): "Sí, cuenta con un liderazgo que motiva e incentiva a sus colaboradores a cumplir con las metas establecidas."

Indicador: Recongelamiento

7. ¿Cómo considera que los resultados del instrumento aplicado a Química Industrial del Sur S.A. ayudaría alcanzar los objetivos y mejoras en la organización?

Colaborador 1 (2024): "Nos da una perspectiva de la empresa en las áreas donde podemos mejorar y tomar acciones para corregirlas."

Colaborador 2 (2024): "Sí, para lograr establecer las metas y objetivos teniendo mayor claridad."

Colaborador 3 (2024): "Nos muestra posibles deficiencias en las áreas de Quimisor, con lo que se pueden tomar acciones correctivas para alcanzar las metas."

Entrevista realizada al experto en Gestión de Cambio

Indicador: Descongelamiento

1. ¿Podría explicar cómo interpreta el concepto de "gestión organizacional" en el contexto de la Gestión de Cambio?

"La adaptación que hemos logrado encontrar bajo la firmeza de equipos multidisciplinarios nos ha permitido poder implementar mecanismos básicos de control, obviamente usamos la pirámide administrativa de proyectos: i. Diagnósticos ii. Planificación iii. Comunicación iv. Implementación v. Monitoreo vi. Gestión del riesgo Nada de esto sería eficiente sin un correcto liderazgo que fomente el alcance de las metas." (Experto en Gestión de Cambio)

2. ¿Qué indicadores específicos del modelo considera más relevantes al analizar los resultados?

"No conozco a profundidad todas las herramientas y metodologías para el análisis de los datos por mi formación contable. Pero leyendo un poco de métodos y modelos para analizar los datos yo siempre he trabajado bajo las tendencias y efectos resultante en datos pronosticados o presupuestados." (Experto en Gestión de Cambio)

Indicador: Cambio

3. En su experiencia, ¿cuáles son las estrategias más efectivas para crear un ambiente propicio para la aplicación de un modelo de gestión organizacional?

"Son muchos los factores que tienen relación en este proceso y cada uno depende del otro para poder llevar a cabo su tarea en la organización i. Haciendo un símil, nuestras organizaciones son como un equipo de futbol, el mejor entrenador del mundo no puede ser exitoso en un equipo que no cuenta con buenos jugadores, en las empresas sucede lo mismo, debemos de tener a las personas correctas en los puestos correctos en todo momento. b. Como crear un ambiente sano, esa es una tarea titánica de aplicar en las organizaciones actuales, todo es bello en el papel, pero en las prácticas necesitamos mucho esfuerzo para poderlo lograr. Nosotros tratamos de cumplir con algunos puntos que nos ayuden a estructurar el correcto camino: i. Liderazgo ii. Comunicación iii. Promociones o creación de nuevas habilidades iv. Procedimientos v. Sentido de pertenencia Decirlo es fácil, pero se trabaja día a día para lograrlo." (Experto en Gestión de Cambio)

4. Desde su perspectiva, ¿cómo identifica las áreas clave de mejora a partir de los hallazgos del diagnóstico organizacional?

"Siendo los datos claros y precisos, ellos mismos nos darán el camino a seguir desde la corrección del enfoque o metas hasta redirigir los esfuerzos en nuestros proyectos o servicios." (Experto en Gestión de Cambio)

Indicador: Recongelamiento

5. ¿Cuáles son los desafíos comunes que ha encontrado al aplicar esta fase y cómo los aborda?

"La resistencia al cambio y la falta de cooperación para gestionar cada indicador y comunicar los resultados en tiempo y forma." (Experto en Gestión de Cambio)

6. ¿Existen herramientas o enfoques adicionales que considere valiosos en este proceso?

"Pues soy de la vieja escuela y siempre inicio con un FODA y aplico el análisis causa raíz, a partir de ahí inician los procesos y proyectos." (Experto en Gestión de Cambio)

Objetivo específico 3: Aplicar los principios de comparación en la formulación de recomendaciones concretas para el diseño de estrategias específicas basadas en los resultados del diagnóstico organizacional para la mejora y optimización de los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. durante el primer cuatrimestre de 2024.

Indicador: Descongelamiento

9. Considerando el instrumento aplicado, ¿podría mencionar áreas específicas donde cree que se pueden implementar mejoras en los procesos administrativos?

Colaborador 1 (2024): "Ventas, control de calidad, servicio al cliente, planeamiento."

Colaborador 2 (2024): "Gerencia, producción y planificación."

Colaborador 3 (2024): "Área producción, mejor comunicación al momento de pasar la información desde la recepción de pedidos hasta la producción y despacho del producto."

Indicador: Cambio

10. ¿Qué recomendaciones concretas formularía para el diseño de estrategias específicas basadas en los resultados de la entrevista aplicada?

Colaborador 1 (2024): "Software de control de producción, para tener una comunicación más efectiva entre áreas."

Colaborador 2 (2024): "Delegar tareas administrativas que permitan una mayor fluidez del negocio."

Colaborador 3 (2024): "Programa de producción que permita tener claridad de lo que se debe producir."

11. En su opinión, ¿cómo afectarían estas recomendaciones a la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización?

Colaborador 1 (2024): "Con la aplicación de un posible software de producción, podemos maximizar los recursos y lograr una mejor comunicación."

Colaborador 2 (2024): "Los procesos serían más simples y organizados."

Colaborador 3 (2024): "Aumentaría la eficiencia de producción, teniendo un mejor control del stock mínimo y disponibilidad de materias primas."

Indicador: Recongelamiento

12. ¿Cómo describiría la disposición y capacidad de la organización para llevar a cabo los cambios recomendados?

Colaborador 1 (2024): "Están capacitados para poder implementar una herramienta como esta, ya que entre todos detectamos que sería una mejora de gran ayuda en la empresa para el cumplimiento de las metas."

Colaborador 2 (2024): "Un poco brusco, ya que se requieren cambios a nivel gerencial y una reestructuración completa de toda la organización."

Colaborador 3 (2024): "La organización debe comprometerse con la mejora continua para poder implementar cambios que tengan un impacto positivo."

13. ¿Hay algún otro aspecto relevante que le gustaría compartir en relación con los procesos administrativos y la gestión organizacional en Química Industrial del Sur S.A.?

Colaborador 1 (2024): "Potenciar aún más el área de mantenimientos preventivos y correctivos, profesionalizar más la fabricación debido a que es muy artesanal en este momento,

además de buscar convenios con entidades gubernamentales para inyectar capital, capacitaciones y contratos para la empresa."

Colaborador 2 (2024): "Falta la creación o división de un departamento de ventas para el cumplimiento de metas, permitiendo un mayor beneficio económico en la organización."

Colaborador 3 (2024): "Modernizarse con los procesos de fabricación ya que los actuales son artesanales y limitan el crecimiento de la empresa tanto como organización como en posicionamiento en el mercado."

Entrevista realizada al experto en Gestión de Cambio

Indicador: Descongelamiento

4. En la etapa de aplicación de un modelo de gestión de cambio, ¿cómo se podría asegurar el seguimiento de los nuevos procesos?

"Para mí sería simple, data, análisis y KPIs. Cuando logramos estructurar la información de forma que pueda ser análisis de forma simple y correcta y a su vez que cumple los indicadores de control. Estos son los pasos simples para controlar el antes y después de la organización." (Experto en Gestión de Cambio)

5. ¿Según su experiencia aplicar un modelo de diagnóstico organizacional sirve para interpretar los resultados obtenidos de dicho instrumento para la mejora de la gestión organizacional?

"a. Claro que sí, cada resultado sin análisis es un hecho sin conocer y por mejorar. b. El modelo nos da la carta de navegación de la cual tomamos los datos para la toma de

decisiones correctas para optimizar el rumbo a seguir y sus áreas dentro de la organización." (Experto en Gestión de Cambio)

Indicador: Cambio

3. ¿Puede proporcionar ejemplos de estrategias prácticas que ha implementado para facilitar el cambio en organizaciones?

"He logrado desarrollar equipos bajo el siguiente método: i. Capacitación ii. Desarrollo iii. Empoderamiento Estos 3 pilares me han permitido poderme desentender de funciones administrativas contables y enfocarme en la gestión financiera y presupuestación de proyectos. A mi llegada en la organización herede un equipo que maquilaba información, pero no sabía para qué lo hacía, cree las estructuras contables, capacite a todo el personal, les enseñe y porqué y los por tantos y adicionalmente los empodere de sus actividades y responsabilidades y hoy en día ellos resuelven temas, son líderes organizacionales y aparte, nos apoyan en todos los proyectos nuevos." (Experto en Gestión de Cambio)

4. ¿Cómo integraría los principios de comparación en la formulación de recomendaciones específicas para la mejora organizacional?

"Pues básicamente usaría en Benchmarking para comparar mis datos con mi competencia del mercado local y del mercado internacional y obviamente tomar lo mejor de la competencia y plantando las mejoras para lograr ser líderes en el mercado." (Experto en Gestión de Cambio)

Indicador: Recongelamiento

9. ¿Puede compartir experiencias específicas donde haya aplicado estrategias de cambio basadas en los resultados del diagnóstico?

"El departamento de crédito y cobro antes de mi llegada era muy cuestionado por no cobrar y tener la cartera atrasada y no al día bajo la perspectiva de la gerencia general, pero logré conjuntar la data y demostrar que la tasa de recuperación mensual de los disponible a cobro ronda el 97% y que el 95% de los saldos por cobrar se encuentran a un plazo de 35 días siendo el resultado más sano que he visto en una organización. También hice un cambio efectivo en el método de decreto de utilidades sobre los productos ya que ellos se acostumbraban a medir el resultado en base al costo y no sobre el precio, ahí logré cambiar y con ello se incrementó el rendimiento. He logrado crear todos los reportes operativos y de control del resultado en puntos de ventas y en nuestras unidades de negocios o centros de costos por familias." (Experto en Gestión de Cambio)

10. En base a su experiencia, ¿puede proporcionar ejemplos concretos de recomendaciones que haya formulado después de interpretar resultados de diagnósticos organizacionales?

"Un buen contador es dependiente del sistema ERP contable que brinde seguridad y confiabilidad de los datos. A mi llegada hice un diagnóstico siendo este aprobado se hicieron los cambios y todo cambio. Lo adjunto bajo el supuesto de uso a discreción." (Experto en Gestión de Cambio)

11. ¿Cómo asegura que estas recomendaciones sean prácticas y efectivas?

"La experiencia de datos de que las recomendaciones serán efectivas, pero la mejor virtud es hacer un modelo de resultados o taller de visualización de los cambios en donde

todos los involucrados vean los resultados, es decir hago participes a todas las partes y tengo los oídos abiertos a todas las ideas para mejorar, nunca hay una única verdad, siempre se debe de mejorar y todos podemos aportar." (Experto en Gestión de Cambio)

12. ¿Cuáles son los desafíos comunes al aplicar principios de comparación y formular recomendaciones?

"La comunicación correcta, clase básica de la escuela, buen emisor, buen receptor, buen mensaje y canal de comunicación. Cuando falla alguno de los anteriores nada servirá." (Experto en Gestión de Cambio)

13. ¿Podría compartir alguna lección importante que haya aprendido a lo largo de su carrera al implementar cambios organizacionales?

"Seguridad, confianza, paz, involucramiento y determinar si tienes terreno fértil para alcanzar las metas. Lograr leer a las personas y sus sentimientos, unos aprendemos con métodos de frente, otros con mucha gentilizan, otros con mucha práctica, otros desde la obligación y por último los que aprenden por darles confianza y estos son los más nobles. Ahora, nada de esto sirve si desde los dueños no están a favor de cambio o de los nuevos métodos." (Experto en Gestión de Cambio)

14. ¿Hay algún otro aspecto relevante sobre la Gestión de Cambio Organizacional o la aplicación del modelo de gestión administrativa que le gustaría destacar?

"Liderazgo, un líder que maneje el conocimiento tanto académico como de vida, que te de confianza, que te de autonomía y que te ayude a controlar es lo más relevante."

(Experto en Gestión de Cambio)

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Este capítulo se centra en la discusión y análisis de los resultados obtenidos en el estudio de la gestión administrativa de Química Industrial del Sur S.A., enriquecido por la perspectiva de un experto en gestión de cambio. Se explora en profundidad la interpretación de los hallazgos a la luz de teorías pertinentes en el ámbito de la gestión organizacional, evaluando la coherencia de los resultados con las expectativas iniciales de la investigación. Además de identificar fortalezas y áreas de mejora, se examinan modelos teóricos desarrollados para explicar los fenómenos observados y se proponen generalizaciones basadas en los datos recopilados. La inclusión de la opinión del experto en gestión de cambio proporciona una perspectiva adicional sobre la viabilidad y las implicaciones de las recomendaciones sugeridas, destacando oportunidades estratégicas y desafíos potenciales para Química Industrial del Sur S.A. Este enfoque integral busca no solo enriquecer el análisis teórico, sino también ofrecer una base sólida para la implementación efectiva de estrategias de mejora continua en la gestión administrativa de la empresa.

Objetivo 1: Describir detalladamente los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. durante el primer cuatrimestre de 2024, incorporando un entendimiento profundo de los principios fundamentales de comparación en el contexto de diagnósticos organizacionales para su aplicación específica en la gestión administrativa.

Indicador: Planeación

La evaluación de los procesos de planeación en Química Industrial del Sur S.A. muestra una variabilidad en las percepciones de los colaboradores. El Colaborador 1 reconoce que la planificación está bien coordinada, pero sugiere que hay margen de mejora, indicando una actitud proactiva hacia la optimización continua. El Colaborador 2 ofrece una perspectiva neutral, situándose en un punto intermedio, lo que puede reflejar una percepción de estabilidad sin grandes deficiencias ni sobresalientes fortalezas. El Colaborador 3, sin embargo, destaca que los resultados esperados en ventas y servicio al cliente son alcanzados, sugiriendo una planificación eficaz orientada a los resultados clave de la empresa.

Cárdenas & Quintero (2021) subrayan la importancia de revisar periódicamente el clima organizacional para identificar falencias y mejorar la eficiencia. La actitud proactiva del Colaborador 1 se alinea con esta práctica de mejora continua, sugiriendo que la planificación en Química Industrial del Sur S.A. podría beneficiarse de un enfoque más sistemático y periódico para identificar y abordar áreas de mejora.

Aguilar, Palomino & Suarez (2020) enfatizan la necesidad de optimizar y controlar el uso de recursos en la gestión administrativa. La neutralidad del Colaborador 2 podría indicar que, aunque no hay problemas evidentes, hay espacio para una mayor eficiencia en el uso de recursos y una optimización más rigurosa.

Ulloa (2018) destaca la implementación de un modelo de gestión administrativa basado en Kaizen para mejorar la competitividad. La percepción positiva del Colaborador 3 sobre el logro de resultados sugiere que algunos principios de mejora continua ya están en práctica, pero podrían formalizarse y expandirse mediante la adopción de un modelo sistemático como Kaizen.

En resumen, la evaluación de los procesos de planeación en Química Industrial del Sur S.A. revela que, si bien hay una percepción general de efectividad, existen áreas donde se puede mejorar. La proactividad y orientación hacia resultados son aspectos positivos que pueden fortalecerse aún más mediante la implementación de un diagnóstico organizacional sistemático y continuo, tal como se sugiere en los antecedentes internacionales.

Indicador: Organización

Los procesos de organización y dirección en Química Industrial del Sur S.A. parecen ser claramente definidos, aunque la percepción de su eficacia varía entre los colaboradores. El Colaborador 1 percibe que la estructura organizativa permite una comunicación directa debido al poco personal. Esta perspectiva sugiere que la organización se beneficia de un tamaño pequeño que facilita la coordinación y la comunicación directa, lo cual es positivo para la toma de decisiones rápidas y la resolución de problemas. Sin embargo, el Colaborador 2 manifiesta que existe la necesidad de un cambio en la estructura para mejorar las metas. Esta observación indica que, aunque la estructura actual puede ser funcional, no está completamente alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. La necesidad de cambios sugiere que hay áreas de mejora que podrían optimizar la eficiencia y el logro de metas. Por último, para el Colaborador 3 la estructura es adecuada y permite alcanzar las metas, reforzando la idea de que, en términos

generales, la estructura organizativa es efectiva. La claridad y el orden mencionados por este colaborador indican un sistema bien organizado que soporta la consecución de objetivos

En la literatura y estudios previos sobre estructuras organizativas, se enfatiza la importancia de alinear la estructura con la estrategia empresarial para mejorar el rendimiento. Una estructura adecuada debe facilitar la comunicación, coordinar las actividades de manera eficiente y estar en constante adaptación para alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa (Mintzberg, 1979; Galbraith, 2002).

Mintzberg (1979) sostiene que la efectividad de una estructura organizativa depende de su capacidad para adaptarse al entorno y a las necesidades internas de la organización. En el contexto de Química Industrial del Sur S.A., las percepciones variadas de los colaboradores reflejan una realidad compleja donde la estructura actual tiene fortalezas en términos de comunicación directa (como lo destaca el Colaborador 1) pero también enfrenta desafíos para alinearse completamente con los objetivos estratégicos (como lo sugiere el Colaborador 2).

Galbraith (2002) destaca que las estructuras organizativas deben ser flexibles para responder a cambios en el entorno empresarial. La percepción del Colaborador 2 sobre la necesidad de un cambio sugiere que la estructura de Química Industrial del Sur S.A. puede beneficiarse de una revisión para asegurar su alineación continua con los objetivos estratégicos y las dinámicas del mercado.

Los resultados indican que, aunque la estructura organizativa de Química Industrial del Sur S.A. tiene aspectos positivos, especialmente en términos de comunicación directa y claridad, también hay espacio para mejoras significativas. Estas percepciones no son necesariamente contradictorias, sino que reflejan diferentes aspectos y niveles de interacción con la estructura organizativa.

Indicador: Dirección

Las actividades relacionadas con el control y evaluación de los procesos administrativos abarcan una variedad de áreas clave. El Colaborador 1 participa en actividades fundamentales como fabricación, gestión de stock, facturación, y pagos a proveedores, lo que indica una amplia responsabilidad en el control de procesos operativos y financieros, rol integral en la dirección y monitoreo de actividades clave para la sostenibilidad financiera y operativa de la empresa. El Colaborador 2 se enfoca en la programación de citas con clientes, una actividad más orientada al aspecto comercial y de servicio al cliente, indicando que este colaborador desempeña un rol importante en la gestión de relaciones con los clientes y en la planificación de las interacciones comerciales. Para finalizar, el Colaborador 3 menciona el control de inventario y la fabricación del producto, destacando su rol en la gestión del stock y la producción, cruciales para el cumplimiento de la demanda asegurando la continuidad y calidad en la operación.

En la literatura y estudios previos sobre dirección y control en empresas, se subraya la importancia de tener un enfoque integral que abarque tanto los aspectos operativos como comerciales para una gestión efectiva. Según Fayol (1916), las funciones de la dirección incluyen planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, todas esenciales para el éxito organizativo.

Fayol (1916) plantea que el control es una de las funciones básicas de la dirección, asegurando que todas las actividades se realicen conforme a los planes y políticas establecidas. En Química Industrial del Sur S.A., las actividades descritas por los colaboradores indican una práctica de control extendida a diversas áreas críticas, aunque con diferentes grados de enfoque según el rol específico de cada colaborador.

Mintzberg (1973) sugiere que los roles de dirección incluyen aspectos interpersonales, informativos y de toma de decisiones. En este contexto, y según lo manifestado por los colaboradores, las actividades de control y evaluación de procesos administrativos en Química Industrial del Sur S.A. están bien distribuidas entre áreas operativas, comerciales y de producción. Esto es coherente con las mejores prácticas que sugieren una dirección multifacética y equilibrada para optimizar el rendimiento empresarial.

En resumen, la distribución de las actividades de control y evaluación en Química Industrial del Sur S.A. refleja una estructura de dirección que, en su mayoría, es eficaz y bien alineada con los objetivos operativos y estratégicos de la empresa. No obstante, hay oportunidades para mejorar la integración y la capacitación continua, lo cual fortalecería aún más la capacidad de la empresa para cumplir sus metas y adaptarse a cambios en el entorno empresarial.

Indicador: Control

La claridad en la comunicación de las metas organizacionales es un área con percepciones mixtas entre los colaboradores. El Colaborador 1 afirma que las metas son comunicadas al personal, sugiriendo una práctica establecida de comunicación de objetivos. El Colaborador 3 también confirma que las metas están claramente enunciadas y transmitidas, indicando un proceso efectivo de comunicación organizacional. Sin embargo, el Colaborador 2 resalta una falta de claridad en las metas a corto y largo plazo, lo que señala una posible inconsistencia en la comunicación o en la formulación de objetivos estratégicos. Esta disparidad en percepciones podría implicar la necesidad de revisar y mejorar las prácticas de comunicación y establecimiento de metas en la organización.

En resumen, los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. son en su mayoría efectivos y bien estructurados. Sin embargo, existen áreas de mejora en la planificación, organización, dirección y comunicación de metas. La variabilidad en las percepciones de los colaboradores indica que, aunque la empresa cuenta con una base sólida, es fundamental implementar ajustes específicos para optimizar su gestión administrativa y alinearse mejor con sus objetivos estratégicos.

Objetivo 2: Interpretar los resultados del diagnóstico organizacional para la identificación de áreas de mejora en la gestión administrativa de la empresa, estableciendo relaciones directas entre los hallazgos específicos del diagnóstico y los estándares internos, así como las mejores prácticas del sector

Indicador: Descongelamiento

El proceso de descongelamiento en Química Industrial del Sur S.A. revela áreas clave de mejora como producción, ventas, control de calidad, servicio al cliente y planificación. Estas áreas coinciden con la necesidad de adaptarse y mejorar para cumplir con los objetivos estratégicos. Según Ronco (2019), el diagnóstico organizacional implica medir la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, evaluando tanto el desempeño de tareas como el impacto del sistema organizacional.

La cultura organizacional, según los colaboradores, varía en disposición al cambio, con una combinación de aceptación y resistencia, influenciada por la naturaleza familiar de la empresa y la necesidad de compromiso. El experto en gestión de cambio destaca la importancia

de la planificación, comunicación, y liderazgo en la gestión de cambio, subrayando la necesidad de datos claros y precisos para guiar el proceso.

Hilario (2022) por su parte indica que, la fase de descongelamiento implica preparar a los miembros de la organización para que comprendan y acepten la necesidad de cambio, disminuyendo las fuerzas que mantienen a la organización en su estado actual.

Los hallazgos muestran la importancia de identificar áreas clave de mejora y preparar a la organización para el cambio, alineado con la teoría de Ronco (2019) y Hilario (2022). La combinación de aceptación y resistencia al cambio observada en la empresa resalta la necesidad de un liderazgo efectivo y una comunicación clara para superar estas barreras.

Indicador: Cambio

El liderazgo en Química Industrial del Sur S.A. es visto de manera mixta por los colaboradores. Algunos reconocen mecanismos de incentivos y motivación, mientras otros señalan la falta de claridad en las metas, lo que afecta la efectividad del liderazgo. Locke y Latham (2002) subrayan que la claridad de las metas mejora el rendimiento organizacional al proporcionar dirección y facilitar la motivación.

Según los colaboradores se destacan incentivos y motivación, pero también se identifica una falta de claridad en las metas. El experto en gestión de cambio resalta la interdependencia de factores como liderazgo, comunicación, y sentido de pertenencia para crear un ambiente propicio para la gestión de cambio. La importancia de tener las personas correctas en los puestos adecuados y la claridad en los datos para dirigir esfuerzos son fundamentales.

Hilario (2022) menciona que la etapa de cambio implica un desplazamiento a un nuevo nivel dentro de la organización, desarrollando nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

La efectividad del liderazgo y la claridad en las metas son cruciales, como indican Locke y Latham (2002). La interdependencia de factores como liderazgo, comunicación y sentido de pertenencia es esencial para un cambio exitoso, respaldado por las teorías de gestión del cambio.

Indicador: Recongelamiento

Los resultados del diagnóstico son vistos como una herramienta útil para identificar áreas de mejora y establecer metas claras, lo que facilita la toma de acciones correctivas. La resistencia al cambio y la falta de cooperación son desafíos comunes mencionados por el experto en gestión de cambio. Ronco (2019) y Hilario (2022) destacan que la fase de recongelado implica consolidar y estabilizar los cambios realizados, estableciendo nuevas estructuras y metodologías de trabajo.

Los colaboradores ven el diagnóstico como útil para identificar áreas de mejora y facilitar acciones correctivas, mientras que el experto en gestión de cambio menciona la resistencia al cambio y la falta de cooperación como desafíos comunes, subrayando la importancia de gestionar y comunicar los resultados de manera eficiente. El uso de herramientas tradicionales como el análisis FODA y el análisis de causa raíz es valorado para iniciar procesos y proyectos, mostrando un enfoque sistemático en la implementación de cambios.

La fase de recongelado, según Hilario (2022), implica estabilizar la organización en un nuevo estado de equilibrio, que necesita de apoyo, normas, formación, cohesión y políticas.

La fase de recongelado debe consolidar los cambios implementados, asegurando la estabilidad y efectividad de las nuevas estructuras y metodologías de trabajo. Esto se alinea con las teorías de Ronco (2019) y Hilario (2022), que enfatizan la necesidad de un nuevo estado de equilibrio y la mejora continua.

El diagnóstico organizacional en Química Industrial del Sur S.A. identifica áreas clave de mejora en producción, ventas, control de calidad, servicio al cliente y planificación. La cultura organizacional presenta desafíos de aceptación y resistencia al cambio. El liderazgo y la claridad en las metas son factores determinantes para la efectividad de los procesos de cambio, y la utilización de resultados del diagnóstico para tomar acciones correctivas y gestionar la resistencia al cambio es esencial para consolidar los cambios implementados.

Objetivo 3: Aplicar los principios de comparación en la formulación de recomendaciones concretas para el diseño de estrategias específicas basadas en los resultados del diagnóstico organizacional para la mejora y optimización de los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. durante el primer cuatrimestre de 2024.

Indicador: Descongelamiento

Los colaboradores identifican áreas específicas para mejoras en procesos administrativos como ventas, control de calidad, servicio al cliente, planeamiento, gerencia, y producción. Estos comentarios indican una necesidad generalizada de mejorar la comunicación y la coordinación entre departamentos.

En la teoría Ronco (2019) señala que, implica medir la efectividad de una organización y usar esa información para recomendar cambios. En la fase de descongelamiento, es crucial preparar a la organización para el cambio, rompiendo con el estado actual y comunicando claramente los beneficios del cambio (Hilario, 2022).

Por otra parte, el experto en gestión de cambio destaca la importancia de utilizar datos, análisis y KPIs para estructurar y controlar los procesos, así como la relevancia de interpretar

resultados para la toma de decisiones informadas. Entre sus recomendaciones se encuentra la adopción de software de gestión que permita la recopilación y análisis de datos para monitorizar KPIs y facilitar la toma de decisiones; el establecimiento de canales de comunicación claros y eficaces entre departamentos para asegurar que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos de la empresa. Y, por último, la formación del personal en el uso de herramientas analíticas y de gestión para mejorar la interpretación de datos y la toma de decisiones informadas.

En resumen, la identificación de áreas clave de mejora y la necesidad de una mejor comunicación y coordinación se alinea con la teoría de Ronco (2019) e Hilario (2022) sobre la importancia de preparar la organización para el cambio y comunicar claramente los beneficios. El uso de datos y KPIs para estructurar y controlar los procesos es crucial para una descongelación exitosa.

Indicador: Cambio

Respecto del cambio que requiere la organización, las recomendaciones de los colaboradores incluyen la implementación de software de control de producción, la delegación de tareas administrativas y la claridad en los programas de producción, con el objetivo de mejorar la comunicación, simplificar procesos y aumentar la eficiencia.

Según Hilario (2022), el cambio implica un desplazamiento a un nuevo nivel dentro de la organización, desarrollando nuevos valores, hábitos y conductas. La teoría del benchmarking, mencionada por Locke y Latham (2002), es útil para comparar y adoptar las mejores prácticas del mercado.

El experto en gestión de cambio sugiere la capacitación, el desarrollo y el empoderamiento del personal como estrategias clave para facilitar el cambio, además de utilizar el benchmarking para comparar y adoptar las mejores prácticas del mercado. Sus recomendaciones van desde implementar sistemas de software que integren y optimicen el control de producción y la planificación de recursos, desarrollar programas de capacitación para la delegación efectiva de tareas administrativas, permitiendo a los gerentes centrarse en la toma de decisiones estratégicas; hasta realizar estudios de benchmarking para identificar y adoptar las mejores prácticas del sector, ajustando procesos internos para mejorar la eficiencia y competitividad.

En resumen, las recomendaciones para implementar software de control de producción, delegar tareas administrativas y clarificar programas de producción coinciden con la teoría sobre el desplazamiento hacia un nuevo nivel organizativo y la adopción de mejores prácticas a través del benchmarking. La capacitación y empoderamiento del personal son esenciales para facilitar este cambio.

Indicador: Recongelamiento

Los colaboradores tienen opiniones mixtas sobre la disposición y capacidad de la organización para implementar los cambios recomendados. Algunos creen que la empresa está capacitada, mientras otros ven la necesidad de cambios a nivel gerencial y una reestructuración completa.

La fase de recongelado implica consolidar los cambios realizados y estabilizar la organización en un nuevo estado de equilibrio (Hilario, 2022). Esto requiere apoyo, normas, formación, cohesión y políticas claras.

El experto en gestión de cambio destaca la importancia de la comunicación correcta, el involucramiento de todos los actores y el liderazgo adecuado para asegurar la efectividad de las recomendaciones. También resalta que el éxito de las recomendaciones depende del apoyo de los dueños y la disposición a adoptar nuevos métodos. Entre las recomendaciones se destacan: Evaluar y estructurar la gerencia para asegurar que los líderes estén alineados con los nuevos objetivos y métodos de la empresa, desarrollar un plan de comunicación integral para asegurar que todos los colaboradores entiendan y apoyen los cambios implementados, y, por último, implementar programas de formación continua para consolidar las nuevas metodologías de trabajo y mantener la mejora continua en la gestión administrativa.

En resumen, la necesidad de reestructuración y la importancia de la comunicación y el liderazgo adecuados para consolidar los cambios implementados son respaldadas por la teoría de Hilario (2022) sobre la estabilización en un nuevo estado de equilibrio. La formación continua y la comunicación integral son fundamentales para asegurar la efectividad y sostenibilidad de los cambios.

La aplicación de los principios de comparación en la formulación de recomendaciones para Química Industrial del Sur S.A. destaca la necesidad de mejoras en comunicación, coordinación, y uso de datos. Las estrategias específicas incluyen la implementación de software de control, delegación eficiente, benchmarking, reestructuración organizativa, y formación continua. La disposición y capacidad de la organización para llevar a cabo estos cambios varían, pero con un liderazgo adecuado, comunicación efectiva, y el involucramiento

de todas las partes, la empresa puede mejorar y optimizar sus procesos administrativos para el primer cuatrimestre de 2024.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo presenta las conclusiones, limitaciones y recomendaciones derivadas de un diagnóstico organizacional detallado orientado a mejorar la gestión administrativa de Química Industrial del Sur S.A., mediante un análisis comparativo exhaustivo con estándares del sector y prácticas líderes, se han identificado tanto áreas de fortaleza como oportunidades de mejora dentro de la estructura administrativa actual. Las conclusiones resaltan los aspectos positivos que deben ser consolidados y los desafíos que requieren atención prioritaria. Además, se ofrecen recomendaciones estratégicas específicas diseñadas para optimizar procesos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de la empresa en el mercado de productos químicos de limpieza de grado industrial. Este análisis también contempla las limitaciones de la investigación que, aunque consideradas, no disminuyen la relevancia ni la aplicabilidad de las recomendaciones propuestas, las cuales se proponen como un paso significativo hacia el desarrollo continuo y sostenible de Química Industrial del Sur S.A. en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

6.1 CONCLUSIONES

En este apartado se sintetizan los hallazgos más relevantes obtenidos del diagnóstico organizacional de Química Industrial del Sur S.A., llevado a cabo durante el primer cuatrimestre de 2024. A través de un enfoque basado en principios de comparación, se han evaluado los procesos administrativos y se han identificado áreas clave de mejora en la planeación,

organización, dirección y control. Las conclusiones aquí presentadas son el resultado de un análisis detallado de las percepciones de los colaboradores, el experto en gestión de cambio y la teoría, ofreciendo una visión integral y fundamentada sobre las acciones necesarias para optimizar la gestión administrativa de la empresa. Estas conclusiones no solo destacan las fortalezas actuales de la organización, sino que también subrayan las oportunidades de mejora, proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias específicas que promuevan la eficiencia y el crecimiento sostenido de Química Industrial del Sur S.A.

6.1.1 Primer objetivo específico

El primer objetivo específico señala:

Evaluar los procesos administrativos actuales de Química Industrial del Sur S.A. mediante un diagnóstico organizacional basado en principios de comparación.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo indicado en el objetivo anterior:

Tabla 1 Conclusiones y recomendaciones del primer objetivo específico

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INDICADOR Planeación	
El proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica implica evaluar tanto las capacidades de desempeño de tarea como el impacto del sistema organizacional. En este	Implementar una plataforma de gestión de proyectos para centralizar la planificación y seguimiento de tareas. Además, realizar sesiones de retroalimentación periódicas con todos los colaboradores para garantizar que la

<p>contexto, la planificación actual dentro de la organización no es percibida de manera uniforme por los colaboradores. Aunque algunos consideran que es adecuada, se identifica un margen significativo de mejora en la coordinación y claridad de los planes. Esta disparidad evidencia que una de las áreas críticas para mejorar la gestión administrativa es uniformar la percepción y ejecución de la planificación en todos los niveles jerárquicos.</p>	<p>planificación sea clara, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.</p>
<p>INDICADOR</p> <p>Organización</p>	
<p>El diagnóstico organizacional no solo se limita a describir el funcionamiento actual de una empresa, sino que también permite hacer afirmaciones basadas en el análisis detallado de la información recopilada, ofreciendo una base sólida para proponer cambios. Según el diagnóstico, aunque la estructura organizativa de Química Industrial del Sur S.A. es clara y facilita la comunicación interna, algunos colaboradores perciben que</p>	<p>Desarrollar y revisar el plan estratégico con objetivos claros y medibles, involucrando a todos los niveles de la organización. Implementar una revisión anual de la estructura organizativa para asegurar su alineación con los objetivos estratégicos y adaptarla según las necesidades emergentes.</p>

<p>no está completamente alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Esta desconexión subraya la necesidad de ajustar la estructura para que sea más flexible y esté mejor alineada con las metas de crecimiento.</p> <p>El diagnóstico plantea el reto del conocimiento, permitiendo no solo observar la situación actual de la organización, sino también generar recomendaciones basadas en métodos de análisis rigurosos. Así, la investigación destaca la importancia de adaptar las mejores prácticas del sector a las particularidades de la empresa, lo que permitirá una mayor eficiencia y competitividad en su operación.</p>	
<p>INDICADOR</p> <p>Dirección</p>	
<p>El cambio organizacional, tal como lo señala la cita, implica una transformación significativa en los procesos y actividades dentro de la empresa, impactando la cultura y el desempeño laboral de los colaboradores. En el contexto de Química Industrial del Sur</p>	<p>Implementar un sistema ERP para integrar la gestión operativa y financiera, proporcionando capacitación al personal para su uso efectivo. Establecer protocolos de comunicación y coordinación entre los</p>

<p>S.A., se observa que la dirección actual no es completamente cohesiva, lo que genera diferencias en las responsabilidades y enfoques de los colaboradores según su departamento. Esta fragmentación impacta negativamente la coordinación y la eficiencia general de la organización. Para promover un cambio organizacional efectivo, es esencial unificar la dirección y asegurar una coordinación fluida entre las áreas operativas, comerciales y financieras. De esta manera, no solo se incrementaría la cohesión interna, sino también la satisfacción individual y grupal, contribuyendo a un mejor desempeño laboral y, en última instancia, a una mayor rentabilidad para la empresa.</p>	<p>diferentes departamentos, asegurando una dirección cohesionada y eficiente.</p>
<p>INDICADOR</p> <p>Control</p>	
<p>El benchmarking, al centrarse en el estudio y adopción de las mejores prácticas de empresas del mismo sector, ofrece una oportunidad valiosa para mejorar la gestión administrativa de Química Industrial del Sur</p>	<p>Implementar un sistema de comunicación interna que garantice la claridad y coherencia en la transmisión de metas y objetivos organizacionales. Además, fomentar el desarrollo de habilidades y conocimientos</p>

<p>S.A. Al identificar la falta de consistencia en la comunicación de las metas organizacionales, se reconoce la necesidad de un enfoque más claro y estructurado en la transmisión de objetivos, tanto a corto como a largo plazo. Esta falta de claridad afecta la alineación estratégica y la toma de decisiones, elementos críticos para la eficiencia organizacional. La implementación del benchmarking permitiría a la empresa replicar prácticas exitosas en cuanto a comunicación y alineación estratégica, mejorando la coordinación interna. De esta manera, al adoptar y adaptar estas mejores prácticas, se podría lograr no solo una mayor coherencia en la comunicación, sino también una reducción de costos, aumento de la productividad y una ampliación del margen de lucro, asegurando que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos estratégicos.</p>	<p>mediante programas de formación continua y talleres que refuercen la comprensión de los objetivos.</p>
--	---

6.1.2 Segundo objetivo específico

Interpretar los resultados del diagnóstico organizacional para la identificación de áreas de mejora en la gestión administrativa de la empresa.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

Tabla 2 Conclusiones y recomendaciones del segundo objetivo específico

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INDICADOR Descongelamiento	
<p>El diagnóstico organizacional ha identificado deficiencias clave en procesos administrativos como ventas, control de calidad, servicio al cliente, planificación, gerencia y producción, lo que subraya la necesidad de mejoras urgentes para optimizar la gestión administrativa. Para llevar a cabo un cambio efectivo, es fundamental iniciar con la etapa de "descongelamiento", en la cual se comunica de manera clara y convincente la necesidad del cambio a todos los miembros de la organización. Esta fase implica romper con el estado actual y generar una visión</p>	<p>Optimizar la asignación de responsabilidades y delegar tareas administrativas a personal especializado, para mejorar la eficiencia en la gestión operativa. Implementar programas de capacitación dirigidos a crear una cultura de mejora continua y adaptabilidad al cambio en todos los niveles de la organización.</p>

<p>compartida que motive a los colaboradores, quienes deben estar preparados y abiertos a la transformación. Es crucial contar con el apoyo tanto de la alta dirección como de personas influyentes dentro de la empresa, ya que su liderazgo y respaldo son indispensables para movilizar los recursos necesarios y garantizar que el proceso de cambio esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Así, se facilitará la implementación de mejoras que no solo aumenten la eficiencia operativa, sino que también fortalezcan la competitividad a largo plazo.</p>	
<p>INDICADOR</p> <p>Cambio</p>	
<p>El liderazgo y la claridad en las metas son elementos fundamentales para facilitar el proceso de cambio dentro de la empresa. Según el diagnóstico organizacional, la ausencia de una dirección clara y una comunicación efectiva ha obstaculizado la implementación de mejoras administrativas,</p>	<p>Desarrollar un programa de liderazgo participativo, donde los líderes estén capacitados para gestionar y comunicar cambios de manera clara y orientada a resultados. Fomentar la capacitación continua del personal para facilitar el proceso de cambio y mejorar la comunicación y</p>

<p>lo que ha generado un retraso en la adopción de cambios necesarios. Para superar esta barrera, es esencial que la organización desarrolle nuevos valores, hábitos y conductas que reflejen un compromiso con la transformación. El desplazamiento hacia un nuevo nivel organizacional requerirá no solo una definición más fuerte y precisa del liderazgo, sino también la integración de tecnología que optimice los procesos. En este sentido, la adopción de herramientas tecnológicas, como un software de control de producción, será clave para mejorar la precisión y eficiencia operativa, alineando los comportamientos y actitudes de los colaboradores con las metas estratégicas. De este modo, el proceso de cambio será sostenible y efectivo, facilitando una mejora integral de la gestión administrativa.</p>	<p>coordinación entre departamentos. Implementar software de control de producción para optimizar la planificación y ejecución.</p>
<p>INDICADOR</p> <p>Recongelamiento</p>	
<p>La fase de recongelado es esencial para asegurar que los cambios organizacionales se</p>	<p>Desarrollar programas de incentivos y reconocimiento para promover la</p>

<p>mantengan y se consoliden en la estructura de la empresa. Sin embargo, la resistencia al cambio y la falta de cooperación entre algunos departamentos han surgido como obstáculos críticos para la consolidación de las mejoras. Esta resistencia se refleja en las diferentes percepciones de los colaboradores respecto a la disposición y capacidad de la organización para adaptarse, lo que subraya la necesidad de una reestructuración gerencial que apoye y respalde el nuevo equilibrio alcanzado. Para que el cambio sea verdaderamente efectivo y duradero, la empresa debe enfocar sus esfuerzos en disminuir la resistencia interna, estabilizando las nuevas metodologías de trabajo a través de políticas, normas y formación continua que refuercen las nuevas estructuras organizativas. Además, la implementación de incentivos que promuevan la cooperación y la alineación con las mejores prácticas del sector es clave para afianzar los cambios y evitar una transición constante que debilite la</p>	<p>participación y comprometida de los empleados en los procesos de cambio. Realizar un benchmarking con empresas líderes del sector para comparar procesos y adoptar las mejores prácticas, lo que permitirá una implementación más efectiva de los cambios necesarios en la estructura organizativa.</p>
---	--

<p>identidad empresarial. De este modo, la fase de recongelado no solo consolida el nuevo estado de equilibrio, sino que también establece una base sólida para futuros procesos de mejora continua, asegurando que la organización no solo adopte el cambio, sino que lo integre de manera efectiva y sostenible en su cultura y operaciones diarias.</p>	
--	--

6.1.3 Tercer objetivo específico:

Aplicar los principios de comparación en la formulación de recomendaciones concretas para el diseño de estrategias específicas.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

Tabla 3 Conclusiones y recomendaciones del tercer objetivo específico

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INDICADOR Descongelamiento	
<p>El proceso de descongelamiento es esencial para preparar a la organización para el cambio, rompiendo con el estado actual</p>	<p>Implementar un plan de acción que se enfoque en optimizar los procesos mencionados mediante la reestructuración de</p>

<p>mediante un diagnóstico organizacional detallado que permita identificar el punto de partida y las razones del cambio. Los colaboradores han señalado áreas críticas que requieren atención, como ventas, control de calidad, servicio al cliente, planeación, gerencia y producción, lo que evidencia la necesidad de una transformación profunda. Este diagnóstico, sustentado en los principios de comparación, ha permitido no solo detectar deficiencias, sino también validar la urgencia de intervenir en estos procesos clave. La participación activa de los colaboradores y su identificación de puntos críticos refuerzan la importancia de un liderazgo comprometido y una comunicación clara del cambio para reducir la resistencia interna y asegurar que la mejora de la gestión administrativa se aborde de manera efectiva desde sus raíces.</p>	<p>responsabilidades y la introducción de mejoras tecnológicas. Se recomienda la creación de un comité de mejora continua que evalúe regularmente el progreso en estas áreas, facilitando la adopción de mejores prácticas del sector y ajustándolas a las necesidades de la empresa.</p>
<p>INDICADOR</p> <p>Cambio</p>	

<p>La aplicación de los principios de comparación ha permitido formular recomendaciones precisas para impulsar la transformación organizacional, alineadas con la necesidad identificada de cambio. Entre las acciones propuestas se destaca la implementación de software de control de producción, que busca optimizar los procesos y mejorar la precisión operativa. Además, la delegación eficiente de tareas administrativas se presenta como una medida esencial para redistribuir responsabilidades, mejorar la productividad y liberar recursos para actividades estratégicas. También se ha identificado la necesidad de una mayor claridad en los programas de producción, lo que facilitará una planificación más efectiva y una mejor alineación de los objetivos operativos. Estas sugerencias no solo abordan los desafíos actuales de la empresa, sino que también refuerzan la importancia de ajustar la cultura organizacional y los procesos internos para facilitar la transición hacia un nuevo</p>	<p>Desarrollar e implementar un programa de integración de tecnología que incluya la adopción de software de control de producción y herramientas de planificación. Capacitar a los colaboradores en el uso de estas tecnologías para asegurar una transición fluida. Además, se recomienda delegar responsabilidades administrativas clave a personal especializado para mejorar la eficiencia operativa y reducir la sobrecarga en los mandos gerenciales.</p>
---	--

<p>estado operativo. En conjunto, estas acciones concretas representan pasos significativos hacia una gestión administrativa más eficaz, promoviendo una cultura de mejora continua que sostiene y amplía los beneficios del cambio organizacional.</p>	
<p>INDICADOR</p> <p>Recongelamiento</p>	
<p>La fase de recongelamiento del cambio organizacional es crucial para estabilizar y consolidar las transformaciones implementadas, pero los resultados muestran que la disposición de la empresa para adoptar estas modificaciones es dispar. Si bien algunos colaboradores confían en la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios propuestos, otros señalan la necesidad de una reestructuración gerencial más profunda y ajustes en la dirección para que las mejoras sean efectivas y sostenibles. Esta diversidad de opiniones refleja una falta de cohesión interna que podría obstaculizar la consolidación de los cambios, lo que pone en</p>	<p>Fomentar una cultura organizacional que apoye el cambio a través de programas de incentivos y reconocimiento para los empleados que adopten proactivamente las mejoras propuestas. Realizar un análisis de benchmarking con empresas líderes para evaluar la efectividad de sus estructuras gerenciales y prácticas de gestión del cambio, con el fin de aplicar las mejores prácticas y asegurar una transición exitosa en la empresa.</p>

<p>evidencia la importancia de fortalecer el liderazgo y la comunicación dentro de la empresa. Para que el proceso de recongelamiento sea exitoso, no solo se deben establecer nuevas estructuras y prácticas, sino también asegurar que todos los miembros de la organización se sientan alineados y comprometidos con los nuevos objetivos. La conclusión subraya la necesidad de gestionar el cambio de manera inclusiva y estratégica, promoviendo una cultura que apoye y facilite la adopción de las nuevas metodologías, garantizando así que los cambios no solo sean implementados, sino que se mantengan y se conviertan en la base sólida de futuras mejoras organizacionales.</p>	
---	--

6.2 LIMITACIONES

Este proyecto de diagnóstico organizacional y formulación de estrategias de mejora en Química Industrial del Sur S.A. ha enfrentado varias limitaciones que es importante reconocer para una comprensión completa de los resultados y recomendaciones obtenidos. La principal limitación ha sido la dificultad para encontrar un experto en gestión de cambio con el conocimiento y la experiencia específicos necesarios. Este desafío ocasionó un desfase en los

tiempos de la investigación, afectando el cronograma originalmente planificado y limitando la profundidad del análisis experto.

Adicionalmente, la disponibilidad y accesibilidad de datos internos detallados de la empresa fueron limitadas, lo cual restringió la capacidad de realizar un análisis cuantitativo más robusto y detallado de los procesos administrativos. A pesar de estas limitaciones, el equipo de investigación logró recopilar información relevante y valiosa mediante entrevistas con los colaboradores, análisis cualitativos y revisión de documentos disponibles. Estos logros permitieron identificar áreas clave de mejora y formular recomendaciones prácticas y aplicables para la optimización de los procesos administrativos en Química Industrial del Sur S.A.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

Química Industrial del Sur S.A. se dedica a la elaboración de productos limpiadores biodegradables y respetuosos con el medio ambiente, especialmente diseñados para cocinas y lavanderías industriales. Con el objetivo de optimizar los procesos administrativos y responder a las demandas actuales de sostenibilidad, se ha desarrollado esta propuesta de mejora basada en un diagnóstico organizacional exhaustivo.

7.1 Nombre de la propuesta

Mejora de la gestión administrativa de la empresa Química Industrial del Sur S.A.

7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará

Química Industrial del Sur S.A.

7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta

7.3.1 Objetivo general

Optimizar los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. mediante la implementación de estrategias de gestión que mejoren la comunicación, la planificación, la organización y el control, con el fin de aumentar la eficiencia y sostenibilidad de la empresa.

7.3.2 Objetivos específicos

1. Mejorar la planificación y seguimiento de proyectos mediante herramientas tecnológicas y reuniones periódicas.

2. Optimizar la estructura organizativa y los roles de los colaboradores para alinearlos con los objetivos estratégicos de la empresa.
3. Implementar tecnología de gestión integral para mejorar la eficiencia operativa y financiera.
4. Desarrollar y fomentar el liderazgo participativo y orientado a resultados.
5. Adoptar y adaptar las mejores prácticas del mercado para asegurar la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

7.4 Cronograma de actividades y responsables

Tabla 4 Cronograma de actividades de la propuesta

Actividad	Fecha Inicio	Duración (días)	Fecha Fin	Responsable
Implementar plataforma de gestión de proyectos	1/8/2024	15	15/8/2024	Departamento de IT
Realizar reuniones de planificación semanales	1/8/2024	180	28/1/2025	Gerentes de Departamento
Introducir sesiones de retroalimentación periódicas	15/8/2024	165	28/1/2025	Recursos Humanos
Realizar talleres de planificación estratégica	20/8/2024	10	30/8/2024	Dirección General
Revisar estructura organizativa anualmente	1/9/2024	5	5/9/2024	Dirección General
Implementar ERP (Enterprise Resource Planning)	1/9/2024	30	1/10/2024	Departamento de IT
Ofrecer capacitación en el uso del nuevo sistema ERP	2/10/2024	20	22/10/2024	Recursos Humanos
Utilizar plataforma de comunicación interna	23/10/2024	10	2/11/2024	Departamento de IT
Establecer protocolo de comunicación de metas y objetivos	3/11/2024	7	10/11/2024	Dirección General
Redefinir roles y responsabilidades	1/8/2024	10	10/8/2024	Recursos Humanos
Implementar programas de capacitación en mejora continua	11/8/2024	20	31/8/2024	Recursos Humanos
Organizar talleres de desarrollo de liderazgo y coaching	1/9/2024	15	16/9/2024	Recursos Humanos

Implementar reuniones regulares entre líderes y empleados	17/9/2024	120	15/1/2025	Gerentes de Departamento
Identificar y estudiar empresas líderes en el sector	1/10/2024	15	16/10/2024	Equipo de Gestión
Implementar mejores prácticas adaptadas al contexto de la empresa	17/10/2024	20	6/11/2024	Equipo de Gestión
Evaluar e implementar software de gestión	1/8/2024	30	31/8/2024	Departamento de IT
Ofrecer programas de capacitación y soporte continuo	1/9/2024	30	1/10/2024	Recursos Humanos
Involucrar a los líderes en programas de formación continua	2/10/2024	20	22/10/2024	Recursos Humanos
Fomentar un entorno de trabajo colaborativo	23/10/2024	90	21/1/2025	Recursos Humanos
Desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación	1/11/2024	30	1/12/2024	Equipo de Proyecto
Realizar evaluaciones periódicas	2/12/2024	180	28/1/2025	Dirección General

Fuente: elaboración propia, 2024

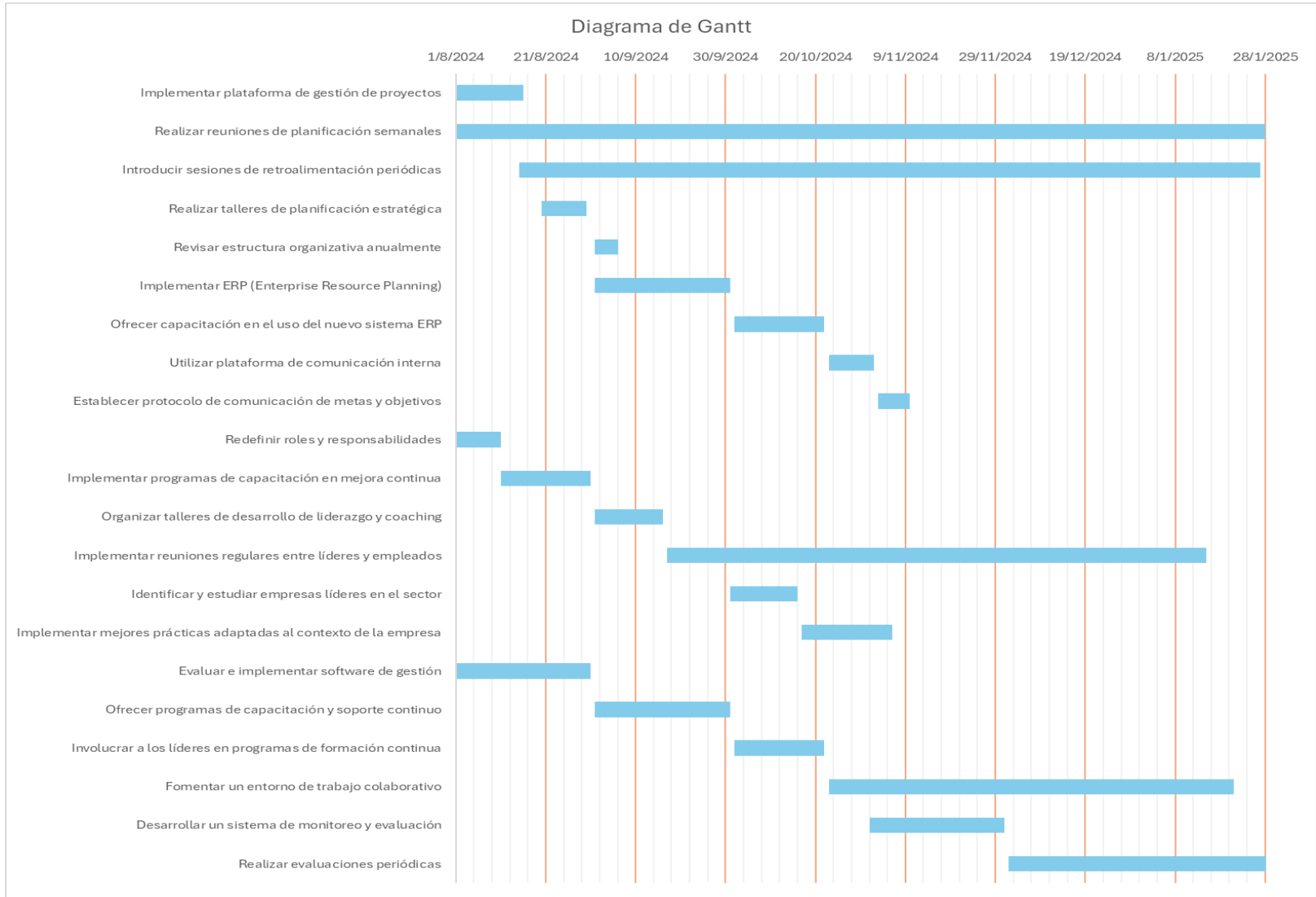


Figura 1 Diagrama de Gantt

7.5 Presupuesto necesario para su implementación

La implementación de la propuesta de mejora para Química Industrial del Sur S.A. requiere una inversión adecuada para asegurar el éxito de las acciones planificadas. El presupuesto necesario abarca varios componentes críticos, incluyendo la adquisición de un sistema ERP, la capacitación de los colaboradores, y la organización de talleres. Esta inversión es esencial para optimizar los procesos administrativos, mejorar la comunicación interna y fomentar un liderazgo efectivo, alineando así los objetivos de la empresa con las mejores prácticas del sector. A continuación, se detalla el desglose del presupuesto requerido para llevar a cabo esta propuesta de mejora.

Tabla 5 Presupuesto de la propuesta

Presupuesto de la Propuesta					
Propuesta:	<u>Mejora de la gestión administrativa de la empresa Química Industrial del Sur S.A.</u>				
Encargado:	<u>José Pablo Jiménez Delgado</u>				
Costos directos	₡1 511 820,38			Presupuesto	₡1 889 775,47
Costos indirectos	25%			Riesgo	₡226 773,06
Reserva para riesgos	15%			Total	₡2 116 548,53
Precio del Dólar	₡526,18				
Elemento	Tipo de recurso	Tipo Unidad	Unidades	Precio por Unidad	Costo
Taller de planificación estratégica	Capacitación	Costo Hora	16	₡23 783,34	₡380 533,38
ERP (Dynamics)	Software	Licencia por Usuario	2	₡315 708,00	₡631 416,00
Talleres de desarrollo de liderazgo y coaching	Capacitación	6 personas	1	₡499 871,00	₡499 871,00

Fuente: elaboración propia, 2024

El presupuesto incluye una licencia de pago para el ERP, pero también está la opción de usar un sistema gratuito con el fin de bajar costos, para lo que se recomienda la suite de herramientas de negocio Apache OFBiz, que es un sistema ERP gratis de software libre maduro. Este software tiene disponibles los módulos de contabilidad, fabricación, recursos humanos, gestión de inventario, gestión de catálogo, CRM y comercio electrónico (Apache OfBiz, 2024).

7.6 Fases de la propuesta

Objetivo 1: Mejorar la planificación y seguimiento de proyectos mediante herramientas tecnológicas y reuniones periódicas

1. Utilizar una plataforma de comunicación interna: implementar una plataforma de comunicación interna como Slack o Microsoft Teams para centralizar todas las comunicaciones y mejorar la coherencia en la transmisión de metas y objetivos.

Actividades:

- **Seleccionar la plataforma adecuada (Slack, Microsoft Teams, etc.):** este proceso comienza con una evaluación detallada de las necesidades de comunicación de la organización, considerando el tamaño del equipo, el tipo de interacción requerida y las preocupaciones de seguridad. Luego, se comparan plataformas como Slack, Microsoft Teams o Google Chat, analizando sus características, integraciones y costos. Posteriormente, se implementa una prueba piloto para evaluar su funcionalidad y aceptación en un entorno real, recopilando retroalimentación. Finalmente, se selecciona la plataforma que mejor cumpla con los objetivos de la empresa, optimizando la eficiencia y el costo.

- **Configurar la plataforma con canales y grupos relevantes:** una vez seleccionada la plataforma, se diseña una estructura clara de canales y grupos, basada en áreas de trabajo, proyectos y equipos. Se establecen políticas de uso para mantener la organización, y se configuran integraciones con herramientas de trabajo como sistemas de gestión de proyectos y calendarios. Además, se automatizan notificaciones y flujos de trabajo para aumentar la eficiencia. También se asignan roles y permisos para garantizar un uso adecuado y seguro, asegurando que los colaboradores tengan el acceso correcto según su responsabilidad.
- **Capacitar a los colaboradores en su uso:** la capacitación comienza con el desarrollo de guías y tutoriales prácticos que abordan desde las configuraciones básicas hasta las mejores prácticas de uso. Se organizan sesiones en vivo para resolver dudas en tiempo real, las cuales se graban para consultas futuras. La formación se estructura en niveles (básico, intermedio y avanzado) según las necesidades específicas de cada grupo dentro de la organización. Finalmente, se establece un sistema de soporte técnico continuo para resolver problemas y dudas, garantizando una integración fluida y efectiva de la plataforma en el día a día.

KPIs:

- % de colaboradores activos en la plataforma (meta: 90% de uso activo en el primer trimestre).
- Número de comunicaciones importantes enviadas a través de la plataforma.

- Reducción en el tiempo de respuesta a consultas internas (meta: 20% en 6 meses).
2. Establecer protocolo de comunicación de metas y objetivos: establecer un protocolo para asegurar que todos los empleados estén alineados y trabajando en la misma dirección fomentando un ambiente de colaboración y motivación.

Actividades:

- **Definir y documentar el protocolo:** identificar los objetivos y procedimientos que se necesitan estandarizar. Involucrar a los responsables de cada área para recoger información relevante y asegurarte de que todos los pasos estén claramente descritos. Elaborar un documento detallado que incluya roles, responsabilidades, tiempos de ejecución, recursos necesarios, y medidas de contingencia para posibles desviaciones. Revisar y valida el documento con la alta dirección y ajusta según sus observaciones para garantizar que esté alineado con las políticas organizacionales. Finalmente, organizar el protocolo en un formato accesible, y distribúyelo en medios físicos y digitales para asegurar su disponibilidad.
- **Comunicar el protocolo a todos los colaboradores:** Comunica el protocolo a todos los colaboradores mediante una estrategia que incluya reuniones informativas, correos electrónicos, y sesiones de capacitación. Utiliza diferentes formatos como presentaciones, infografías, y videos para explicar los detalles y asegurar que el mensaje sea claro. Designa a líderes de equipo para resolver dudas y dar soporte continuo. Realiza una evaluación rápida para medir la comprensión del protocolo y ajusta la comunicación en función de la

retroalimentación recibida para mejorar la claridad y efectividad de la transmisión del mensaje.

- **Implementar un sistema de seguimiento de cumplimiento de objetivos:** configuración de una herramienta de gestión que permita monitorear el progreso de los objetivos definidos en el protocolo. Establece indicadores clave de desempeño (KPIs) y frecuencia de revisión, como reportes semanales o mensuales. Asignar los responsables específicos para el seguimiento y la generación de informes, y capacitar al personal en el uso del sistema para asegurar una correcta operación. Incluir mecanismos para ajustar los objetivos y estrategias en función del desempeño y retroalimentación obtenida durante el seguimiento.

KPIs:

- % de empleados que conocen los objetivos de la empresa (meta: 95%).
- Número de reuniones sobre metas y objetivos realizadas trimestralmente.
- Incremento en la alineación entre los equipos y la dirección estratégica (evaluación cualitativa).

3. Implementar reuniones regulares entre líderes y empleados: establecer reuniones regulares entre líderes y empleados para fomentar la transparencia, la claridad en las metas y la cohesión del equipo.

Actividades:

- Establecer un calendario de reuniones periódicas: determinar la frecuencia adecuada para las reuniones (diarias, semanales, etc.) y seleccionar fechas y

horarios convenientes para todos los participantes, teniendo en cuenta sus disponibilidades y posibles conflictos. Usar herramientas de calendario compartido para coordinar las fechas y asegúrate de confirmar y comunicar el calendario a todos los miembros de manera oficial. Además, establecer un proceso para revisar y ajustar el calendario en función de cambios en la disponibilidad o en los objetivos de las reuniones.

- **Definir el formato y las agendas de las reuniones:** decidir el formato de la reunión (presencial, virtual o híbrido) y establecer un formato estándar que incluya secciones como apertura, revisión de la agenda, discusión de temas clave, toma de decisiones, y resumen. Preparar agendas detalladas para cada reunión, incluyendo objetivos, temas a tratar, responsables de cada punto, y tiempos asignados. Distribuir las agendas con antelación para permitir la preparación y establecer procedimientos para la toma de notas durante la reunión.
- **Medir la participación de los empleados en las reuniones:** definir las métricas para medir la participación, como la asistencia, el nivel de contribución activa y el cumplimiento de tareas. Registrar quién asistió a cada reunión y evalúa la calidad de la participación observando la contribución en discusiones y la realización de tareas. Recoger retroalimentación de los participantes sobre la dinámica de las reuniones y analiza los datos para identificar patrones o problemas. Usar esta información para ajustar el formato, la agenda o la frecuencia de las reuniones para mejorar la participación.

KPIs:

- % de asistencia en las reuniones (meta: 90% de participación).
- Nivel de satisfacción de los empleados con la transparencia (encuesta trimestral).
- Número de acuerdos alcanzados y acciones implementadas después de las reuniones.

4. Desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación: implementar un sistema de monitoreo que ayude a medir y que proporcione información para la toma de decisiones, permitirá la mejora continúa apoyando la gestión para lograr los objetivos establecidos.

Actividades:

- **Implementar software de gestión de proyectos para monitorear avances:** seleccionar un software de gestión de proyectos que se alinee con las necesidades del equipo y los objetivos del proyecto. Evaluar opciones basadas en características como la capacidad de crear y asignar tareas, establecer plazos, gestionar recursos, y generar reportes. Una vez elegido el software, realizar la instalación y configuración inicial, asegurándote de personalizar los parámetros para que se ajusten a los requisitos específicos del proyecto. Capacitar al equipo en el uso del software, asegurándote de que todos los miembros comprendan cómo actualizar el estado de las tareas, registrar avances y utilizar las herramientas de colaboración. Finalmente, establecer un protocolo para el uso del software, incluyendo la frecuencia de actualizaciones y revisiones, para garantizar que la información sea precisa y esté al día.

- **Definir métricas clave para seguimiento de proyectos:** identificar y definir las métricas clave que se utilizarán para evaluar el progreso y el rendimiento del proyecto. Estas métricas pueden incluir indicadores como el porcentaje de tareas completadas, el tiempo invertido versus el tiempo estimado, el cumplimiento de los plazos, el presupuesto utilizado, y la calidad del trabajo. Trabajar con los miembros del equipo y las partes interesadas para establecer qué métricas son más relevantes para los objetivos del proyecto y cómo se medirán. Documentar las métricas seleccionadas y los métodos para su recopilación y análisis, y asegúrate de que todos los involucrados entiendan cómo se utilizarán estas métricas para tomar decisiones y ajustar el curso del proyecto. Implementar herramientas o métodos para recopilar datos sobre estas métricas de manera regular y precisa.
- **Crear informes mensuales sobre el progreso:** establecer un formato estándar para los informes mensuales que detalle el progreso del proyecto, incluyendo información sobre los logros, las tareas completadas, los problemas encontrados y las acciones correctivas tomadas. Recolectar datos actualizados del software de gestión de proyectos y de las métricas clave definidas. Elaborar el informe incluyendo una sección de resumen ejecutivo que resalte los puntos más importantes y cualquier desviación del plan inicial. Incluir gráficos y tablas para visualizar datos importantes y proporcionar claridad. Distribuir el informe a las partes interesadas y a los miembros del equipo para su revisión y discusión. Utilizar la retroalimentación recibida para hacer ajustes en el plan del proyecto y en las estrategias de monitoreo y evaluación. Asegúrate de que los informes se

generen y distribuyan puntualmente cada mes para mantener a todos informados sobre el estado del proyecto y apoyar la toma de decisiones.

KPIs:

- % de proyectos entregados a tiempo (meta: 95%).
- Reducción en desviaciones de proyectos respecto a tiempo y presupuesto (meta: 20% menos en 6 meses).
- Frecuencia de los informes de avance emitidos.

Objetivo 2: Optimizar la estructura organizativa y los roles de los colaboradores para alinearlos con los objetivos estratégicos de la empresa

5. Revisar la estructura organizativa anualmente: revisar anualmente la estructura organizativa para asegurar su alineación con los objetivos estratégicos y adaptarla según las necesidades emergentes.

Actividades:

- **Realizar una evaluación organizativa anual:** se lleva a cabo una revisión exhaustiva de la estructura organizativa de la empresa una vez al año para verificar si sigue alineada con los objetivos estratégicos. Esto incluye analizar la estructura jerárquica, los procesos de comunicación y las interacciones entre departamentos. Utiliza herramientas como encuestas internas, entrevistas y análisis de desempeño para recopilar datos sobre la efectividad de la estructura actual. Identifica áreas de mejora y posibles redundancias o brechas en la organización que puedan estar afectando la eficiencia. Documenta los hallazgos y proporciona recomendaciones basadas en el análisis.

- **Reunir retroalimentación de los líderes y colaboradores sobre la estructura actual:** se organiza sesiones de retroalimentación con líderes y colaboradores para obtener sus perspectivas sobre la estructura organizativa existente. Además, se utiliza métodos como encuestas, grupos focales o entrevistas individuales para recopilar opiniones sobre la claridad en las funciones, la comunicación entre equipos, y los desafíos que enfrentan. Analiza esta retroalimentación para identificar patrones comunes y áreas donde la estructura actual puede no estar funcionando eficazmente. Por último, se asegura de que las opiniones de todos los niveles de la organización sean consideradas para obtener una visión completa.
- **Realizar ajustes basados en los cambios en los objetivos de la empresa:** se revisa y ajusta la estructura organizativa en función de los cambios en los objetivos estratégicos de la empresa. Además, se alinea la estructura con las nuevas metas, prioridades y desafíos emergentes identificados en la evaluación anual. Implementa cambios necesarios, como la reestructuración de departamentos, la creación de nuevos roles o la modificación de responsabilidades. También, se comunica claramente estos ajustes a todos los miembros de la organización y proporciona la capacitación necesaria para facilitar la transición. Por último, se monitorea la efectividad de los cambios implementados y realiza ajustes adicionales si es necesario.

KPIs:

- % de ajustes implementados según la revisión anual.
- Tiempo promedio de respuesta a las necesidades de ajuste (meta: 3 meses).

- % de satisfacción de los empleados con la estructura (encuesta anual).

6. Redefinir roles y responsabilidades: redefinir roles y responsabilidades para asegurar que cada tarea administrativa esté asignada a la persona adecuada. Esto garantizará una mayor eficiencia y claridad en las funciones de cada colaborador.

Actividades:

- **Realizar un análisis de roles y responsabilidades actuales:** se revisa y ajusta la estructura organizativa en función de los cambios en los objetivos estratégicos de la empresa. También, se alinea la estructura con las nuevas metas, prioridades y desafíos emergentes identificados en la evaluación anual. Implementa cambios necesarios, como la reestructuración de departamentos, la creación de nuevos roles o la modificación de responsabilidades. Asimismo, se comunica claramente estos ajustes a todos los miembros de la organización y proporciona la capacitación necesaria para facilitar la transición. Y para finalizar, se monitorea la efectividad de los cambios implementados y realiza ajustes adicionales si es necesario.
- **Definir y comunicar nuevas responsabilidades:** en base al análisis realizado, redefinir los roles y responsabilidades para asegurar que cada tarea esté asignada a la persona adecuada. Crear descripciones de puestos actualizadas que reflejen claramente las nuevas responsabilidades y las expectativas. Comunicar estos cambios de manera efectiva a los empleados a través de reuniones, correos electrónicos o sesiones informativas, asegurándote de que comprendan sus nuevas responsabilidades y cómo encajan en los objetivos generales de la

organización. Proporcionar soporte y recursos adicionales para facilitar la adaptación a los nuevos roles.

- **Evaluar el rendimiento y la adecuación de los nuevos roles:** se implementa un proceso para evaluar el rendimiento y la adecuación de los nuevos roles y responsabilidades después de su implementación. Monitorea cómo se están llevando a cabo las tareas asignadas y recopila la retroalimentación de los empleados y supervisores sobre la eficacia de los nuevos roles. Además, utiliza indicadores de rendimiento y encuestas para medir la satisfacción y la adecuación de los nuevos roles. Por último, realiza ajustes según sea necesario para optimizar la eficiencia y asegurar que los roles y responsabilidades continúen alineados con los objetivos de la organización.

KPIs:

- % de roles redefinidos y actualizados.
- Incremento en la productividad por área (meta: 10% en 6 meses).
- Número de problemas operativos reducidos por claridad en roles.

7. Organizar talleres de desarrollo de liderazgo y coaching: organizar talleres de desarrollo de liderazgo y coaching para los líderes actuales, mejorando sus habilidades de gestión y comunicación.

Actividades:

- **Programar talleres de liderazgo y coaching:** establecer un calendario para los talleres de liderazgo y coaching que considere la disponibilidad de los líderes y minimice la interrupción de sus funciones diarias. Definir la frecuencia de los

talleres (por ejemplo, trimestral o semestral) y reserva fechas que permitan una participación óptima. Coordinar con los capacitadores para asegurar que estén disponibles en las fechas elegidas y ajusta el horario de los talleres según la conveniencia de los participantes. Comunicar el calendario de los talleres con suficiente antelación para permitir a los líderes planificar su asistencia y prepararse adecuadamente.

- **Seleccionar capacitadores internos o externos:** se identifican y evalúan posibles capacitadores internos, como líderes senior con experiencia relevante, o externos, como expertos en desarrollo de liderazgo y coaching. Considera factores como la experiencia previa, las credenciales, y el enfoque del capacitador para asegurar que se alineen con los objetivos de los talleres. Realiza entrevistas o revisa muestras de su trabajo para evaluar su capacidad para comunicar conceptos de manera efectiva y facilitar el aprendizaje. Una vez seleccionados, formaliza el acuerdo con los capacitadores y coordina los detalles logísticos y de contenido para los talleres.
- **Evaluar las competencias de liderazgo antes y después del taller:** antes del taller, se realiza una evaluación inicial de las competencias de liderazgo de los participantes utilizando herramientas como encuestas de autoevaluación, evaluaciones 360 grados, o entrevistas con supervisores. Al final del taller, repite la evaluación utilizando los mismos métodos para medir el impacto del taller en las habilidades de gestión y comunicación de los líderes. Analiza los resultados para identificar mejoras en las competencias y áreas que requieran atención

adicional. Utiliza esta información para ajustar los contenidos de los talleres futuros y proporcionar retroalimentación específica a los participantes.

KPIs:

- % de líderes capacitados (meta: 100% de los líderes actuales).
- Mejoras en la gestión del equipo (evaluaciones 360°).
- Nivel de satisfacción de los participantes en los talleres.

8. Involucrar a los líderes en programas de formación continua: incluir a los líderes crea una cultura de aprendizaje y mejora continua, no solo del líder, sino también de toda la organización ya que permite compartir la información y lo aprendido con los empleados.

Actividades:

- **Definir un plan anual de formación para líderes:** diseñar un plan de formación anual que incluya una variedad de actividades formativas para los líderes, tales como cursos, talleres, y seminarios. Establecer los objetivos de aprendizaje, los temas a cubrir, y las competencias a desarrollar en cada actividad. Asegurarse de que el plan contemple tanto el desarrollo de habilidades técnicas como blandas y que esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Proporcionar un cronograma detallado de las formaciones y asignar recursos adecuados para apoyar la implementación del plan.
- **Monitorear la asistencia y el desempeño de los líderes en las formaciones:** implementar un sistema para registrar la asistencia de los líderes a las sesiones de formación y monitorear su participación. Utilizar herramientas de

seguimiento como listas de asistencia electrónicas o plataformas de gestión de aprendizaje. Evaluar el desempeño de los líderes mediante encuestas de evaluación una vez terminada la formación y revisiones de aplicación práctica de los conocimientos adquiridos. Analizar la relación entre la asistencia a las formaciones y el desempeño laboral para identificar posibles correlaciones y áreas de mejora.

- **Establecer un sistema de mentoría o asesoría para compartir conocimientos:** se crea un programa de mentoría en el que líderes experimentados actúen como mentores para otros líderes y empleados. Define los objetivos de la asesoría, como el desarrollo de habilidades específicas o la resolución de problemas organizacionales. Emparejar a los mentores y a los aprendices basándose en sus habilidades, experiencia y áreas de interés. Establecer un calendario para las sesiones de mentorías y proporciona recursos y apoyo para facilitar el proceso. Evaluar de forma regular el impacto del programa de mentorías en el desarrollo de los líderes y en la mejora general de la organización.

KPIs:

- % de líderes inscritos en programas de formación continua.
- Mejora en las habilidades de liderazgo (evaluaciones de desempeño).
- Retención de talento clave en posiciones de liderazgo (meta: 95% anual).

Objetivo 3: Implementar tecnología de gestión integral para mejorar la eficiencia operativa y financiera

9. Implementar un ERP (Enterprise Resource Planning): implementar un sistema ERP como SAP o Microsoft Dynamics para integrar y gestionar todos los aspectos operativos y financieros de la empresa, mejorando la eficiencia y la toma de decisiones basadas en datos.

Actividades:

- **Seleccionar e implementar un ERP adecuado (SAP, Microsoft Dynamics):** se inicia el proceso de selección evaluando las necesidades específicas de la empresa y cómo diferentes sistemas ERP, como SAP o Microsoft Dynamics, pueden satisfacer estas necesidades. Comparar características clave como la integración de módulos, la escalabilidad, la facilidad de uso, y el soporte técnico. Realizar demostraciones y pruebas piloto para evaluar la funcionalidad y la adaptabilidad del sistema. Una vez seleccionado el ERP, se trabaja con el proveedor para planificar la implementación, que incluye la configuración inicial, la personalización según los requerimientos de la empresa, y la integración con sistemas existentes. Establecer un cronograma detallado y coordina con todos los departamentos para asegurar una transición fluida.
- **Migrar los datos actuales al nuevo sistema:** se desarrolla un plan de migración de datos que detalle el proceso para trasladar la información desde los sistemas antiguos al nuevo ERP. Esto incluye la limpieza de datos para eliminar información obsoleta o incorrecta, la validación de datos para asegurar la integridad durante la migración, y la planificación de la conversión de datos en

formatos compatibles. Realizar pruebas de migración para identificar y solucionar problemas antes de la migración completa. Coordinar la migración de datos con el equipo de TI y los usuarios clave para minimizar la interrupción de las operaciones diarias y asegura una transición exitosa al nuevo sistema.

- **Configurar módulos clave (finanzas, operaciones, RRHH):** trabajar en la configuración de los módulos clave del ERP según las necesidades específicas de la empresa. Esto incluye la personalización de los módulos de finanzas para la gestión contable, presupuestaria y de informes financieros; la configuración de los módulos de operaciones para la gestión de inventarios, compras y producción; y la adaptación de los módulos de recursos humanos para el manejo de nómina, reclutamiento y gestión del desempeño. Colaborar con los especialistas de cada área para asegurar que la configuración del sistema esté alineada con los procesos empresariales y que se cumplan todos los requisitos funcionales.

KPIs:

- % de módulos del ERP implementados correctamente.
- Reducción en los tiempos de procesamiento de datos financieros (meta: 20% en 6 meses).
- % de reducción de errores en la gestión financiera y operativa.

10. Ofrecer capacitación en el uso del nuevo sistema ERP: proporcionar capacitación integral a todos los colaboradores en el uso del nuevo sistema ERP para asegurar su correcta implementación y uso efectivo.

Actividades:

- **Desarrollar un plan de formación específico para cada área:** elaborar un plan de formación que aborde las necesidades específicas de capacitación para cada departamento que utilizará el ERP. Identificar las competencias clave que cada área necesita desarrollar para utilizar el sistema de manera efectiva. Diseñar materiales de formación, como manuales de usuario, guías paso a paso y tutoriales en línea, adaptados a las funciones específicas de cada módulo del ERP. Planificar sesiones de formación que incluyan tanto la teoría como la práctica, y asegúrate de que el plan contemple las diferentes necesidades y niveles de experiencia de los usuarios.
- **Realizar sesiones de capacitación iniciales y de seguimiento:** llevar a cabo sesiones de capacitación iniciales para todos los colaboradores que utilizarán el ERP, asegurándote de que comprendan las funcionalidades básicas y los procedimientos específicos de sus roles. Ofrecer sesiones de formación prácticas y simulaciones para familiarizar a los usuarios con el sistema. Programar sesiones de seguimiento para reforzar el aprendizaje, abordar cualquier problema o pregunta que haya surgido después de la implementación inicial, y proporcionar actualizaciones sobre nuevas funcionalidades o cambios en el sistema. Utilizar encuestas y retroalimentación para evaluar la efectividad de la capacitación y realizar ajustes según sea necesario.
- **Monitorear el uso efectivo del ERP por los colaboradores:** implementar un sistema para supervisar el uso del ERP por parte de los colaboradores, que incluya el seguimiento de la actividad del sistema y la identificación de áreas

donde se puedan necesitar mejoras o soporte adicional. Realizar auditorías periódicas para evaluar el uso correcto del sistema y la adherencia a los procedimientos establecidos. Proporcionar soporte continuo a los usuarios mediante un equipo de asistencia o escritorio de ayuda para resolver problemas técnicos y responder preguntas. Recoger retroalimentación de los usuarios para identificar áreas de mejora en el sistema y en la capacitación, y realiza ajustes para optimizar la eficiencia y efectividad en el uso del ERP.

KPIs:

- % de colaboradores capacitados en el ERP (meta: 100%).
- Incremento en el uso de funcionalidades avanzadas del ERP (meta: 80% de los módulos).
- Nivel de satisfacción con la capacitación (encuestas post-capacitación).

11. Evaluar e implementar software de gestión: implementar un software de gestión permitirá mejorar la eficacia operativa, ya que permite alinear las metas de la organización, también permite facilitar la toma de decisiones e involucra toda la organización.

Actividades:

- **Evaluar software de gestión complementario al ERP:** se inicia la evaluación de software de gestión complementario al ERP identificando las necesidades específicas que el software adicional debe satisfacer, como la gestión de proyectos, CRM, o análisis avanzado. Investiga y compara diferentes opciones en el mercado, evaluando sus características, integración con el ERP existente,

facilidad de uso, y soporte técnico. Revisar las referencias y estudios de caso de otros usuarios para evaluar el rendimiento y la satisfacción general con el software. Crear una lista de requisitos técnicos y funcionales para evaluar cada software en función de estos criterios para seleccionar la opción más adecuada que complemente y potencie el ERP.

- **Realizar pruebas piloto con un grupo de usuarios clave:** seleccionar un grupo de usuarios clave que representen diferentes áreas y funciones dentro de la organización para participar en las pruebas piloto del software de gestión. Configurar el software en un entorno de prueba y proporcionar a los usuarios clave acceso para que lo utilicen en situaciones de trabajo reales o simuladas. Recoger retroalimentación detallada sobre la usabilidad, las características funcionales, y cualquier problema o limitación encontrada. Utilizar esta retroalimentación para identificar ajustes necesarios y para preparar un plan de implementación final basado en la experiencia práctica de los usuarios clave.
- **Implementar el software tras la evaluación:** una vez completadas las pruebas piloto y realizado cualquier ajuste necesario, se procede con la implementación completa del software de gestión. Desarrollar un plan de implementación que incluya un cronograma detallado, recursos necesarios, y un plan de comunicación para informar a toda la organización sobre el nuevo software. Coordinar la instalación y configuración del software, asegurando su integración fluida con el ERP y otros sistemas existentes. Proporcionar capacitación a los usuarios finales y ofrecer soporte técnico durante la transición. Monitorear la

implementación para resolver problemas rápidamente y asegurar una adopción efectiva del software.

KPIs:

- Tiempo de evaluación e implementación (meta: 6 meses).
- Reducción en errores operativos tras la implementación del software (meta: 15% en 3 meses).
- Aumento en la velocidad de toma de decisiones basada en datos.

Objetivo 4: Desarrollar y fomentar el liderazgo participativo y orientado a resultados

12. Organizar talleres de desarrollo de liderazgo y coaching: organizar talleres de desarrollo de liderazgo y coaching para los líderes actuales, mejorando sus habilidades de gestión y comunicación.

Actividades:

- **Desarrollar contenidos específicos para liderazgo participativo:** diseñar contenidos de taller que se centren en el liderazgo participativo, incluyendo técnicas y estrategias para fomentar la colaboración, la inclusión y la toma de decisiones compartida. Crear materiales de formación, como presentaciones, estudios de caso y ejercicios prácticos que promuevan el desarrollo de habilidades de liderazgo participativo. Asegurarse de que los contenidos aborden las necesidades específicas de los líderes actuales y estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Considerar incluir módulos sobre comunicación efectiva, resolución de conflictos y motivación del equipo para proporcionar un enfoque integral al liderazgo participativo.

- **Contratar a expertos en coaching y liderazgo para impartir los talleres:** identificar y contratar a expertos en coaching y liderazgo con experiencia en el desarrollo de habilidades de liderazgo participativo. Buscar profesionales con un historial comprobado en la capacitación de líderes y en la facilitación de talleres interactivos y efectivos. Realizar entrevistas o revisar las credenciales y las referencias de los candidatos para asegurar que tengan la experiencia y el enfoque adecuados. Coordinar con los expertos para adaptar el contenido del taller a las necesidades específicas de la organización y establecer un calendario para la impartición de los talleres.
- **Realizar evaluaciones de liderazgo antes y después de los talleres:** implementar un proceso de evaluación de liderazgo antes y después de los talleres para medir el impacto de la formación en las habilidades y competencias de los participantes. Antes del taller, utilizar herramientas como encuestas de autoevaluación, evaluaciones 360 grados o entrevistas con supervisores para establecer una línea base de las competencias de liderazgo. Después del taller, repetir las evaluaciones utilizando los mismos métodos para evaluar las mejoras en las habilidades y comportamientos de liderazgo. Analizar los resultados para determinar el éxito del taller y para identificar áreas de mejora o necesidades adicionales de formación. Utilizar esta información para ajustar y mejorar futuros talleres y proporcionar retroalimentación a los participantes.

KPIs:

- % de líderes que completan el programa de talleres.
- Evaluaciones positivas post-taller (meta: 90% de satisfacción).

- Mejoras en los indicadores de gestión de equipos (reducción de conflictos, mejora en la comunicación).

13. Implementar reuniones regulares entre líderes y empleados: establecer reuniones regulares entre líderes y empleados para fomentar la transparencia, la claridad en las metas y la cohesión del equipo.

Actividades:

- **Establecer agendas claras para las reuniones:** diseñar agendas detalladas para cada reunión que especifiquen los temas a tratar, los objetivos de la reunión y el tiempo asignado para cada tema. Incluir una sección para la discusión de los puntos críticos, actualizaciones sobre proyectos y la resolución de problemas. Distribuir las agendas a todos los participantes con anticipación para permitirles prepararse adecuadamente. Asegurarse de que las agendas sean flexibles para adaptarse a cambios o emergencias, pero mantén el enfoque en los objetivos clave para mantener las reuniones productivas y centradas.
- **Facilitar las herramientas de comunicación necesarias para las reuniones:** proporcionar las herramientas de comunicación y tecnología necesarias para que las reuniones sean efectivas, como plataformas de videoconferencia, sistemas de gestión de reuniones, y recursos para compartir documentos. Asegurarse de que todos los participantes tengan acceso a estas herramientas y reciban formación básica si es necesario. Facilitar el uso de pizarras electrónicas, encuestas en tiempo real, y otras herramientas interactivas para fomentar la participación.

Verificar regularmente el funcionamiento de estas herramientas para resolver problemas técnicos antes de las reuniones.

- **Medir el impacto de las reuniones en la mejora de la productividad:** implementar métodos para evaluar el impacto de las reuniones en la productividad del equipo, como encuestas de satisfacción de los participantes, análisis de indicadores clave de rendimiento (KPI), y seguimiento de la implementación de decisiones tomadas en las reuniones. Realizar un análisis regular para comparar la productividad antes y después de la implementación de las reuniones regulares. Recoger retroalimentación de los empleados y líderes para identificar áreas de mejora en el formato y contenido de las reuniones, y ajusta los procesos según los resultados obtenidos para optimizar su eficacia.

KPIs:

- % de líderes que cumplen con el cronograma de reuniones.
- Incremento en la productividad tras las reuniones (meta: 10% en 6 meses).
- Evaluaciones de clima laboral (meta: 85% de satisfacción con la transparencia).

14. Involucrar a los líderes en programas de formación continua: incluir a los líderes crea una cultura de aprendizaje y mejora continua.

Actividades:

- **Desarrollar un sistema de educación continua para líderes:** diseñar un sistema integral de educación continua que ofrezca oportunidades de aprendizaje y desarrollo a los líderes de la organización. Incluir una variedad de opciones formativas como cursos en línea, talleres presenciales, y programas de

certificación en áreas relevantes para el desarrollo de habilidades de liderazgo. Establecer objetivos claros para el sistema de formación, como el desarrollo de competencias específicas, y define cómo se integrarán estas oportunidades de formación en el calendario de trabajo de los líderes. Asegurarse de que el sistema permita la personalización según las necesidades individuales y los objetivos estratégicos de la organización.

- **Incentivar la participación en cursos externos y conferencias:** fomentar la participación de los líderes en cursos externos y conferencias ofreciendo incentivos como subsidios para matrícula, días de formación pagados, o reconocimiento dentro de la empresa. Identificar y promover oportunidades de formación que sean relevantes para el desarrollo de habilidades de liderazgo y que aporten valor a la organización. Proporcionar apoyo logístico para la inscripción en cursos y conferencias, y asegúrate de que los líderes reciban tiempo suficiente para asistir sin comprometer sus responsabilidades laborales. Animar a los líderes a compartir el conocimiento adquirido con sus equipos para maximizar el impacto de la formación.
- **Implementar un sistema de seguimiento de la formación de líderes:** establecer un sistema para rastrear la participación y el progreso de los líderes en programas de formación continua. Utilizar plataformas de gestión de aprendizaje o sistemas internos para registrar las actividades formativas completadas, las competencias adquiridas, y el impacto en el desempeño laboral. Realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso en relación con los objetivos de formación y ajustar el plan de formación según los resultados.

Proporcionar informes a los líderes y a la alta dirección sobre el estado de la formación y el retorno de inversión en términos de desarrollo de habilidades y mejora en el desempeño organizacional.

KPIs:

- % de líderes participando activamente en formaciones continuas.
- Incremento en habilidades de liderazgo evaluadas periódicamente.
- % de retención de empleados bajo líderes que participan en formaciones.

Objetivo 5: Adoptar y adaptar las mejores prácticas del mercado para asegurar la competitividad y sostenibilidad de la empresa

15. Identificar y estudiar empresas líderes en el sector: investigar y analizar empresas líderes en el sector para identificar prácticas exitosas que puedan ser adaptadas a las necesidades de Química Industrial del Sur S.A.

Actividades:

- **Investigar líderes del sector y realizar benchmarking:** llevar a cabo una investigación exhaustiva para identificar las empresas líderes en el sector que han demostrado excelencia en áreas clave como innovación, eficiencia operativa y gestión. Utilizar fuentes de información como informes de la industria, estudios de caso, y análisis de mercado para seleccionar las empresas más relevantes para tu benchmarking. Comparar las prácticas y resultados de estas empresas con los de Química Industrial del Sur S.A. para identificar brechas y oportunidades de mejora. Establecer un conjunto de métricas y criterios para evaluar y comparar el rendimiento de las empresas líderes.

- **Estudiar sus prácticas de gestión y operación:** analizar en detalle las prácticas de gestión y operación de las empresas líderes identificadas, incluyendo sus estrategias de negocio, procesos operativos, y enfoques de gestión de recursos. Realizar visitas a las empresas si es posible, o entrevista a sus directivos y expertos para obtener una visión interna de sus prácticas. Examinar cómo estas prácticas contribuyen a su éxito y cómo podrían adaptarse a las necesidades específicas de Química Industrial del Sur S.A. Documentar los procesos, herramientas, y enfoques que parecen más efectivos y pertinentes para tu organización.
- **Proponer mejoras basadas en las observaciones:** basado en el análisis de las prácticas de las empresas líderes, elaborar propuestas para mejorar las operaciones y la gestión en Química Industrial del Sur S.A. Desarrollar un plan de acción que incluya recomendaciones específicas para la adopción de nuevas prácticas, procesos o tecnologías que puedan ser adaptados para mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa. Presentar las propuestas a la alta dirección y a los equipos relevantes, y establecer un cronograma para la implementación de las mejoras recomendadas. Asegurarse de incluir mecanismos para evaluar el impacto de las mejoras y realizar ajustes según sea necesario para optimizar los resultados.

KPIs:

- Número de empresas líderes analizadas.
- % de procesos mejorados a partir de las mejores prácticas identificadas.

- Incremento en la competitividad de la empresa en el mercado (evaluaciones de mercado).

16. Implementar mejores prácticas adaptadas al contexto de la empresa: adaptar e implementar las mejores prácticas identificadas durante la fase de estudio para mejorar los procesos y la competitividad de la empresa.

Actividades:

- **Desarrollar un plan de implementación para las mejores prácticas identificadas:** elaborar un plan detallado que describa cómo se llevarán a cabo las mejores prácticas seleccionadas, estableciendo objetivos claros y medibles, así como un cronograma de implementación. Definir los recursos necesarios, incluyendo personal, tecnología y financiamiento, y asigna responsabilidades a los equipos o individuos específicos. Asegurarse que se incluya un análisis de riesgos que identifique posibles obstáculos y estrategias de mitigación. Comunicar el plan a todos los niveles de la organización para garantizar la alineación y el compromiso con la implementación.
- **Adaptar dichas prácticas al contexto específico de la empresa:** realizar un análisis del contexto específico de Química Industrial del Sur S.A. para personalizar las mejores prácticas identificadas. Considerar factores como la cultura organizacional, las capacidades del equipo, los recursos disponibles y las particularidades del mercado en el que opera la empresa. Asegurarse de que las prácticas adaptadas sean viables y relevantes, y consulta a los colaboradores en el proceso de adaptación para fomentar el sentido de pertenencia y asegurar la

aceptación de las nuevas prácticas. Documentar claramente las adaptaciones realizadas y los motivos detrás de ellas.

- **Realizar seguimiento de la implementación:** establecer un sistema de seguimiento que permita evaluar el progreso de la implementación de las mejores prácticas. Definir indicadores clave de rendimiento (KPI) que faciliten la medición de los resultados y el impacto en los procesos de la empresa. Programar reuniones periódicas con los equipos responsables para revisar el estado de la implementación, resolver problemas y ajustar los enfoques según sea necesario. Proporcionar retroalimentación continua a los colaboradores sobre los avances y celebra los logros alcanzados para mantener la motivación y el compromiso con el proceso de mejora.

KPIs:

- % de prácticas implementadas con éxito.
- Mejora en los KPIs de productividad y eficiencia operativa tras la implementación.
- Reducción de costos operativos (meta: 10% en el primer año).

Evaluaciones y Ajustes Continuos

17. Realizar evaluaciones periódicas para ajustar las estrategias: llevar a cabo evaluaciones periódicas para revisar y ajustar las estrategias implementadas, asegurando su eficacia y adaptabilidad a los cambios del entorno empresarial.

Actividades:

- **Definir un calendario de evaluaciones periódicas (trimestrales):** establecer un calendario que detalle cuándo se llevarán a cabo las evaluaciones periódicas de las estrategias implementadas, asegurando que sean al menos trimestrales. Definir los objetivos de cada evaluación, así como los métodos y herramientas que se utilizarán para recoger y analizar la información necesaria. Comunicar el calendario a todos los niveles de la organización, asegurando que todos los involucrados sean conscientes de las fechas y expectativas, y que puedan prepararse adecuadamente para la evaluación.
- **Medir la eficacia de las estrategias actuales:** implementar métodos para medir la eficacia de las estrategias actuales utilizando métricas específicas que reflejen el rendimiento y el impacto en los objetivos organizacionales. Esto puede incluir análisis de datos, encuestas a empleados y clientes, y revisiones de desempeño. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos previamente establecidos para identificar áreas de éxito y aquellas que requieren ajustes. Asegurarse de que los datos recogidos sean precisos y relevantes, y utiliza herramientas de análisis para facilitar la interpretación de los resultados.
- **Proponer y ejecutar ajustes según resultados:** basado en los resultados de las evaluaciones, elaborar propuestas concretas para ajustar las estrategias actuales y mejorar su eficacia. Priorizar los ajustes según su impacto potencial y la facilidad de implementación, y desarrolla un plan de acción que detalle cómo se llevarán a cabo estos cambios. Asegurarse de comunicar claramente los ajustes propuestos a todos los colaboradores, explicando la justificación detrás de cada

modificación. Establecer un mecanismo para monitorear el impacto de los ajustes realizados, asegurando una revisión continua y una adaptación ágil a los cambios en el entorno empresarial.

KPIs:

- % de evaluaciones realizadas según lo planificado.
- Número de estrategias ajustadas tras las evaluaciones.
- Mejora en los indicadores clave tras ajustes (productividad, rentabilidad).

7.7 Referencias

Apache OfBiz. (31 de julio de 2024). Mature CRM & ERP Solution. Tomado de:
<https://ofbiz.apache.org/>

REFERENCIAS

- Acosta, M y Jimenez M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. (p. 3), revista POCAI (núm. 19) Vol. 5, Año 5.
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/218/362>
- Aguirre Ugalde, R. A., Bogantes Jiménez, M. E., & Vega Casasola, J. M. (2019). Propuesta de plan de mejora administrativa y operacional que permita un incremento en la industrialización de productos derivados cárnicos en la empresa Fofó's Carnes San Ramón, durante el periodo 2018-2019. Universidad Técnica Nacional
<https://repositorio.utn.ac.cr/handle/20.500.13077/339>
- Aguilar Saldaña, C. M., Palomino Alvarado, G. del P., & Suarez Rios, H. M. (2020). Calidad de gestión administrativa financiera en las municipalidades, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 613-634.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.104
- Alles, M. (2019). Evaluaciones múltiples: Herramientas para el desarrollo y crecimiento de las personas (p. 12). Ediciones Granica.
- Alles, M. (2022). Evaluaciones múltiples (Vol. 3). Ediciones Granica.
- Barquero Sanarrucia, A., Castañeda Masís, C., & Soley Heredia, T. (2023) Propuesta de mejora financiera en el manejo de las cuentas por pagar, por medio de la reducción de costos y optimización de tiempos en el procesamiento de facturas en Evonik Costa Rica. Trabajo Final de Investigación Aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de

Empresas con Énfasis en finanzas. Universidad De Costa Rica
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/89712>

Castro Cardenas, F y Quintero Aranda, J. (2021). Diagnostico organizacional para la empresa D-Impresos. Universidad Santo Tomás.
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/37676/2021faridcastro.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Chocano Peralta, E. L. L. (2019). Liderazgo participativo y su relación con la productividad de los nombrados en la Gerencia Sub Regional Chanka Andahuaylas, Apurímac - 2018 (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas). Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Profesional de Administración de Empresas. Andahuaylas, Perú. <https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/523>

CIEDO. (2016). ¿Qué es el diagnóstico organizacional? *CIEDO*.
<https://ciedo.org/2016/08/queeseldiagnosticoorganizacional/>

Contreras Rosario, P. J. (2023). Propuesta de mejora financiera en el sistema de costos de mantenimiento para incrementar la rentabilidad de este servicio en un complejo turístico en Costa Rica. Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas. Universidad De Costa Rica.
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/89806>

Delgado, A., Vargas, E.E., Rodríguez, F. y Montes, J.M. (2018). Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. *AD-minister*, 32, 5-28. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.1>

- Datadec. (2022). ¿QUÉ ES UN ERP? EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL ... - DATADEC. <https://www.datadec.es/blog/que-es-un-erp-sistema-de-gestion-integral>
- Gargate Obregón, S. (2022). La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima, 2021. *Industrial Data*, 25(2), 55-70. <https://doi.org/10.15381/idata.v25i2.21430>
- Hermoso, Ayala, D. (2017). Optimización del proceso de producción de medias corta logo en la fábrica Gardenia. Trabajo para la obtención del título de Ingeniera Industrial. Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/5985>
- Hilario López, S. (2022). Coaching de equipos (1a ed.). ICB Editores, Ediciones de la U.
- Infosol. (2024). Benchmarking: ¡qué es, cómo hacerlo, consejos y material gratis! <https://www.rdstation.com/blog/es/que-es-el-benchmarking/>
- Gómez, S. H. (2022). Coaching de equipos. Ediciones de la U. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EPJ8EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA110&dq=Coaching+de+equipos+susana+hilario&ots=1xgDtj2Lfb&sig=z0MtQjHcfLWBSazaXA_8J3bmZIQ
- Kasuga, A. (2022). Kizukai, Kaizen aplicado a la cultura organizacional. Caligrama.
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, (pp.947-964). <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- OBS Business School. (2022). ¿Qué es la eficiencia operativa?. <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-la-eficiencia-operativa>

- Olaz Capitán, A. J., & Ortiz García, P. (2022). *Cómo lograr un buen clima laboral: diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*. ESIC Editorial.
- Química Industrial del Sur S.A. (2024). *Empresa*. <https://quimisorcr.com/empresa/>
- Reza Trosino, J. C. (2017). *El gerente efectivo. Los fundamentos de la administración, el trabajo en equipo y el liderazgo*. Publicaciones Empresariales UNAM.
- Ríos Cabrera, P. (2020). *Metodología de la investigación: Un enfoque pedagógico*. Editorial CONGNITUS, C.A.
- Rodríguez, M. Egüez, J. Villamil, J. Cueva, F. (2017). Los modelos de Gestión Administrativa de las pequeñas y medianas Empresas En La Ciudad De Quito. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Ecuador. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-administrativa-quito.html>
- Ronco Cardoso, P. (2017). *Diagnóstico organizacional: Cuadernillos de psicología empresarial*. Publicación independiente.
- Sabogal, C. Vargas, J. (2017). *Gestión administrativa para el fortalecimiento del programa de egresados en la Universidad Nacional de Colombia*. Universidad Libre de Colombia. <https://hdl.handle.net/10901/11778>
- Salazar Chavarría, J. C. (2020). *Análisis de la gestión administrativa financiera en la empresa IT-Service ubicada en Puerto Viejo de Sarapiquí, Heredia, Costa Rica, durante los periodos 2016, 2017, 2018 y 2019 y el mejoramiento de su gestión empresarial*. Universidad Nacional, Sede Sarapiquí. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/19862>

- Schmeleva, A. N. (2017). Evaluation and improvement of the operating efficiency of enterprise quality management system (QMS): Conceptual bases. *Calitatea*, 18(160), 100. <https://www.proquest.com/openview/5f5066374e281a7fb9c0eba8bd5f3aae/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1046413>
- Ulloa Toro, A. D. (2018). Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches HEART. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ecuador: Ambato <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2236>
- UNIR. (2024). Cultura organizacional: Definición, importancia y ejemplos. <https://mexico.unir.net/noticias/economia/cultural-organizacional/>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Ángel Jaramillo, J., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52–61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Zabala, B., Rizalyn, B., & Cabico, A. (2019). Implicit Leadership Theories As Determinants Of Administrative Management Performance. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, 6. https://www.ijiras.com/2019/Vol_6-Issue_8/paper_15.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a Colaboradores

Entrevista para Colaboradores de Química Industrial del Sur S.A.

Objetivo de la Entrevista: El propósito de esta entrevista es obtener información detallada sobre los procesos administrativos de Química Industrial del Sur S.A. durante el primer cuatrimestre de 2024, así como interpretar los resultados del diagnóstico organizacional y aplicar los principios de comparación en la formulación de recomendaciones para la mejora y optimización de dichos procesos.

Sección 1: Procesos Administrativos

1. ¿Podría describir los procesos administrativos en los que está involucrado/a en Química Industrial del Sur S.A. durante el primer cuatrimestre de 2024?
2. ¿Cómo evaluaría la eficacia y eficiencia de los procesos de planeación en la organización?
3. En su experiencia, ¿cómo se estructuran y funcionan los procesos de organización y dirección en la empresa?
4. ¿Podría proporcionar ejemplos específicos de actividades relacionadas con el control y evaluación de los procesos administrativos en los que participa?

Sección 2: Diagnóstico Organizacional y Gestión de Cambio

5. ¿Ha participado en el proceso de diagnóstico organizacional en Química Industrial del Sur S.A.? En caso afirmativo, ¿podría compartir su experiencia y contribuciones?
6. Según su percepción, ¿cuáles son las áreas clave de mejora identificadas en el diagnóstico organizacional?

7. ¿Cómo considera que los resultados del diagnóstico organizacional se relacionan con los estándares internos y las mejores prácticas del sector?
8. En el contexto de la gestión de cambio organizacional, ¿cómo describiría la cultura actual de la empresa y su disposición para implementar cambios significativos?

Sección 3: Aplicación de Principios de Comparación y Recomendaciones

9. Considerando los principios de comparación, ¿podría mencionar áreas específicas donde cree que se pueden implementar mejoras en los procesos administrativos?
10. ¿Qué recomendaciones concretas formularía para el diseño de estrategias específicas basadas en los resultados del diagnóstico organizacional?
11. En su opinión, ¿cómo afectarían estas recomendaciones a la eficacia y eficiencia de los procesos administrativos?
12. ¿Cómo describiría la disposición y capacidad de la organización para llevar a cabo los cambios recomendados?

Cierre:

13. ¿Hay algún otro aspecto relevante que le gustaría compartir en relación con los procesos administrativos y la gestión organizacional en Química Industrial del Sur S.A.?

Nota: La entrevista será llevada a cabo por un entrevistador capacitado para garantizar la recopilación precisa de la información. Las respuestas proporcionadas serán confidenciales y utilizadas únicamente con fines de investigación y mejora organizativa. Agradecemos su participación y contribución al desarrollo de la empresa.

Anexo 2. Entrevista a Experto en Gestión de Cambio

Entrevista para Experto en Gestión de Cambio

Objetivo de la Entrevista: El objetivo de esta entrevista es obtener perspectivas expertas sobre la Gestión de Cambio Organizacional, específicamente basado en el modelo de Kurt Lewin, con el fin de interpretar los resultados del diagnóstico organizacional y aplicar los principios de comparación en la formulación de recomendaciones concretas.

Sección 1: Entendimiento del Modelo de Kurt Lewin

Descongelamiento:

1. ¿Podría explicar cómo interpreta el concepto de "descongelamiento" en el contexto de la Gestión de Cambio?
2. En su experiencia, ¿cuáles son las estrategias más efectivas para crear un ambiente propicio para el descongelamiento organizacional?

Cambio:

3. ¿Cómo define y aborda la etapa de "cambio" en el modelo de Kurt Lewin?
4. ¿Puede proporcionar ejemplos de estrategias prácticas que ha implementado para facilitar el cambio en organizaciones?

Recongelamiento:

5. En la etapa de "recongelamiento", ¿cómo asegura la estabilización de los nuevos procesos y comportamientos?
6. ¿Cuáles son los desafíos comunes que ha encontrado al aplicar esta fase y cómo los aborda?

Sección 2: Interpretación de Resultados del Diagnóstico Organizacional

Relación con el Diagnóstico Organizacional:

7. ¿Cómo utiliza el modelo de Kurt Lewin para interpretar los resultados de un diagnóstico organizacional?
8. ¿Qué indicadores específicos del modelo considera más relevantes al analizar los resultados?

Áreas Clave de Mejora:

9. Desde su perspectiva, ¿cómo identifica las áreas clave de mejora a partir de los hallazgos del diagnóstico organizacional?
10. ¿Puede compartir experiencias específicas donde haya aplicado estrategias de cambio basadas en los resultados del diagnóstico?

Sección 3: Aplicación de Principios de Comparación y Recomendaciones

Principios de Comparación:

11. ¿Cómo integraría los principios de comparación en la formulación de recomendaciones específicas para la mejora organizacional?
12. ¿Existen herramientas o enfoques adicionales que considere valiosos en este proceso?

Recomendaciones Concretas:

13. En base a su experiencia, ¿puede proporcionar ejemplos concretos de recomendaciones que haya formulado después de interpretar resultados de diagnósticos organizacionales?
14. ¿Cómo asegura que estas recomendaciones sean prácticas y efectivas?

Desafíos y Lecciones Aprendidas:

15. ¿Cuáles son los desafíos comunes al aplicar principios de comparación y formular recomendaciones?
16. ¿Podría compartir alguna lección importante que haya aprendido a lo largo de su carrera al implementar cambios organizacionales?

Cierre:

17. ¿Hay algún otro aspecto relevante sobre la Gestión de Cambio Organizacional o la aplicación del modelo de Kurt Lewin que le gustaría destacar?

Nota: Agradecemos sinceramente su participación y su experiencia valiosa. Sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y utilizadas únicamente con fines de investigación y mejora organizativa.

Anexo 3. Sistematización de las Respuestas Obtenidas

Tabla 6 Sistematización de respuestas de la entrevista a colaboradores

Preguntas	Colaborador 1	Colaborador2	Colaborador 3
1. ¿Cómo evaluaría la eficacia y eficiencia de los procesos de planeación en la organización?	Se coordina de buena manera la planificación, pero siento que se pueden mejorar aún más. (Colaborador 1, 2024)	En un punto intermedio. (Colaborador 2, 2024)	Como organización obtiene los resultados esperados en ventas y al servicio al cliente. (Colaborador 3, 2024)
2. En su experiencia, ¿cómo se estructuran y funcionan los procesos de organización y dirección en la empresa?	Cuenta con gerencia, contabilidad, producción y servicio técnico. Al ser una empresa con poco personal la comunicación entre procesos es más directa. (Colaborador 1, 2024)	Requieren un cambio, para mejorar las metas. (Colaborador 2, 2024)	Gerente general, asistente administrativo, técnico y fabricante. Funciona de manera ordenada y clara para la obtención de las metas. (Colaborador 3, 2024)
3. ¿Podría proporcionar ejemplos específicos de actividades relacionadas con el control y evaluación de los procesos administrativos en los que participa?	Fabricación, stock, facturación, pagos a proveedores, compras, licitaciones. (Colaborador 1, 2024)	Programación de citas con clientes. (Colaborador 2, 2024)	Stock de producto para la venta, control de inventario y fabricación del producto. (Colaborador 3, 2024)
4. ¿Las metas de Química Industrial del Sur están claramente enunciadas por la organización?	Sí, las metas son comunicadas al personal. (Colaborador 1, 2024)	No, falta claridad por parte de la organización de las metas a corto y largo plazo. (Colaborador 2, 2024)	Claramente enunciados y transmitidos a los colaboradores por parte de la gerencia. (Colaborador 3, 2024)
5. ¿El liderazgo organizacional de Química Industrial del Sur S.A. tiene mecanismos que permiten alcanzar las metas y objetivos en la gestión actual?	Sí, a fin de año la empresa trata de dar incentivos por las metas cumplidas. (Colaborador 1, 2024)	No, ya que no son claras las metas por lo tanto no hay mecanismos que permitan alcanzar el objetivo por la organización. (Colaborador 2, 2024)	Sí, cuenta con un liderazgo que motiva e incentiva a sus colaboradores a cumplir con las metas establecidas. (Colaborador 3, 2024)

6. Según su percepción, ¿cuáles son las áreas clave de mejora identificadas en la organización?	Producción, ventas, control de calidad, servicio al cliente. (Colaborador 1, 2024)	Planificación y producción para lograr establecer las metas y objetivos a corto y largo plazo. (Colaborador 2, 2024)	Exposición y crecimiento en ventas de productos. (Colaborador 3, 2024)
7. ¿Cómo considera que los resultados del instrumento aplicado a Química Industrial del Sur S.A. ayudaría alcanzar los objetivos y mejoras en la organización?	Nos da una perspectiva de la empresa en las áreas donde podemos mejorar y tomar acciones para corregirlas. (Colaborador 1, 2024)	Si, para lograr establecer las metas y objetivos teniendo mayor claridad. (Colaborador 2, 2024)	Nos muestra posibles deficiencias en las áreas de Quimisor, con lo que se pueden tomar acciones correctivas para alcanzar las metas. (Colaborador 3, 2024)
8. En el contexto de la gestión administrativa de Química Industrial del Sur S.A, ¿cómo describiría la cultura actual de la empresa y su disposición para implementar cambios significativos?	El personal en planta esta anuente a los cambios, pero se le debe recordar con frecuencia para poder cumplir con los objetivos, en los demás departamentos se vienen haciendo cambios constantemente para el cumplimiento de las metas. (Colaborador 1, 2024)	Un poco difícil al tratarse de una empresa familiar, exceso de libertad y falta de compromiso con la organización. (Colaborador 2, 2024)	Quimisor se compromete con la mejora continua, y su disposición al cambio es parte de sus pilares. (Colaborador 3, 2024)
9. Considerando el instrumento aplicado, ¿podría mencionar áreas específicas donde cree que se pueden implementar mejoras en los procesos administrativos?	Ventas, control de calidad, servicio al cliente, planeamiento. (Colaborador 1, 2024)	Gerencia, producción y planificación. (Colaborador 2, 2024)	Área producción, mejor comunicación al momento de pasar la información desde la recepción de pedidos hasta la producción y despacho del producto. (Colaborador 3, 2024)
10. ¿Qué recomendaciones concretas formularía para el diseño de estrategias específicas basadas en los resultados de la entrevista aplicada?	Software de control de producción, para tener una comunicación más efectiva entre áreas. (Colaborador 1, 2024)	Delegar tareas administrativas que permitan una mayor fluides del negocio. (Colaborador 2, 2024)	Programa de producción que permita tener claridad de lo que se debe producir. (Colaborador 3, 2024)
11. En su opinión, ¿cómo afectarían estas recomendaciones a la	Con la aplicación de un posible software de producción, podemos	Los procesos serían más simples y	Aumentaría la eficiencia de producción, teniendo

eficacia y eficiencia de los procesos de la organización?	maximizar los recursos y lograr una mejor comunicación. (Colaborador 1, 2024)	organizados. (Colaborador 2, 2024)	un mejor control del stock mínimo y disponibilidad de materias primas. (Colaborador 3, 2024)
12. ¿Cómo describiría la disposición y capacidad de la organización para llevar a cabo los cambios recomendados?	Están capacitados para poder implementar una herramienta como esta, ya que entre todos detectamos que sería una mejora de gran ayuda en la empresa para el cumplimiento de las metas. (Colaborador 1, 2024)	Un poco brusco, ya que se requieren cambios a nivel gerencial y un reestructuración completa de toda la organización. (Colaborador 2, 2024)	La organización debe comprometerse con la mejora continua para poder implementar cambios que tengan un impacto positivo. (Colaborador 3, 2024)
13. ¿Hay algún otro aspecto relevante que le gustaría compartir en relación con los procesos administrativos y la gestión organizacional en Química Industrial del Sur S.A.?	Potenciar aún más el área de mantenimientos preventivos y correctivos, profesionalizar más la fabricación debido a que es muy artesanal en este momento, además de buscar convenios con entidades gubernamentales para inyectar capital, capacitaciones y contratos para la empresa. (Colaborador 1, 2024)	Falta la creación o división de un departamento de ventas para el cumplimiento de metas, permitiendo un mayor beneficio económico en la organización. (Colaborador 2, 2024)	Modernizarse con los procesos de fabricación ya que los actuales son artesanales y limitan el crecimiento de la empresa tanto como organización como en posicionamiento en el mercado. (Colaborador 3, 2024)

Fuente: elaboración propia, 2024.

Tabla 7 Sistematización de respuestas entrevista Experto en Gestión de Cambio

Pregunta	Experto Gestión De Cambio
1. ¿Podría explicar cómo interpreta el concepto de "gestión organizacional" en el contexto de la Gestión de Cambio?	La adaptación que hemos logrado encontrar bajo la firmeza de equipos multidisciplinares nos ha permitido poder implementar mecanismos básicos de control, obviamente usamos la pirámide administrativa de proyectos: i. Diagnósticos

	<ul style="list-style-type: none"> ii. Planificación iii. Comunicación iv. Implementación v. Monitoreo vi. Gestión del riesgo <p>Nada de esto sería eficiente sin un correcto liderazgo que fomente el alcance de las metas.</p>
<p>2. En su experiencia, ¿cuáles son las estrategias más efectivas para crear un ambiente propicio para la aplicación de un modelo de gestión organizacional?</p>	<p>Son muchos los factores que tienen relación en este proceso y cada uno depende del otro para poder llevar a cabo su tarea en la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Haciendo un símil, nuestras organizaciones son como un equipo de futbol, el mejor entrenador del mundo no puede ser exitoso en un equipo que no cuenta con buenos jugadores, en las empresas sucede lo mismo, debemos de tener a las personas correctas en los puestos correctos en todo momento. b. Como crear un ambiente sano, esa es una tarea titánica de aplicar en las organizaciones actuales, todo es bello en el papel, pero en las practicas necesitamos mucho esfuerzo para poderlo lograr. Nosotros tratamos de cumplir con algunos puntos que nos ayuden a estructurar el correcto camino: <ul style="list-style-type: none"> i. Liderazgo ii. Comunicación iii. Promociones o creación de nuevas habilidades iv. Procedimientos v. Sentido de pertenencia <p>Decirlo es fácil, pero se trabaja día a día para lograrlo.</p>
<p>3. ¿Puede proporcionar ejemplos de estrategias prácticas que ha implementado para facilitar el cambio en organizaciones?</p>	<p>He logrado desarrollar equipos bajo el siguiente método:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Capacitación ii. Desarrollo iii. Empoderamiento <p>Estos 3 pilares me han permitido poderme desentender de funciones administrativas contables y enfocarme en la gestión financiera y presupuestación de proyectos.</p> <p>A mi llegada en la organización herede un equipo que maquilaba información, pero no sabía para qué lo hacía, cree las estructuras contables, capacite a todo el persona, les enseñe y porqué y los por tantos y adicionalmente los empodere de sus</p>

	<p>actividades y responsabilidades y hoy en día ellos resuelven temas, son líderes organizacionales y aparte, nos apoyan en todos los proyectos nuevos.</p>
<p>4. En la etapa de aplicación de un modelo de gestión de cambio, ¿cómo se podría asegurar el seguimiento de los nuevos procesos?</p>	<p>Para mí sería simple, data, análisis y KPIs. Cuando logramos estructurar la información de forma que pueda ser análisis de forma simple y correcta y a su vez que cumple los indicadores de control. Estos son los pasos simples para controlar el antes y después de la organización.</p>
<p>5. ¿Cuáles son los desafíos comunes que ha encontrado al aplicar esta fase y cómo los aborda?</p>	<p>La resistencia al cambio y la falta de cooperación para gestionar cada indicador y comunicar los resultados en tiempo y forma.</p>
<p>6. ¿Según su experiencia aplicar un modelo de diagnóstico organizacional sirve para interpretar los resultados obtenidos de dicho instrumento para la mejora de la gestión organizacional?</p>	<p>a. Claro que sí, cada resultado sin análisis es un hecho sin conocer y por mejorar. b. El modelo nos da la carta de navegación de la cual tomamos los datos para la toma de decisiones correctas para optimizar el rumbo a seguir y sus áreas dentro de la organización.</p>
<p>7. ¿Qué indicadores específicos del modelo considera más relevantes al analizar los resultados?</p>	<p>No conozco a profundidad todas las herramientas y metodologías para el análisis de los datos por mi formación contable. Pero leyendo un poco de métodos y modelos para analizar los datos yo siempre he trabajado bajo las tendencias y efectos resultante en datos pronosticados o presupuestados.</p>
<p>8. Desde su perspectiva, ¿cómo identifica las áreas clave de mejora a partir de los hallazgos del diagnóstico organizacional?</p>	<p>Siendo los datos claros y precisos, ellos mismos nos darán el camino a seguir desde la corrección del enfoque o metas hasta redirigir los esfuerzos en nuestros proyectos o servicios.</p>
<p>9. ¿Puede compartir experiencias específicas donde haya aplicado estrategias de cambio basadas en los resultados del diagnóstico?</p>	<p>El departamento de crédito y cobro antes de mi llegada era muy cuestionado por no cobrar y tener la cartera atrasada y no al día bajo la perspectiva de la gerencia general, pero logre conjuntar la data y demostrar que la tasa de recuperación mensual de los disponible a cobro ronda el 97% y que el 95% de los saldos por cobrar se encuentran a un plazo de 35 días siendo el resultado más sano que he visto en una organización. También hice un cambio efectivo en el método de decreto de utilidades sobre los productos ya que ellos se acostumbraban a medir el resultado en base al costo y no sobre el precio, ahí</p>

	<p>logré cambiar y con ello se incrementó el rendimiento. He logrado crear todos los reportes operativos y de control del resultado en puntos de ventas y en nuestras unidades de negocios o centros de costos por familias.</p>
10. ¿Cómo integraría los principios de comparación en la formulación de recomendaciones específicas para la mejora organizacional?	<p>Pues básicamente usaría en Benchmarking para comparar mis datos con mi competencia del mercado local y del mercado internacional y obviamente tomar lo mejor de la competencia y plantando las mejoras para lograr ser líderes en el mercado.</p>
11. ¿Existen herramientas o enfoques adicionales que considere valiosos en este proceso?	<p>Pues soy de la vieja escuela y siempre inicio con un FODA y aplica el análisis causa raíz, a partir de ahí inician los procesos y proyectos.</p>
12. En base a su experiencia, ¿puede proporcionar ejemplos concretos de recomendaciones que haya formulado después de interpretar resultados de diagnósticos organizacionales?	<p>Un buen contador es dependiente del sistema ERP contable que brinde seguridad y confiabilidad de los datos. A mi llegada hice un diagnóstico siendo este aprobado se hicieron los cambios y todo cambio. Lo adjunto bajo el supuesto de uso a discreción.</p>
13. ¿Cómo asegura que estas recomendaciones sean prácticas y efectivas?	<p>La experiencia de datos de que las recomendaciones serán efectivas, pero la mejor virtud es hacer un modelo de resultados o taller de visualización de los cambios en donde todos los involucrados vean los resultados, es decir hago participes a todas las partes y tengo los oídos abiertos a todas las ideas para mejorar, nunca hay una única verdad, siempre se debe de mejorar y todos podemos aportar.</p>
14. ¿Cuáles son los desafíos comunes al aplicar principios de comparación y formular recomendaciones?	<p>La comunicación correcta, clase básica de la escuela, buen emisor, buen receptor, buen mensaje y canal de comunicación. Cuando falla alguno de los anteriores nada servirá.</p>
15. ¿Podría compartir alguna lección importante que haya aprendido a lo largo de su carrera al implementar cambios organizacionales?	<p>Seguridad, confianza, paz, involucramiento y determinar si tienes terreno fértil para alcanzar las metas. Lograr leer a las personas y sus sentimientos, unos aprendemos con métodos de frente, otros con mucha gentileza, otros con mucha práctica, otros desde la obligación y por ultimo los que aprender por darles confianza y estos son los más nobles. Ahora, nada de esto sirve si desde los dueños no están a favor de cambio o de los nuevos métodos.</p>

16. ¿Hay algún otro aspecto relevante sobre la Gestión de Cambio Organizacional o la aplicación del modelo de gestión administrativa que le gustaría destacar?	Liderazgo, un líder que maneje el conocimiento tanto académico como de vida, que te de confianza, que te de autonomía y que te ayude a controlar es lo más relevante.
--	---

Fuente: elaboración propia, 2024.

Anexo 4. Fotografías de la empresa Química Industrial del Sur

S.A.



Figura 2 Área de trabajo

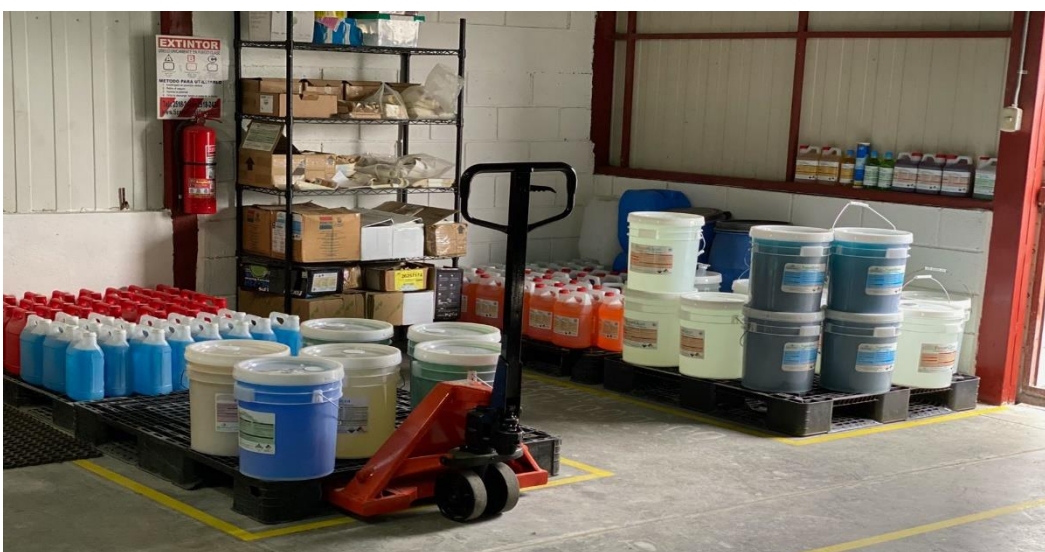


Figura 3 Bodega de productos



Figura 4 Seguridad Laboral



Figura 5 Equipo de protección personal



Figura 6 Área de preparación de producto



Figura 7 Producto terminado



Figura 8 Empaque de producto



Figura 9 Área de carga



Figura 10 Declaratoria de Carbono Neutralidad QUIMISUR-2022

Anexo 5. Declaración Jurada

Yo, José Pablo Jiménez Delgado, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1391-0308, en condición de egresado de la carrera de Licenciatura en administración de negocios con énfasis en gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado “Mejora de la gestión administrativa de la empresa Química Industrial del Sur S.A.”, es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 11 de agosto del año dos mil veinticuatro.

JOSE PABLO
JIMENEZ
DELGADO
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
JOSE PABLO
JIMENEZ DELGADO
(FIRMA)
Fecha: 2024.08.11
16:08:10 -06'00'

Cédula de identidad: 1-1391-0308

Anexo 6. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Mejora de la gestión administrativa de la empresa Química Industrial del Sur S.A.

Entrevistado: Daniel Gálvez Quesada

Nombre del Investigador: José Pablo Jiménez Delgado
cel. 8425-3580, correo jose.jimenezd@uhispano.ac.cr

Tutor: MBA Seir Chacón Achí.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La siguiente investigación es realizada por el estudiante José Pablo Jiménez Delgado, de la Universidad Hispanoamericana de la carrera de administración de negocios con énfasis en gerencia para optar por el grado de licenciatura. Se pretende recopilar información por medio de la participación de cada persona, donde consiste en completar una encuesta, la cual está dividida en tres secciones, con preguntas abiertas sobre diagnóstico organizacional, en un tiempo de uno a dos días.

Firma de la persona participante: _____

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio no conlleva ningún riesgo para la salud física o emocional y como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio económico por su participación. La participación en este estudio es voluntaria y acepta revelar información personal como los nombres y empresa donde trabaja. No obstante, la información brindada no expone a la persona en la empresa donde labora.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD


El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas adecuadas de privacidad de la información brindada. La información empleada será expuesta ante un jurado examinador del TFG (trabajo de fin de grado) de la Universidad Hispanoamericana.

Firma de la persona participante:




CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Daniel Gálvez Quesada 1-13360094 

Nombre, firma y cédula de la persona participante

José Pablo Jiménez Delgado  · 113912303.

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Santo Domingo, 5/8/24, 9:00 am.

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:



Anexo 7. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Mejora de la gestión administrativa de la empresa Química

Industrial del Sur S.A.

Entrevistado: Carlos Mario Padilla Morales

Nombre del Investigador: José Pablo Jiménez Delgado
cel. 8425-3580, correo jose.jimenezd@uhispano.ac.cr

Tutor: MBA Seir Chacón Achi.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La siguiente investigación es realizada por el estudiante José Pablo Jiménez Delgado, de la Universidad Hispanoamericana de la carrera de administración de negocios con énfasis en gerencia para optar por el grado de licenciatura. Se pretende recopilar información por medio de la participación de cada persona, donde consiste en completar una encuesta, la cual está dividida en tres secciones, con preguntas abiertas sobre diagnóstico organizacional, en un tiempo de uno a dos días.

Firma de la persona participante: Padilla M.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio no conlleva ningún riesgo para la salud física o emocional y como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio económico por su participación. La participación en este estudio es voluntaria y acepta revelar información personal como los nombres y empresa donde trabaja. No obstante, la información brindada no expone a la persona en la empresa donde labora.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas adecuadas de privacidad de la información brindada. La información empleada será expuesta ante un jurado examinador del TFG (trabajo de fin de grado) de la Universidad Hispanoamericana.


Firma de la persona participante: Padilla

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla.
Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Carlos Mario Padilla Morales Padilla M. 4.205-352

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Jose Pablo Jiménez Delgado  113912308

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Santo Domingo 5/8/24 9am

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: Padilla M.

Anexo 8. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Mejora de la gestión administrativa de la empresa Química

Industrial del Sur S.A.

Entrevistado: Orlando Zúñiga Bolaños

Nombre del Investigador: José Pablo Jiménez Delgado
cel. 8425-3580, correo jose.jimenezd@uhispano.ac.cr

Tutor: MBA Seir Chacón Achí.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La siguiente investigación es realizada por el estudiante José Pablo Jiménez Delgado, de la Universidad Hispanoamericana de la carrera de administración de negocios con énfasis en gerencia para optar por el grado de licenciatura. Se pretende recopilar información por medio de la participación de cada persona, donde consiste en completar una encuesta, la cual está dividida en tres secciones, con preguntas abiertas sobre diagnóstico organizacional, en un tiempo de uno a dos días.

Firma de la persona participante:

ORLANDO FABIAN
ZUÑIGA BOLAÑOS
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
ORLANDO FABIAN ZUÑIGA
BOLAÑOS (FIRMA)
Fecha: 2024.08.05 15:20:52
-06'00'

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio no conlleva ningún riesgo para la salud física o emocional y como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio económico por su participación. La participación en este estudio es voluntaria y acepta revelar información personal como los nombres y empresa donde trabaja. No obstante, la información brindada no expone a la persona en la empresa donde labora.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas adecuadas de privacidad de la información brindada. La información empleada será expuesta ante un jurado examinador del TFG (trabajo de fin de grado) de la Universidad Hispanoamericana.

ORLANDO FABIAN ZUÑIGA BOLAÑOS
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
ORLANDO FABIAN ZUÑIGA
BOLAÑOS (FIRMA)
Fecha: 2024.08.05 15:21:13
-06'00'

Firma de la persona participante: _____

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

ORLANDO FABIAN ZUÑIGA BOLAÑOS (FIRMA) Firmado digitalmente por ORLANDO FABIAN ZUÑIGA BOLAÑOS (FIRMA) Fecha: 2024.08.05 15:21:40 -06'00'

Nombre, firma y cédula de la persona participante

José Pablo Jiménez Delgado 113912308

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

ORLANDO FABIAN ZUÑIGA BOLAÑOS (FIRMA) Firmado digitalmente por ORLANDO FABIAN ZUÑIGA BOLAÑOS (FIRMA) Fecha: 2024.08.05 15:21:58 -06'00'

Firma de la persona participante: _____

Anexo 9. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Mejora de la gestión administrativa de la empresa Química

Industrial del Sur S.A.

Entrevistado: Carlos Eladio Padilla Duarte

Nombre del Investigador: José Pablo Jiménez Delgado
cel. 8425-3580, correo jose.jimenezd@uhispano.ac.cr

Tutor: MBA Seir Chacón Achí.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La siguiente investigación es realizada por el estudiante José Pablo Jiménez Delgado, de la Universidad Hispanoamericana de la carrera de administración de negocios con énfasis en gerencia para optar por el grado de licenciatura. Se pretende recopilar información por medio de la participación de cada persona, donde consiste en completar una encuesta, la cual está dividida en tres secciones, con preguntas abiertas sobre diagnóstico organizacional, en un tiempo de uno a dos días.

Firma de la persona participante: _____

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio no conlleva ningún riesgo para la salud física o emocional y como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio económico por su participación. La participación en este estudio es voluntaria y acepta revelar información personal como los nombres y empresa donde trabaja. No obstante, la información brindada no expone a la persona en la empresa donde labora.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD


El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas adecuadas de privacidad de la información brindada. La información empleada será expuesta ante un jurado examinador del TFG (trabajo de fin de grado) de la Universidad Hispanoamericana.

Firma de la persona participante: _____




CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Carlos Eladio Pao:lls Duante 105610771 

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Jose Pablo Jimenez Delgado  113910308.

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Santo Domingo 5/8/24 9:00 am

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: 

Anexo 10. Carta de autorización de la entidad

Heredia, 23 de febrero de 2024

Señoras y señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de gerente general de Química Industrial del Sur S.A., brindo autorización para que el estudiante José Pablo Jiménez Delgado, cédula de identidad 113910308, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: “Mejora de la gestión administrativa de la empresa Química Industrial del Sur S.A., por medio de la aplicación de un diagnóstico organizacional basado en principios de comparación en Santa Rosa de Santo Domingo de Heredia, en el primer cuatrimestre 2024.”.

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de Química Industrial del Sur S.A.

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico cpadilla@quimisorcr.com, o al teléfono 83465882.

Atentamente,

Firma

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'C' followed by several sharp, sweeping strokes that extend to the right.

Carlos Eladio Padilla Duarte.

Gerente general

Química Industrial del Sur S.A.

Anexo 11. Carta de aprobación del Tutor

San José, 13 de agosto de 2024

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante **JOSÉ PABLO JIMÉNEZ DELGADO**, cédula de identidad número 1-1391-0308., me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Mejora de la gestión administrativa de la empresa Química Industrial del Sur S.A., por medio de la aplicación de un diagnóstico organizacional basado en principios de comparación en Santa Rosa de Santo Domingo de Heredia, en el primer cuatrimestre 2024.**

la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas énfasis en Gerencia

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	10
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		90

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente, SEIR FRANCISCO
 CHACON ACHI (FIRMA)

Firmado digitalmente
 por SEIR FRANCISCO
 CHACON ACHI (FIRMA)
 Fecha: 2024.08.13
 10:57:24 -06'00'

Nombre Seir Chacón Achí
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

Anexo 12. Carta de aprobación de la Lectora

Heredia, 21 de octubre 2024

Señoras y señores

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El estudiante José Pablo Jiménez Delgado, cédula de identidad 1-1391-0308, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado ***“Mejora de la gestión administrativa de la empresa Química Industrial del Sur S.A., por medio de la aplicación de un diagnóstico organizacional basado en principios de comparación en Santa Rosa de Santo Domingo de Heredia, en el primer cuatrimestre 2024”***, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

He revisado y he hecho las observaciones al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la correspondencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

CARMEN SUSANA
ARAYA ZAMORA
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por CARMEN SUSANA
ARAYA ZAMORA (FIRMA)
Fecha: 2024.10.21
15:54:58 -06'00'

Susana Araya Zamora
Cédula de identidad 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

Anexo 13. Carta de aprobación **del/la** profesional en Filología

[**Este es el modelo. Pegar la imagen del documento debidamente completado y firmado.**]

Ciudad, xx de Mes de 202x.

Señoras y señores

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Servicios Estudiantiles

Universidad Hispanoamericana

Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito/La suscrita, en mi condición de profesional en Filología, hago constar que he revisado la **tesis/tesina** titulada “**Nombre del trabajo**”, la cual fue elaborada por **el/la** estudiante **Nombre Apellido Apellido**, cédula de identidad **0-0000-0000**.

El documento responde a los requisitos exigidos para estos casos. Por tanto, apruebo que **el/la** sustentante presente su trabajo final de graduación ante el Tribunal Calificador nombrado para tales efectos.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico correo@correo.com, o al teléfono **xxxx-xxxx**.

Atentamente,

Firma

Nombre Apellido Apellido

Filólogo/Filóloga

Cédula 0-0000-0000

Anexo 14. Licencia y autorización al CENIT

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 11 de agosto de 2024.

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito José Pablo Jiménez Delgado con número de identificación 113910308, autor del trabajo de graduación titulado “Mejora de la gestión administrativa de la empresa Química Industrial del Sur S.A.”, presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar por el título de Licenciatura en administración de negocios con énfasis en gerencia; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

JOSE PABLO
JIMENEZ
DELGADO
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por JOSE PABLO
JIMENEZ DELGADO
(FIRMA)
Fecha: 2024.08.11
16:17:47 -06'00'

Documento de Identidad 1-1391-0308

ANEXO 1
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR
PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) El autor acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El autor manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es él quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las “Condiciones de uso de estricto cumplimiento” de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.