

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO MUDANZAS MUNDIALES**

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios de 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 Gerencia

IVANNIA UGALDE MONGE

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

Año 2015

DEDICATORIA

A Dios por el don de la vida y por ser la fuente de inspiración para este trabajo.

A mis padres por su ejemplo de perseverancia y lucha constante.

A mi hermana y amiga, quien me envió una dosis de entusiasmo cada vez que lo necesité.

A Renán, compañero de esta aventura que se llama vida, por su apoyo y comprensión y por acompañar mis pasos hacia el camino de este importante logro.

AGRADECIMIENTOS

A Grupo Mudanzas Mundiales por permitirme realizar este trabajo en tan prestigiosa empresa.

A mis profesores y compañeros por ser parte importante de este aprendizaje.

Al señor tutor y a los lectores, quienes aportaron importantes ideas y fueron una guía para el desarrollo de este trabajo.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

M.B.A. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

Dr. Oscar Ney Aguilar Rojas
Lector, Profesor del Posgrado

M.Sc, MBA Marco Arias Vargas
Lector de la Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director del Programa de Posgrado en Administración y
Dirección de Empresas

Ivannia Ugalde Monge
Sustentante

Tabla de Contenidos

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
HOJA DE APROBACIÓN.....	IV
TABLA DE CONTENIDOS.....	V
RESUMEN.....	X
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS INTEGRADOS, ASÍ COMO LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS REFERENTES AL APRENDIZAJE ESTRATÉGICO	3
1.1 Industria de Servicios Logísticos Integrados.....	3
1.1.1 Reseña Histórica.....	3
1.1.2 Perfil de la Industria	6
1.1.3 La Industria de Servicios Logísticos Integrados en Costa Rica	9
1.1.3.1 Estructura de la Industria de Servicios Logísticos Integrados en Costa Rica	9
1.1.4 Economía de la industria de Servicios Logísticos Integrados	12
1.1.5 Descripción de los Servicios Logísticos	14
1.2 Marco Teórico	16
1.2.1 Cambio Organizacional.....	16
1.2.2 Comportamiento Organizacional	17
1.2.3 Aprendizaje Organizacional.....	18
1.2.4 Cultura Organizacional	18
1.2.5 Desempeño Laboral.....	19
1.2.6 Elementos que inciden en el desempeño laboral	19

1.2.6.1 Claridad	19
1.2.6.2 Compromiso.....	21
1.2.6.3 Ejecución: convertir en acción	21
1.2.6.4 Potenciar el desempeño	22
1.2.6.5 Sinergia y cohesión de grupo	23
1.2.6.6 Responsabilidad	24
1.2.6.7 Liderazgo	24
1.2.6.8 Dirección organizacional:.....	25

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA MUDANZAS MUNDIALES Y SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... 27

2.1 Aspectos Generales de la empresa.....	27
2.1.1 Reseña Histórica	27
2.1.2 Misión de la empresa.....	30
2.1.3 Visión de la empresa	31
2.1.4 Valores Organizacionales	32
2.2 Descripción del tipo de empresa	33
2.3 Ubicación de la empresa	34
2.4 Descripción del servicio y productos de la empresa.....	35
2.5 Estructura Organizacional.	36
2.6 Colaboradores.....	37
2.7 Descripción de procesos de comunicación interna, capacitación y medición del desempeño.....	39
2.7.1 Procesos de Comunicación interna	39
2.7.1.1 Barreras de comunicación en el Grupo Mudanzas Mundiales	39
2.7.1.2 Principales canales de comunicación en el Grupo Mudanzas Mundiales	41
2.7.1.3 Flujo de la comunicación organizacional en Grupo Mudanzas Mundiales	43
2.7.1.4 Comunicación de la Estrategia Corporativa, Misión, Visión y Valores	43
2.7.2 Procesos de Capacitación	44
2.7.2.1 Políticas y Plan de Capacitación en el Grupo Mudanzas Mundiales	44
2.7.2.2 Situación actual referente al tema de capacitaciones	46
2.7.3 Procesos de medición del desempeño.....	47
2.7.3.1 Medición del desempeño de colaboradores de reciente ingreso	48
2.7.3.2 Medición semestral del desempeño de colaboradores	48
2.7.4 Procesos de inducción	49
2.7.5 Programas de integración del personal	50

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL E INVESTIGACIÓN DE LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE GRUPO MUDANZAS MUNDIALES	51
3.1 Justificación de la Investigación	51
3.2 Población de Interés	52
3.3 Metodología de la Investigación	53
3.3.1 Instrumento	54
3.4 Presentación y análisis de resultados	55
3.4.1 Claridad	55
3.4.1.1 Desempeño individual	56
3.4.1.2 Dirección organizacional	57
3.4.2 Compromiso	61
3.4.2.1 Metas de Equipo	61
3.4.2.2 Involucramiento individual	62
3.4.2.3 Compromiso individual	63
3.4.2.4 Talento Organizacional	64
3.4.3 Ejecución	65
3.4.3.1 Visión Organizacional	66
3.4.3.2 Planificación de Equipo	67
3.4.3.3 Planificación Individual	68
3.4.3.4 Distribución individual del tiempo	69
3.4.4 Posibilitar el Desempeño	71
3.4.4.1 Potenciar el desempeño del Equipo	71
3.4.4.2 Desempeño Organizacional	72
3.4.4.3 Apoyo Organizacional	74
3.4.5 Sinergia	75
3.4.5.1 Comunicación dentro del Equipo	75
3.4.5.2 Confianza dentro del Equipo	76
3.4.5.3 Colaboración Organizacional	77
3.4.5.4 Confiabilidad Organizacional	79
3.4.6 Responsabilidad	80
3.4.6.1 Responsabilidad de Equipo	80
3.4.6.2 Indicadores de Equipo	81
3.4.6.3 Responsabilidad Individual	82
3.4.7 Liderazgo	84
3.4.8 Resumen de Resultados de las preguntas de selección múltiple	85
3.4.9 Obstáculos Organizacionales	87
3.4.10 Resultados de preguntas abiertas	88
3.4.10.1 Metas Organizacionales	88

3.4.10.2 Indicadores Organizacionales.....	89
3.4.10.3 Metas de Equipo	90
3.4.10.4 Indicadores del Equipo	91
3.4.10.5 Recomendaciones de los colaboradores para mejorar el desempeño	92
3.5 Análisis de los principales hallazgos	94
3.6 Análisis FODA del Grupo Mudanzas Mundiales con respecto a su clima organizacional	95
3.6.1 Fortalezas	95
3.6.2 Debilidades	96
3.6.3 Oportunidades	97
3.6.4 Amenazas	98

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO MUDANZAS MUNDIALES

4.1 Justificación de la propuesta	99
4.2 Objetivo de la propuesta	100
4.3 Desarrollo de la propuesta de mejora del desempeño en el Grupo Mudanzas Mundiales	100
4.3.1 Consideraciones para una implementación efectiva de la propuesta	101
4.3.2 FASE UNO: ORIENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL	102
4.3.2.1 Revisiones y modificaciones	103
4.3.2.2 Divulgación de la misión, visión, valores, estrategias y políticas	104
4.3.2.2.1 Inducción	104
4.3.2.2.2 Comunicación de la misión, visión, valores y estrategias al resto de la compañía.....	105
4.3.3 FASE DOS: PROGRAMA DE DESARROLLO DE LÍDERES	106
4.3.3.1 Definición de objetivos y resultados esperados del programa de desarrollo de líderes	106
4.3.3.2 Coaching para líderes.....	107
4.3.3.3 Taller de Liderazgo y Trabajo en Equipo para Mandos Altos y Medios “Team Building”	108
4.3.3.4 Capacitar líderes para ser formadores.....	109
4.3.3.5 Cuadros de mando para la medición y seguimiento de los resultados de la fase de preparación de líderes.	110
4.3.4 FASE TRES: PREPARACIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL	110
4.3.4.1 Capacitaciones técnicas	110
4.3.4.2 Talleres	111
4.3.4.3 Dinámicas de Grupo	113
4.3.5 FASE CUATRO: CONTROL Y SEGUIMIENTO	114
4.3.5.1 Indicadores.....	114

4.3.5.2 Reuniones de Seguimiento	114
4.3.5.3 Aplicación anual del Diagnóstico Organizacional	114
4.4 Justificación económica de la propuesta	115
4.5 Conclusiones	115
4.6 Recomendaciones	116
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	124
5.1 Cuestionario Diagnóstico Organizacional Grupo Mudanzas Mundiales	125

RESUMEN

El objetivo general del presente estudio se enfoca en una propuesta estratégica para fortalecer el Aprendizaje Organizacional en el Grupo Mudanzas Mundiales, mediante un análisis situacional y planteamiento de herramientas que permitirán mejorar la eficiencia de sus procesos y el desempeño laboral de sus colaboradores.

La organización investigada es una empresa costarricense que se dedica a la prestación de servicios logísticos, de transporte, almacenaje y custodia de documentos, tanto a nivel nacional como internacional.

Para los fines del proyecto, se realizó una investigación de campo, por medio de un diagnóstico situacional a nivel interno, con el propósito de identificar los principales obstáculos organizacionales que podrían estar afectando el buen desempeño y productividad de sus colaboradores. Por medio de esta investigación se concluye que la empresa está enfrentando serios problemas con un personal cada vez más separado por trabajos aislados, individualismos y desconocimiento de la estrategia corporativa; así como por la falta de comunicación y duplicación de funciones, debido al desconocimiento de las actividades que cada área realiza internamente.

Se encontró en la situación descrita anteriormente una oportunidad para generar un cambio desde lo interno de la organización, a través de una adecuada estrategia de aprendizaje para que los miembros del equipo puedan sentirse más identificados y comprometidos con las funciones que desempeñan y que esto se refleje en la eficacia y la eficiencia del trabajo que realizan y en las relaciones con los clientes tanto internos como externos.

Índice de Cuadros

Cuadro 1.1 Evolución del Comercio Exterior en Costa Rica, 2012	10
Cuadro 4.1. Justificación económica de la propuesta	115

Índice de Tablas

Tabla 2.1. Localidades del Grupo Mudanzas Mundiales	34
Tabla 2.2. Distribución del Personal por ubicación geográfica	38
Tabla 2.3. Distribución del personal por Unidades Estratégicas de Negocio	38
Tabla 2.4. Distribución del personal según jerarquías	39
Tabla 3.1. Distribución de las encuestas por Área de Negocio	53
Tabla 3.2. Distribución de las encuestas según Jerarquías	53
Tabla 3.3. Resumen de Resultados de preguntas de selección múltiple	86
Tabla 3.4. Principales obstáculos organizacionales	87
Tabla 3.5. Respuesta Abierta. Empresa	93
Tabla 3.6. Respuesta Abierta. Departamento	94

Índice de Figuras

Figura 2.1. Logo anterior Mudanzas Mundiales	29
Figura 2.2. Logo actual Grupo Mudanzas Mundiales	29
Figura 2.3. Organigrama Corporativo Grupo Mudanzas Mundiales	37

Índice de Gráficos

Gráfico 3.1. Metas Individuales	56
---------------------------------	----

Gráfico 3.2. Dirección Organizacional	58
Gráfico 3.3 Enfoque del Equipo	60
Gráfico 3.4. Metas de Equipo	61
Gráfico 3.5. Involucramiento Individual	62
Gráfico 3.6. Grado de Energía y Compromiso	64
Gráfico 3.7. Talento Organizacional	65
Gráfico 3.8. Visión Organizacional	66
Gráfico 3.9. Planificación de Equipo	67
Gráfico 3.10. Planificación Individual	69
Gráfico 3.11. Distribución individual del tiempo	70
Gráfico 3.12. Potenciar el Desempeño del Equipo	71
Gráfico 3.13. Desempeño Organizacional	73
Gráfico 3.14. Apoyo Organizacional	74
Gráfico 3.15. Comunicación dentro del Equipo	75
Gráfico 3.16. Confianza del Equipo	76
Gráfico 3.17. Colaboración Interdepartamental	78
Gráfico 3.18. Confiabilidad Organizacional	79
Gráfico 3.19. Responsabilidad del Equipo	80
Gráfico 3.20. Indicadores del Equipo	82
Gráfico 3.21. Responsabilidad Individual	83
Gráfico 3.22. Liderazgo	84
Gráfico 3.23. Metas Organizacionales. Respuesta abierta	89
Gráfico 3.24. Indicadores Organizacionales	90
Gráfico 3.25. Metas de Equipo	91
Gráfico 3.26. Indicadores del Equipo	92

Introducción

El desempeño de los empleados es la piedra angular para el desarrollo y crecimiento de las compañías. Un buen desempeño de los colaboradores se evidencia con su eficiencia, calidad de servicio, responsabilidad, trabajo en equipo y una buena comunicación. Por el contrario, cuando el desempeño de los colaboradores es bajo, se traduce en problemas para la compañía, quejas de clientes, ineficiencias, lentitud de procesos, situaciones que podrían provocar serios inconvenientes a las empresas y hasta su cierre.

Es por esto que las compañías deben velar constantemente por el buen desempeño de las funciones de sus trabajadores y detectar aquellos obstáculos que podrían estar poniendo en riesgo la organización.

Grupo Mudanzas Mundiales no es la excepción y como empresa en constante evolución, ha debido enfrentar grandes retos relacionados con el impacto que ha tenido sobre el personal una serie de cambios suscitados con el crecimiento de la empresa. El negocio, que inició en los años sesenta con un pequeño camión que transportaba a las personas que se mudaban de casa, operado por ocho personas, se ha convertido en una empresa que ofrece trabajo a más de doscientos cincuenta colaboradores y que cuenta con una amplia gama de servicios tanto a nivel nacional como internacional.

A pesar del éxito de esta compañía y de su estabilidad en el mercado costarricense, los directivos de Mudanzas Mundiales reconocen que la expansión de negocios y su crecimiento no han estado ligados a una estrategia planificada; por el contrario, este proceso se ha hecho de forma desmesurada y sin estar ligado a resultados ni a la estrategia de la empresa. Existe internamente un gran desconocimiento de la labor de cada área de negocio debido a que se trabaja de forma aislada e individual, y se ha encontrado incluso duplicidad de funciones y procesos. De igual forma, se ha identificado un problema en cuanto a su cultura

y clima organizacional, donde los altos directivos consideran que los empleados no están dirigiendo sus esfuerzos hacia el cumplimiento de una misma meta. Todo lo anterior afecta de manera directa el desempeño de sus colaboradores y por ende la eficiencia de la compañía.

Dichas condiciones son las que condujeron al desarrollo del presente trabajo, donde inicialmente se aplica un diagnóstico organizacional a un porcentaje representativo de la población de trabajadores con el fin de conocer con amplitud los principales obstáculos que impiden desarrollar sus funciones de una forma adecuada y que por ende repercute directamente en su desempeño.

Una vez identificados los obstáculos al desempeño exitoso, se procede a elaborar una propuesta a la medida que pretende atacar cada uno de los obstáculos organizacionales mediante una estrategia donde los colaboradores y sus líderes aprenderán por medio de una serie de tácticas a enfocar todos sus esfuerzos hacia el cumplimiento exitoso de los objetivos de la empresa. Se les brindará una serie de herramientas que podrán aplicar diariamente a sus labores que les permita elevar la eficiencia de cada una de las tareas a realizar y a enfocarse en los asuntos realmente importantes para la compañía.

Una adecuada gestión del aprendizaje organizacional, puede generar la modificación de conductas, prácticas y pensamientos no deseados en la institución y de esta manera conformar una cultura organizacional que contribuya al cumplimiento de las metas de la empresa y que vayan acorde a la misión, visión y valores establecidos por esta.

Esta propuesta pretende generar un cambio positivo en el Grupo Mudanzas Mundiales, elevando la eficiencia de sus procesos y la comunicación estratégica entre los miembros de la organización.

CAPÍTULO I: Descripción de la Industria de Servicios Logísticos Integrados, así como las perspectivas teóricas referentes al aprendizaje estratégico

1.1 Industria de Servicios Logísticos Integrados

1.1.1 Reseña Histórica

Logística es un término que ha sido ampliamente utilizado en los tiempos modernos, en distintos ámbitos de la administración, economía y comercio en general. Sin embargo, su aplicación se remonta a los inicios de la humanidad, donde el hombre, en su lucha por la sobrevivencia, tenía la necesidad de buscar nuevos y mejores métodos para cubrir sus necesidades. En ese entonces, los individuos debían planificar cómo abastecer sus necesidades básicas como la alimentación y el abrigo. Por ejemplo, en épocas de invierno, debían estructurar todo un plan para la recolección, traslado y cálculo de cantidad de alimentos y métodos de almacenaje, donde se pudieran conservar para su consumo. Debido a que los alimentos eran perecederos y no existían desarrollados sistemas de transporte, las personas se veían en la necesidad de vivir cerca de los lugares donde se producían. A medida que se fueron especializando sus sistemas logísticos, el consumo y el abastecimiento fueron separándose geográficamente. Cada sector fue especializándose en lo que podían producir de forma más eficiente y a la vez crearon formas de transporte de los bienes a otras regiones. Esta era la forma más primitiva de la logística en las primeras épocas de la historia.

Posteriormente, el concepto de logística fue utilizado en el siglo VII antes de Cristo. Etimológicamente proviene del término “*logistikos*”, que significa “diestro en el cálculo” o “saber calcular”. En Grecia, en el año 489 antes de Cristo, ya se usaba la palabra logística, y se definía como “hacer algo lógico” (Salazar, 2014). Los romanos usaban la palabra logística para referirse a los administradores de

sus ejércitos y también se le denominaba como “logístico” a un grupo de científicos médicos que basaban sus teorías en la observación (Guzmán, 2012).

La palabra logística se utilizó también como un término militar, considerándose un factor decisivo en el éxito o fracaso de las guerras. La primera concepción de la logística moderna se le atribuye al barón Antoine-Henri Jomini, quien en su texto *Précis de l'art de la guerre* (Compendio del Arte de la Guerra, p.18), hace referencia a una teoría de abastecimiento y distribución de tropas y estrategia de guerra. Las batallas bélicas exigen una gran cantidad de recursos y una organización eficaz para producir, almacenar y transportar sus provisiones. Durante la Guerra de Independencia de Estados Unidos, los ingleses se podían mover a lo largo de la costa más rápido que las fuerzas armadas continentales y eran capaces de atacar cualquier punto que estuviera desprotegido (Long , 2007, pág. 19). Tanto en la Primera como en la Segunda Guerra Mundial, la logística fue un eje fundamental para los combatientes. En la Segunda Guerra Mundial el concepto de logística abarcó lo relativo a la producción y transporte de todo lo que las tropas necesitaban para vivir y combatir. El gran arsenal norteamericano tuvo que suministrar enormes cantidades de material de guerra, víveres, prendas y medicamentos a las tropas aliadas y a la población de los países conquistados o liberados. Envío hombres y material a 127 puertos dispersos por todo el mundo, en una red de rutas de más de 90.000 kilómetros. Los éxitos norteamericanos en las dos guerras mundiales, se debían más que a la táctica y la estrategia, al planteamiento y ejecución de sus problemas logísticos y, a la inversa, el ejército alemán, con los mayores éxitos tácticos, perdió la última guerra por falta de base logística suficiente. (Guzmán, 2012).

A partir de los años 50 comienza a utilizarse la logística como un subproducto que posibilitaba minimizar los costos de poseer, controlar y administrar inventarios, pasando luego a centrar su interés en la administración del transporte tanto local como internacional, centrandose su preocupación en la disminución de los costos.

Durante los años 60, hasta mediados de los años 70, el campo de la logística se amplió hacia la administración de la distribución física de los bienes de consumo, conceptualizándose como: "...el movimiento de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario". (Ferrer & Hernández, 2013, p.13).

A finales de los años 70 hasta la década de los 80 comienza el reconocimiento de los ahorros potenciales que podían obtener las organizaciones al integrar los elementos de la logística dentro de la empresa (abastecimiento, producción y distribución), logrando un gran crecimiento en el área de la logística. Para esta época Donald J. Bowersox definió la logística como: "...la aplicación del enfoque en sistema a la solución de los problemas de suministros y distribución de las empresas". (Bowersox, 1979, p.114).

A mediados de los 80 se comienza a considerar al cliente como parte importante dentro de la logística, lo cual queda enunciado con la definición dada por el *Council of Logistic Management* en 1985:

"El proceso de planificar, implementar y controlar la eficiencia, el costo efectivo del flujo y almacenamiento de las materias primas, productos en proceso, productos terminados y la información relacionada desde el punto de origen al de consumo, con el propósito de conformar los requerimientos del cliente" (Ballou, 2004, p.4).

En esta época además, luego de una marcada recesión económica, se produce la consolidación de la logística, incorporándose su aplicación a compañías de mensajería, envíos, aerolíneas y proveedores de transporte en general. Se reconoce la logística como una excelente herramienta para generar ventaja competitiva y una gran ayuda para las empresas para alcanzar diferenciación en el mercado.

En la década de los años noventa, la logística hace uso de nuevos y distintos avances tecnológicos, haciendo más simple la administración de la cadena

logística o cadena de abastecimiento. Por ejemplo, comienza una era de transferencia electrónica de datos para distintas transacciones, el uso del correo electrónico y la mejora en las tecnologías de información.

Con el nuevo milenio, la logística ha creado un espacio para la mejora continua en todos los procesos. Además, aspectos relacionados con la apertura económica como los tratados de libre comercio, el desarrollo de los negocios por internet, el avance en infraestructura del transporte, han sido los pilares del desarrollo de las naciones.

A partir de este breve recorrido por la historia de la logística, podemos decir que hoy en día se ha convertido en un sistema de actividades relacionadas entre sí que se basa en un trabajo en conjunto con los clientes, proveedores, fabricantes, transportistas y con todos los actores del comercio internacional, para mejorar la calidad y el cumplimiento de las entregas, así como la introducción de nuevas tecnologías que promueven la eficiencia en la producción y distribución de las mercancías, en las cantidades correctas, lugares adecuados, en un tiempo justo, con el objetivo de minimizar los costos y de esta forma satisfacer las necesidades de los consumidores finales.

1.1.2 Perfil de la Industria

Debido a factores como el desarrollo de la economía, la globalización y la competitividad en el mercado, la industria de servicios logísticos a nivel mundial tiene cada día una mayor demanda. Las empresas tienen una marcada necesidad de colocar de manera rápida y precisa sus productos en el mercado, y los consumidores son cada vez más exigentes.

Con mayor frecuencia, las empresas que se especializan en la producción de bienes, delegan los servicios de transporte, almacenaje, embalajes, manejos de inventario y demás servicios logísticos a compañías especializadas en el desempeño de dichas funciones. Estas empresas son llamadas Proveedores de

Servicios Logísticos Integrados. Son actores importantes de la industria logística y se definen como empresas que tienen la tarea de transporte y manejo de mercancías desde el punto de salida desde un origen hasta su punto de entrega en un destino final determinado por el cliente. Los Proveedores de Servicios Logísticos han estado en evolución continua, ajustándose a los requerimientos de los mercados globales. Su éxito radica en la capacidad de ofrecer todos los servicios integrados de la cadena logística, como la integración de procesos clave, desde el usuario final hasta el proveedor original que surte los productos, servicios e información que agregan valor para el cliente y otros terceros interesados (Long, 2007, p.45). En general, las compañías han encontrado que es más práctico especializarse en lo que hacen mejor y comprar a los Proveedores de Servicios Logísticos lo que estos hacen mejor (Ballou R.H., 2004, p.33). La utilización de los servicios de las empresas de logística integrada responde principalmente a la necesidad de centralizar en una compañía todas las operaciones requeridas para que las mercancías lleguen a su destino, de forma que se reduzcan considerablemente los costos que si realizara el proceso con diferentes compañías.

Los retos de la industria de la logística van orientados a la optimización de los procesos y reducción de tiempos y costos. Hay factores del entorno que pueden afectar sus operaciones, tales como lo son los obstáculos al comercio internacional, las huelgas y las constantes alzas de los precios del petróleo, lo cual incide directamente en el aumento de los costos de transporte. Por otro lado, en épocas más recientes se enfrentan con una gran cantidad de oportunidades que van de la mano con las tecnologías de la información, lo cual permite más y mejores formas de comunicación, localización de las mercancías de forma satelital. Además existe mayor voluntad de los países para la mejora continua de la infraestructura de carreteras, vías férreas, puertos y aeropuertos.

Por su naturaleza, las empresas prestatarias de servicios de logística requieren que su personal se especialice en el manejo del lenguaje técnico de cada servicio que ofrece. Por tanto, emplea a profesionales en el área de comercio internacional, administración de empresas, ingeniería, aduanas así como áreas de apoyo como finanzas, contabilidad, recursos humanos y tecnologías de información. Los trabajadores de este sector necesitan estar en constante actualización de conocimientos ya que el mercado internacional, las nuevas tendencias de logística, los convenios internacionales y la tecnología, entre otros aspectos, cambian a diario. El dominio del idioma inglés se considera una competencia esencial e indispensable, ya que es el lenguaje universal utilizado en el comercio.

Según la Cámara de Exportadores, en su Guía de Servicios al Exportador, estas empresas deben contar con tecnología avanzada de información y una excelente atención al cliente para que éste pueda conocer con certeza en cuál etapa o fase del proceso logístico está ubicada su mercancía. Deben contar tanto con programas que estén en directa conexión con las aduanas del país donde operan, así como también con eficientes herramientas de comunicación y rastreo de mercancías. Quienes prestan el servicio de almacenaje, deben poseer sistemas de inventarios, custodia, control y abastecimiento de productos, los cuales cada día son más sofisticados.

Los clientes de los proveedores logísticos integrados son aquellos que tienen necesidades de exportar e importar sus bienes y productos, además de requerir algún tipo de manejo especial de sus mercancías como almacenaje, etiquetado, embalaje y distribución local. Al utilizar intermediarios como las empresas de servicios logísticos, el cliente pierde temporalmente el dominio sobre su mercancía y queda sujeto a los retrasos o inconvenientes que puedan acontecer con la carga. Debido a esto, el servicio de la empresa proveedora logística juega un papel fundamental, ya que cuentan con la información de primera mano y

pueden comunicar a los clientes cualquier inconveniente para poder tomar las provisiones necesarias.

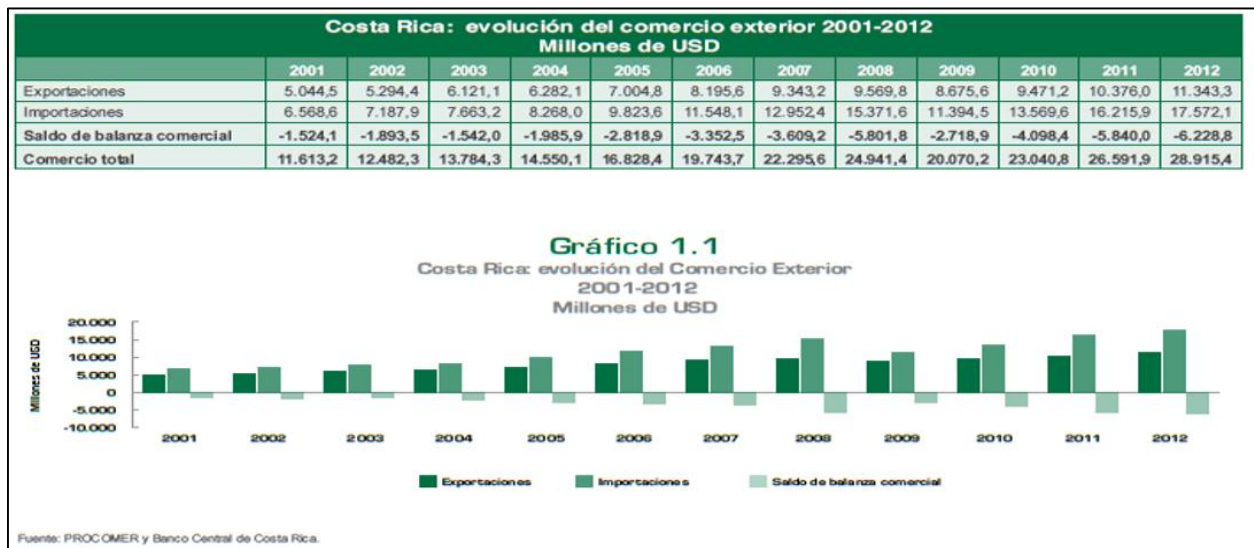
En resumen, el sector de empresas proveedoras logísticas tiene carácter internacional. Va de la mano con el comercio mundial, por tanto, deben adaptarse a los cambios que se originan día con día. Los clientes son muy diversos y cada uno tiene necesidades que van a depender del tipo de producto que comercialicen. Finalmente para mantenerse a la vanguardia, es importante que cuenten con personal técnico, especializado en el área, y que domine al menos el idioma inglés, el cual se ha convertido en el idioma utilizado por este tipo de compañías alrededor del mundo.

1.1.3 La Industria de Servicios Logísticos Integrados en Costa Rica

1.1.3.1 Estructura de la Industria de Servicios Logísticos Integrados en Costa Rica

La logística es fundamental para la comercialización de productos. Engloba todas las actividades necesarias para transportar los bienes y servicios desde el punto de producción hasta el consumidor o usuario final. Los proveedores de servicios logísticos integrados controlan la cadena de suministros de sus clientes tales como abastecimiento, transporte, almacenaje, distribución, empaque y tramitología. Además organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados. El crecimiento del comercio promueve la creación de más empresas logísticas que son un aliado importante para las empresas importadoras y exportadoras. Según los datos estadísticos de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, del año 2001 al año 2012 (estadísticas más recientes a la fecha), en Costa Rica, las exportaciones han tenido un crecimiento

de 125%, mientras las importaciones han variado en 168% a lo largo de los once años.



Cuadro 1.1 Evolución del Comercio Exterior en Costa Rica, 2012

Según las estadísticas de Comercio Exterior, año 2013, en el caso de las exportaciones, la región a la que más se exporta desde Costa Rica es América del Norte, con un 35% de participación, seguido por La Unión Europea donde se envía un 31% de las exportaciones y América Central con un 22%. En menor escala Asia recibe un 6% de los productos exportados y con un porcentaje de un 2% para cada región se encuentran América del Sur, Caribe y el resto de Europa. Según estos datos, Costa Rica exporta a 146 países alrededor del mundo, siendo Estados Unidos su principal socio comercial.

Dado lo anterior, hay una creciente necesidad para la industria costarricense de contar con empresas especialistas en el ámbito logístico, que permitan asegurar el cumplimiento del transporte bajo condiciones óptimas de seguridad e integridad de las mercancías y cumplimientos de tiempos de entrega.

En Costa Rica, al igual que las naciones del área centroamericana, todo el proceso logístico se ve directamente influenciado por una serie de variables que

afectan el desempeño y eficiencia de toda la cadena de procesos, como la infraestructura, los requerimientos de aduanas, tramitología y precios del combustible, situación que representan un reto importante para este sector de la industria. Según un estudio realizado por la Asociación Empresarial Costarricense en el año 2006, donde se encuestaron a más de 500 empresas exportadoras, el 52% mencionó que la infraestructura fue la principal limitación para el crecimiento, especialmente por la mala calidad de las carreteras y puertos (Competitividad en Costa Rica, 2009). En el caso de Costa Rica, la ciudad capital está totalmente congestionada de vehículos y existen pocas posibilidades de atravesar de una frontera a otra sin tener que atravesar la conglomerada ciudad. Por otro lado, el constante incremento en los precios de los combustibles, se traduce en costos de transporte cada vez más elevados en todas las modalidades. La sumatoria de estas situaciones representan un gran reto para el sector de proveedores logísticos, quienes tienen la tarea de buscar, no solo las mejores soluciones a los requerimientos del cliente, sino también buscar la forma de lidiar con todos estos obstáculos y aun así, ofrecer un servicio de calidad.

Las empresas proveedoras de servicios logísticos en Costa Rica ofrecen una variedad de servicios, donde en muchas ocasiones, media la figura de la tercerización u *outsourcing*. Esto significa, por ejemplo, que una empresa de servicios logísticos puede contar con su propia flotilla de camiones para el transporte terrestre o bien, puede subcontratar los servicios de terceros. Otro ejemplo es el caso del transporte aéreo y marítimo. Estas empresas no son propietarias de los barcos o de los aviones, pero a través de negociaciones con las líneas navieras y aéreas, adquieren espacios en los medios de transporte para ofrecerlo a los clientes a precios más cómodos, esto debido a que la compra de varios espacios dentro de estos medios de transporte va a ser más económica que comprar únicamente un espacio, situación que les permite ofrecer precios muy competitivos y a la vez brindar un servicio integrado de coordinación del

transporte, trámites de exportación, empaque de las mercancías, preparación de pedidos, etc.

Según los datos mostrados en el Directorio Aduanero del Centro de Información Aduanera, en Costa Rica existen alrededor de 135 empresas dedicadas a proveer servicios integrados logísticos. Estas empresas ofrecen la facilidad al cliente de unificar sus necesidades logísticas en una sola compañía sin tener que estar contratando por separado estos servicios, de manera tal que los clientes pueden obtener importantes ahorros en tiempo y dinero. Los proveedores logísticos desempeñan un rol muy importante para la economía, tanto por la riqueza que generan con su propio crecimiento como por el apoyo que prestan al desarrollo de otros sectores de actividad que subcontratan su logística, aportándoles notables beneficios en sus principales campos de actividad.

1.1.4 Economía de la industria de Servicios Logísticos Integrados

El crecimiento del comercio internacional ha ido en aumento de forma constante, por lo cual las compañías en general han incrementado sus operaciones dentro y fuera del país. Costa Rica, al igual que otras naciones de Latinoamérica, está atravesando un buen momento debido a la entrada de diversas compañías internacionales y su desarrollo económico.

Además, el crecimiento del sector está ligado al establecimiento de nuevos acuerdos comerciales y a la apertura a los mercados internacionales europeos y asiáticos. Los Tratados de Libre Comercio traen nuevos elementos de crecimiento: mayor volumen de carga en puertos, alta demanda de buques y dinamismo en la economía. Costa Rica cuenta con trece tratados vigentes, entre ellos Caricom, Chile, México, Canadá, Singapur y actualmente se negoció el Tratado de Libre Comercio con Colombia. (Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica, 2014). Sin embargo esta situación también exige mejorar muchas condiciones del país que permitan ir de la mano con el crecimiento comercial internacional. Un estudio de Logística y Competitividad para el Desarrollo, realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las

Naciones Unidas (CEPAL) y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), denominado Perspectivas Económicas de América Latina 2014, donde involucra a 19 países de Latinoamérica, coloca a Costa Rica en la posición 11, producto de la mala infraestructura vial. El documento señala que la falta de una buena infraestructura principalmente en carreteras, con estándares por debajo de países de ingreso medio, limita el comercio en Costa Rica y ha representado una barrera restrictiva para el comercio. Emmanuel Hess, director de la Fundación Georgia Tech, señaló que Costa Rica no sólo tiene una gran tarea que realizar en infraestructura de carreteras, sino también en idear nuevas formas de mejorar la eficiencia relacionada con el transporte, como por ejemplo, el diseño y ubicación de centros de distribución para grandes empresas en zonas clave, acordes con las características de las industrias en las cuales se desenvuelve cada empresa.

A pesar de que la infraestructura de transporte es el principal factor que explica el bajo desempeño logístico de la región, algunas medidas de menor costo pueden ayudar a mejorar la situación, tales como una política de logística integrada, la provisión de servicios modernos de almacenamiento, la eficiencia en los procesos aduaneros y de certificación, la integración de las tecnologías, así como el fomento de la competencia en el sector transporte. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos señalan que los beneficios de mejorar el desempeño logístico se traducen en el aumento del empleo, el apoyo para la competitividad de las Pymes, la reducción del costo de los alimentos y la mejora en la prestación de los servicios esenciales. Si todos los países alcanzaran una mejora, incluso a la mitad de las mejores prácticas internacionales en tan sólo dos aspectos clave de la cadena de suministros (administración de las fronteras y aduanas e infraestructura de transporte y comunicaciones), el PIB mundial podría aumentar en cerca de 5%, equivalente a US\$2.6 billones (Revista Summa, 2014).

1.1.5 Descripción de los Servicios Logísticos

La industria de los Servicios Logísticos está constituida por numerosas organizaciones dedicadas a desplazar y posicionar las mercancías con el fin de lograr los beneficios deseados de tiempo, lugar y posesión al costo total más bajo (Bowersox, Closs & Cooper, 2007, p.197). Ofrecen servicios logísticos integrados entre los cuáles podemos mencionar:

Transporte Internacional de bienes: Es el área operativa de la logística que desplaza y posiciona geográficamente los bienes desde un punto de origen a un punto de destino, ya sea importación o exportación en las distintas modalidades de transporte que pueden ser aéreas, marítimas o terrestres. Se encargan de todas las formalidades de documentación y requerimientos de las aduanas de ingreso y salida así como la trazabilidad del transporte, asegurándose de que no existan contratiempos durante el traslado y que las mercancías y bienes lleguen seguras y a tiempo.

Transporte Aéreo: Este tipo de transporte disminuye considerablemente los tiempos de entrega de las mercancías, pero es más costoso. La empresa de servicios logísticos debe coordinar con la línea aérea todo lo referente al despacho aéreo, así como planificar las rutas y llevar un control de los tiempos e itinerarios. Detrás del movimiento de las mercancías existe gran cantidad de elementos logísticos, tales como coordinar los equipos para la manipulación, elevación, conducción y descarga, así como su almacenamiento y embalaje (Cámara de Exportadores de Costa Rica, 2014, p.61).

Transporte Marítimo: Se utiliza cuando se deben trasladar las mercancías a largas distancias, inclusive a otros continentes. Las empresas de servicios logísticos compran espacios a las compañías navieras y lo revenden a los clientes que realizan importaciones o exportaciones. Deben dar trazabilidad al transporte y estar pendiente de las llegadas de los vapores a puerto para iniciar los trámites de movilización de los equipos y posterior nacionalización.

Transporte Terrestre: Usualmente las compañías de servicios de logística cuentan con su propia flotilla de vehículos para brindar el servicio de transporte internacional. Sin embargo, en muchos casos estas empresas suelen subcontratar estos servicios directamente a los dueños de los equipos. El servicio de transporte terrestre debe transitar por los puestos fronterizos de aduanas y debe realizarse el debido trámite en cada uno de ellos. En Costa Rica este servicio se ofrece desde y hacia México, Belice, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Panamá.

Correduría Aduanera: Se encargan de la tramitología de permisos especiales, registros de mercancías, cálculo de impuestos y pagos de tributos y todo lo concerniente al cumplimiento de la ley de aduanas. Los prestatarios de este servicio deben contar con medios e infraestructura que brinden el soporte y la seguridad suficientes para cubrir las necesidades del cliente.

Transporte Local y Distribución: se encargan del traslado de las mercancías dentro del territorio donde se encuentran. Son responsables de la administración de los pedidos, su planificación y distribución, de forma tal que logren contar con rutas que permitan reducir los tiempos y los costos de entrega.

Almacenamiento: Los proveedores logísticos brindan servicios de almacenaje de mercancías en bodegas fiscales, mientras se realiza el pago de los tributos correspondientes al internamiento o nacionalización de las mercancías al país. De igual forma ofrecen una opción importante para aquellas compañías que no cuentan con el espacio suficiente para almacenar sus inventarios, manteniendo un control de todos los materiales así como su debida rotación. Los almacenes, tanto fiscales como generales, deben cumplir con todas las disposiciones relacionadas con la infraestructura, las medidas de seguridad y control de los bienes en depositados según la legislación. También deben contar con un excelente servicio de vigilancia y seguridad (Cámara de Exportadores de Costa Rica, 2014, p.37).

Empaque: Este proceso es parte integral de las otras áreas logísticas. Por ejemplo, los productos individuales se manejan de manera más eficiente cuando

se empacan juntos en cajas de cartón para embarque u otras unidades de carga (Bowersox, Closs & Cooper, 2007, p.395). El empaque de los productos es indispensable para que la carga dentro de él pueda soportar su transporte en cualquiera de sus modalidades.

Consolidación de carga: El servicio se utiliza cuando el cliente no tiene suficiente carga para completar un contenedor. Por tanto, este servicio da la posibilidad de realizar el transporte compartiendo el equipo con mercancías de otras empresas y el costo del flete será proporcional al peso o volumen de la carga que transporta. Este servicio da la posibilidad de reducir los costos del flete internacional.

1.2 Marco Teórico

El presente trabajo pretende promover un cambio organizacional, a través de estrategias que propicien una mejora en el desempeño laboral por medio del reforzamiento del aprendizaje estratégico de los colaboradores de la empresa en estudio. Por tanto, para el desarrollo de este documento, se analizarán los conceptos relacionados con este tema, con el fin de dar sustento teórico a la investigación que se llevará a cabo en el Grupo Mudanzas Mundiales.

1.2.1 Cambio Organizacional

Primeramente, es necesario entender por qué el presente trabajo propone un cambio. La mejor forma de entenderlo es citando la frase de uno de los personajes más célebres de la historia, Albert Einstein: “si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”. Por tanto, se inicia este proyecto con el entendido de que la estrategia que se proponga debe ir enfocada a cambiar el estado actual de la empresa para generar nuevas formas de hacer las cosas. Conceptualmente el cambio organizacional es un proceso que requiere nuevas formas de pensar en todos los niveles jerárquicos. Un esfuerzo planeado abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la

salud de las organizaciones. Idalberto Chiavenato (2009) lo define como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Sin embargo, un cambio no estructurado y planificado, no garantiza resultados exitosos y sostenibles en el tiempo. Por el contrario, un cambio planeado está constituido por esfuerzos encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan en una transformación del comportamiento organizacional (Zimmermann 2000, p.12). El cambio en la cultura es uno de los más difíciles de lograr ya que conlleva una transformación profunda que impacta a los valores, políticas, conductas y normas previamente adquiridas. Esta dificultad radica en que una vez que los valores están bien establecidos, llegan a formar una parte activa de la personalidad de los individuos que al verse amenazados directamente los valores y comportamientos humanos que se han compartido en la organización y que han sido aprobados socialmente durante mucho tiempo, se construye una barrera de resistencias que dificultan la implantación de cambios efectivos y una fuerte tendencia a mantener las llamadas zonas de confort. Para que los cambios culturales puedan tener éxito, tienen que iniciarse en las capas superiores de la estructura organizacional desplazándose hacia los niveles inferiores (García, 2007, p.20).

1.2.2 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su conducta en su desempeño. Incluye temas fundamentales como la motivación, comportamiento, poder del líder, la comunicación interpersonal, estructura y procesos de grupo, aprendizaje, desarrollo, actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral. Por otro lado, un cambio estructurado debe estar enfocado a potenciar el aprendizaje organizacional.

1.2.3 Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico de creación de conocimiento que se genera en el seno de la organización a través de los individuos que la integran y los grupos que ellos conforman, dirigido a la generación y desarrollo de competencias que permitan a la organización mejorar su actuación y resultados (Chiva & Alegre, 2005, pp. 49-68). Por ende, podemos notar que el aprendizaje organizacional es un proceso de transmisión del conocimiento que puede generarse tanto a nivel individual, grupal, como también organizativo y es un medio para desarrollar competencias que llegan a ser percibidas y valoradas por los clientes. Logra transformar las estructuras y procesos de la organización, con el fin de responder a cambios y retos del entorno. Una adecuada gestión del aprendizaje organizacional, puede generar la modificación de conductas, prácticas y pensamientos no deseados en la organización y de esta manera conformar una cultura organizacional que contribuya al cumplimiento de las metas de la organización y que vayan acorde a la misión, visión y valores establecidos por esta.

1.2.4 Cultura Organizacional

La cultura es un factor clave para ayudar a las compañías a mejorar su rendimiento y es lo que distingue realmente a las organizaciones de alto desempeño (Jeuchter, Fisher & Alford, 1998, p.52). La cultura organizacional es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente. La cultura de una empresa tiene su origen en aspectos como la historia y su entorno; se manifiesta en aspectos como el lenguaje, la comunicación, relaciones interpersonales y liderazgo (Schein, 1988, p.4). La cultura organizacional es considerada también como un recurso o un medio para alcanzar los objetivos de la organización, que podría ser administrada para mejorar el desempeño. Para el máximo rendimiento de los trabajos se debe crear una cultura organizacional que fomente la unidad y la participación del equipo, los líderes deben transmitirlo a los trabajadores para que sea parte de la vivencia y planificación diaria y así los

resultados se reflejen en las producciones o productividades de la empresa. Por tanto, una cultura de alto desempeño requiere una fuerza laboral alineada y comprometida (Gubman, 2000, p.144).

1.2.5 Desempeño Laboral

A este punto se hace necesario explicar qué es el desempeño laboral y por qué es necesario mejorarlo. Según Chiavenato, desempeño se refiere a las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta la organización (2009, p.291). La importancia de una adecuada gestión y mejoramiento del desempeño radica en que este es la piedra angular para definir el éxito de una compañía y desarrollar su efectividad. Por otro lado, se plantea también que el desempeño es influenciado en gran parte por varios factores; como, por ejemplo, las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros, así como su deseo de armonía, motivación, habilidades, claridad, la aceptación de los roles y oportunidades para realizarse (Bittel , 1998). Una de las características de las organizaciones que alcanzan un alto nivel de desempeño, es que mantienen participando en equipos de trabajo a un porcentaje de su personal más elevado que aquellas otras que obtienen un rendimiento significativamente más bajo.

1.2.6 Elementos que inciden en el desempeño laboral

Se revisará a continuación el significado de estos los factores que inciden directamente en el desempeño laboral, alrededor de los cuáles se centrará más adelante el diagnóstico organizacional del Grupo Mudanzas Mundiales.

1.2.6.1 Claridad

La claridad se refiere al conocimiento y entendimiento con exactitud por parte de los colaboradores de las metas de la organización, de su departamento y de su trabajo individual. Un trabajador no podrá realizar sus tareas diarias con base en

los objetivos y metas de la organización si no tiene conocimiento de las mismas. En este sentido, es probable que las tareas se ejecuten, pero no necesariamente estarán alineadas con las metas organizacionales. Los colaboradores deben tener claridad acerca de las tareas y responsabilidades que tiene a su cargo, así como los plazos para su cumplimiento. Para tener claridad de las metas, existe un elemento clave para su difusión, que es la comunicación, que desempeña un rol protagónico en la estrategia de las organizaciones. La comunicación es fundamental para generar, afianzar e introducir cambios en la cultura organizacional y repercute directamente en la comunicación global de la compañía. En el instituto Frankling Covey consideran que la comunicación es una de las habilidades cruciales de las personas en la construcción de relaciones y consecución de resultados y la definen como el arte de decir lo correcto en el momento correcto. Para ser efectiva, la comunicación debe ser empática y asertiva. La asertividad se define como la habilidad de comunicación interpersonal y como la capacidad de transmitir hábilmente opiniones, intenciones, posturas, creencias y sentimientos. Por su lado, una comunicación empática se enfoca en la escucha como lo más importante y en la capacidad de sintonizar con la otra persona, ponerse en el lugar del otro. La principal condición del buen comunicador es saber escuchar (Franklin Covey, 2015). En una organización, la comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales, que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta (Robbins & Judge, 2009, p.351). Según los señalamientos de Nicky Hayes, una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea, y constituye el factor más importante para establecer la cohesión entre los miembros de un equipo, de ahí que si la dirección respeta la contribución de cada miembro del equipo, independientemente de su estatus en la organización, podrá aplicar mejor las normas y alimentará el sentimiento de orgullo de pertenecer al equipo (2002, p.23). Esta comunicación no solo se reduce a transmitir información solo por transmitirla, sino que debe hacerse de una forma estratégica. Por ende,

comunicación estratégica está guiada a “Influir y persuadir a las personas de manera que se comporten de cierta forma que generen un entorno que favorezca el logro de objetivos tanto de la empresa como los de ellos mismos” (Ibarra, 2014, p.1).

1.2.6.2 Compromiso

Robbins y Judge definen el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia (2009, p.10). Según estos autores, un bajo nivel de compromiso está relacionado con conductas inapropiadas tales como el ausentismo, impuntualidad e incumplimiento de tareas, indisciplina, entre otras. Por el contrario, empleados comprometidos registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.

1.2.6.3 Ejecución: convertir en acción

Convertir en acción se refiere a cómo las metas y las estrategias organizacionales se traducen en planificación y metas departamentales y finalmente en actividades y tareas que garanticen su cumplimiento. Se relaciona directamente con las acciones en función de los objetivos de la empresa, tales como la planificación y programación de actividades, la priorización de tareas, la distribución del tiempo y los métodos para administrar las actividades diarias.

Se enfoca en las metas, la planificación y la distribución del tiempo dedicada a ejecutar metas importantes.

Por su lado, la planificación de equipo es un elemento relevante en el desarrollo estratégico de una institución. La planificación se refiere a la acción o grupo de acciones que se toman para organizar determinada tarea, con el fin de anticipar cualquier inconveniente que pueda ocurrir en su consecución y de cumplir a cabalidad con los objetivos planeados en un inicio y obtener los resultados

deseados. La planificación individual se enfoca en las tareas y actividades para el logro de los objetivos y si existe un equilibrio entre la vida personal y laboral, aspecto muy importante para la satisfacción laboral y el buen desempeño de las funciones.

1.2.6.4 Potenciar el desempeño

El equipo de trabajo debe tener la oportunidad de desempeñar sus labores, para lo cual deberá contar con los recursos, el tiempo y los conocimientos o formación que necesite, así como la capacidad de tomar decisiones y de implementarlas. (Hayes, 2002, p.42). Por tanto, potenciar el desempeño se refiere a brindar a los colaboradores el apoyo y las herramientas necesarias para la realización adecuada de sus funciones. Hay distintos factores que potencializan el desempeño tales como recursos adecuados, libertad para realizar el trabajo, enfoques sistemáticos para la mejora continua, sistemas y procesos adecuados, apoyo para el logro de las metas y objetivos. Todos estos son elementos importantes para facilitar y potenciar el desempeño de los colaboradores. Potenciar el desempeño significa, además, desarrollar el talento humano de los colaboradores dentro de la organización, para aumentar sus capacidades y habilidades y de esta forma conseguir una actitud ganar-ganar, donde la compañía se ve beneficiada por contar con un colaborador más capacitado para realizar las funciones y a la vez el colaborador ha elevado su nivel de competencias. Según Hayes, las personas de alto talento y desempeño en posiciones claves son constructoras de valor, personas de bajo talento en posiciones claves son destructoras aceleradas de valor para la empresa, de aquí la importancia de buenas prácticas de administración del talento. En consecuencia, el talento es un recurso escaso por lo que hay que desarrollarlo, atraerlo y retenerlo dentro de la organización como una prioridad estratégica (Hayes, 2002, p.48). El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los

recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del gestor de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados (Alles, 2005, p.287).

1.2.6.5 Sinergia y cohesión de grupo

El término sinergia proviene del griego "*synergo*", que significa etimológicamente "trabajando en conjunto". La connotación del significado conlleva a plantear la importancia del trabajo en conjunto como equipo de los trabajadores, donde los resultados serán mayores en comparación a muchas personas trabajando independientemente. De ahí que el concepto ha revolucionado en ámbito de la psicología organizacional y laboral por los impactos que se tienen en el tema del trabajo en equipo, la eficiencia, la productividad y la comunicación asertiva (Medrano, 2011, p.1). Mide la comunicación, confianza, entendimiento y cohesión de grupo dentro de la organización. Las organizaciones requieren cada día que empresas se esfuercen por desarrollar metodologías que promuevan el trabajo en equipo y por ende el rendimiento de los trabajadores para el logro de los objetivos bajo una visión común o compartida. Así las empresas alcanzan las metas y logros bajo una competencia no solo individual, sino grupal (Covey, 1989, p. 166). Elementos como la comunicación, la confianza y la colaboración entre los miembros son esenciales para el logro de la sinergia y cohesión de equipos. Definitivamente cuando se logra la sinergia de un grupo de trabajo, se crea y potencializan equipos de alto desempeño.

Sólo las organizaciones que cuentan con equipos humanos integrados orientados a las metas y que se mantienen en un permanente proceso de aprendizaje, avanzan para obtener sus resultados en los tiempos proyectados y con los alcances deseados por sus líderes. Un equipo de trabajo exitoso se encuentra construido sobre una base de confianza. Cada miembro del equipo debe establecer confianza a través de sus acciones para crearla y mantenerla.

A su vez, cada miembro del equipo debe ser capaz de confiar en los demás miembros para crear un compromiso con ellos y los objetivos en común.

1.2.6.6 Responsabilidad

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. La persona responsable es aquella que actúa conscientemente siendo él la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido. Está obligado a responder por alguna cosa o alguna persona. También es el que cumple con sus obligaciones o que pone cuidado y atención en lo que hace o decide (Chiva & Alegre, 2005, pp. 49-68). Se enfoca en el cumplimiento de los compromisos y tareas asignadas así como sus resultados.

1.2.6.7 Liderazgo

Según John Kotter, liderazgo es la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines. Los líderes deben reclutar las mentes y los corazones de suficientes personas a través de toda la organización con la suficiente energía e inteligencia para crear compromiso, movilizar acción y hacer que el cambio se concrete (2011, p.48). Los buenos líderes son aquellos que establecen urgencia, crean una coalición interna de las personas inclinadas hacia el cambio, unen al grupo con una estrategia de visión compartida, comunican y otorgan el poder a otros para manejar los detalles (Ney, 2011). Por su lado John C. Maxwell afirma que el líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior (2005, p.235). Por tanto, en una organización el liderazgo se refiere al conjunto de habilidades que tiene un individuo para influir sobre un grupo de personas determinado, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo y enfocado en el logro de las metas y objetivos. Un líder debe por tanto tener o aprender a desarrollar ciertas habilidades que lo diferencian de los demás. Esas habilidades se clasifican en tres grupos:

1. Habilidades técnicas: Relacionadas con el conocimiento, la especialización, técnicas o herramientas propias del cargo o área que un líder ocupa.
2. Habilidades humanas: Son las habilidades desarrolladas para interactuar con la gente.
3. Habilidades conceptuales: Se refieren a la formulación de ideas, comprensión y análisis de relaciones abstractas, desarrollo de nuevos conceptos y solución creativa de problemas (Robbins & Judge, 2009, pp. 382-410).

Según Zenger y Folkman, los mejores líderes suelen tener en común las siguientes competencias: un alto nivel de autoconocimiento, buenas habilidades para la resolución de problemas, un sólido conjunto de valores personales, buen comunicador, con amplios conocimientos técnicos de la industria o sector, un comportamiento interpersonal firme y enérgico en las reuniones de grupo, capacidad para manejar varios proyectos, inteligencia emocional, establecimiento de estrechas relaciones de confianza con otros miembros de la organización, profesionales de alto rendimiento, comprometidos, motivados y que aprenden a desarrollar nuevas competencias y habilidades (2002, p.49).

1.2.6.8 Dirección organizacional:

Para llevar a cabo un proceso de cambio organizacional debe existir una marcada dirección organizacional que inicie con una adecuada estrategia, la cual debe ser una guía del rumbo que desee tomar la empresa así como cada uno de los pasos para lograr las metas propuestas. La empresa debe establecer y desarrollar políticas y prácticas para el cumplimiento de los objetivos de la corporación. Las estrategias de la compañía deben ser claramente comunicadas a todo el personal. La dirección organizacional es la que brinda las pautas a seguir, es la que establece un norte, indica dónde quiere llegar y cómo planea lograrlo.

Todos estos conceptos presentados como perspectivas teóricas, permitirán sustentar la base de la investigación que se realizará en la empresa Mudanzas Mundiales, y darán una visión amplia para cualquier persona que la lea y que

pueda obtener de manera accesible, una mirada rápida al entorno en el que se ubica la empresa y el marco de la investigación de la cual será objeto internamente, incluyendo a sus colaboradores como la base de la investigación, siendo estos un factor clave para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

CAPÍTULO II: Descripción de la Empresa Mudanzas Mundiales y su Estructura Organizacional

En este apartado se describen los antecedentes, servicios y estructura organizacional del Grupo Mudanzas Mundiales, con base en la información suministrada por sus propietarios y gerentes, así como publicaciones propias de la compañía en su página web, la intranet y documentos de uso interno. Incluye también datos relevantes acerca de los procesos de comunicación interna, capacitación y medición del desempeño organizacional.

El conocimiento de los aspectos relevantes que engloban la organización tiene como objetivo entender de una manera más clara la situación actual de la empresa, como punto de partida sobre el cual se realizará la investigación, análisis y posterior desarrollo de una propuesta de mejora del desempeño de sus colaboradores.

2.1 Aspectos Generales de la empresa

2.1.1 Reseña Histórica

Mudanzas Mundiales es una empresa familiar, fundada en 1966 por los señores Carlos Joaquín Zúñiga Odio y Roberto Beche en conjunto con la empresa Transportes Aeropuerto.

En 1972 los señores Carlos Joaquín Zúñiga Pacheco y Carlos José Zúñiga Odio, padre e hijo respectivamente, forman una sociedad y deciden independizarse de Transportes Aeropuerto, trasladando las operaciones a una pequeña bodega, contiguo a la antigua fábrica de Café Dorado.

Los primeros servicios que se realizaban consistían en transportes, embalajes y desempaques, requeridos por funcionarios, especialmente diplomáticos, que ingresaban a laborar a Costa Rica o aquellos que viajaban al extranjero. Se brindaba en ese entonces, como un valor agregado, la labor de almacenar y

custodiar los muebles y menaje de casa de las personas que permanecían largos periodos de tiempo fuera del país, función que día a día fue ganando más popularidad y que permanece en la actualidad como un servicio consolidado llamado Guardamuebles.

Inicialmente los activos de la empresa, con los cuales brindaban el servicio de transporte y almacenajes, consistían en dos camiones, un furgón y un montacargas. El personal operativo y administrativo estaba conformado por sus fundadores, ocho operarios y dos oficinistas, para un total de doce personas.

El señor Carlos Joaquín Zúñiga Odio, había sido embajador de Costa Rica en Estados Unidos y gracias a la experiencia adquirida así como una gran cantidad de contactos a nivel mundial, decide abrir paso a la internacionalización de los servicios de mudanzas y de esta forma realizar transportes a otros países alrededor del mundo en varias modalidades, tanto vía aérea como marítima y terrestre.

Conforme aumentaba el volumen y la demanda de sus servicios, fue necesario contar con una planta física de mayor tamaño, así como aumentar el número de colaboradores. Para poder hacer frente a este crecimiento, se procedió a construir oficinas y algunas bodegas en Curridabat, trasladando las operaciones a estas nuevas instalaciones en 1974. Gracias al buen servicio y alcance obtenido con los clientes, las instalaciones se ampliaron aún más, hasta alcanzar las edificaciones actuales, ubicadas en un terreno de aproximadamente doce hectáreas así como la apertura de otras localidades tanto en el Gran Área Metropolitana como fuera de ella.

Otros cambios que la Corporación debió asumir a lo largo de los años, fue la división en distintas áreas de trabajo para brindar un servicio al cliente más completo. De esta forma, en 1988 se funda la compañía de Guardadocumentos y posteriormente, en 1991, las compañías T.A. Mudanzas, Mudanzas Mundiales en Nicaragua.

Estas áreas tuvieron tanto crecimiento y éxito, que se tuvo que seccionar y profesionalizar aún más los sectores de servicio tales como Agencia Aduanal, Almacenes Fiscales, Transporte Internacional de Carga Comercial, *Relocation Services*, Logística, entre otros servicios.

En el año 2002, con el fin de estar al nivel de la competencia y consolidar su imagen como un conglomerado de empresas líderes en el mercado, sus directivos decidieron cambiar el nombre a Grupo Mudanzas Mundiales, así como realizar algunos cambios a nivel de mercadeo. Por ejemplo, su logotipo sufrió una transformación hacia una imagen mejorada y más moderna, manteniendo siempre sus característicos colores negro, blanco y naranja. Este nuevo logotipo fue utilizado a partir de ese momento y lo sigue siendo en la actualidad para identificar la marca en sus camiones, anuncios publicitarios y hasta en la fachada de sus instalaciones.



Figura 2.1. Logo anterior Mudanzas Mundiales



Figura 2.2. Logo actual Grupo Mudanzas Mundiales

Actualmente la empresa familiar, que inició con tan solo dos camiones y doce personas, se ha convertido en una gran compañía que brinda empleo a casi

trescientas personas distribuidas en sus diez empresas, operando tanto en Costa Rica como en Nicaragua.

Físicamente cuenta con oficinas centrales en Curridabat, además de locales periféricos en San Francisco de Dos Ríos, cercanías del aeropuerto Juan Santamaría, Pavas, Tibás, Santa Ana, Peñas Blancas y Paso Canoas. Cuenta además con tres almacenes fiscales en el área metropolitana y ofrece una amplia gama de servicios de mudanzas, cadena logística, reubicación familiar, agenciamiento aduanal, servicios de casilleros, custodia de archivos, entre otros que serán ampliados en detalle en esta sección.

Según palabras expresadas por sus propietarios, consideran que Mudanzas Mundiales es una empresa pionera en el país, la cual ha sabido aprovechar las oportunidades y los constantes cambios de los gustos y preferencias del mercado para implementar nuevos y mejores servicios; permitiéndoles estar a la vanguardia, siempre con la mirada hacia el futuro en busca de formas creativas de satisfacer las necesidades de sus clientes. Sin embargo, también consideran que el crecimiento conlleva un proceso de acomodo interno que les exige, no solo replantearse algunos negocios, sino estar muy pendientes de su personal y de cómo fortalecer su estructura organizacional constantemente.

2.1.2 Misión de la empresa

La misión es la razón de ser de la empresa, define su labor o actividad en el mercado y lo que pretende cumplir en su entorno. Además, es una guía para la toma de decisiones y la forma cómo deben hacerse los negocios, de manera tal que éstos sigan una consistencia con la misión que se ha definido para la institución y de esta forma cumplir con los objetivos y metas planteadas así como con las expectativas de sus accionistas.

En el caso de Grupo Mudanzas Mundiales, la misión fue definida por sus directivos de la siguiente manera:

Misión del Grupo Mudanzas Mundiales:

“Agregamos valor a nuestros clientes ofreciendo soluciones oportunas y personalizadas para la reubicación de familias y empresas; además de soluciones y mejoras para la Cadena de Abastecimiento de nuestros clientes, como por ejemplo Tercero en Logística (“3PL”).

Nuestros servicios son reconocidos a nivel mundial por ser de la más alta calidad, basados en un conocimiento profundo de las industrias en que trabajamos, a través de un equipo humano altamente calificado y motivado.

Trabajamos en las industrias de Mudanzas, Reubicación Familiar, Almacenamiento de Documentos y Logística en general.

Maximizamos la rentabilidad para los accionistas, siendo responsables con nuestros colaboradores, nuestra comunidad y el ambiente.”

2.1.3 Visión de la empresa

Por su parte, la visión de la empresa define las metas que se pretenden alcanzar en el futuro, con carácter inspirador y motivador y de forma realista y alcanzable. Para el Grupo Mudanzas Mundiales, sus directivos la definen de la siguiente manera:

Visión del Grupo Mudanzas Mundiales:

“Mantener el liderazgo y la calidad de los servicios de mudanzas, tanto nacionales como internacionales, así como de reubicación empresarial y familiar, por los próximos 5 años en Costa Rica.

Fortalecer el crecimiento del servicio de Logística que brindamos, para llegar a ser reconocidos por nuestros clientes como la mejor opción, siendo la más completa confiable y eficiente de Logística en Costa Rica.

Continuar siendo líderes en el mercado de Custodia de Documentos de nuestro país, por los próximos 4 años, manteniendo la confianza de nuestros clientes a base de buenos resultados.”

2.1.4 Valores Organizacionales

Los valores son los principios éticos sobre los que se fundamenta la cultura de la empresa que permiten crear pautas de comportamiento a sus colaboradores.

Según su gerente de Recursos Humanos, Alejandro Oreamuno, para Grupo Mudanzas Mundiales es importante identificar desde el momento de las contrataciones, que el perfil de sus colaboradores cumpla con los siguientes valores organizacionales, así como transmitirlo y fomentarlo dentro de la institución. Estos valores están publicados en su página de intranet (Mudanzas Mundiales).

Valores del Grupo Mudanzas Mundiales:

Trabajo en equipo: Nos apoyamos y complementamos en las tareas que realizamos, entendemos que el éxito de nuestro trabajo es la suma de aportes de cada colaborador.

Compromiso: Estamos comprometidos al cumplimiento de nuestras metas mediante el mutuo apoyo y la unión entre las distintas áreas del grupo empresarial.

Respeto: Es la base de nuestras relaciones interpersonales, mantenemos un trato amable y cordial con todas las personas, promoviendo un diálogo abierto y la libre expresión individual. Respetamos las tradiciones, estructuras, valores de la empresa y de la sociedad donde operamos.

Servicio: Dar nuestro máximo esfuerzo para que, tanto el cliente interno como externo, sientan nuestra prioridad y reciban con satisfacción nuestro trabajo.

Actitud: Trabajamos con eficiencia, entusiasmo y proactividad, buscando siempre ir más allá. La conducta emprendedora y ganadora constituye el espíritu de nuestro grupo, exigimos y promovemos la responsabilidad individual. Valoramos a los empleados que se esfuerzan en alcanzar resultados superiores.

Compromiso: *Actuamos responsablemente cumpliendo con lo acordado, garantizando resultados de excelencia.*

Honestidad: *Tanto para clientes externos como internos, la honestidad es prioridad en el trabajo diario que realizamos dentro del Grupo Empresarial.*

2.2 Descripción del tipo de empresa

Mudanzas Mundiales es una empresa comercial, propiedad de inversores privados, no gubernamentales. Actúa bajo la forma de Sociedad Anónima la cual tiene el carácter de responsabilidad limitada al capital que aportan sus socios, pero con alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa.

En cuanto a su forma de organización, Mudanzas Mundiales es una empresa familiar fundada por padre e hijo. En el año 2004, fallece don Carlos Joaquín Zúñiga Odio, quedando la empresa bajo la responsabilidad de su hijo, señor Carlos José Zúñiga Pacheco y de su esposa Teresa Aguilar en la vicepresidencia. Esta empresa desarrolla sus actividades en el sector de servicios tanto a nivel nacional como internacional, entre los cuales incluye transporte, almacenaje, agenciamiento aduanal, reubicación familiar, paquetería, así como asesoría comercial.

Puede considerarse como una mediana empresa en Costa Rica. La empresa cuenta con más de doscientos cincuenta empleados que se organizaron para formar su propia asociación solidarista. Además, la organización tiene convenios importantes con socios comerciales tanto a nivel nacional como internacional. Por tanto, Mudanzas Mundiales es una empresa reconocida mundialmente.

La organización está dividida en Unidades de Negocios y estas a su vez en departamentos, cada uno con responsabilidades y funciones bien definidas. Se han adquirido e instalado sistemas de operación acorde con las exigencias

actuales del mercado y de la mano con los avances de la tecnología. Estas inversiones básicamente consisten en nuevos sistemas de información, operativos, inventarios y seguridad, tanto para agilizar los procesos de la operación como para aumentar y asegurar la calidad de los servicios brindados. Por otra parte, se clasifica como Corporación Multinacional, ya que desarrolla sus actividades y operaciones en varios países. Grupo Mudanzas Mundiales se estableció originariamente en Costa Rica y expandió sus operaciones a Nicaragua. Sin embargo, las principales decisiones se toman en su sede central y decisiones menores son tomadas en su filial. De igual forma, tiene socios y alianzas comerciales con corresponsales en todo el mundo y pertenece a varias redes de *Freight Forwarders* o agentes a nivel internacional.

2.3 Ubicación de la empresa

Grupo Mudanzas Mundiales cuenta con varias localidades distribuidas a lo largo del territorio nacional. A continuación se presenta un cuadro con el dato de la ubicación de las distintas oficinas y las funciones que se desempeñan en cada una de ellas.

Ubicación	Funciones
Curridabat	Oficinas Centrales y Almacén Fiscal 1
San Francisco de Dos Ríos, ubicación 1	Almacén Fiscal 2
San Francisco de Dos Ríos, ubicación 2	Centro de Operaciones Corporativas
Alajuela, cercanías del Aeropuerto	Oficinas Aduanales y de Transporte Aéreo
Peñas Blancas	Oficinas Aduanales Fronterizas
Paso Canoas	Oficinas Aduanales Fronterizas
Tibás	Bodegas
Pavas	Almacén Fiscal 3

Tabla 2.1. Localidades del Grupo Mudanzas Mundiales.

2.4 Descripción del servicio y productos de la empresa

Según la información brindada por el señor Marco Arias Vargas, Director General del Mudanzas Mundiales, actualmente el grupo cuenta con tres unidades de negocio bien definidas: Logística, Mudanzas Mundiales y Guardadocumentos. Cada una de estas áreas se especializa en un nicho diferente de negocio y los servicios que cada una de ellas ofrece es independiente del otro.

A continuación se presenta una descripción de cada una de las unidades de negocio así como los servicios relacionados a cada una de ellas:

Logística: Servicio dirigido a importadores, exportadores y clientes que distribuyen y comercializan sus cargas dentro del territorio nacional. Esta área ofrece una amplia gama de servicios relacionados con el ámbito logístico. Incluye la operación de tres almacenes fiscales, agenciamiento aduanal, coordinación de transporte aéreo, marítimo y terrestre para cargas comerciales, así como distribución local.

Mudanzas Mundiales: Esta unidad de negocio es la más antigua de la compañía y brinda los servicios de Mudanzas Locales, Mudanzas Internacionales y Reubicación Familiar. Incluye el traslado de efectos personales de un punto a otro tanto dentro como fuera del territorio nacional, traslado de objetos valiosos, joyas, animales vivos y obras de arte. Ofrece el servicio de reubicación familiar donde busca para los clientes del extranjero todas las comodidades como escuelas, servicios públicos, alquileres y todo lo concerniente a las necesidades que tienen las familias cuando se trasladan a vivir a Costa Rica. Mudanzas Mundiales se caracteriza por ser expertos en el traslado de mercancías de una forma segura que permita entregarlas de manera íntegra y sin ningún maltrato o daño.

Guardadocumentos: Es la unidad de negocio que se dedica a la administración, custodia y manejo de documentos para todo tipo de empresas. Tiene en el mercado más de veinte años ofreciendo el servicio y hoy en día, debido a las

exigencias de un mercado que busca ir de la mano con el cuidado del medio ambiente, ha diversificado su negocio y por medio de tecnologías y sistemas avanzados, brinda el servicio de archivos digitales.

2.5 Estructura Organizacional.

Según lo indica el señor Marco Arias, Director General de Grupo Mudanzas Mundiales, la estructura de esta organización es de tipo piramidal, donde las órdenes y decisiones principales provienen de los altos mandos hacia los niveles inferiores. Hay una departamentalización funcional, debido a que el trabajo se divide de acuerdo a las funciones que se realizan en cada uno de ellos.

Cada unidad estratégica de negocio funciona de manera autónoma. Están divididas en varios departamentos para el cumplimiento de sus operaciones. Cada una de ellas cuenta con gerentes que se encargan de la administración de estas unidades. Además, existen departamentos corporativos que dan soporte y servicio a todas las unidades de negocio, que son: Desarrollo Humano, Finanzas, Tecnologías de la Información, Proveduría y Departamento Legal. Tanto las áreas corporativas como las unidades de negocio están dirigidas por el Director General, quien a su vez le reporta sus funciones al presidente y vicepresidenta de la compañía.

Para un mejor entendimiento, se presenta a continuación la distribución de esta estructura de la compañía Grupo Mudanzas Mundiales, según sus Unidades Estratégicas de Negocio y departamentos, así como el organigrama corporativo proporcionado por el señor Luis Holst, Ingeniero de Mejora Continua del Grupo.

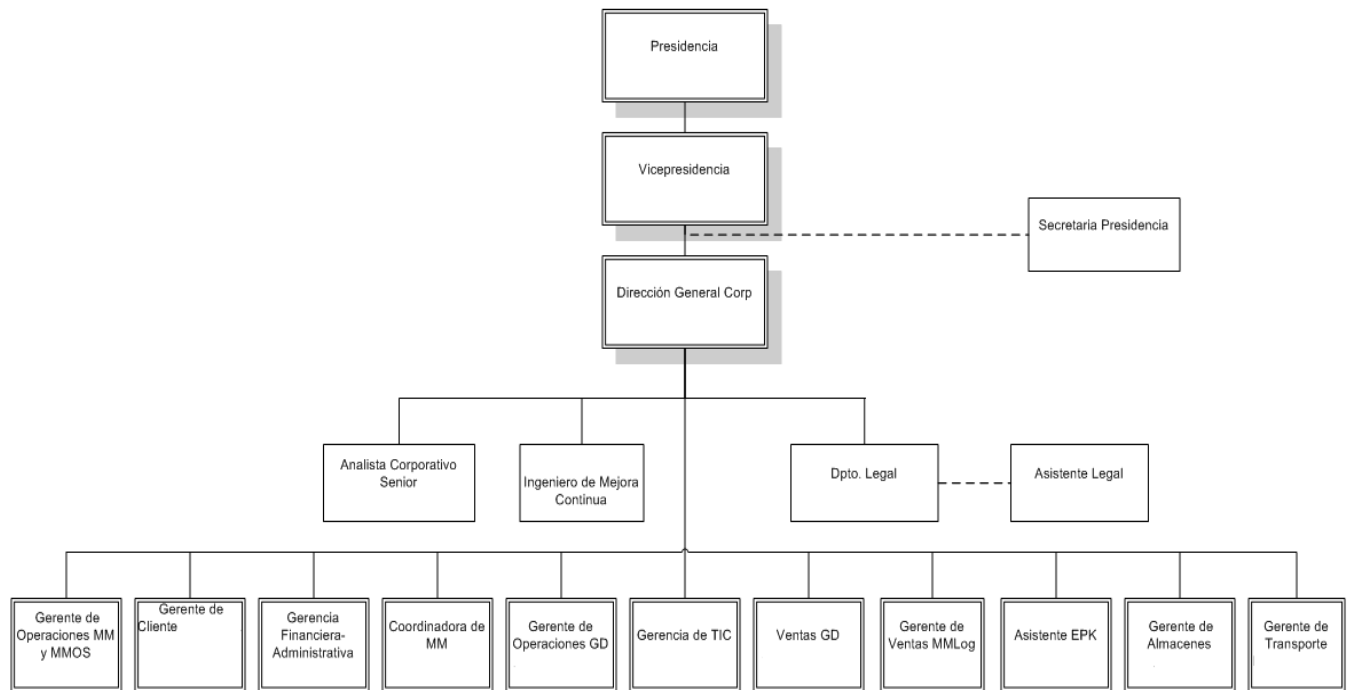


Figura 2.3. Organigrama Corporativo Grupo Mudanzas Mundiales

2.6 Colaboradores

Según la información proporcionada por el Gerente de Desarrollo Humano, señor Alejandro Oreamuno, actualmente Grupo Mudanzas Mundiales cuenta con doscientos cuarenta y tres colaboradores, distribuidos en sus distintas áreas y localidades en Costa Rica. Para efectos del presente trabajo, se incluirán únicamente los datos de la empresa Mudanzas Mundiales en Costa Rica, y no así su filial en Nicaragua.

A continuación se presentará la distribución de colaboradores según los siguientes criterios de clasificación:

Por sexo: De los 243 colaboradores, 189 son hombres, representando un 78% de la población, y 54 mujeres para un 22% del total.

Por ubicación: La mayor cantidad de personal se ubica en las localidades de San Francisco y Curridabat. En el Centro de Operaciones Corporativas labora

un 41% de los empleados del Grupo. En este lugar se encuentra ubicada la unidad de negocios de Guardadocumentos, y es donde se tienen todos los camiones con los cuales se hacen las mudanzas. Por tanto, los colaboradores que se desempeñan como conductores y ayudantes, laboran en esta localidad. El siguiente cuadro detalla la cantidad de personal para cada una de las localidades del Grupo.

UBICACIÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PORCENTAJE
COC SAN FRANCISCO	90	10	100	41%
CURRIDABAT	51	37	88	36%
ALMACÉN FISCAL 2 SAN FRANCISCO	19	3	22	9%
PERSONAL OUTSOURRING	17	2	19	8%
PAVAS	5	1	6	2%
ALAJUELA	2	1	3	1%
PEÑAS BLANCAS	3	-	3	1%
TIBÁS	2	-	2	1%
TOTAL	189	54	243	100%

Tabla 2.2. Distribución del personal por ubicación geográfica.

Por unidad estratégica de negocio: Mudanzas Mundiales cuenta con tres unidades estratégicas de negocio, que son Logística, Mudanzas Mundiales y Guardadocumentos. En total, para estas tres áreas trabajan ciento cincuenta y tres personas, representando un 63% de su población total. De esta cantidad de personas, un 42% labora para la división de Mudanzas, un 40% para Logística y tan solo un 18% para Guardadocumentos.

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
MUDANZAS	56	8	64
LOGÍSTICA	47	15	62
GUARDADOCUMENTOS	21	6	27
TOTAL	124	29	153

Tabla 2.3. Distribución del personal por Unidades Estratégicas de Negocio.

Por rangos jerárquicos: Actualmente, el señor Oreamuno, señala que la compañía cuenta con un total de trece gerentes y doce jefaturas para sus áreas

clave. En el rango de personal administrativo se clasifican a aquellas personas que tienen una labor técnica-administrativa que laboran en áreas de oficinas. En esta categoría hay ciento treinta personas, que representan un 53% de la población. El otro rango importante en cantidad es el de los operarios, donde se clasifican a aquellas personas que laboran como bodegueros, choferes, trabajos de empaque y aquellas labores que requieren más trabajo de campo y no de oficina. En esta categoría labora un total de ochenta y ocho personas para un total de 36% del personal.

RANGO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
GERENCIAS	9	4	13
JEFATURAS	10	2	12
ADMINISTRATIVOS	78	52	130
OPERARIOS (CHOFERES, BODEGUEROS)	88	-	88
TOTAL	185	58	243

Tabla 2.4. Distribución del personal según jerarquías.

2.7 Descripción de procesos de comunicación interna, capacitación y medición del desempeño

Para el desarrollo de una estrategia de mejora del conocimiento, comunicación y aprendizaje que permita mejorar el desempeño de sus colaboradores, es necesario conocer la situación actual dentro del Grupo Mudanzas Mundiales alrededor de estos temas, los cuales se presentan a continuación.

2.7.1 Procesos de Comunicación interna

2.7.1.1 Barreras de comunicación en el Grupo Mudanzas Mundiales

Según comentarios del señor Alejandro Oreamuno, Gerente de Desarrollo Humano de Grupo Mudanzas Mundiales, se tiene claridad de que la comunicación es un elemento fundamental dentro del funcionamiento interno y externo de la compañía, sin embargo, es uno de los retos más grandes que tiene

actualmente la empresa debido a varios factores que dificultan que la misma sea fluida y efectiva.

Primero que todo, Oreamuno señala que el distanciamiento físico representa una barrera para la comunicación en el Grupo. Como se mostró en el apartado 2.6, Mudanzas Mundiales opera en nueve localidades a lo largo del territorio nacional, además de personas que trabajan en la modalidad *outsourcing*, quienes realizan sus funciones diarias en las instalaciones de los clientes que contratan dicho servicio. En este caso, la mayoría de las comunicaciones se hacen vía telefónica o por correo electrónico. Sin embargo, Oreamuno reconoce que para muchas de las comunicaciones es necesario el trato persona a persona, sobre todo cuando hay de por medio temas delicados e importantes. De igual forma, cuando hay un comunicado relevante a nivel organizacional, regularmente se convoca a todos los empleados de la sede central a una reunión para exponer el asunto en cuestión, por ejemplo el ingreso y presentación de alguna persona con un puesto clave dentro de la institución o el comunicado de algún cambio a nivel organizacional. Pero debido al distanciamiento, razones de tiempo y dificultad de traslados, se complica replicar el mismo ejercicio con las demás oficinas periféricas, por lo cual se opta por hacer llegar el comunicado de forma diferente. Según Oreamuno, esta situación puede provocar que algunas personas se sientan aisladas y relegadas.

Por otra parte, explica que el medio de comunicación mayormente utilizado es el correo electrónico. No obstante, como también se anotó en la sección 2.6, existe una cantidad importante de personas cuyo trabajo es de campo, por ejemplo los bodegueros, montacarguistas y choferes, que abarcan un treinta y seis por ciento de la totalidad de trabajadores. Por la naturaleza de sus labores, no cuentan con una computadora que les permita tener acceso a un correo electrónico. Por tanto, las comunicaciones por este medio no se utilizan para este grupo de personas y se deben idear otras maneras para hacerles llegar los mensajes que la corporación desee transmitir.

2.7.1.2 Principales canales de comunicación en el Grupo Mudanzas Mundiales

El correo electrónico es la herramienta de comunicación más utilizada en el Grupo Mudanzas Mundiales, donde un sesenta y cuatro por ciento de la población total de la compañía tiene una cuenta asignada. Según indica el Gerente de Desarrollo Humano, como parte de las reglas establecidas para su uso, cada correo electrónico enviado por los colaboradores, deben estar identificados con su respectiva firma, la cual debe contener el nombre completo, labor que realiza, departamento al que pertenece, teléfono y logo de la compañía. En este momento no existe una política definida para la utilización interna de esta herramienta.

A nivel corporativo, es el medio utilizado para comunicar los siguientes avisos:

Cumpleaños y Aniversarios. Cada día se publica el nombre de la persona que esté cumpliendo años de vida o años de laborar en la compañía. Estos avisos se envían con la respectiva fotografía de la persona en mención. El propósito de esta práctica es felicitar públicamente al colaborador y también promueve el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.

Información de ingresos y salidas de personal. Cada vez que se incorpora un nuevo miembro a la organización o si por el contrario se desliga de ella, se envía un correo organizacional informándolo. En el caso de los ingresos, se indica cuál será la función de la persona que se está anunciando. En el caso de las salidas, no se profundiza en los motivos por los cuales sucedió la separación de la persona de la empresa.

Comunicados importantes por parte de la Dirección General. Cuando existe una nueva disposición, política, cambio importante a nivel corporativo, etc.; regularmente es comunicado por medio de un correo general por parte del Director General.

Convocatorias de eventos y reuniones. Este medio también se utiliza para comunicar eventos corporativos como: fiestas de fin de año, celebraciones de cumpleaños, aniversarios y reuniones generales convocadas por la alta gerencia.

Comunicaciones entre gerencias: Recientemente se estableció un correo en común compartido por las gerencias, donde se comunican aspectos críticos o de éxito en cada una de las áreas que se manejan. Por ejemplo, si se logró cerrar una negociación importante, o bien si hay alguna situación que podría afectar la operación del negocio.

Para aquellas personas que no cuentan con correo electrónico por la naturaleza de su trabajo, se han incorporado pizarras informativas donde se colocan los principales avisos corporativos de interés para los colaboradores. Estas pizarras están ubicadas en todas las oficinas, tanto centrales como periféricas.

Por otra parte, recientemente se implementó un sistema de mensajería instantánea que permiten a los colaboradores comunicarse e interactuar de una forma más sencilla y fluida. Les permite mantener conversaciones por mensajería interna desde cualquiera de las localidades del grupo a lo largo del territorio nacional e incluso con los colaboradores de Mudanzas Mundiales Nicaragua. Otro medio de comunicación que se implementó en el año 2014 fue la publicación de un boletín informativo en formato digital, distribuido también por medio del correo electrónico. En este boletín se informaban las principales actividades de la empresa, cumpleaños, aniversarios, negocios importantes. Había también un espacio para aquellos espacios que desearan publicar alguna situación relevante con su área de negocio. Sin embargo, dado el volumen de trabajo y la poca disponibilidad de tiempo y recursos, para el año 2015 se suspendió la realización de dicho boletín.

Finalmente, otro medio informativo corresponde a la página web www.mudanzasmundiales.com donde se puede encontrar información general de los servicios que se ofrecen dentro del grupo.

2.7.1.3 Flujo de la comunicación organizacional en Grupo Mudanzas Mundiales

Debido al gran tamaño de la organización y la dificultad por el distanciamiento físico de sus instalaciones, hay comunicados que no podrán ser difundidos directamente por la alta dirección al resto de los empleados. Por tanto, se maneja de forma descendente, donde las gerencias son informadas de las situaciones y a su vez éstos serán los responsables de llevar el comunicado a niveles inferiores en el organigrama.

De igual forma, dada la naturaleza del negocio donde la labor de varios departamentos está directamente relacionada con la de otros, existe la comunicación horizontal entre gerencias y jefaturas, especialmente para la búsqueda de acuerdos relevantes. Para ello son muy frecuentes las reuniones interdepartamentales en la organización. Para mantener un orden y un registro de las mismas, se cuenta con un formato de minuta donde se lleve constancia de: personas convocadas y personas que asistieron, hora de inicio y hora de finalización, tema principal de la reunión y objetivos, principales acuerdos, responsables y fecha propuesta para la implementación, fecha y hora una próxima reunión de seguimiento.

2.7.1.4 Comunicación de la Estrategia Corporativa, Misión, Visión y Valores

Según Luis Holst, Ingeniero de Mejora Continua de Mudanzas Mundiales, la visión, misión y valores de la empresa están publicados en la Intranet que es una herramienta web diseñada para ser utilizada a nivel interno por los miembros de la organización. Cuando un colaborador ingresa a Internet desde su computadora, la página que le va a aparecer predeterminadamente es la de la Intranet, mostrando inicialmente las declaratorias de Misión, Visión de la compañía. Según Holst, en este sitio se pueden encontrar también las políticas publicadas por la empresa, procedimientos internos y fotografías de eventos corporativos.

Por otro lado, el señor Holst indica que no hay reuniones u otro medio donde se comuniquen las estrategias para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Esta situación genera que sean los gerentes los responsables de dirigir a su personal hacia las metas planteadas por la organización.

La declaración de Misión y Visión de la compañía se colocan también en las pizarras informativas con el fin de que las personas que no cuentan con computadora puedan tener acceso a ellas.

2.7.2 Procesos de Capacitación

2.7.2.1 Políticas y Plan de Capacitación en el Grupo Mudanzas Mundiales

Grupo Mudanzas Mundiales estableció en el año 2012 un documento llamado Capacitación PRH-02, donde se establecen un plan anual de capacitación dentro de la organización así como sus principales alcances.

Según indica el documento, la empresa es responsable de proveer, según sus condiciones, de los recursos necesarios para cumplir con un plan de capacitación anual, donde el departamento de Desarrollo Humano es el responsable del cumplimiento de este procedimiento. Las Direcciones y Gerencias, en coordinación con responsables de cada área, serán responsables de definir las necesidades de capacitación del personal y también deben aprobar el presupuesto respectivo.

Este plan define la capacitación como todas aquellas actividades de desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades para un desempeño exitoso del colaborador en su puesto y en otras posiciones.

El procedimiento establece lo siguiente:

El Departamento de Desarrollo Humano elabora anualmente el diagnóstico, plan y presupuesto de capacitación en colaboración con las Direcciones, Gerencias y Jefaturas de área.

En el diagnóstico de necesidades de capacitación, se analizan las formaciones del periodo anterior que fueron planeadas pero que no se ejecutaron y se define si estas formaciones deben ser incluidas en el nuevo ciclo.

Desarrollo Humano compila esta información en un documento corporativo llamado Plan Anual de Capacitación, indicando las formaciones que estarán sujetas a evaluación de la eficacia, las cuales responden a procesos de capacitación cuya duración será mayor a 4 horas.

Desarrollo Humano remite al Comité Director el Plan Anual de Capacitación para la debida aprobación. Además, apoya y coordina en caso necesario las actividades de capacitación contenidas en el Plan Anual de Capacitación, tanto las dirigidas a cumplir con recurso interno como las externas.

Para lograr esto, Desarrollo Humano cuenta con una base de datos de proveedores calificados, compuesta por formadores internos y externos de capacitación. Tanto los proveedores externos como internos en cada proceso de formación son evaluados por medio del formulario evaluación del seminario con la finalidad de determinar principalmente los porcentajes relacionados a Facilitador y Calificación Global del seminario.

Desarrollo Humano brinda el soporte logístico para el desarrollo de las actividades de capacitación y centraliza el registro de participantes.

Al inicio de toda capacitación se aplicará el formulario Lista de Asistencia que deberá enviarse a Desarrollo Humano junto con los demás documentos. Al concluir la capacitación o posterior al desarrollo de la misma, el encargado del proceso de formación aplicará el formulario "Evaluación del Seminario", con la finalidad de conocer la opinión de los participantes de la capacitación recibida.

El encargado del proceso de formación enviará a Desarrollo Humano los siguientes formularios: evaluación de seminario, lista de asistencia, copia de certificados e información relacionada con la capacitación.

Desarrollo Humano procederá a tabular los resultados de la aplicación de la evaluación del seminario. Estos resultados serán determinantes para seguir tomando en consideración a un proveedor externo como facilitador de formaciones de Grupo Mudanzas Mundiales debiendo obtener una nota superior a 85% en las calificaciones de Instructor y Calificación Global.

Aquellos proveedores de formación que no obtengan la nota mínima de 85% en la calificación global, no serán consideradas como proveedores de formación en un lapso de 6 meses, periodo después del cual se analizará su continuidad como proveedores. Si la calificación del proveedor de capacitación es superior a 85%, pero en la calificación de instructor es menor a 85%; Desarrollo Humano solicitará al proveedor de capacitación que no envíe durante un periodo de 6 meses a ese facilitador exponiendo en forma general del porqué de esta decisión. Mensualmente Desarrollo Humano elaborará el Indicador de capacitación (Mudanzas Mundiales, 2012).

En el caso de capacitación en programas de Formación Académica, el colaborador hace una solicitud de financiamiento de estudios académicos a la gerencia de área, adjuntando el plan y programa de estudios de la institución en la que desea matricularse. La gerencia de área remite la solicitud junto con los requisitos a Desarrollo Humano; este último se encarga de analizar la solicitud y remite al Comité Director la información para el análisis de aprobación respectivo. En caso de aprobarse el financiamiento de la formación académica, Desarrollo Humano se encarga de formalizar el beneficio a través del establecimiento de un contrato por financiamiento de estudios académicos, según los términos acordados por el Comité Director. De lo contrario, Desarrollo Humano notifica de la decisión.

2.7.2.2 Situación actual referente al tema de capacitaciones

En el Grupo Mudanzas Mundiales según nos explica su gerente de Desarrollo Humano, actualmente no está poniendo en práctica el Plan Anual de

Capacitaciones a nivel general. Este proceso se le delega a las gerencias y jefaturas quienes, según su criterio, se encargan de recomendar las capacitaciones que consideren pertinentes para su personal a cargo, canalizándolo a través del departamento de Desarrollo Humano.

Sin embargo, se han hecho diagnósticos específicos en áreas donde se ha detectado la necesidad de reforzar algunas habilidades de los colaboradores. Por ejemplo, a mediados del año 2014, se realizó una prueba general a todo el personal administrativo, incluyendo gerencias y jefaturas, del programa Excel. Con esta prueba se determinó la necesidad de capacitación en esta área para aquellas personas que obtuvieron calificaciones bajas, y se procedió a realizar un curso de este programa.

Además, para Mudanzas Mundiales, al ser una empresa con operaciones internacionales, es muy importante que sus colaboradores tengan un grado de conocimiento del idioma inglés ya que constantemente tienen relación con clientes, proveedores y socios comerciales de otros países, siendo el inglés el idioma universal y por ende el utilizado en las conversaciones que no son en el idioma propio. Es por ello que por medio de las jefaturas, se hizo el diagnóstico de las personas que por sus labores requerían el manejo del idioma. Una vez identificadas, se procedió con la contratación de una profesora de inglés que imparte lecciones en las instalaciones de la empresa fuera del horario laboral. Para estas capacitaciones, el colaborador debe firmar un contrato donde se comprometa a asistir puntualmente a las clases. En caso de que su calificación sea mayor a un 90, se le brindará una beca donde se le indemniza del pago hasta por un 100%.

2.7.3 Procesos de medición del desempeño

Según lo señala el señor Alejandro Oreamuno, en el Grupo Mudanzas Mundiales no existe actualmente una metodología definida y estandarizada para la evaluación del desempeño de sus colaboradores. Sin embargo, a pesar de que

no esté establecido como procedimiento, en la organización se llevan a cabo varias prácticas que permiten medir el desempeño de los trabajadores. Se espera que cada gerente mida el desempeño de sus colaboradores directos.

2.7.3.1 Medición del desempeño de colaboradores de reciente ingreso

El departamento de Mudanzas Mundiales proporciona a los jefes o gerencias de cada área un cuestionario que debe contestar según su criterio acerca del desempeño de la persona contratada. El cuestionario debe ser aplicado a cada colaborador una vez cumplidos los tres meses en su puesto de trabajo. El objetivo es evaluar aspectos como rendimiento, resultados, comportamiento, desempeño, manejo de situaciones difíciles, tiempos de respuesta, trabajo individual y en equipo, iniciativa, proactividad, etc., con el fin de valorar si la contratación de esta persona cumplió las expectativas de la jefatura o bien si hay que reforzar alguna de las áreas evaluadas. De igual forma, se pretende que la jefatura retroalimente de los resultados de la evaluación al colaborador, donde se le indique cuáles son los aspectos que se deben mejorar así como reconocer las fortalezas de la persona.

Según el gerente de Desarrollo Humano, este proceso proporciona un juicio sistemático para fundamentar la continuidad de una persona en su puesto, aumentos salariales, traslado a un puesto de mayor responsabilidad, o bien, el despido del empleado. Además, representa una guía para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño, qué cosas deben mejorar en cuanto a sus labores diarias, su comportamiento, habilidades. Así mismo, permite detectar si hay necesidades de capacitación en algún área específica.

2.7.3.2 Medición semestral del desempeño de colaboradores

El objetivo de esta medición es determinar la contribución individual del desempeño de los colaboradores como base para tomar decisiones de asignación de recompensas, así como determinar el potencial de las personas que pueden ser tomadas en cuenta para puestos de mayor responsabilidad.

La evaluación consiste en la aplicación de un instrumento que consta de una lista de doce competencias deseables en los colaboradores. La jefatura debe asignar una calificación a cada una de esas competencias para cada colaborador y la suma de todas ellas va a ser la nota total para cada uno. Las calificaciones se van a distinguir por colores: verde para aquellos que obtuvieron más de 90, amarillo para las calificaciones entre 80 y 70, y rojo para menos de 70. Las calificaciones van ligadas a una remuneración salarial. Los verdes tendrán posibilidad de tener una mayor remuneración y serán los primeros en considerarse para un ascenso. Los amarillos, además de tener una remuneración menor que los verdes, deberán fortalecer aquellas áreas en las que su calificación fue más débil. Y los rojos tendrán la oportunidad de mejorar sus aptitudes y actitudes, ya que si en la siguiente calificación vuelven a tener una nota baja, se evaluará su continuidad en la compañía. Esta revisión se hace semestralmente, antes de la fecha establecida por ley para la realización de los aumentos salariales.

2.7.4 Procesos de inducción

En la actualidad, según explica el señor Alejandro Oreamuno, Gerente de Desarrollo Humano de Mudanzas Mundiales, el proceso de inducción depende del rango jerárquico al cuál ingrese el nuevo funcionario. Para los operarios y personal de oficina, la persona que se encarga de dar el proceso de inducción es una colaboradora del área del departamento de Desarrollo Humano. Esta persona se encarga de explicarle al nuevo colaborador, a nivel general, las políticas de la compañía, giro del negocio, estructura, horarios, definición del puesto. Corresponde en este caso a la jefatura inmediata, brindar detalles específicos de sus labores. Este proceso tarda aproximadamente una hora.

En el caso de personal clave, como jefaturas, supervisores o gerencias, adicional a este proceso, se le programa una serie de reuniones con cada uno de los gerentes para que estos expliquen en detalle el negocio específico de cada uno

de ellos y cómo se estructuran. En estos casos, por lo general, se realiza un recorrido guiado por un representante de Desarrollo Humano por las oficinas, presentando a nuevo funcionario.

Se ha desarrollado en este capítulo el objetivo de describir la naturaleza de la empresa Grupo Mudanzas Mundiales y las principales características del entorno en el que opera con el fin de conocer con mayor amplitud los aspectos generales y poder tener elementos para una mayor comprensión de los siguientes capítulos.

2.7.5 Programas de integración del personal

Eventualmente la empresa realiza actividades en conjunto con la Asociación Solidarista para integrar al personal, tales como charlas, paseos, actividades familiares, carreras, bingos. Sin embargo, no existe por parte de la compañía un plan estructurado de integración entre departamentos, situación que según el señor Oreamuno es indispensable para una compañía con un personal tan numeroso y dividido geográficamente.

En el capítulo que se presentará a continuación, se analizará la situación actual de la empresa por medio de un diagnóstico que permita identificar las áreas de mejora dentro del Grupo Mudanzas Mundiales en cuanto al desempeño de sus colaboradores, que permitan finalmente realizar una propuesta basada en el fortalecimiento de su aprendizaje estratégico para atacar las áreas débiles detectadas.

CAPÍTULO III: Análisis de la situación actual e investigación de los principales obstáculos organizacionales que inciden en el desempeño de los colaboradores de Grupo Mudanzas Mundiales

Los capítulos anteriores mostraron al lector un amplio panorama del sector comercial en el cual desarrolla sus operaciones el Grupo Mudanzas Mundiales, así como la trayectoria de esta compañía en el ámbito costarricense y el detalle de los servicios que ofrece. Asimismo, en estos capítulos se describieron las políticas y las acciones de la institución que abordan aspectos importantes dentro de la cultura organizacional, como lo son la comunicación, procesos de capacitación y medición del desempeño.

En este capítulo se presentarán los datos obtenidos de una evaluación más profunda de los aspectos relacionados con la situación actual que atraviesa el Grupo Mudanzas Mundiales en cuanto a su cultura organizacional. Esto permitirá detectar entender mejor las fortalezas y las oportunidades de mejora en la compañía. Tras obtener los resultados, se contará con los insumos necesarios para establecer estrategias de mejora eficaces, que se vean reflejadas en la optimización de la productividad y desempeño de los colaboradores.

A lo largo de este capítulo, se analizarán los resultados obtenidos de un diagnóstico por medio de una encuesta a colaboradores del Grupo Mudanzas Mundiales. Para efectuar el análisis descrito, se toma como referencia los conceptos teóricos desarrollados en el capítulo I.

3.1 Justificación de la Investigación

El presente trabajo pretende proponer una estrategia que permita generar un cambio a nivel organizacional para que los miembros del equipo puedan sentirse más identificados y comprometidos con las funciones que desempeñan; de modo que esto se refleje en la eficacia y la eficiencia del trabajo que realizan y en las relaciones con los clientes, tanto internos como externos.

Para lograr este objetivo, es necesario conocer primero el estado actual de la organización en relación con los aspectos más importantes de su clima organizacional, a través de un diagnóstico que permita identificar cuáles son los principales obstáculos que encuentran los colaboradores para un buen desempeño de sus funciones, así como detectar áreas de oportunidad en la compañía.

Es posible que estos obstáculos y áreas de mejora no sean tan fácilmente visibles por los jefes de la organización, por tanto, este diagnóstico que fue aplicado de forma anónima, permite indagar a profundidad las opiniones de las personas con respecto a aspectos relacionados al clima organizacional, temas que no son externados con regularidad a sus superiores.

3.2 Población de Interés

La presente investigación se llevó a cabo entre los colaboradores que realizan sus funciones en la sede central del Grupo Mudanzas Mundiales, ubicada en la radial Zapote-Curridabat. Se efectuó de esta forma debido a las limitaciones de tiempo y geográficas que conlleva el traslado a las distintas localidades del Grupo. Además, en el área de Curridabat hay una alta representatividad de todas las unidades de negocio, donde también se centralizan los servicios corporativos.

En la localidad de Curridabat, tal y como se detalló en el capítulo anterior, al momento de la investigación, la empresa contaba con 88 funcionarios. Se invitó a participar en la encuesta a la totalidad del personal de esta localidad. La respuesta que se obtuvo fue de un 85% del total de los colaboradores de esta área.

Se obtuvo representatividad de las unidades de negocio de la compañía: Logística, Guardadocumentos y Mudanzas Mundiales. Además están incluidas personas de las áreas que brindan servicios corporativos tales como: contabilidad, desarrollo humano, tecnologías de información y mensajería.

Según esta segmentación, tenemos la siguiente distribución en cuanto a los cuestionarios que fueron contestados en las distintas unidades de negocio:

Unidad de Negocio	Cantidad de encuestas
Logística	19
Guardadocumentos	17
Mudanzas Mundiales	18
Corporativo	21

Tabla 3.1. Distribución de las encuestas por Área de Negocio.

De igual forma, se abarcó en las entrevistas a distintos rangos jerárquicos de la compañía, los cuales, según la tabla 2.4 del capítulo dos, se clasificaron en gerencias y jefaturas, administrativos (personal de oficina), operarios (choferes, bodegueros).

Rango	Cantidad de encuestas
Gerencias y Jefaturas	8
Administrativos	48
Operarios	19

Tabla 3.2. Distribución de las encuestas según Jerarquías.

3.3 Metodología de la Investigación

Se recurre, en esta etapa, a la investigación de campo para determinar las áreas en las que la empresa puede encontrar oportunidades de mejora por medio del conocimiento de las opiniones de su personal alrededor del tema de desempeño y cultura organizacional.

El estudio se basa en una encuesta aplicada a una población representativa de los empleados así como los datos y opiniones proporcionadas por personal clave en la organización. Las entrevistas se realizaron a colaboradores de la sede central. Las encuestas soportarán un análisis con enfoque cuantitativo, con las cuales se pretende realizar una evaluación interna de la compañía de su situación

actual, intentando alcanzar un nivel de detalle que permita apuntar a las áreas de mayor preocupación. Los datos y opiniones obtenidos del Director General, Gerente de Desarrollo Humano e Ingeniero de Mejora Continua representan un recurso valioso para lograr una correcta interpretación de los resultados obtenidos mediante otras técnicas de investigación de campo como las encuestas. Los resultados serán presentados de forma anónima y sin referencias directas a departamentos específicos dentro del Grupo Mudanzas Mundiales. La herramienta del cuestionario se utilizará para conseguir información y crear un entendimiento acerca de las perspectivas del empleado dentro de la organización. Una vez recolectados los datos se procederá con las tareas de verificación, tabulación e interpretación, que darán origen a los resultados que se muestren en el presente capítulo.

3.3.1 Instrumento

El instrumento aplicado consta de un cuestionario de 28 preguntas, de las cuales 18 son de selección múltiple, 4 de selección única y 6 de respuesta abierta. Este cuestionario toma como base el principio de ejecución que implementa la empresa Franklin Covey donde no solamente se hace una medición de la cultura organizacional sino también mide aquellos factores de ejecución en una compañía, que son los que permiten convertir en acción las metas y estrategias de la organización. Esta herramienta permite hacer una medición desde lo general hasta lo específico. Evalúa primeramente cuáles son aquellas metas y objetivos organizacionales, luego pasa a estudiar cómo se van convirtiendo esas metas en planificación y finalmente cómo se traducen en comportamientos, tareas y acciones concretas de los colaboradores para el cumplimiento de esas metas. El cuestionario está diseñado para obtener una calificación individual en distintas categorías y finalmente se otorgará una calificación total a la compañía.

Las categorías evaluadas tienen que ver con los temas de claridad, compromiso, convertir en acción, potenciar el desempeño, sinergia, responsabilidad y

liderazgo; temas que fueron ampliamente conceptualizados en el marco teórico de este documento. Cada una de estas categorías contiene varias preguntas relacionadas con un bloque dentro del cuestionario. Cada bloque proporciona una serie de afirmaciones que el encuestado deberá leer con detenimiento y marcar las que considere que sean ciertas según sus criterios, ya sea a nivel organizacional, de equipo o individual. Para el caso de las 18 preguntas de selección múltiple a excepción de las preguntas 19 y 20, cada afirmación tiene un valor de 20 puntos. Esto significa que si el encuestado selecciona las 5 afirmaciones, la puntuación total por pregunta sería de 100 para el bloque en evaluación. En el análisis global, se tomará el promedio de todas las categorías y se dará una calificación final a la compañía. Las preguntas abiertas se analizarán de forma separada.

3.4 Presentación y análisis de resultados

A continuación, se procederá a analizar los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los colaboradores del Grupo Mudanzas Mundiales del Área de Curridabat.

Como se mencionó anteriormente, hay siete aspectos primordiales que se analizan en este cuestionario, los cuáles son: claridad, compromiso, convertir en acciones, desempeño, sinergia, responsabilidad y liderazgo. Cada uno de ellos enfoca varios subtemas. Se procederá a continuación a analizar las preguntas concernientes a cada tema.

3.4.1 Claridad

El grupo de preguntas relacionadas al tema de la claridad, gira en torno al conocimiento y entendimiento con exactitud por parte de los colaboradores de las metas de la organización, de su departamento y de su trabajo individual.

Se analizarán a continuación los resultados de las preguntas que tienen que ver con el tema de claridad.

3.4.1.1 Desempeño individual

Esta pregunta está enfocada en identificar el grado de conocimiento y claridad de las tareas y responsabilidades a nivel individual de los colaboradores de la compañía.

¿Cuáles afirmaciones son ciertas con respecto al desempeño individual de sus labores?

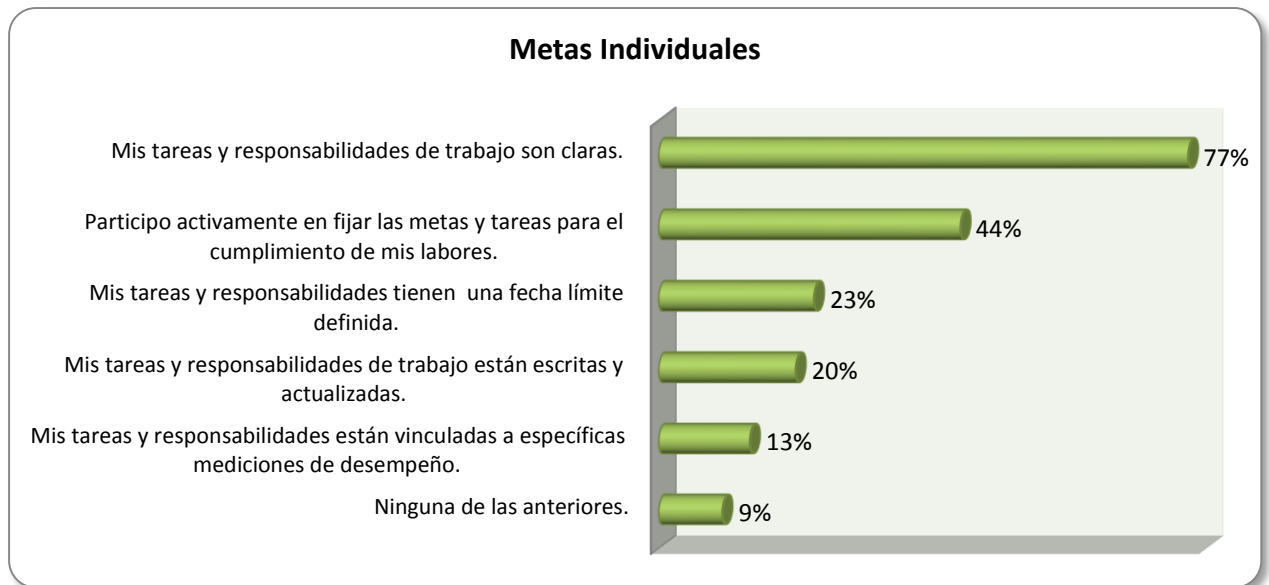


Gráfico 3.1. Metas Individuales. Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico se puede apreciar que un alto porcentaje de los colaboradores afirma tener claridad en cuanto a sus tareas y responsabilidades, respondiendo de esta forma un 77% del total de los encuestados. Sin embargo, el resto de las afirmaciones obtiene porcentajes sumamente bajos. Se puede inferir que a pesar de que las tareas y responsabilidades son claras en general, no están ligadas a mediciones de desempeño. Por tanto, no se está trabajando con base a metas u objetivos establecidos. Se deduce además que la empresa no cuenta con la descripción de puestos o tareas por escrito, situación que puede eventualmente causar inconvenientes ya que ante cualquier omisión por parte de un colaborador, éste podría alegar desconocimiento de sus responsabilidades.

Los resultados indican que las personas conocen lo que tienen que hacer, pero no tienen claridad si con esas actividades o tareas diarias están contribuyendo a

cumplir con las metas u objetivos de la organización. No hay una planeación definida, ni claridad en cuanto a fechas o plazos de entrega, lo cual indudablemente puede guiar a resultados no deseados.

Existe desconocimiento de la dirección de la organización, así como una ineficiente planificación y definición de roles. No hay tampoco un involucramiento del colaborador en cuanto a la definición de metas, tareas y responsabilidades, lo que podría desencadenar en falta de compromiso e identificación, porque solo ejecuta sus tareas sin tener conciencia de la importancia de sus labores. Así que la falta de dirección conlleva a tener trabajadores que cumplan solamente con lo que se les indica y no se involucran más allá de lo que se espera de ellos.

La empresa obtiene en general para este bloque de preguntas de metas individuales una calificación de 35%.

3.4.1.2 Dirección organizacional

Esta pregunta pertenece también al bloque de claridad. Uno de los aspectos más relevantes en una compañía es el que los empleados conozcan la misión y la visión de la compañía, así como los planes de acción definidos por la empresa para alcanzar sus objetivos. El conocimiento de estos factores crea una dirección clara de la organización, donde ésta indica a su personal dónde se dirige y cuáles son las maneras como pretenden lograrlo.

¿Cuáles afirmaciones son ciertas acerca de la dirección de Mudanzas Mundiales?



Gráfico 3.2. Dirección Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.

En general, la calificación para este grupo de afirmaciones relacionadas a la Dirección Organizacional son bajas, ya que no sobrepasan ni el 50% en su mayoría. Los resultados para este apartado son bastante alarmantes. Por ejemplo, revisándolo a la inversa de los resultados obtenidos, un 88% de los encuestados afirman no entender la dirección estratégica de la compañía, no conocen sus propósitos ni sus metas. No saben qué rumbo quiere seguir la empresa, ni qué se espera de ellos como colaboradores. No conocen tampoco en qué medida su trabajo contribuye a ayudar a la compañía a salir adelante con sus proyectos.

Hay una clara falta de comunicación estratégica interna, a pesar de que, según lo indicado en el capítulo anterior, la misión y la visión, están publicados en la herramienta de uso interno Intranet, solamente un 37% de los encuestados afirman conocerlos. Según comentarios del señor Luis Holst, Ingeniero de Mejora Continua, además de esta herramienta, no existe ningún otro tipo de acciones

para comunicar las estrategias para el cumplimiento de los objetivos de la organización a nivel general. Por tanto, los bajos resultados en este tema, podrían deberse a varios factores:

- a) Que las personas no tengan conocimiento de que la misión esté publicada en la Intranet.
- b) Que a pesar de que conozcan la herramienta y hayan leído la misión, no estén convencidos de su contenido o que no lo entiendan.
- c) Que no hayan recibido la retroalimentación necesaria para entender a profundidad el significado de la misión.

A nivel general, en la pregunta relacionada con la dirección organizacional, la empresa obtuvo una calificación de un 30%. En resumen, podemos concluir que existe un bajo conocimiento tanto de la existencia como del significado de la misión así como del planteamiento estratégico de la compañía. Por tanto hay una baja claridad en cuanto al hecho de que los objetivos de los colaboradores estén realmente alineados con la estrategia corporativa. A pesar de que sí existe una misión claramente establecida, parece que la empresa se ha limitado a publicarla de forma tal de que los colaboradores que tengan computadora la tenga a mano, pero no hay esfuerzos adicionales para explicarla a profundidad. De igual forma, los líderes de cada área juegan un papel importante ya que también tienen la labor de instruir a las personas a su cargo acerca de estos temas, tarea que parece que no se está cumpliendo eficientemente.

3.4.1.3 Enfoque de equipo

Enfoque tiene que ver con la concentración en el cumplimiento de tareas, conociendo qué se quiere lograr y cómo realizarlo.

¿Cuál afirmación describe mejor el grado en que las personas de nuestro departamento se enfocan en las metas más importantes de mi departamento?

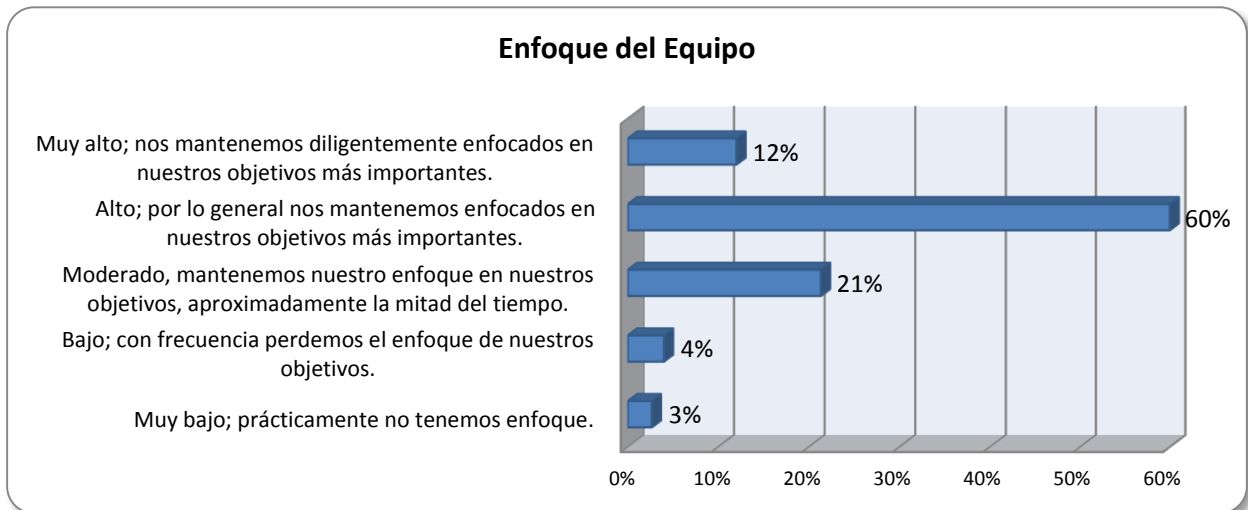


Gráfico 3.3. Enfoque del Equipo. Fuente: Elaboración Propia.

Según los resultados obtenidos, un 72% de los encuestados afirma que sus equipos de trabajo mantienen un enfoque entre alto y muy alto de sus objetivos. Un 21% opina que el enfoque es moderado, lo que significa que se mantienen enfocados en los objetivos aproximadamente la mitad del tiempo. El porcentaje de personas que opinan que el enfoque es bajo o muy bajo es de solamente un 7%. En general podemos concluir que se obtiene una calificación satisfactoria en cuanto al enfoque de equipo.

En resumen, la empresa obtiene en este bloque de preguntas del tema de claridad un 33%, presentando importantes oportunidades de mejora en ésta área. Se denota una evidente falta de claridad en aspectos importantes de la Dirección Organizacional como las metas y estrategias, así como el establecimiento de mediciones y tiempos. En este sentido, se debe prestar atención ya que es importante que cada persona dentro de una organización tenga conocimiento de cuál es el rumbo que se quiere tomar. Cuando las directrices son claras, hay una mayor probabilidad de obtener los resultados esperados en el tiempo estimado.

3.4.2 Compromiso

Este bloque va dirigido al grado de compromiso en relación a las metas del equipo, de la motivación, grado de involucramiento individual y el nivel de energía para el cumplimiento de funciones.

3.4.2.1 Metas de Equipo

Esta pregunta está enfocada en conocer las opiniones de los colaboradores con respecto al establecimiento de metas en los departamentos a los cuales pertenecen.

¿Cuáles afirmaciones son ciertas con respecto a las metas fijadas por mi departamento?

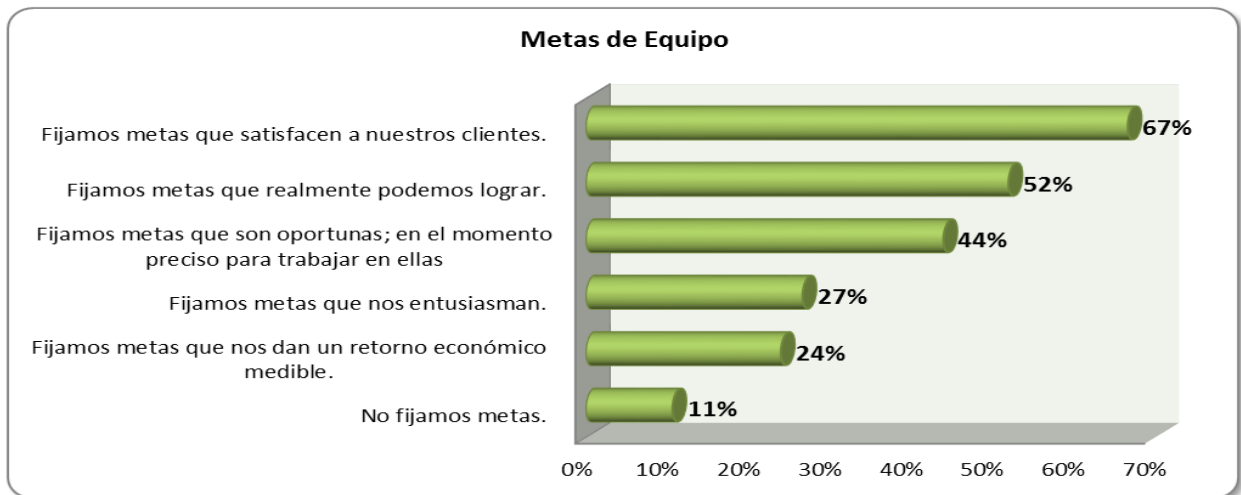


Gráfico 3.4. Metas de Equipo. Fuente: Elaboración Propia.

En primera instancia, el mayor porcentaje de calificación lo obtuvo la afirmación “fijamos metas que satisfacen a nuestros clientes”, con un 67%. Este punto es de suma importancia ya que se debe recordar que la empresa en estudio se dedica a la prestación de servicios, por lo que el establecimiento de metas enfocadas a satisfacer al cliente es muy relevante en este negocio. Sin embargo, el resto de las calificaciones nuevamente es muy bajo. En síntesis, las personas consideran que las metas que se fijan no son necesariamente realizables, no son oportunas, lo que significa que no se plantean en el momento adecuado, o como se verá más adelante, algunas son por simples ocurrencias. En su mayoría, las

personas no sienten entusiasmo por las metas establecidas, lo cual podría estar ligado a una falta de compromiso o identificación por parte del empleado.

Es importante mencionar que la afirmación que recibió la menor calificación fue la de “no fijamos metas”, lo cual indica que en su gran mayoría, a nivel de equipo, sí se trabaja en el establecimiento de metas en los departamentos. Sin embargo, según los resultados, hay que prestar especial atención a que esas metas sean rentables, oportunas, realistas y que además entusiasmen al colaborador, ya que la calificación en estos aspectos fue bastante baja. En este bloque de preguntas, la empresa tiene una calificación de un 43%.

3.4.2.2 Involucramiento individual

Esta pregunta pretende conocer el grado de compromiso y de involucramiento individual del colaborador encuestado. Mide aspectos como el sentido de pertenencia, sentido de importancia del trabajo propio, realización personal, relaciones con superiores, satisfacción salarial.

¿Cuáles afirmaciones son ciertas con respecto a su puesto de trabajo?

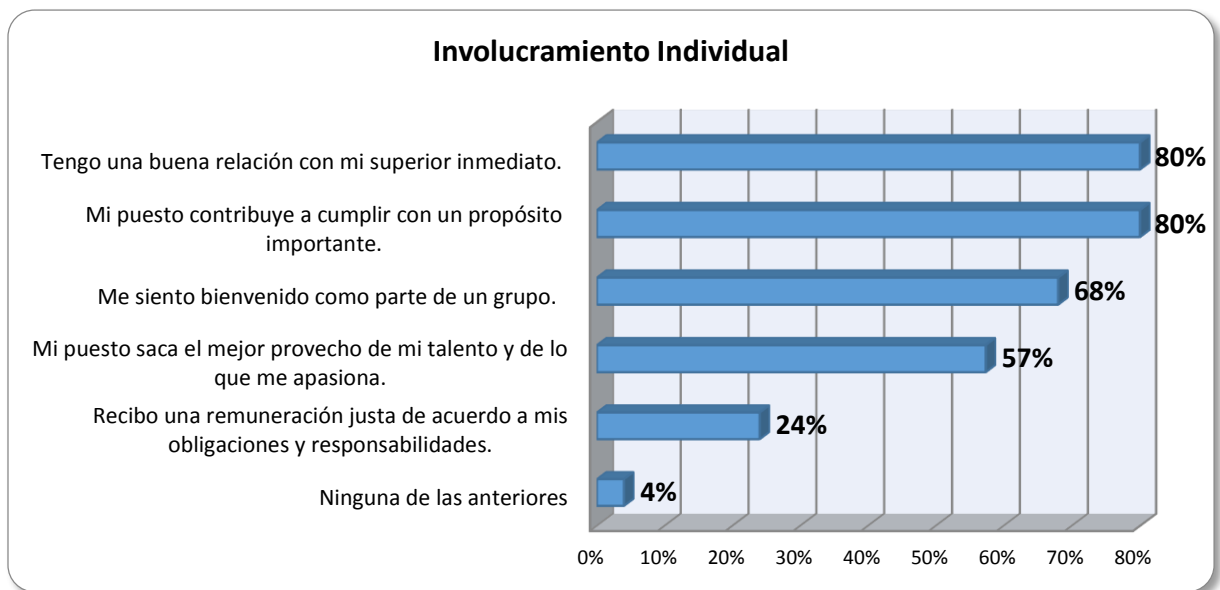


Gráfico 3.5. Involucramiento Individual. Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados indican que en un alto porcentaje, las personas mantienen una buena relación con su superior inmediato y que su puesto contribuye a cumplir con un propósito importante. Ambas afirmaciones recibieron una puntuación de un 80%, siendo la calificación más alta de la encuesta hasta este punto del análisis. Es de vital importancia obtener una buena calificación en estos dos aspectos, ya que tanto el tener buenas relaciones con los superiores como el sentirse parte importante de la organización, son indicadores esenciales para la satisfacción laboral.

Por otro lado, el involucramiento individual incide directamente en la satisfacción laboral. Tiene que ver con el grado de realización personal en los puestos de trabajo, con el entendido que los colaboradores están utilizando su talento en algo que les apasiona. En este sentido el resultado es bastante bajo, evidenciando que las personas perciben que su talento está subutilizado. Podría inferirse también que existe un bajo nivel de exigencia, que si lo ligamos con la buena relación con los jefes, habría que evaluar si estos están siendo demasiado permisivos, lo que los convierte en personas muy amigables pero poco demandantes.

Finalmente, un 76% opina que no está recibiendo un pago justo en concordancia con sus funciones y responsabilidades. Es importante recalcar en este punto, que dentro del rango de motivadores, uno de los más relevantes es el salarial, ya que es el que cubre las necesidades económicas de los colaboradores y que puede ser un factor contundente en el desempeño laboral. En esta pregunta la empresa obtuvo una calificación de 62%, siendo la más alta de todas las anteriores hasta el momento.

3.4.2.3 Compromiso individual

Esta pregunta pretende categorizar a los colaboradores según su grado de energía y compromiso con la dirección del departamento para el cual labora.

¿Hasta qué grado está energizado y se siente comprometido con la dirección que está tomando mi departamento?

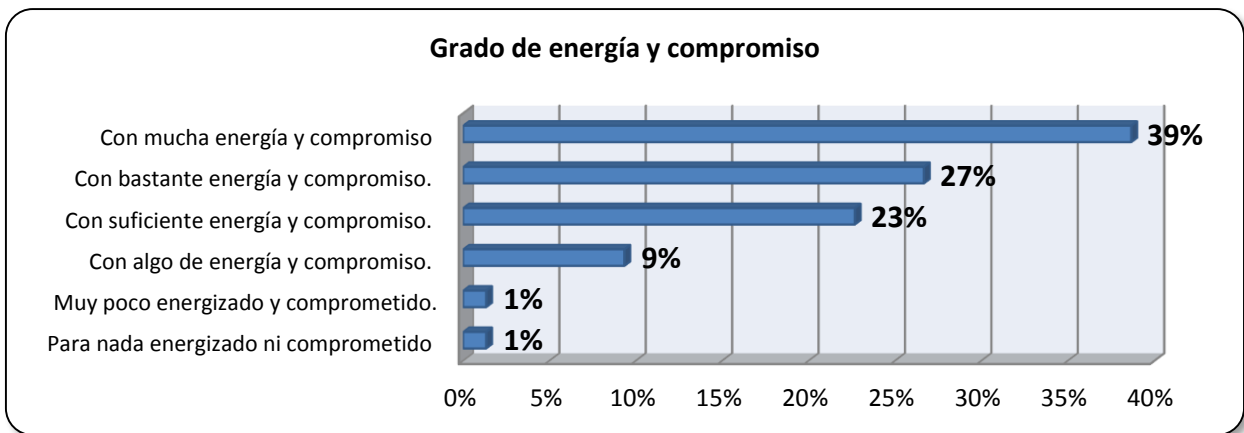


Gráfico 3.6. Grado de Energía y Compromiso. Fuente: Elaboración Propia.

Según los resultados, solamente un 39% de la organización se encuentra en el grado máximo de energía y compromiso con la organización. Estas personas generalmente son aquellas siempre dan su mayor esfuerzo, son proactivas, no necesitan de recompensas para realizar sus funciones porque tienen automotivación. Por otro lado están las personas que en un menor nivel están comprometidos pero les falta aún cierta motivación para sentirse completamente energizados, representando un 27%. Hay otro grupo de personas, un 23% que tienen la energía y compromiso necesaria para cumplir. Son aquellos que cumplen con un horario, normalmente esperan a que sea la hora de salida para marcharse, pero no dan más allá de lo que se les solicita. El último grupo, lo componen aquellas personas que no son positivas para la organización, un total de 11%. Trabajan por un salario y probablemente esperando a que les surja una mejor oportunidad laboral. No dan más esfuerzo del necesario y por el contrario a veces perjudican a la organización con sus actitudes.

3.4.2.4 Talento Organizacional

Esta pregunta pretende conocer la opinión de las personas acerca de las capacidades y talento de los trabajadores y cómo la empresa extrae el mejor provecho de ellos.

La mayoría de las personas en MM posee mucho más talento, inteligencia, capacidad y creatividad de los que su trabajo actual requiere o incluso permite.



Gráfico 3.7. Talento Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados evidencian que la organización está aprovechando sólo una pequeña parte del potencial de la gente que actualmente tiene empleada. En general, se tiene la capacidad de alcanzar niveles de rendimiento mucho más elevados siempre y cuando la organización pueda crear el clima apropiado. Esto significa que existe una buena oportunidad para que la empresa busque métodos para descubrir e incentivar el talento humano y obtener el máximo provecho de las capacidades de las personas para potenciar su desempeño.

En resumen, podemos notar que una de las áreas con mayor fortaleza, pero que aún debe mejorar, es la que tiene que ver con el compromiso e involucramiento individual, así como las metas dentro del equipo de trabajo. Claramente hay áreas importantes dentro de la satisfacción laboral que deben trabajarse como lo es la remuneración salarial, desarrollo del talento y la revisión de las metas para que sean medibles, rentables y confiables.

En este bloque de preguntas la empresa recibe una calificación del 53%.

3.4.3 Ejecución

Estas preguntas evalúan cómo las metas se traducen en tareas, acciones claras y medibles.

3.4.3.1 Visión Organizacional

Las afirmaciones que se presentan en esta pregunta, se enfocan a definir cómo las metas de la organización se traducen en metas del departamento y finalmente en tareas y actividades individuales de trabajo.

De las siguientes afirmaciones ¿cuáles son ciertas con relación a las metas más importantes de MM y el rol que usted desempeña en lograrlas?

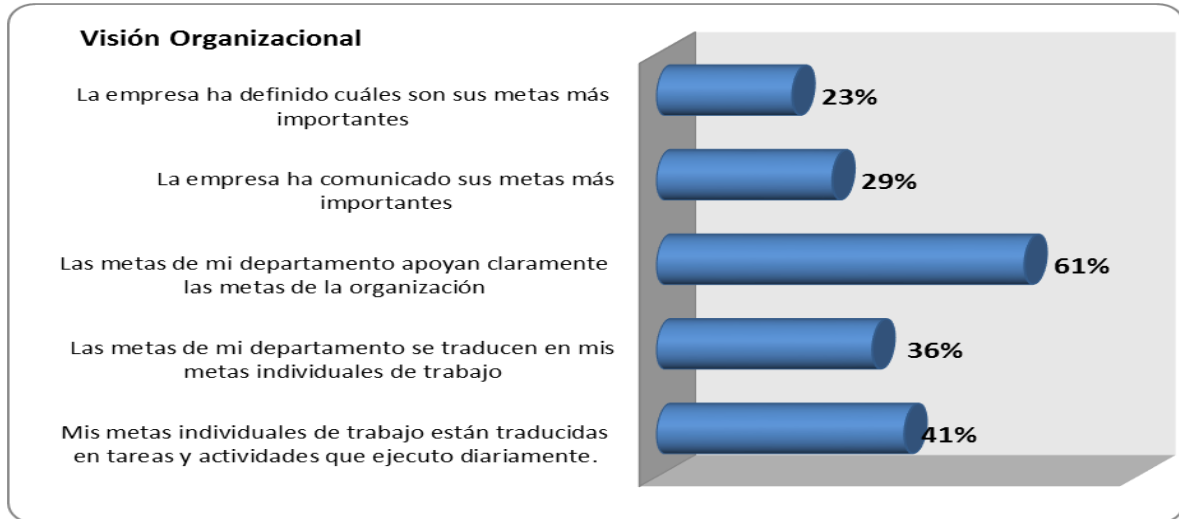


Gráfico 3.8. Visión Organizacional. Fuente: Elaboración Propia

A diferencia de los resultados anteriores, este gráfico no está ordenado de manera descendente en relación a los porcentajes obtenidos; si no que se presentan en el orden como se realizó la pregunta, desde lo general a lo específico. Esto quiere decir que inicia con la consulta acerca de las metas organizacionales, luego las del departamento y luego a nivel individual. Los resultados evidencian que no hay una dirección estratégica definida en cuanto a las metas de la organización o bien no se han comunicado diligentemente. Si no existe conocimiento de las metas, cada departamento y cada individuo trabajarán según su propio criterio para el cumplimiento diario de sus tareas.

Sin embargo, es interesante como a nivel departamental, los colaboradores opinan que sí se están llevando a cabo las metas que apoyan los objetivos de la organización, por lo que parece que hay una percepción de que a nivel de equipo sí se tiene un poco más de claridad en este sentido. No obstante, menos de la

mitad de las personas encuestadas opinan que sus tareas diarias no van de la mano con sus metas individuales ni grupales.

A nivel general, los resultados una vez más evidencian carencia de información y comunicación de las metas tanto organizacionales como departamentales, situación que se traduce en que los colaboradores no conozcan si sus tareas y acciones diarias estén alineadas de alguna forma con los objetivos estratégicos. En este apartado, la empresa tiene una calificación de un 38%.

3.4.3.2 Planificación de Equipo

Esta pregunta investiga acerca de las opiniones de los encuestados referentes a la planificación del departamento como equipo de trabajo y la forma cómo estos se convierten en tareas y acciones.

¿Cuáles afirmaciones son generalmente ciertas con respecto a cómo mi departamento planifica en conjunto para el logro de sus objetivos

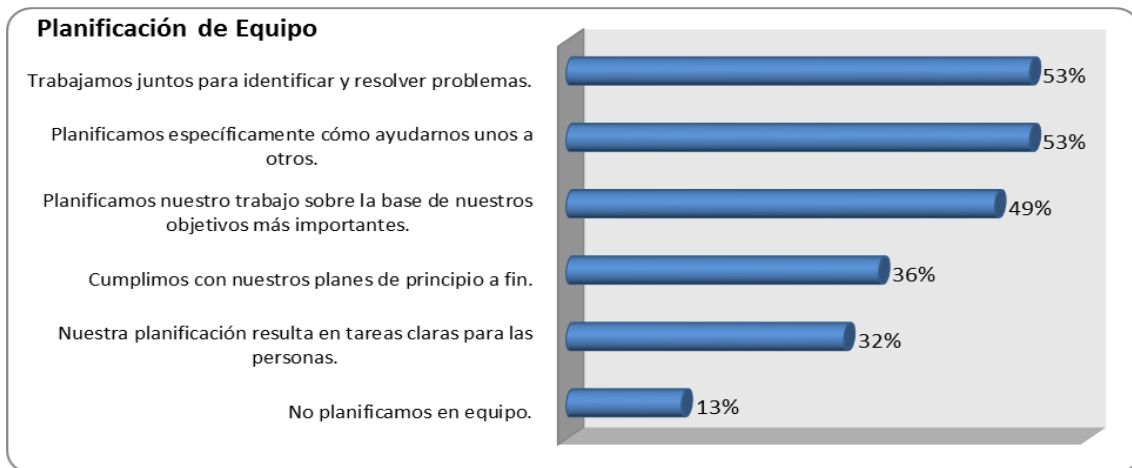


Gráfico 3.9. Planificación de Equipo. Fuente: Elaboración Propia.

Las calificaciones generales para este grupo de afirmaciones son bastante bajas, obteniendo resultados inferiores al 53%. Esta situación evidencia que hay un bajo nivel de planificación departamental, no hay un claro lineamiento de trabajo con planes que establezcan responsables, así como plazos o mediciones de cumplimiento. Se denota una vez más que a pesar de las debilidades

encontradas, sigue prevaleciendo una cohesión de grupo enfocada al trabajo en equipo y ayuda mutua.

En resumen, nuevamente se obtiene una calificación baja, ahora en la categoría de Planificación de Equipo. Al igual que la categoría de claridad y visión organizacional, los bajos resultados se enfocan en la carencia de metas claras y estrategias, situación que provoca que exista una marcada debilidad en la parte de planificación, ya que si no hay metas claras, es difícil tener certeza de lo que se debe planificar.

La calificación para la empresa en esta categoría es de un 45%, 7 puntos porcentuales más que la de visión organizacional.

3.4.3.3 Planificación Individual

Esta pregunta presenta un grupo de afirmaciones que complementa la pregunta anterior, en el mismo tema de la planificación, pero en este caso es a nivel individual.

Planificación Individual. ¿Cuáles afirmaciones son ciertas con respecto a sus hábitos personales de planificación?

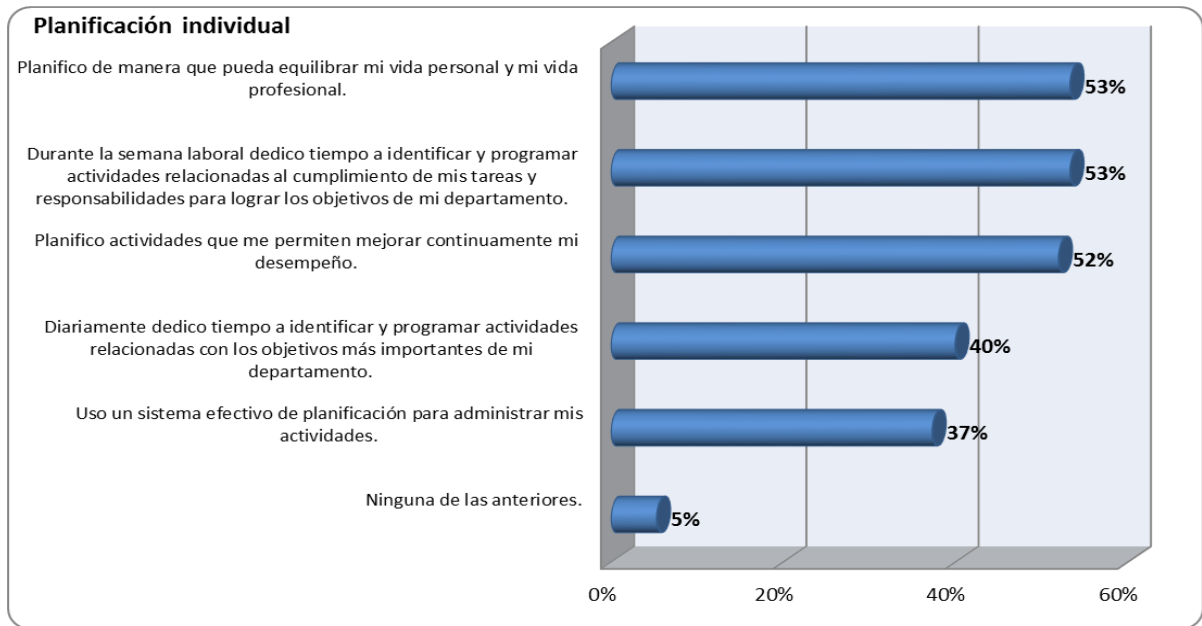


Gráfico 3.10. Planificación Individual. Fuente: Elaboración Propia.

A nivel general los resultados para este conjunto de afirmaciones son bajos y muy similares al anterior de Planificación en Equipo.

Inicialmente, los resultados indican que las personas no tienen un balance entre trabajo y vida familiar, situación que podría generar serios problemas ya sea de salud, familiares, estrés laboral, etc., los cuales podrían perjudicar también su desempeño laboral.

Por otra parte, se evidencia que existe poca planificación individual a nivel laboral de las tareas y actividades diarias para el logro de los objetivos de sus departamentos o para la mejora de su desempeño, y definitivamente no se cuenta con herramientas que permitan a los trabajadores tener un control y planificación de sus actividades.

Para esta pregunta en específico, la empresa obtuvo una calificación de un 47%.

3.4.3.4 Distribución individual del tiempo

En esta pregunta se evalúa en qué invierten y cómo distribuyen los colaboradores su tiempo laboral.

Distribución Individual del Tiempo. ¿Qué porcentaje de su tiempo laboral dedica a las siguientes actividades? Por favor redondee cada respuesta al 5% más cercano.

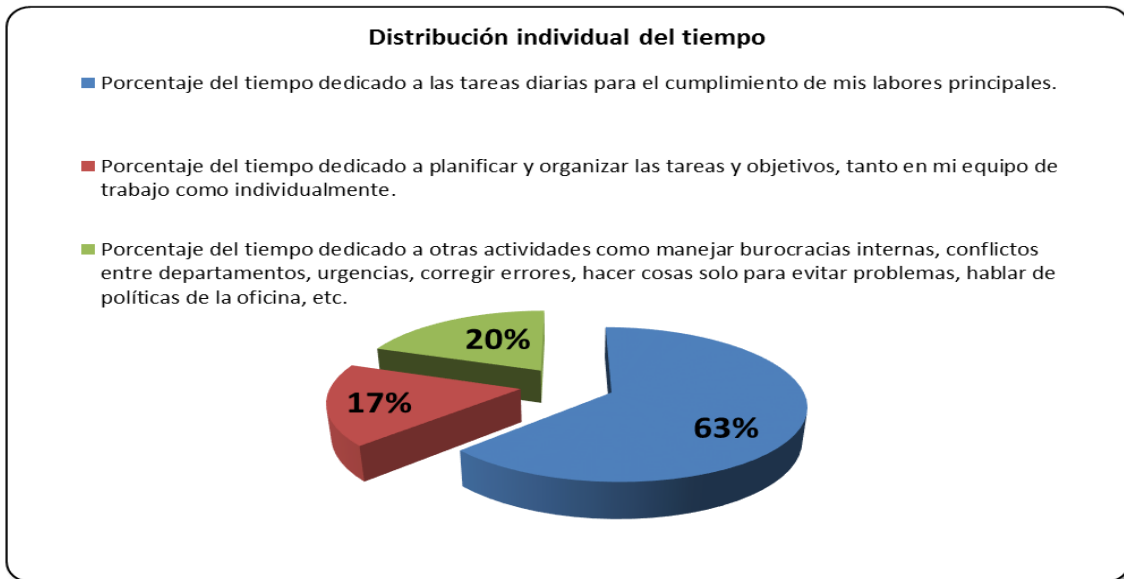


Gráfico 3.11. Distribución individual del tiempo. Fuente: Elaboración Propia.

Según los resultados obtenidos, el cumplimiento de tareas diarias, requisitos internos y resolución de problemas ocupa un 83% del tiempo de las personas, restando solamente un 17% para la planificación y organización de tareas y actividades. Hay que prestar mucha atención al 20% del tiempo que se destina al manejo de burocracias internas, ya que parece que hay una serie de tramitología interna que dificulta las operaciones y no simplifica el trabajo.

En síntesis, para este bloque de preguntas relacionadas con el tema de convertir en acción, la empresa obtiene una calificación general de 43%. La calificación más baja fue para las pregunta de visión organizacional, donde nuevamente se concluye que existe falta de claridad y conocimiento de las metas, lo cual genera que tanto la planificación como las diferentes tareas, no estén enfocadas en el cumplimiento de los objetivos institucionales, situación que provoca que los departamentos decidan bajo su propio criterio, las mejores formas de cumplir con sus responsabilidades, y no precisamente por tener una dirección por parte de la organización.

3.4.4 Posibilitar el Desempeño

Estas preguntas están enfocadas a evaluar la existencia de factores que faciliten o que obstaculicen el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo.

3.4.4.1 Potenciar el desempeño del Equipo

En esta pregunta se evalúan varios criterios en cuanto a la potencialización del desempeño del equipo por medio de recursos y distintas prácticas, necesarias para favorecer las condiciones del empleado para llevar a cabo sus funciones.

¿Cuáles afirmaciones son generalmente ciertas con respecto a cómo se maneja mi departamento?

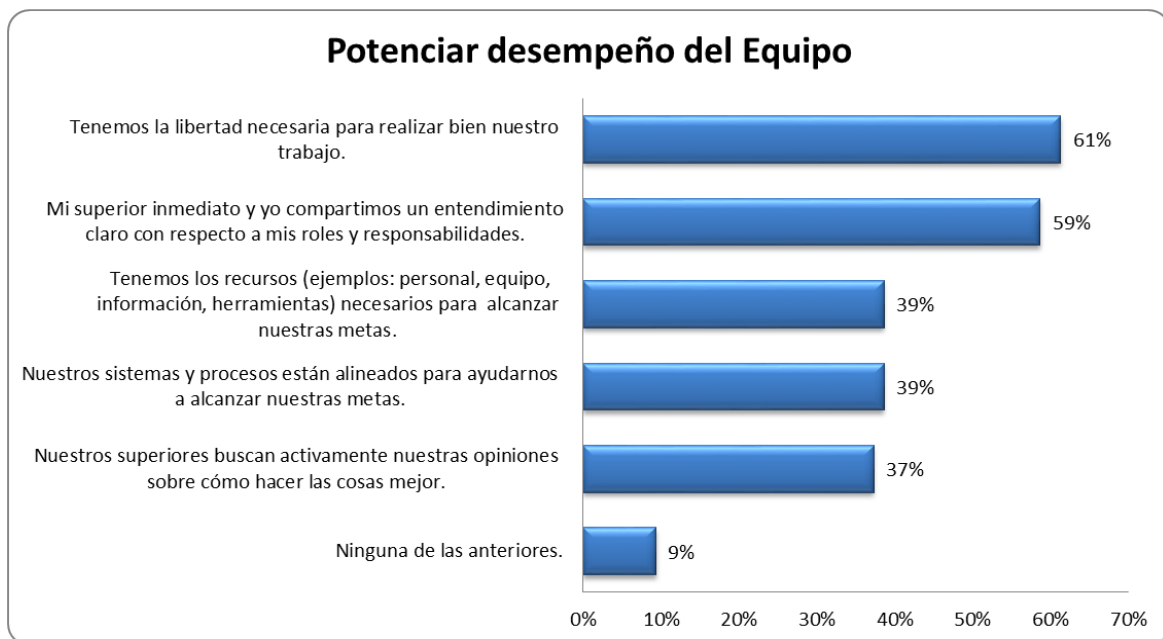


Gráfico 3.12. Potenciar el Desempeño del Equipo. Fuente: Elaboración Propia.

Según los resultados, la mayoría de las personas alega que sienten libertad para realizar bien su trabajo, que es un elemento importante de la satisfacción laboral. De igual forma, se reafirma la idea de que existe un entendimiento jefe-colaborador acerca los roles y funciones del trabajador, indicador importante para potenciar el desempeño, ya que si tanto supervisores como colaboradores tienen claridad de las funciones y responsabilidades, se facilita en gran medida la comprensión y la colaboración. Sin embargo, se concluye que a pesar de existir

libertad y claridad de las funciones y responsabilidades, existe una carencia de recursos necesarios para trabajar para alcanzar sus metas, debido a sistemas y procesos ineficientes. Los colaboradores indican que sus opiniones no son tomadas en cuenta para buscar en conjunto mejores formas de hacer las cosas. Esta situación nuevamente reafirma una falta de dirección, con trabajadores no están activamente involucrados con decisiones importantes, están subvalorados. En este sentido, la empresa está perdiendo una excelente oportunidad para involucrar a los colaboradores con la compañía, creando compromiso e identificación. Si ellos participan en la planeación de soluciones, intentarán con mayor empeño lograr los objetivos propuestos por ellos mismos.

La empresa obtiene un puntaje de 47% en esta pregunta.

3.4.4.2 Desempeño Organizacional

Este grupo de afirmaciones está enfocado en conocer la opinión de los encuestados con respecto a temas como el nivel esperado de desempeño, involucramiento y apoyo de los gerentes, retroalimentación de desempeño, simplificación de operaciones e implantación de ideas y prácticas para mejorar el desempeño.

¿Cuáles afirmaciones son ciertas con respecto al mejoramiento del desempeño en Mudanzas Mundiales?

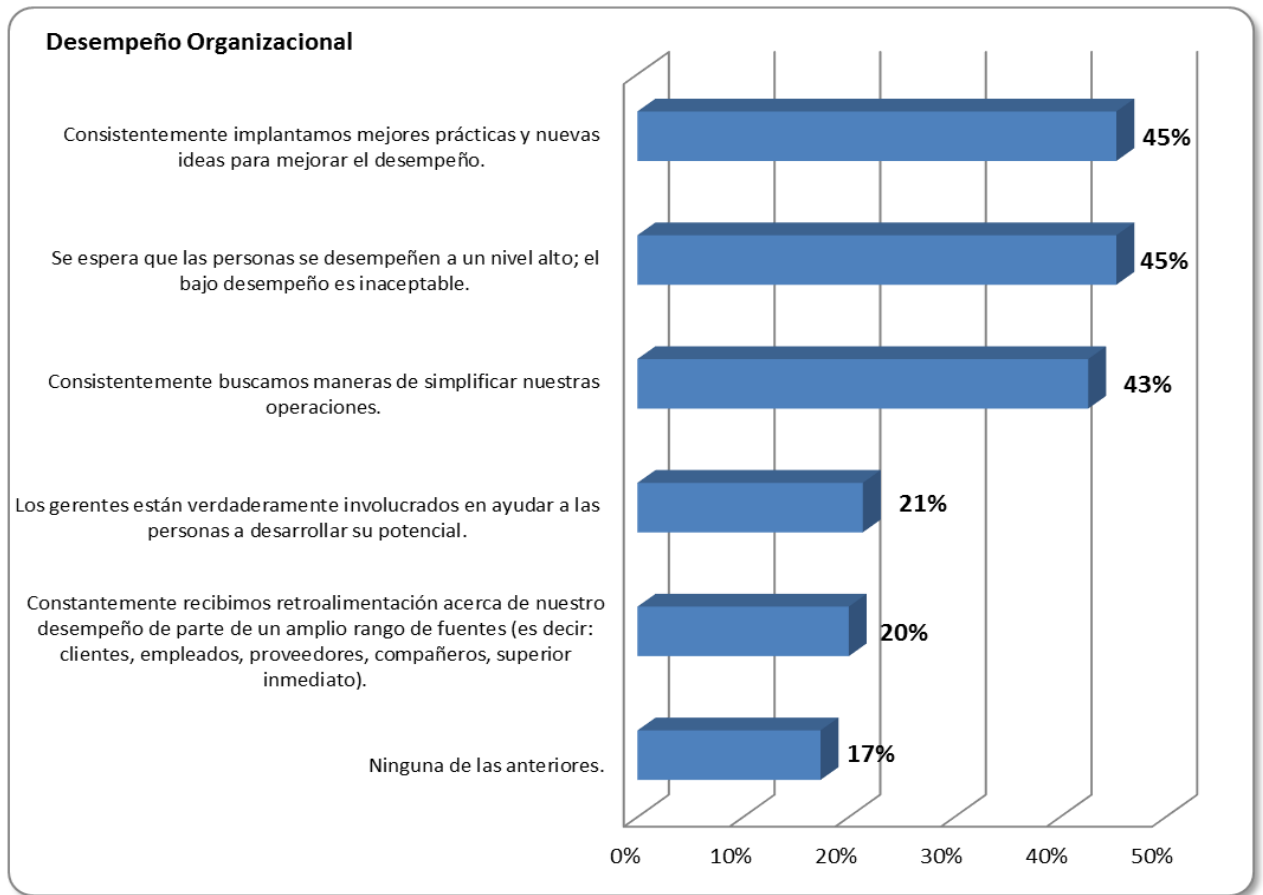


Gráfico 3.13. Desempeño Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.

Este bloque de afirmaciones obtiene calificaciones bajas, menores al 45%. Se evidencia que existe un bajo nivel de exigencia y no se exhorta al empleado a dar lo mejor de sí. Los resultados son bastante desfavorables, ya que denota que a pesar de que los colaboradores están cumpliendo sus obligaciones, no sienten que se les motive a tener un alto rendimiento en su desempeño. Estas actitudes podrían traer un estado de conformidad dentro de los trabajadores por el bajo nivel de exigencia. Ligado a lo anterior, evaluándolo como resultado inverso, un 79% de las personas consideran que los gerentes no ayudan a las personas a desarrollar su potencial. Por tanto, estos resultados evidencian que hay una debilidad desde los líderes como cabezas de departamento, que no potencian las habilidades de los colaboradores y además, no están desempeñando la función de retroalimentarlos en cuanto a la consecución de las

funciones, por lo que el colaborador no conoce cuáles son sus oportunidades de mejora ni cuáles son las expectativas de sus puestos.

3.4.4.3 Apoyo Organizacional

Esta pregunta mide la opinión de los encuestados en referencia al aporte que se recibe por parte de la organización para la consecución de los objetivos e iniciativas del departamento.

¿Cuál respuesta describe mejor la manera en que la alta gerencia de Mudanzas Mundiales apoya las metas de mi departamento?

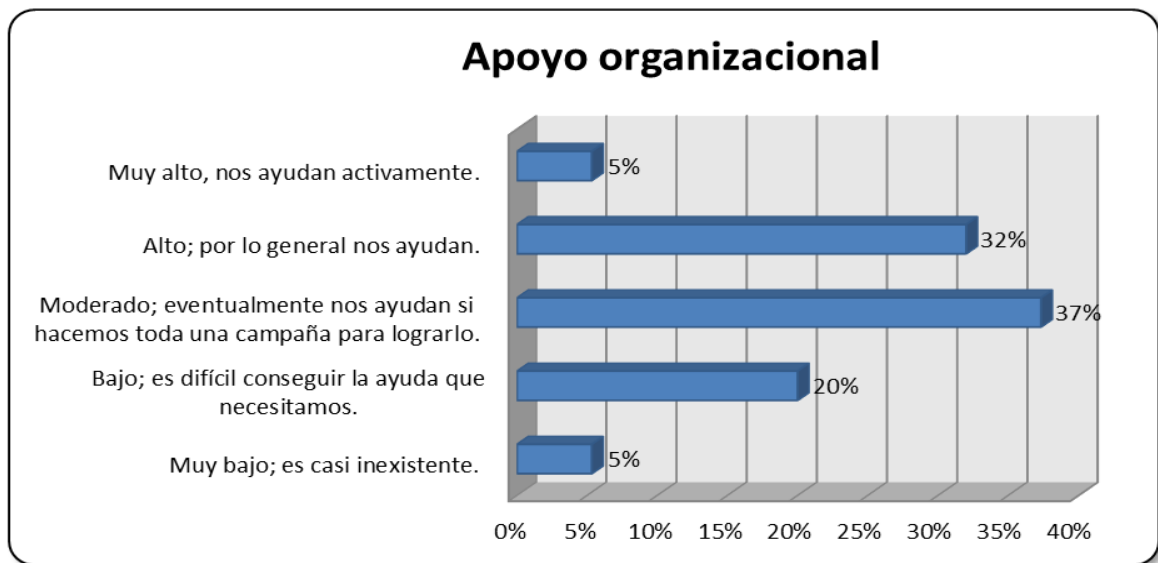


Gráfico 3.14. Apoyo Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.

La mayoría de colaboradores opina que el apoyo organizacional es moderado. Si se relacionan estos resultados con los anteriores, se denota que hay un bajo grado de confianza de parte de los colaboradores hacia la empresa. No se sienten totalmente apoyados o respaldados por la organización, lo que podría generar falta de credibilidad hacia la compañía. Nuevamente se confirma que los colaboradores se sienten trabajando aislados, sin apoyo, sin dirección clara, lo cual desfavorece el desarrollo del potencial de las personas dentro de la organización. En este bloque de preguntas enfocadas a potenciamiento del desempeño, la empresa obtuvo una calificación total de 41%.

3.4.5 Sinergia

En este apartado se evalúa la integración dentro de los equipos de trabajo, así como la comunicación, confianza y colaboración entre sus miembros, como aspectos importantes para el logro de un buen desempeño laboral.

3.4.5.1 Comunicación dentro del Equipo

La comunicación efectiva y constructiva es clave para el cumplimiento de las metas dentro de una organización. Se evaluarán a continuación varios factores concernientes a la comunicación dentro de los equipos de trabajo.

¿Cuáles afirmaciones son generalmente ciertas con respecto a la comunicación en mi departamento?

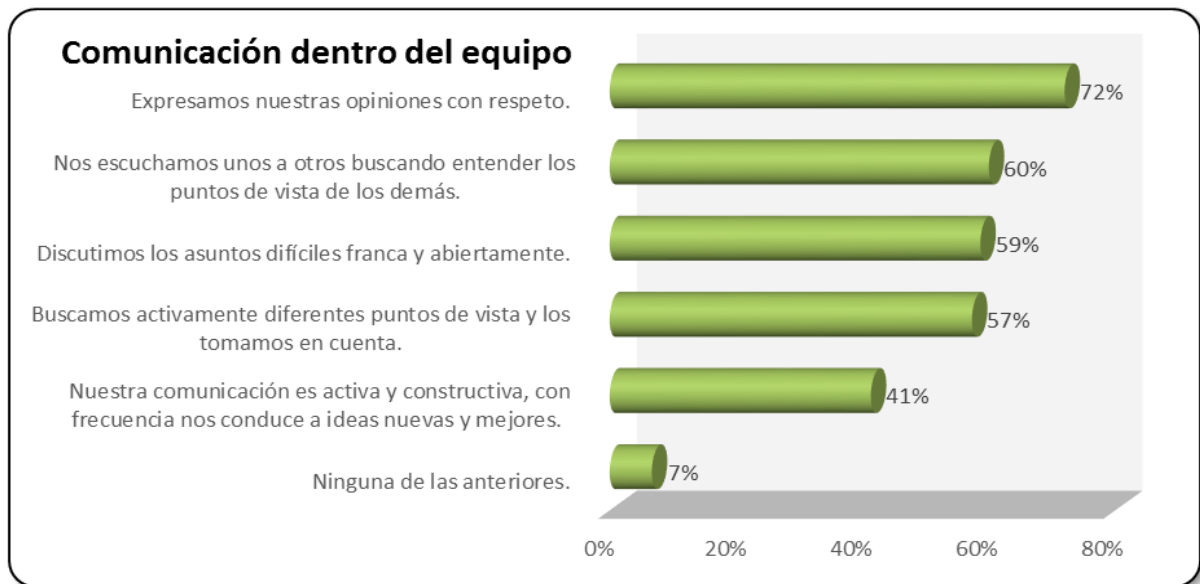


Gráfico 3.15. Comunicación dentro del Equipo. Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados evidencian que en su mayoría, la comunicación es respetuosa. Sin embargo, existe un cierto grado de dificultad en la comunicación participativa, empática, asertiva y honesta. En general, se evidencia la existencia de serios problemas de comunicación. No existe en la compañía una política de manejo de comunicaciones internas ni externas, ni de comunicación estratégica. Un porcentaje significativo de la población de trabajadores siente que la comunicación no es eficiente y no conduce a la generación de soluciones. La franqueza de las comunicaciones es un tema bastante delicado, ya que si los colaboradores sienten que no hay sinceridad en las comunicaciones, crea también desconfianza hacia la compañía y falta de integridad en general para el desarrollo de las funciones. El resultado general para esta pregunta es de 58%.

3.4.5.2 Confianza dentro del Equipo

Esta pregunta está enfocada en medir la confianza dentro de los grupos de trabajo en la organización en estudio.

Confianza dentro del Equipo. ¿Cuáles afirmaciones son generalmente ciertas con respecto a la confianza en mi departamento?

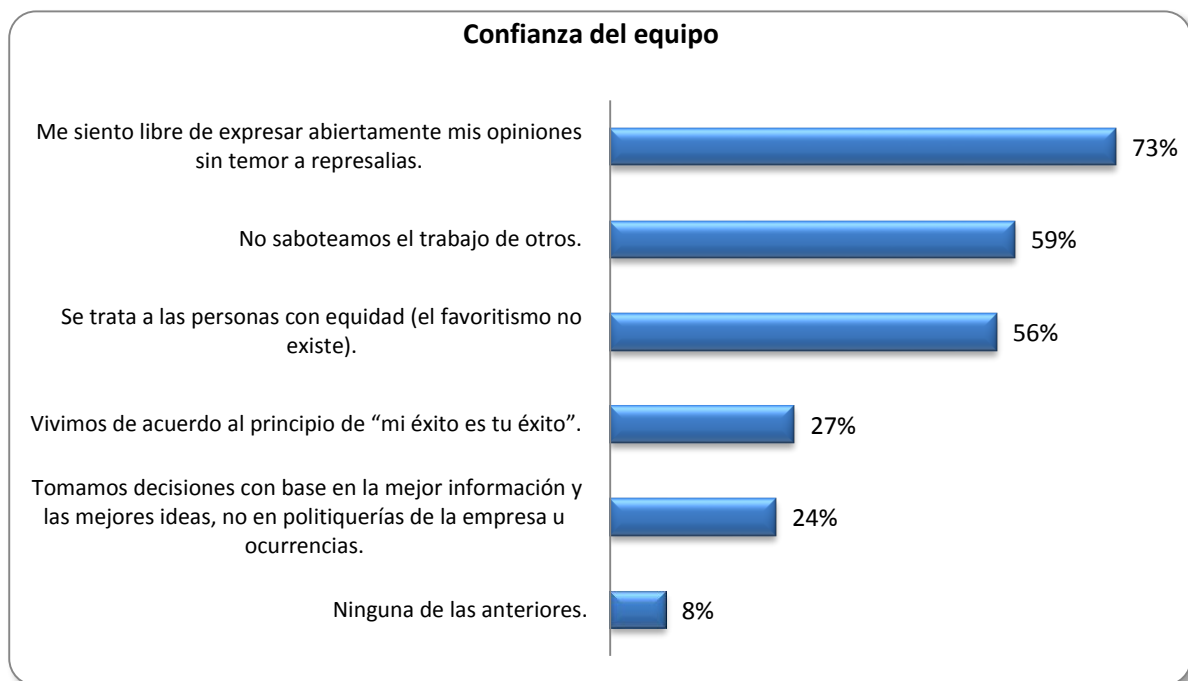


Gráfico 3.16. Confianza dentro del Equipo. Fuente: Elaboración Propia.

Según los resultados, la mayoría de los encuestados opinan que no existe dentro del equipo temor a expresarse libremente. Sin embargo, es preocupante que los resultados evidencian que un alto porcentaje considera que se sabotea el trabajo de otros, además que en general existe favoritismo y falta de equidad en cuanto al trato. No se vive en esta organización de acuerdo al principio “mi éxito es tu éxito”, por tanto, parece existir individualismo, rivalidad, no hay metas en común, ni un fuerte trabajo de equipo. Hay una indiferencia marcada de los trabajadores hacia el bienestar común así como desintegración entre las distintas áreas de trabajo.

Por otro lado, los resultados muestran que las decisiones no son planificadas, y no están basadas en análisis de datos e información concretos, sino, basados en ocurrencias. En esta pregunta, la empresa tuvo una calificación total de 48%.

3.4.5.3 Colaboración Organizacional

El propósito de esta pregunta es conocer la opinión de los colaboradores en referencia a la relación entre los diferentes departamentos.

¿Cuáles afirmaciones son generalmente ciertas acerca de las relaciones de trabajo entre mi departamento y los otros departamentos con los que colaboramos más estrechamente dentro de MM?

Colaboración Organizacional

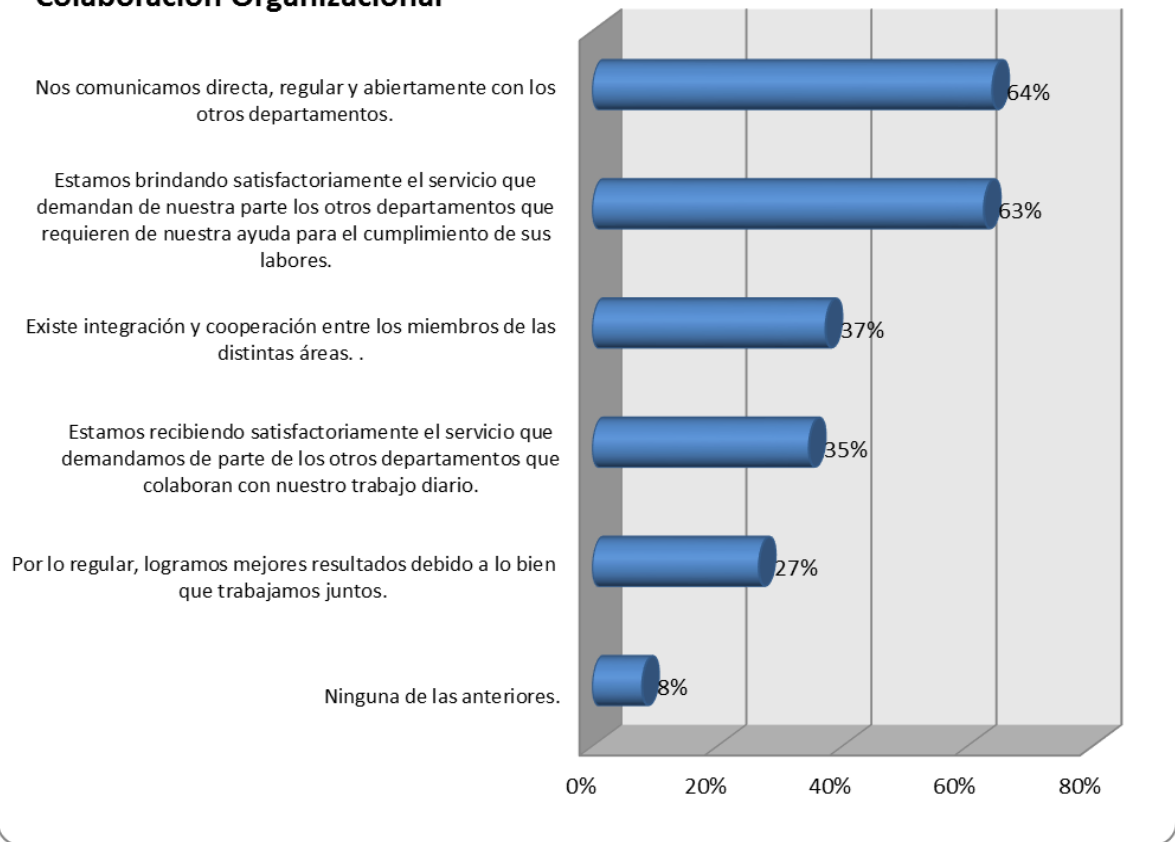


Gráfico 3.17. Colaboración Interdepartamental. Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados indican que la comunicación entre departamentos es en su mayoría directa, regular y abierta.

Por su parte, se evaluó el servicio interno, tanto el que se brinda como el que se recibe entre departamentos, para lo cual se obtuvieron resultados significativamente bajos. En general, se considera que tanto el servicio que se recibe y que se brinda entre departamentos, no cumple con las expectativas deseadas.

Hay un nivel muy bajo de integración y cooperación. Estos resultados evidencian una de las mayores preocupaciones de su director general, señor Marco Arias, quien indica que los departamentos trabajan en su mayoría de forma aislada, lo cual genera desintegración entre los miembros de la organización como un todo. Esto se refleja también en el bajo puntaje obtenido por la afirmación “por lo

general logramos mejores resultados por lo bien que trabajamos juntos” con tan solo un 27% de respuestas positivas, denotando nuevamente una forma desintegrada de trabajar. La empresa obtiene una calificación general en esta pregunta de 34%.

3.4.5.4 Confiabilidad Organizacional

El grado de confianza dentro de una compañía, es parte importante para la creación de sinergia. En esta pregunta se medirá la opinión de los encuestados acerca de la confiabilidad de la empresa que contribuye a la cohesión de grupos.

¿Cuáles afirmaciones son ciertas con respecto a Mudanzas Mundiales?

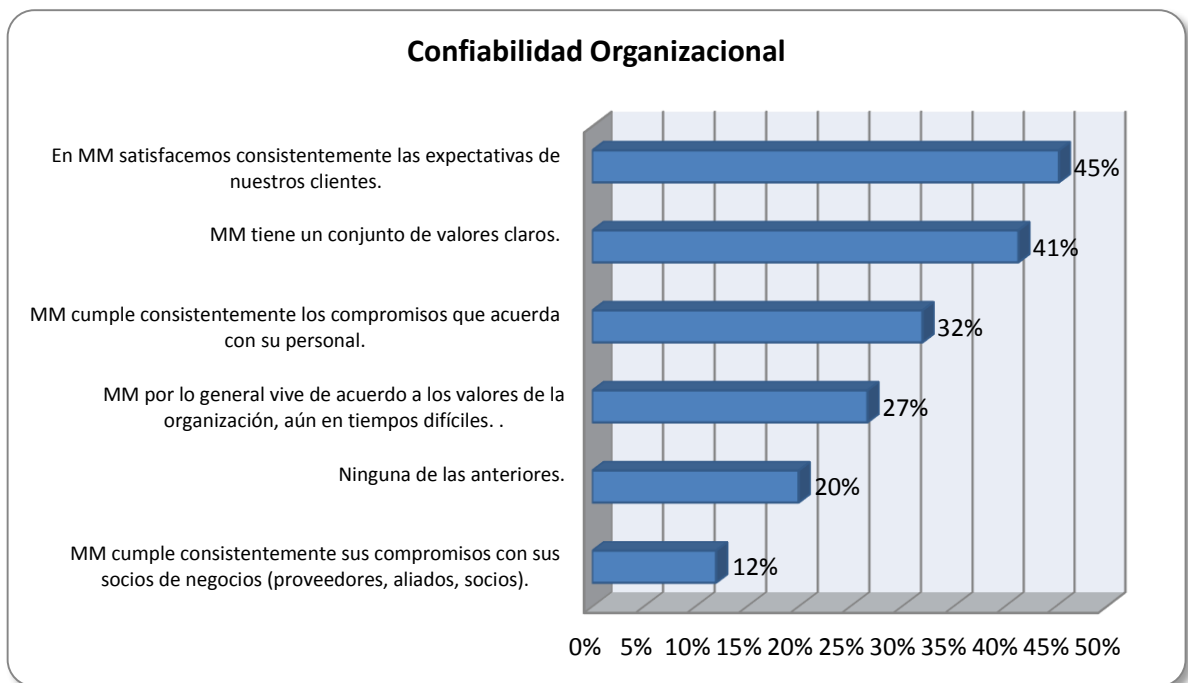


Gráfico 3.18. Confiabilidad Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados obtenidos en esta pregunta son significativamente bajos. En general los trabajadores opinan que no se satisfacen consistentemente las expectativas de los clientes, por lo que parece indicar que ellos mismos están conscientes de que no se está brindando un buen servicio. No se conocen los valores de la empresa, por lo tanto, si no se conocen, no se viven y

probablemente no se practican. Se percibe que la empresa no cumple con sus compromisos con el personal ni con los socios comerciales, por lo que nuevamente se reafirma la falta de credibilidad y confianza del colaborador hacia la compañía.

En esta pregunta, la empresa obtiene el resultado más bajo de todo el estudio, de un 26% y a nivel general, en la categoría de Sinergia, recibe una calificación de 36%.

3.4.6 Responsabilidad

La responsabilidad es un compromiso tanto de los colaboradores como de la institución. En este bloque de preguntas se analizará la responsabilidad desde el enfoque de equipo así como individual.

3.4.6.1 Responsabilidad de Equipo

Esta pregunta está enfocada en conocer la opinión de los trabajadores en torno al tema de responsabilidad dentro de sus grupos de trabajo.

¿Cuáles afirmaciones son ciertas con respecto a la rendición de cuentas en mi departamento?

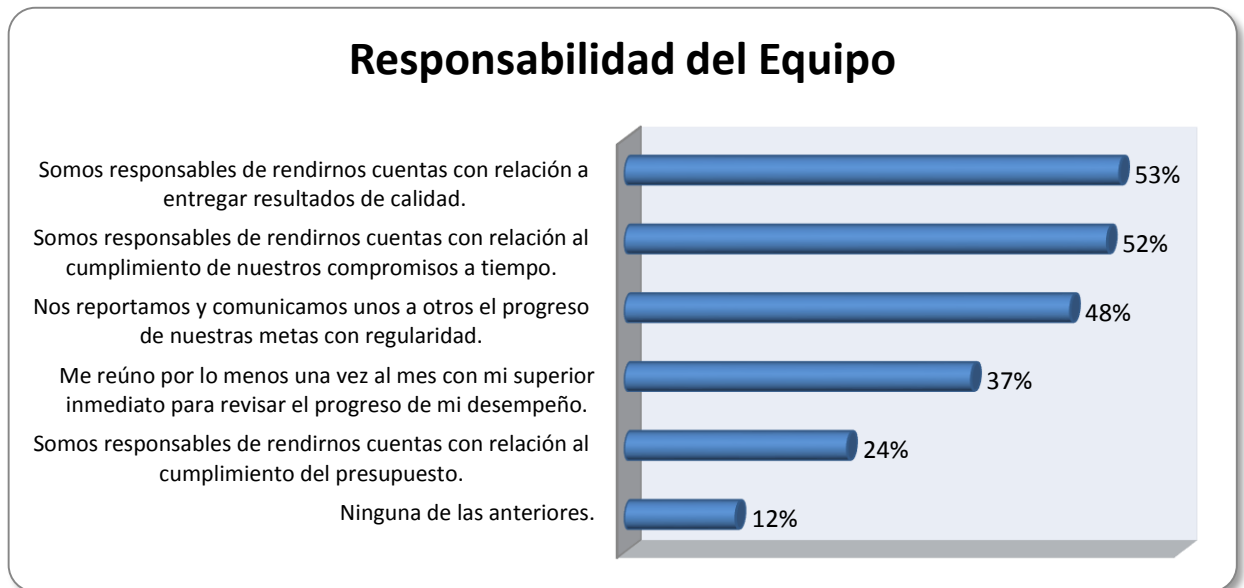


Gráfico 3.19. Responsabilidad del Equipo. Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados demuestran que en esta empresa no es una práctica común brindar informes acerca del avance de sus tareas o proyectos. No existe una retroalimentación grupal ni se comparten ideas para colaborar o aportar soluciones en conjunto. Tampoco se le solicita al empleado rendir cuentas con relación al cumplimiento de compromisos o el progreso de sus metas. Esto no se hace ni a nivel de equipo ni de colaborador a jefe. Si se relacionan estos resultados con los de preguntas anteriores, se refuerza el hallazgo de que en esta empresa el nivel de exigencia es muy bajo. No hay controles o mediciones claras para saber si se están teniendo resultados positivos. Es por esto que el trabajo resulta ser poco retador para el empleado, quien piensa que en general tiene más potencial, pero está en una zona de confort donde no se le exige un mayor nivel de desempeño.

Por otro lado, tampoco hay rendición de cuentas con referencia al presupuesto, que representa una excelente herramienta de control y medición de ingresos y gastos, pero si no se compara con los resultados reales, se convierte en un simple requisito administrativo que debe presentarse anualmente, incumpliendo su función primordial de control. Para esta pregunta, la empresa obtuvo en promedio, una calificación de 43%.

3.4.6.2 Indicadores de Equipo

Esta pregunta pretende conocer cómo se aborda el tema de los indicadores en la organización en estudio.

¿Cuáles afirmaciones son ciertas con respecto al sistema de medición que usan en mi departamento para monitorear y dar seguimiento al logro de los objetivos?

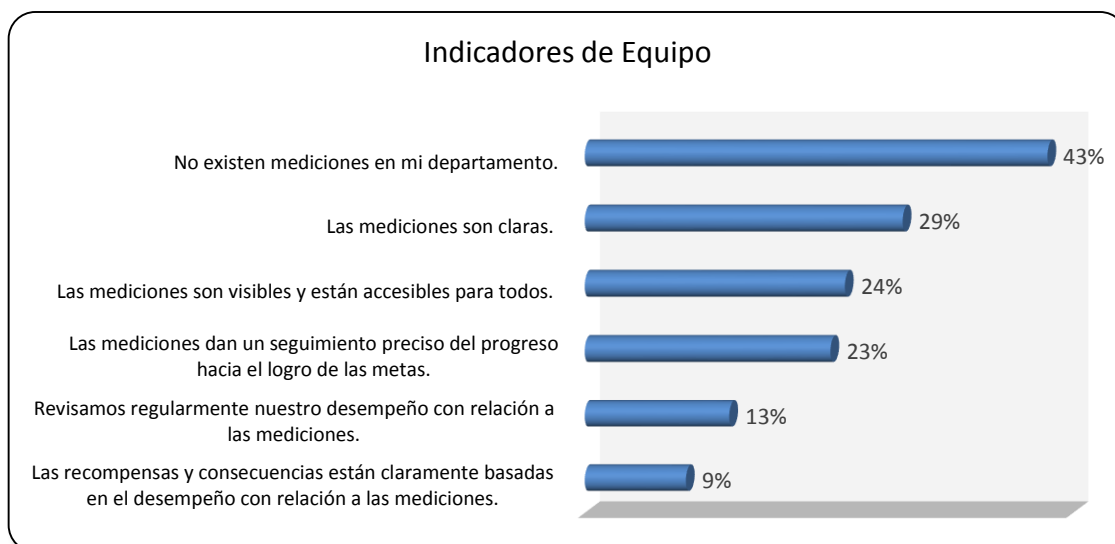


Gráfico 3.20. Indicadores del Equipo. Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de esta pregunta reflejan que existe una marcada debilidad en el tema de mediciones en los departamentos, donde la mayoría de las personas aduce que no hay mediciones en los distintos departamentos o bien, si las hay, no son suficientemente claras o no están accesibles para todos. Si existen mediciones pero no se comparten con el grupo de trabajo, es como si no existieran. Es importante prestar atención a este punto, ya que si no existe una evaluación y medición de las tareas, es difícil tener un control que permita determinar si están cumpliendo sus objetivos. Al no haber mediciones o no ser claras, evidentemente éstas tampoco dan un seguimiento preciso del progreso del logro de las metas. Finalmente se puede inferir que no hay una relación entre las recompensas por buen desempeño y los indicadores del grupo de trabajo. Por tanto, si no se tienen indicadores claros para la medición de desempeño, queda la duda de cómo se asigna un sistema de recompensas por desempeño extraordinario o bien si este existe.

En general, para este grupo de preguntas la compañía recibe una calificación de tan solo un 20%.

3.4.6.3 Responsabilidad Individual

Esta pregunta se enfoca en evaluar la responsabilidad a nivel individual.

Responsabilidad Individual. ¿Cuáles afirmaciones son ciertas con respecto a las personas en mi departamento?

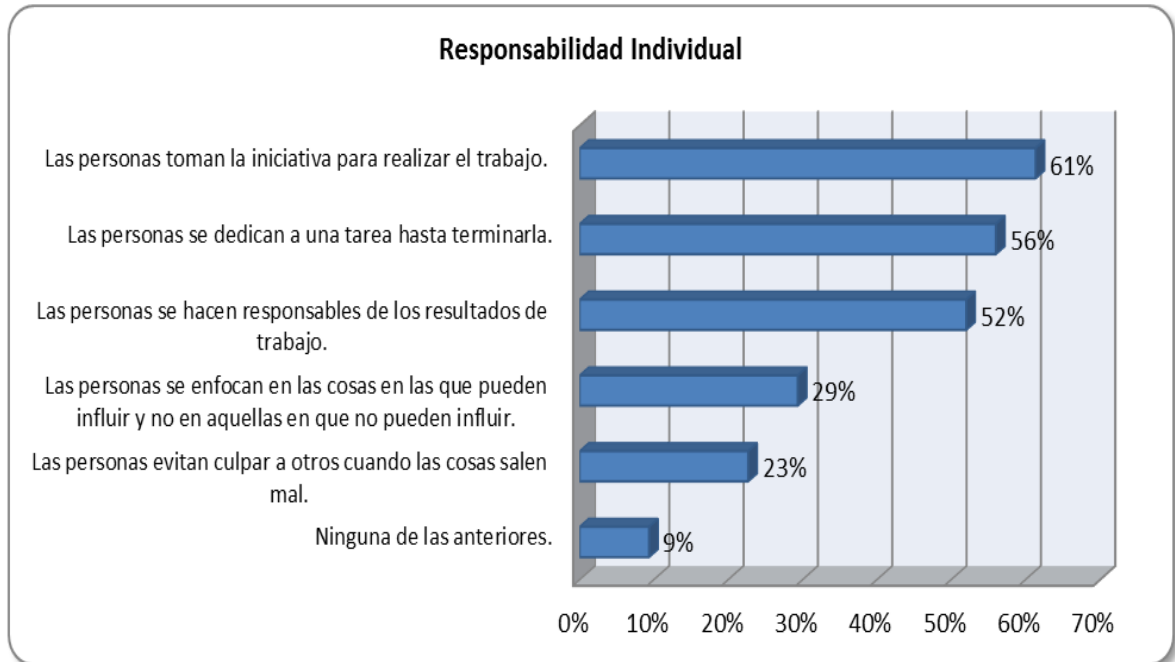


Gráfico 3.21. Responsabilidad Individual. Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados con mayor puntaje fueron para las opciones que afirman que las personas toman la iniciativa para realizar el trabajo y que en su mayoría le dan seguimiento de principio a fin a sus tareas, obteniendo 61% y 56% respectivamente. Esto denota que hay un compromiso de parte de los empleados por cumplir con sus labores. Por su lado, un 52% de los encuestados afirmó que las personas se hacen responsables de los resultados de trabajo, sin embargo, 23% afirma que las personas evitan culpar a otros cuando las cosas salen mal. Este es un punto al que hay que prestar especial atención ya que las personas no se están responsabilizando por sus errores y tienden por lo tanto a justificarse buscando culpar a otras personas o situaciones.

Un 29 % de los encuestados marcó la opción “las personas se enfocan en las cosas en las que pueden influir y no en aquellas en que no pueden influir”, lo cual

significa que se piensa que la mayoría de las personas se enfocan a situaciones que no son totalmente de su propia responsabilidad.

En esta pregunta, la empresa obtuvo una puntuación de 44% y a nivel general, en este bloque de preguntas de responsabilidad obtuvo un 36%.

3.4.7 Liderazgo

El liderazgo se refiere al conjunto de habilidades que tiene un individuo para influir sobre un grupo de personas determinado, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo y enfocado en el logro de las metas y objetivos. Esta pregunta evalúa ciertas habilidades esenciales de los mandos superiores en la organización, indispensables en su rol de líderes. De forma implícita, se ha venido evaluando el liderazgo a lo largo de toda la entrevista, sin embargo, esta pregunta específica profundiza en algunos aspectos fundamentales del liderazgo que no fueron abiertamente consultados en preguntas anteriores.

¿Cuáles afirmaciones son ciertas con respecto a su superior inmediato?

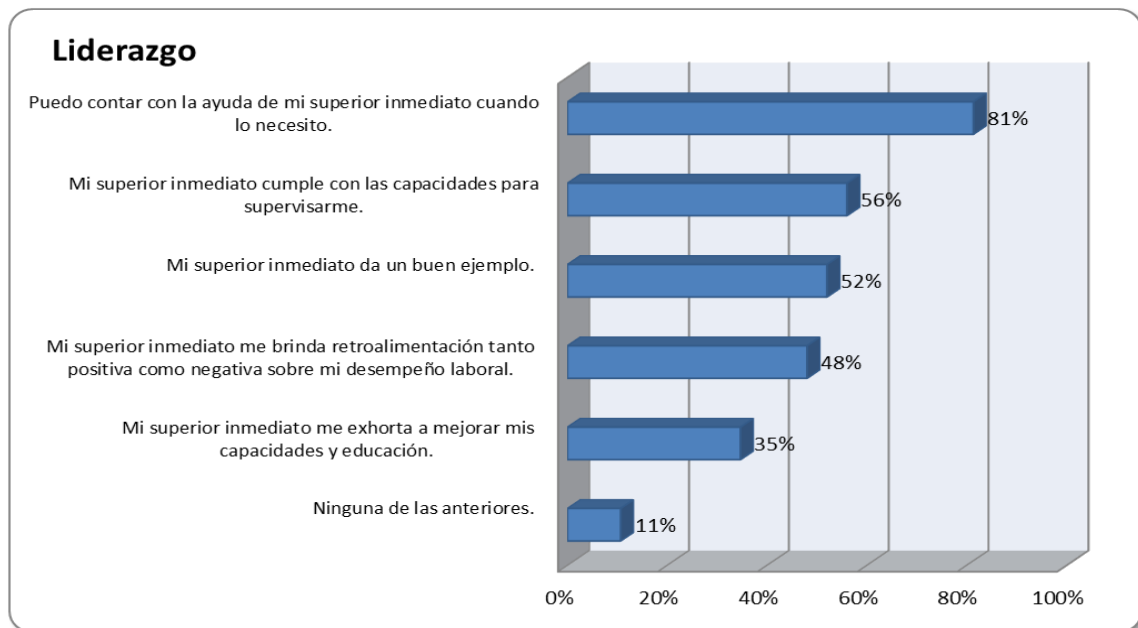


Gráfico 3.22. Liderazgo. Fuente: Elaboración Propia.

Esta pregunta es clave para el desarrollo de este trabajo ya que los líderes son la base de la organización y responsables de integrar equipos de alto desempeño

que puedan, siguiendo los valores éticos de la organización, lograr resultados de calidad. Por eso es de suma importancia evaluar las opiniones de los empleados con respecto al liderazgo de sus superiores.

En general, se concluye que las personas pueden contar con la ayuda de su supervisor inmediato, obteniendo una de las calificaciones más altas de toda la encuesta. Sin embargo, el resto de las respuestas obtienen puntaje significativamente bajo. Se infiere de los resultados que la empresa cuenta con líderes permisivos, que no exhortan las capacidades de sus subalternos, no brindan una adecuada retroalimentación, tienen un bajo nivel de exigencia, no predicán con el ejemplo y que carecen de habilidades y capacidades para ejercer una adecuada supervisión. Por tanto, se puede concluir que hay una fuerte debilidad y carencias en una de las áreas más sensibles como lo es el liderazgo, para el desarrollo de una organización y para la obtención de un desempeño eficiente. Es probable que en una empresa de servicios tan técnicos como los de Mudanzas Mundiales los gerentes sean especialistas en cada nicho de negocio, lo cual sustenta la respuesta del apoyo que reciben los colaboradores de sus superiores. Sin embargo, podrían carecer de habilidades y competencias para ser buenos líderes. En general, la calificación obtenida en esta sección de liderazgo es de un 54%.

3.4.8 Resumen de Resultados de las preguntas de selección múltiple.

Se evaluaron anteriormente siete categorías aplicadas a nivel organizacional, departamental e individual. A continuación se presenta un resumen de los promedios obtenidos para cada categoría.

CATEGORÍA	PROMEDIO
1. Claridad	33%
Desempeño Individual	35%
Dirección Organizacional	30%
2. Compromiso	53%
Metas de Equipo	43%
Involucramiento Individual	62%
3. Convertir en Acción	43%
Visión Organizacional	38%
Planificación en equipo	45%
Planificación Individual	47%
4. Posibilitar el Desempeño	41%
Potenciar Desempeño del Equipo	47%
Desempeño Organizacional	35%
5. Sinergia	36%
Comunicación dentro del Equipo	58%
Confianza dentro del Equipo	48%
Comunicación interdepartamental	34%
Confiabilidad Organizacional	26%
6. Responsabilidad	36%
Responsabilidad de Equipo	43%
Indicadores de Equipo	20%
Responsabilidad Individual	44%
7. Liderazgo	54%
Liderazgo	54%
Promedio	42%

Tabla 3.3. Resumen de Resultados de preguntas de selección múltiple. Fuente: Elaboración Propia.

El promedio de todas las puntuaciones y calificación final para la compañía es de 42%. Debido a que no existen estudios similares en los últimos 10 años en la organización en análisis, esta calificación será un punto de partida para futuras

mediciones, en los que se podrá evaluar si la empresa ha mejorado o no su desempeño en las distintas categorías analizadas.

Todas las áreas presentan oportunidades de mejora, pero aquellas que tuvieron una menor puntuación son las que requieren una pronta atención, especialmente las áreas de claridad y sinergia.

3.4.9 Obstáculos Organizacionales.

Se pretende con esta pregunta analizar ampliamente cuáles son los principales obstáculos organizacionales que impiden el buen desempeño de las funciones de los colaboradores. A continuación los resultados obtenidos.

Obstáculos Organizacionales. ¿Cuáles son los tres obstáculos más significativos que le dificultan alcanzar sus metas de trabajo más importantes?

PRINCIPALES OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES	PORCENTAJE
Falta de recursos (ejemplos: personal, presupuestos, herramientas, apoyo insuficiente).	14%
Asuntos de capacitación y desarrollo (ejemplos: falta de oportunidades de aprendizaje y crecimiento).	14%
Prioridades de trabajo no claras o cambiantes (ejemplos: urgencias y emergencias de otras personas, demandas conflictivas, proyectos sorpresa).	13%
Burocracia (ejemplos: procesos irrelevantes o engorrosos, ciclos de aprobación innecesariamente largos).	12%
Falta de reconocimiento o recompensa (crédito no compartido, paga injusta, recompensas no relacionadas con el desempeño).	10%
Asuntos de autoridad (falta de poder para tomar decisiones y actuar, asignación confusa de responsabilidades respecto a la toma de decisiones).	9%
Falta de comunicación o comunicación confusa	6%
Reuniones improductivas (demasiadas reuniones, objetivos no claros, no empezar y terminar a tiempo).	6%
Sistemas de información mediocres (ejemplos: datos inexactos, obsoletos, incompletos o confusos).	5%
Carga de trabajo agobiante (demasiadas cosas por hacer, no poder cumplir con todas mis prioridades clave, sentirme exhausto).	4%
Procesos de trabajo mediocres (descripción de tareas poco claras, el trabajo se transfiere erróneamente de un grupo a otro, falta de procesos compartidos).	3%
Politiquerías (rivalidades, favoritismos, antagonismo).	2%
Exceso de información (correos electrónicos excesivos, demasiados reportes)	2%
Ninguna de las anteriores.	1%

Tabla 3.4. Principales obstáculos organizacionales. Fuente: Elaboración Propia

Los resultados se presentan de forma descendente, donde las opciones que obtuvieron un mayor grado de respuesta están de primeros. El cuadro está dividido en tres colores. El tono más intenso es para aquellos obstáculos que fueron seleccionados por la mayoría de las personas.

En el primer grupo, se indican como obstáculos la falta de recursos, asuntos de capacitación y desarrollo, prioridades de trabajo o claras, burocracias y falta de reconocimiento y recompensa. En el segundo grupo, se señalan los obstáculos de autoridad, falta de comunicación o comunicación confusa, reuniones improductivas, falta de reconocimiento o recompensa. El último grupo obtuvo porcentajes menores de menos de 5%, y se señalan aspectos como carga de trabajo agobiante, procesos de trabajos no aptos para su desempeño, favoritismos, exceso de información y reportes.

3.4.10 Resultados de preguntas abiertas

Estas preguntas tienen el objetivo de complementar las respuestas anteriores con opiniones abiertas y de esta forma hacer una verificación más profunda de los datos obtenidos.

3.4.10.1 Metas Organizacionales.

Esta pregunta complementa los resultados obtenidos en el apartado de claridad, donde se evaluaba el grado de conocimiento del empleado acerca de las metas y objetivos de la organización y de los departamentos en los que labora, así como de su contribución individual para el cumplimiento de esas metas. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Si conoce alguna de las cuatro metas principales de Mudanzas Mundiales, anótelas por favor.

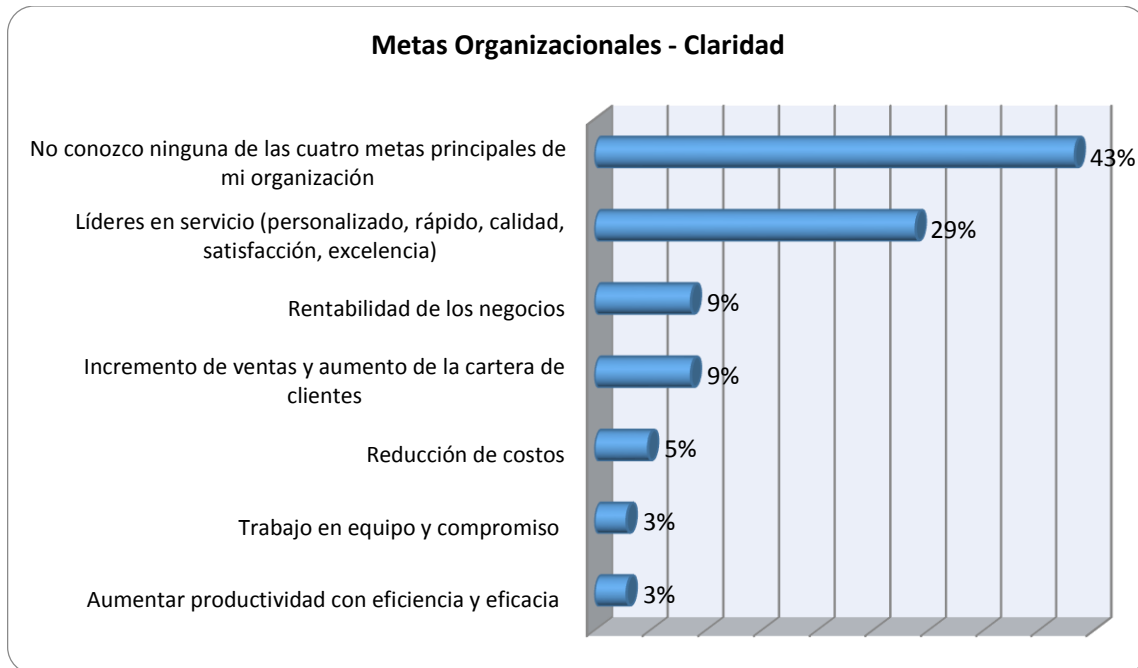


Gráfico 3.23. Metas Organizacionales. Respuesta abierta. Fuente: Elaboración Propia.

Podemos evidenciar que hay un marcado desconocimiento de las metas organizacionales ya que una mayoría significativa indicó no conocerlas, en total un 43%. La segunda calificación más alta la obtuvo el objetivo que tiene que ver con los servicios con un 29%. Como tercer objetivo en importancia con un 10% está la rentabilidad de los negocios.

3.4.10.2 Indicadores Organizacionales

Esta pregunta pretende medir el grado de conocimiento de los colaboradores en cuanto a los indicadores de medición que tiene la empresa.

Si conoce alguna de las tres mediciones principales que indiquen si Mudanzas Mundiales está logrando sus metas importantes, anótelas por favor.

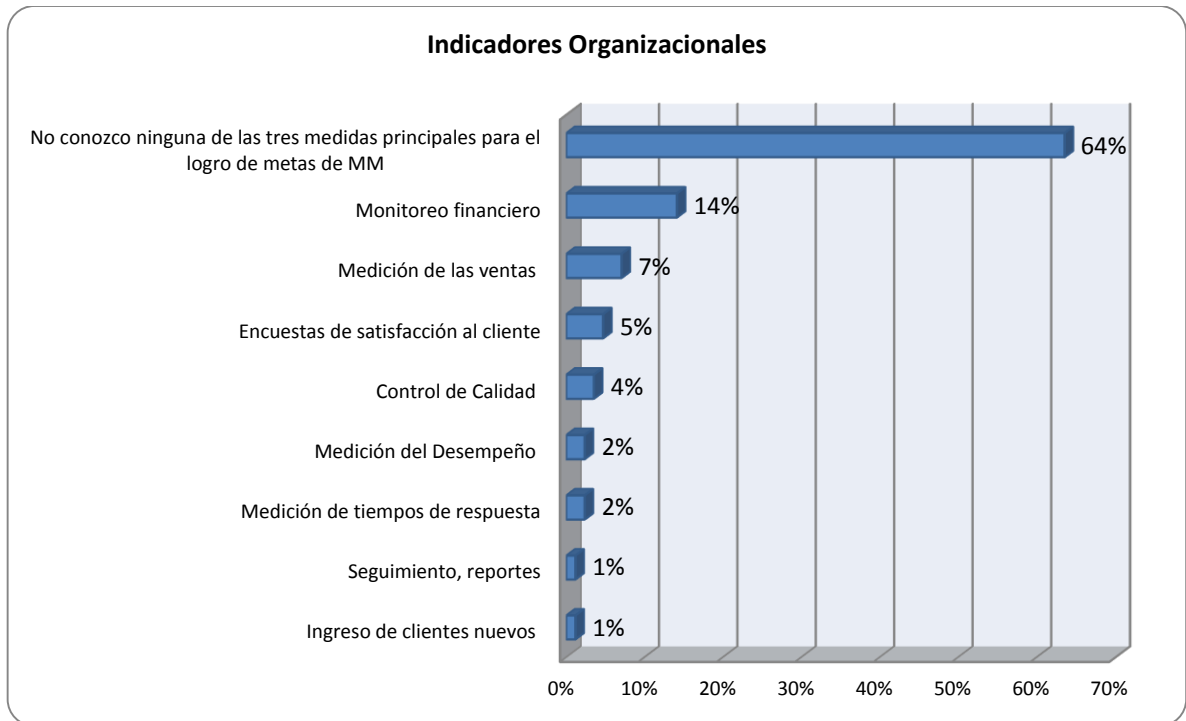


Gráfico 3.24. Indicadores Organizacionales. Fuente: Elaboración Propia.

Nuevamente se refuerzan los resultados obtenidos en la categoría de claridad y se evidencia que hay un fuerte desconocimiento de las mediciones a nivel de la organización. Las mediciones que se indican son las financieras, de ventas y encuestas. Es importante mencionar que solo un 2% mencionó la medición de desempeño como un indicador de la compañía.

3.4.10.3 Metas de Equipo

Esta pregunta pretende medir el grado de conocimiento de los colaboradores en cuanto a las metas, pero específicamente las que se plantean dentro de sus equipos de trabajo a nivel departamental.

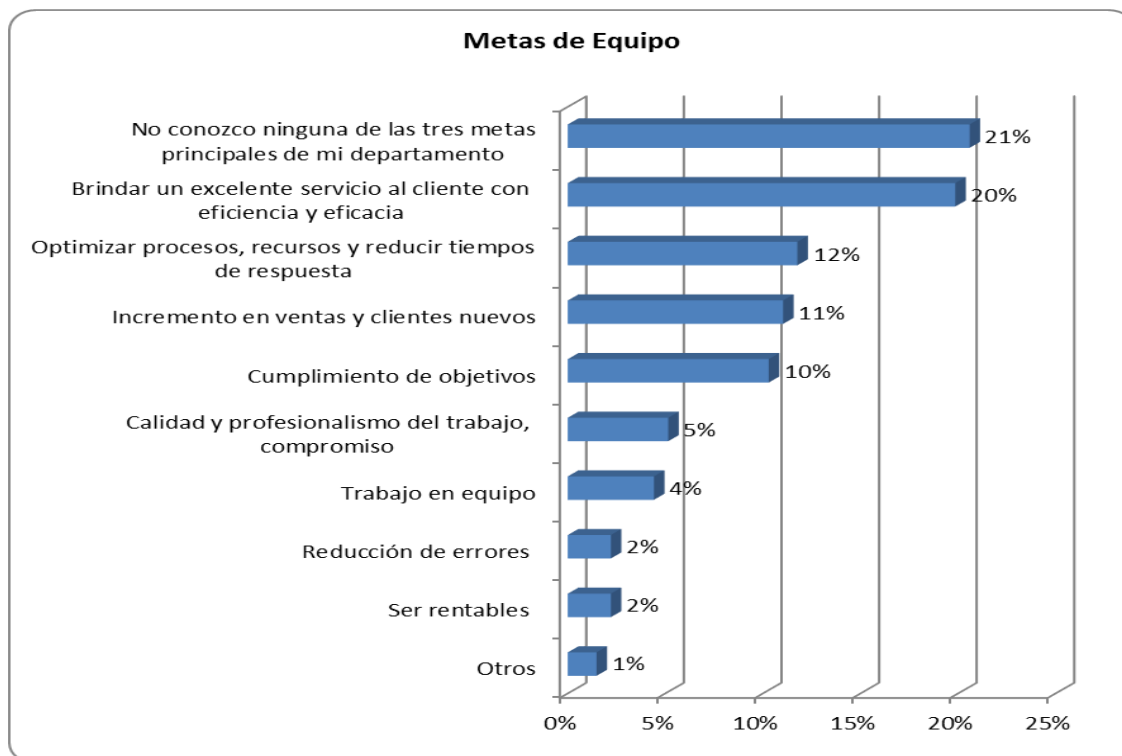


Gráfico 3.25. Metas de Equipo. Respuesta Abierta. Fuente: Elaboración Propia.

Estos resultados indican que aunque el mayor porcentaje obtenido fue para la afirmación “no conozco ninguna de las tres metas principales de mi departamento”, se evidencia una mayor claridad en cuanto a los objetivos grupales en comparación a los resultados anteriores de las metas organizacionales donde se evidenciaba una menor claridad y conocimiento de las mismas.

3.4.10.4 Indicadores del Equipo

Esta pregunta está enfocada a conocer si existen o se conocen mediciones dentro de los equipos de trabajo.

Indicadores del Equipo. ¿Cuál es la medición clave que usted personalmente observa para decidir si mi departamento está logrando sus metas más importantes?

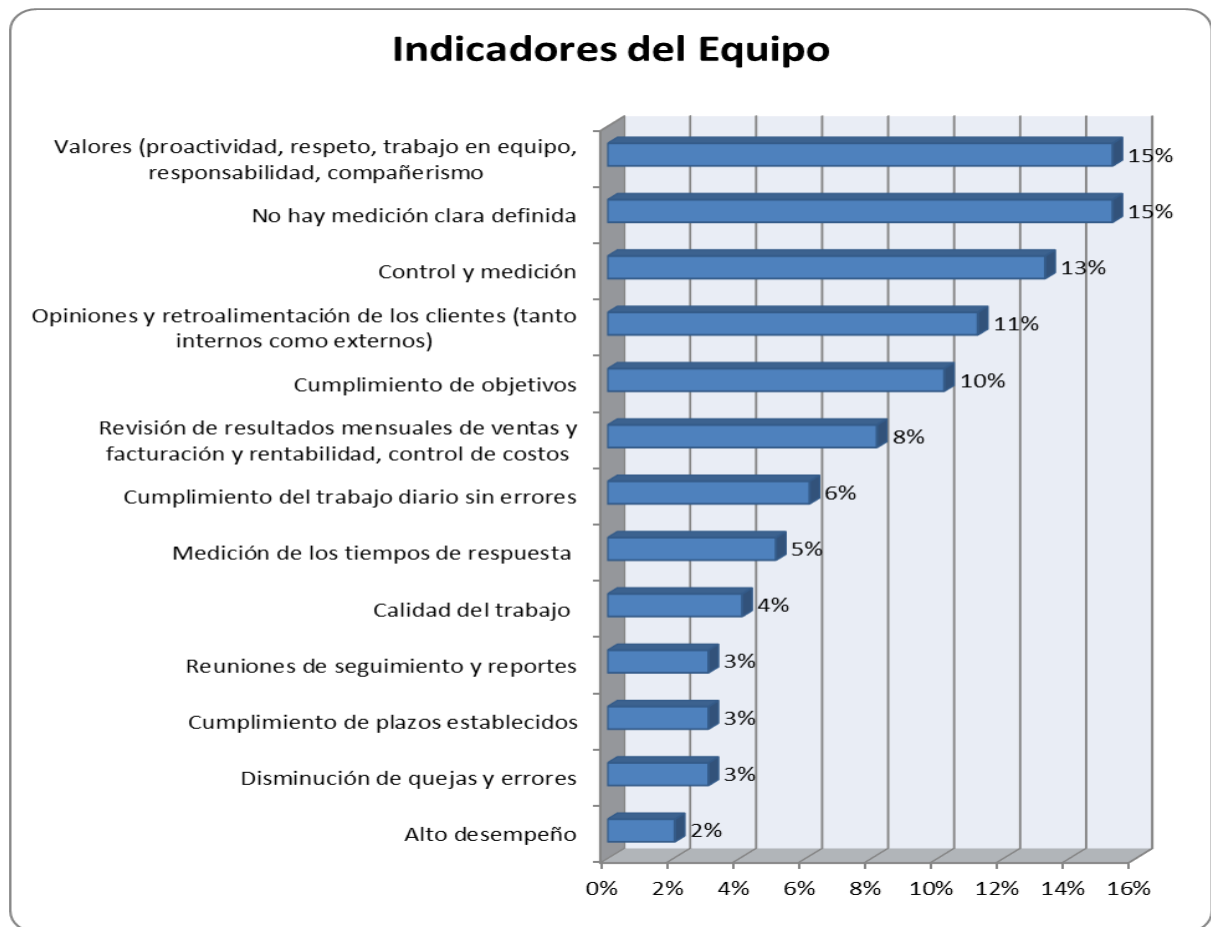


Gráfico 3.26. Indicadores del Equipo. Respuesta abierta. Fuente: Elaboración Propia.

A pesar de haber obtenido un 15% en la respuesta “no hay medición definida”, los resultados indican que existe una mayor claridad de las mediciones dentro de los equipos que las mediciones a nivel organizacional.

3.4.10.5 Recomendaciones de los colaboradores para mejorar el desempeño

Finalmente, en la última pregunta de respuesta abierta, tiene el objetivo de brindar el espacio para que los colaboradores dieran su recomendación acerca de las acciones que podría llevar a cabo tanto la empresa como su grupo de trabajo para mejorar el desempeño. Las respuestas obtenidas fueron muy

variadas, por lo que se presentan en una tabla a continuación en orden descendente de acuerdo al porcentaje obtenido.

Indique qué podría hacer mejor la empresa y mi departamento para mejorar su desempeño y lograr el cumplimiento de sus metas:

LA EMPRESA	%
Motivar a los empleados, oportunidades de crecimiento, capacitación	33%
Mejorar la comunicación	12%
No contesta	9%
Mayores y mejores recursos	6%
Fortalecer servicio al cliente , más personalizado, conocer el servicio a profundidad	5%
Mejorar selección del personal	3%
Gerencias enfocadas en mejorar, no resolver el día a día	3%
Evitar los favoritismos	3%
Tener enfoque	3%
Sistema de recompensas por desempeño extraordinario	5%
Documentación de procesos	3%
Integración entre compañías	2%
Medir eficiencia y productividad	2%
Cumplimiento de compromisos en general por parte de la compañía	2%
Eliminar burocracias	1%
Control de gastos	2%
Tomar decisiones basadas en cálculos y estudios	1%
Involucrar más a los empleados en las metas y objetivos de la compañía	1%
Mayor remuneración salarial	1%
Reuniones más productivas	1%
Mejorar las condiciones del ambiente	1%
Reportes quincenales o mensuales	1%
Fomentar los valores de la organización (trabajo en equipo, compromiso, identificación con la empresa)	2%

Tabla 3.5. Respuesta Abierta, empresa. Fuente: Elaboración Propia.

DEPARTAMENTO	%
No contesta	15%
Mejorar la comunicación	10%
Trabajo en equipo	9%
Establecer metas con sus prioridades, planeación y organización	8%
Capacitación y desarrollo del potencial de las personas	7%
Motivación	5%
Medir eficiencia y productividad en procesos internos para mejorar tiempos de respuesta	7%
Contar con más recursos	5%
Fomentar valores como compromiso, compañerismo, proactividad	6%

Sistema de reconocimiento y recompensas por desempeño extraordinario	5%
Comunicación de resultados mensuales, reuniones de seguimiento	3%
Enfoque en satisfacción y servicio al cliente	3%
Regular cargas de trabajo	2%
Que exista igualdad en el personal	2%
Mapeo de funciones y procesos	2%
Perfiles de puestos	2%
Enfocarse en las soluciones, no en el problema	1%
Disminución de errores	1%
Integración de departamentos	1%
Campaña de concientización del uso de los activos de la empresa	1%
Terminar proyectos 100% antes de comenzar otros	1%
Campaña de sugerencias para buscar mejoras	2%
Participar más a los colaboradores en la toma de decisiones y opiniones en general	1%
Mejorar la forma de resolver diferencias entre compañeros	1%
Retroalimentación	1%

Tabla 3.6. Respuesta Abierta, departamento. Fuente: Elaboración Propia.

A nivel general, los empleados sugieren mejorar la comunicación, la definición de metas, la motivación al empleado, potencializar sus talentos, trabajo en equipo, mejorar los recursos existentes.

3.5 Análisis de los principales hallazgos

En primera instancia, uno de los hallazgos más importantes de este estudio es que no existen metas claras y hay un marcado desconocimiento de la misión, visión, valores, y de la estrategia de la empresa. El hecho de no tener directrices claras genera que las tareas y acciones del personal no estén necesariamente enfocadas al cumplimiento de las metas organizacionales. Esto se puede evidenciar con el bajo resultado de tan solo un 33% en la categoría de claridad donde se evaluaron todos los aspectos mencionados.

Esta situación denota también que la falta de claridad en las directrices es el elemento generador de la mayoría de las debilidades encontradas. Por ejemplo, si no se conocen las metas organizacionales, el planeamiento interno de cada departamento no va a ir dirigido hacia el mismo rumbo que quiere tomar la

organización, sino va a quedar a criterio del líder del grupo. Si las metas del equipo no están claras, el colaborador tampoco tendrá la orientación suficiente para dirigir sus fuerzas y capacidades al cumplimiento de objetivos concretos, sino que realizará su trabajo del día a día a su mejor parecer.

Otro de los hallazgos es que en su mayoría no hay mediciones claras, o bien si las hay, no cumplen satisfactoriamente con su objetivo. De nuevo, probablemente tampoco exista una directriz organizacional clara en cuanto al manejo de las mediciones departamentales, por tanto se genera esta debilidad en esta área.

Por otro lado, se encontró que existe poca retroalimentación en cuanto al desempeño de los colaboradores. No hay tampoco mediciones claras o evaluaciones del desempeño. Tampoco existe una retroalimentación por parte de los superiores acerca del cumplimiento de las funciones.

Otro hallazgo importante tiene que ver con la sinergia. A nivel de grupos de trabajo, se denota que hay comunicación, cooperación, cohesión de grupo. Sin embargo, no funciona de la misma forma entre departamentos, los cuales trabajan de forma individual y aislada. Hay una marcada falta de integración.

Adicional, se puede concluir que hay una importante oportunidad de mejora en el provecho de los talentos de las personas en la organización, así como el nivel de exigencia, ya que las personas en general piensan que tienen mucho más potencial del que sus puestos de trabajo les exige.

3.6 Análisis FODA del Grupo Mudanzas Mundiales con respecto a su clima organizacional

3.6.1 Fortalezas

- En general, las personas tienen claridad en cuanto al conocimiento de sus tareas y responsabilidades.

- Se tiene un buen enfoque al servicio al cliente. Los colaboradores comprenden que el negocio se basa en el servicio y las metas y acciones están en su mayoría enfocadas al logro de la satisfacción del cliente.
- En general, Mudanzas Mundiales cuenta con personal identificado y comprometido con la empresa.
- Los colaboradores en su mayoría se sienten motivados y comprometidos con la institución.
- En los departamentos, existe unión de grupo y trabajo en equipo.
- Mudanzas Mundiales tiene claramente definida su Misión, Visión, Valores y estrategias para cada una de sus unidades de negocio.
- Buenas relaciones entre los jefes y colaboradores.

3.6.2 Debilidades

- Existe un desconocimiento marcado de la existencia, significado y propósito de la declaración de misión y visión de la compañía.
- Inexistencia de comunicación estratégica interna.
- Falta de planificación a nivel de equipo.
- Poca participación de los colaboradores en el establecimiento de metas y búsqueda de soluciones de mejora.
- No existe, con regularidad, retroalimentación sobre el desempeño de las personas.
- Falta de recursos y sistemas que posibiliten un mejor desempeño.
- Poca integración entre los departamentos. Se trabaja de forma aislada e independiente.
- Inadecuados niveles de comunicación interdepartamental.
- Bajo nivel de confiabilidad organizacional.
- El establecimiento de indicadores no es una práctica común en la compañía.
- No hay retroalimentación en cuanto al desempeño ni mediciones concretas.

- No hay un sistema de recompensa basado en el desempeño de los colaboradores.
- No hay reconocimiento (no monetario), del buen desempeño de los colaboradores.
- Las personas saben qué deben hacer, pero no saben si están contribuyendo con sus tareas a conseguir las metas de la organización.
- Jefes permisivos, con bajos niveles de exigencia. No exhortan a dar lo mejor.
- Líderes ocupan la mayoría de su tiempo en atender urgencias.
- Talento humano subutilizado.
- Bajo nivel de motivación de los empleados.
- Estilos de liderazgo diferentes, no alineados.
- Bajo nivel de planificación, priorización de metas y tareas.

3.6.3 Oportunidades

- Tomar este estudio como un punto de partida para realizar estudios de clima organizacional para comparar los resultados en el tiempo y, de esta forma, definir si hay mejoras o no.
- Fomentar la retroalimentación tanto formal como no formal del desempeño de las personas, con el fin de brindar una orientación clara de sus funciones.
- Convertirse en una empresa más competitiva mediante el fortalecimiento del rendimiento de los empleados.
- Crear indicadores para la medición del desempeño.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Incentivar la participación de los colaboradores en las decisiones importantes de la compañía.
- Aprovechar más el talento humano dentro de la compañía

3.6.4 Amenazas

- Perder competitividad en el mercado debido a un débil control del desempeño de sus funcionarios.
- Deterioro de la cultura organizacional.
- Desmotivación de los colaboradores.
- Fuga de talentos.

CAPÍTULO IV: Propuesta de estrategia para Mejorar el Desempeño Organizacional en el Grupo Mudanzas Mundiales

En el capítulo anterior se analizaron a profundidad los principales obstáculos organizacionales que inciden en el desempeño de los colaboradores en el Grupo Mudanzas Mundiales, examinados desde una perspectiva organizacional, departamental e individual.

Basado en los resultados del diagnóstico del capítulo anterior, se presenta en el capítulo cuatro la propuesta para mejorar y abordar las debilidades encontradas.

Este capítulo tiene como objetivo presentar una propuesta a la alta gerencia que permita generar un cambio positivo y sostenible en el tiempo de su cultura organizacional que a su vez se traduzca en acciones necesarias para mejorar el desempeño de sus colaboradores.

4.1 Justificación de la propuesta

Al igual que muchas empresas, Mudanzas Mundiales se encuentra en un mercado ampliamente competitivo, situación que representa retos importantes en miras a su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad. Las organizaciones inteligentes deben ser capaces de mantenerse y crecer frente a los actuales desafíos, en la medida de que sus integrantes estén preparados para los cambios permanentes.

Siendo una empresa de servicios, es de vital importancia que Mudanzas Mundiales enfoque sus esfuerzos de mejora del potencial de sus colaboradores, quienes son los responsables de brindar los servicios y están en contacto directo con sus clientes y proveedores, convirtiéndose de esta forma en la columna vertebral del negocio ya que su desempeño influirá directamente en los resultados de la compañía.

En el capítulo tres, los resultados obtenidos del diagnóstico organizacional evidencian que existen debilidades y obstáculos muy marcados en cuanto a

aspectos organizacionales que afectan el desempeño de los colaboradores, lo cual hace necesario implementar planes de acción inmediatos que permitan atacar los problemas encontrados. Por lo tanto, la presente propuesta pretende encontrar soluciones para mejorar la comunicación, las actitudes, conductas y hábitos incorrectos, relaciones interdepartamentales, así como fortalecer el liderazgo e incentivar la motivación de los empleados. De esta forma se contará con equipos de trabajo integrados más capacitados y preparados, los cuales estarán orientados hacia las metas de la organización.

4.2 Objetivo de la propuesta

El objetivo de la propuesta consiste en generar un cambio positivo en la cultura organizacional del Grupo Mudanzas Mundiales que permita a la compañía optimizar el desempeño y productividad de sus colaboradores.

4.3 Desarrollo de la propuesta de mejora del desempeño en el Grupo Mudanzas Mundiales

Esta propuesta comprende un proceso de cuatro fases. Cada etapa es individual con un objetivo específico y debe cumplirse en su totalidad para poder continuar con la siguiente.

Este proceso abarca toda la organización, pero se trabaja desde lo general a lo específico en una secuencia piramidal, iniciando con la alta dirección, luego con el equipo gerencial y finalmente con el resto de los trabajadores.

En esta propuesta, los líderes tienen un rol protagónico en los procesos de mejora, ya que son ellos los agentes de cambio dentro de la organización.

Se incluye en el plan una última etapa de control, medición y seguimiento de la implementación de la propuesta, que ayudará a tener una guía para saber si se están obteniendo los resultados esperados.

4.3.1 Consideraciones para una implementación efectiva de la propuesta

Se consideró necesario adicionar una sección previa que contiene una serie de sugerencias a tomar en consideración, que ayudarán a preparar a la empresa para enfrentar el proceso de cambio.

La presente propuesta promueve un cambio sustancial a nivel de la organización. Todo cambio conlleva un proceso de adaptación y genera incertidumbre y en algunos casos hasta resistencia. Por tanto, para que resulte realmente efectivo y exitoso, se requiere un esfuerzo y una planificación integral, que involucre a todos los niveles de la organización tanto antes, durante y después de su implementación.

A continuación se plantea una serie de sugerencias, para tomarse en cuenta previo y durante la ejecución de la propuesta, las cuales ayudarán a preparar a la empresa para enfrentar el proceso de cambio:

1. Recopilar toda la información necesaria para que los planes y las acciones a tomar sean la medida de la organización, tomando en cuenta sus realidades económicas, comerciales y su tamaño en relación a la cantidad de colaboradores. De esta forma se realizará un plan concreto, apegado a la realidad y factible de realizar, con mayores posibilidades de éxito.
2. Investigar si en algún momento de trayectoria de la empresa se llevó a cabo alguna iniciativa similar. De ser así, se recomienda examinar sus factores de éxito y fracaso. De esta forma se tendrá un punto de partida para conocer y entender qué elementos podrían causar algún tipo de complicación en el proceso de implementación de la estrategia de cambio.
3. La alta gerencia de la empresa debe estar totalmente de acuerdo e identificada con las iniciativas de cambio. Tanto los propietarios como la gerencia general deben participar activamente en todo el proceso y brindar su apoyo al departamento de Desarrollo Humano, cuyo papel es protagonista para el desarrollo de las acciones a tomar.

4. Informar e involucrar a todo el personal sobre el proceso de cambio. Una comunicación efectiva del proceso, evitará que las personas se hagan una falsa idea acerca de lo que está sucediendo o va a suceder, evitando también la comunicación informal. Se debe comunicar a todo el personal el proceso que se llevará a cabo, las causas que motivaron su implementación, la importancia de la participación activa de todo el personal en su desarrollo así como los resultados que se esperan. De esta forma habrá más posibilidad de que el cambio sea percibido como una oportunidad integral de crecimiento y mejora en vez de una amenaza. Es importante comunicar cuál es la situación actual tras los hallazgos del diagnóstico organizacional realizado y posteriormente describir la situación deseada en el futuro, así como hacer saber a los colaboradores la importancia y el impacto que el cambio propuesto ejercerá sobre sus puestos de trabajo y la compañía en general.

5. Mantener una comunicación eficaz entre los líderes. Es importante tener reuniones de seguimiento entre las personas que lideran el proceso de cambio, para evaluar cómo se está llevando a cabo y si es necesario hacer alguna modificación a la estrategia.

6. Realizar mediciones periódicas del avance y cumplimiento de los objetivos del proceso de cambio. Es necesario establecer indicadores que permitan tener una guía para determinar si se está cumpliendo con éxito y determinar si está siendo efectivo.

4.3.2 FASE UNO: ORIENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL

La empresa cuenta con una misión, visión y valores claramente definidos. Existen también estrategias establecidas para cada una de las unidades de negocio. Sin embargo, los resultados obtenidos del diagnóstico organizacional evidencian que no son conocidas por la población de trabajadores de la corporación, por tanto, todas las decisiones, planeación, tareas y actividades diarias, van enfocadas a lo que cada departamento o individuo considera que es mejor, ya que no han recibido una directriz clara. Cuando no se tiene un rumbo

definido, las personas tomarán los caminos adecuados según sus criterios, los cuáles no necesariamente serán los más adecuados.

En el caso del Grupo Mudanzas Mundiales este proceso está muy avanzado ya que la empresa tiene definido a dónde quiere llegar y ha estructurado metas y planes para lograrlo, por tanto hay una gran parte de la tarea que ya está hecha. Sin embargo, si sus colaboradores lo desconocen es prácticamente como si no existiera. Este punto encabeza la propuesta debido a que es la dirección organizacional la generadora de las pautas a seguir por el resto de la organización, debe ejercer su liderazgo como cabeza de la organización, indicando a sus colaboradores qué se pretende y se necesita de cada uno de ellos. La dirección organizacional debe tomar el mando y el control de su empresa, deben empoderarse y expresar qué es lo que quieren y cómo quieren alcanzarlo. Sin esta guía clara, definida y entendida por todas y cada una de las personas de la organización, cualquier estrategia que se proponga no tendría éxito alguno.

4.3.2.1 Revisiones y modificaciones

Se recomienda que antes de dar a conocer de forma general la visión, misión, metas, valores y planes estratégicos, los propietarios de la compañía así como la dirección general realicen una revisión a profundidad del contenido de cada uno de ellos para determinar si coinciden con las aspiraciones actuales de la organización e identificar si algún es necesario hacer algún cambio o bien redefinirlos. Este paso es absolutamente necesario ya que si no se hace en un inicio, y por el contrario se empiezan a definir cambios durante el proceso, podría generar sentimientos y comportamientos desfavorables por parte de los colaboradores como falta de credibilidad en la compañía, desconfianza, apatía, falta de interés, indecisión y desagrado. Se debe revisar que el plan estratégico contemple objetivos y metas claras y concisas, que se puedan cumplir en un tiempo establecido en el mismo plan. En este proceso es importante la participación de los líderes de cada unidad de negocio y de cada departamento,

para que aporten sus ideas, opiniones y que además exista un consenso. En este paso, el departamento de Desarrollo Humano también deberá revisar las políticas existentes de la organización, así como redactar en conjunto con la alta dirección, aquellas políticas que aún no se han establecido, como códigos de conducta, vestimenta, comunicación, servicio al cliente, calidad, etc.

4.3.2.2 Divulgación de la misión, visión, valores, estrategias y políticas

4.3.2.2.1 Inducción

Desde el momento de ingreso a la compañía, se debe integrar al colaborador como parte de la cultura de la empresa e identificarlo con la misión, visión y valores, así como dar a conocer la historia de la empresa, sus negocios y sus distintas localidades. Se propone por tanto, crear un proceso de inducción una vez al mes para todos los nuevos integrantes de la corporación. Dicha inducción debe ser programada para una duración de un día laboral y debe incluir los siguientes aspectos: bienvenida por parte de los altos directivos de la organización: Presidente, Vicepresidente y Gerente General, historia de la organización, revisión y explicación de la misión, visión, valores y políticas de la organización, *tour* guiado por las diferentes oficinas periféricas, explicación general de la estructura de la organización (organigrama), explicación general de las funciones principales de cada unidad estratégica de negocio, dirigida por cada uno de los directores de área, charla motivacional.

Esta inducción deberá planearse de forma tal que sea amena y dinámica, evitando el aburrimiento. Es una excelente oportunidad para dejar claro al colaborador cuál es la dirección que desea tomar la empresa, qué se espera de la persona como colaborador. Crea un sentido de identificación y pertenencia.

Finalmente, es recomendable entregar al nuevo integrante de la compañía un folleto con los principales aspectos de la organización para reforzar lo aprendido.

4.3.2.2.2 Comunicación de la misión, visión, valores y estrategias al resto de la compañía.

Según los resultados obtenidos en el diagnóstico, las maneras de comunicar la misión, visión, valores, metas, estrategias, no están siendo efectivas, ya que un alto porcentaje de colaboradores indicó no conocerlas. Por tanto, se requiere establecer estrategias que permitan comunicarlas efectivamente y que esto se traduzca en actitudes y comportamientos que beneficien a la organización.

Para cumplir lo anterior de forma efectiva se propone:

1. Promover una reunión inicial con todo el personal para dar a conocer no solo el proceso de cambio, sino también informar acerca de las aspiraciones de la compañía y qué se pretende de cada colaborador. Se recomienda hacer esta reunión preferiblemente fuera de las instalaciones de la compañía, en horario no laboral, en un estilo convivio grupal. Se recomienda incluir una charla motivacional.
2. Fortalecer los medios internos de comunicación para informar acerca de la existencia de la misión, visión, valores y avance de las metas y estrategias. Se propone la creación de un boletín mensual donde se comuniquen aspectos relevantes de la organización, incluir historia de los distintos departamentos, curiosidades, felicitaciones por logros de compañeros tanto a nivel laboral como personal, actividades, etc., que involucre e identifique al colaborador con la compañía.
3. Promover la celebración de días especiales para la organización como: fundación de la empresa, fecha de creación de unidades de negocio o de departamentos, día del contador, del aduanero, de la secretaria, etc. Aprovechar estos comunicados para agregar parte de la historia de la compañía así como promover los valores de la organización.
4. Promover reuniones cortas en los departamentos donde los líderes fortalezcan el conocimiento acerca de las directrices organizacionales,

recordando constantemente qué es la organización, cuál es su razón de ser, a donde se va y qué los caracteriza.

5. Establecer una red de voceros que definan maneras de nutrir de información a los colaboradores.
6. Evaluar los resultados obtenidos y el impacto de las acciones de comunicación.

4.3.3 FASE DOS: PROGRAMA DE DESARROLLO DE LÍDERES

Esta segunda etapa involucra directamente a los líderes de la organización. Los líderes en el contexto del Grupo Mudanzas Mundiales son los gerentes de cada departamento. El objetivo es desarrollar competencias y habilidades del liderazgo necesarias para la consecución de sus labores como generadores de cambio. De igual forma se pretende un perfeccionamiento de los métodos y estilos de dirección y liderazgo de los gerentes, ya que se determinó que varían mucho de un gerente a otro.

4.3.3.1 Definición de objetivos y resultados esperados del programa de desarrollo de líderes

Inicialmente los altos directivos deben definir los resultados que se esperan de los líderes y conectar los resultados con la estrategia de la organización. Se debe buscar que los resultados sean equilibrados entre los intereses de clientes, colaboradores, la organización y, además, que sean sostenibles en el tiempo. Estos objetivos deben estar dirigidos a:

- ✓ Desarrollar una perspectiva estratégica en los líderes.
- ✓ Formar líderes de alto rendimiento que conozcan la relación entre su trabajo y la estrategia de negocio de la organización.
- ✓ Formar líderes que traduzcan la visión y objetivos de la organización en tareas y acciones diarias para cumplirlos
- ✓ Crear una visión a largo plazo, que ataque las actitudes de quedar atrapados en el día a día.

4.3.3.2 *Coaching* para líderes

Se refiere a actividades de desarrollo de la capacidad de liderazgo. A pesar de que se realiza en equipo, está dirigido a la individualidad del líder y el desarrollo de sus competencias y habilidades. Estas actividades proporcionan herramientas apropiadas para que la gente pase de mediocre a buena y de buena a excelente. Estos métodos y actividades tienen sentido práctico, se enfocan en llevar a la práctica el conocimiento y las competencias aprendidas, se orientan a la acción y a resultados permanentes. Se deben enfatizar en temas clave para la consecución de sus funciones como líderes, tales como: manejo efectivo del tiempo, inteligencia emocional, orientación a resultados, manejo del estrés, resolución de conflictos, comunicación efectiva y empática, motivación, planificación eficaz, establecimiento de metas, manejo de personal, reuniones efectivas, temas que contribuirán al mejoramiento de sus competencias y desempeño de sus funciones.

Se realiza a través de mentores externos que proporcionan procedimientos pedagógicos combinados con casos reales, exposiciones técnicas, debates, reflexiones, aplicación de herramientas, dinámicas de grupo y técnicas adaptadas a las necesidades de la organización. Tiene una duración de dos días donde se aplica teoría y práctica y una tercera sesión de seguimiento a las tres semanas de haber realizado el *coaching*. En esta tercera sesión, cada líder preparará una charla donde exponga cómo ha aplicado sus competencias y habilidades gerenciales ante las situaciones laborales. Posteriormente se abrirá un espacio para análisis grupal. Se expondrán casos de grandes compañías para el reforzamiento de conceptos y aplicaciones de competencias. Se recomienda reforzar el *coaching* con sesiones programadas una vez al mes.

4.3.3.3 Taller de Liderazgo y Trabajo en Equipo para Mandos Altos y Medios “Team Building”

A diferencia de la técnica anterior que trabaja las habilidades individuales de los líderes, esta técnica está enfocada en la colectividad y la cohesión del grupo. Se dirige tanto a los Directores como al equipo Gerencial de Mudanzas Mundiales y se pretende con esta iniciativa crear un equipo gerencial de alto desempeño. Con esto, se están fortaleciendo los cimientos de la organización, los cuales deberán ser lo suficientemente fuertes para soportar el peso del resto de la organización.

Se enfoca en revisar los estilos de liderazgo con la finalidad de alinear conceptos para potenciar sus competencias como líderes inspiradores y ser eficientes en la cohesión de sus equipos de trabajo para ir firmes a resultados, así como fortalecer el trabajo en el equipo directivo. Se incluirán técnicas de Dinámica de Grupos como cuerdas altas y bajas que pretenden generar integración y cohesión, y están orientadas a la formación y transformación de las personas desde su propia individualidad, sus competencias, su liderazgo, capacidad de toma de decisiones, así como desde el punto de vista sinérgico y sistémico en la interrelación con otros individuos, en la convivencia armónica, la comunicación efectiva, la conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento, así como el fortalecimiento de sus valores y de su propia cultura como una misma micro-sociedad y acompañando por el aprendizaje de habilidades. Los líderes aprenderán, comprenderán y aplicarán acciones para desarrollar y mantener la productividad y mejoramiento continuo, a través del reforzamiento de conceptos como trabajo en equipo, integración, comunicación, sinergia, cohesión. Esta técnica contribuye a la integración interdepartamental, ya que ayudará a los líderes de cada área a conocerse y comprenderse mutuamente, fortalecerá las relaciones humanas y creará un estrecho y fuerte equipo de trabajo gerencial.

4.3.3.4 Capacitar líderes para ser formadores

En este paso, los altos directivos, con la guía de los mentores externos que han capacitado a los líderes en el proceso individual y grupal, deberán seleccionar al menos a los tres gerentes que consideren tengan más habilidades para ser formadores dentro de la organización.

Una vez seleccionados, los mentores externos se encargarán de prepararlos y capacitarlos para desarrollar las habilidades para ser formadores. Reforzarán sus destrezas como mentores, comunicadores y motivadores. El propósito de esta iniciativa es que estos formadores de líderes sean los que se encarguen de replicar todas las habilidades aprendidas en el programa de desarrollo de líderes al resto de los equipos de trabajo dentro de la organización.

El hecho de que estos formadores o instructores sean de la misma organización tiene varias ventajas. Primeramente, son personas que a diferencia de alguien externo, conoce ampliamente la organización, sus fortalezas y debilidades. Por tanto, sus enseñanzas estarán ligadas a su conocimiento de la compañía, con un criterio más amplio para las actividades que vaya a realizar y los conocimientos que transmita pueden ser adaptados a la realidad de la compañía y orientados a los objetivos y metas de la organización.

Segundo, las capacitaciones con mentores externos son muy costosas y normalmente establecen una tarifa por persona. Al ser una empresa con tantos colaboradores, el costo de un solo taller para toda la organización sería extremadamente elevado. Por tanto, contar con tres especialistas internos para realizar este tipo de actividades en la organización, beneficia económicamente a la compañía.

Otra ventaja es que habrá mayor accesibilidad en el caso de que las personas tengan alguna duda con respecto a los procesos que se están llevando a cabo, podrán dirigirse directamente al mentor interno para evacuar sus consultas.

Finalmente, habrá también un mejor seguimiento de los resultados y comunicación con la alta gerencia acerca de los avances del proceso.

4.3.3.5 Cuadros de mando para la medición y seguimiento de los resultados de la fase de preparación de líderes.

Se recomienda crear cuadros de mando para evaluar el desarrollo de la capacidad de liderazgo en los gerentes de la organización y así poder dar seguimiento a los resultados obtenidos. Debe aplicarse la evaluación con cierta periodicidad, que permita valorar si las metodologías aplicadas están siendo efectivas. Se recomienda además planificar reuniones gerenciales una vez al mes, para evaluar temas relevantes de la organización donde se genere participación y se propongan ideas de mejora. Estas reuniones ayudarán a mantener la cohesión del grupo gerencial.

4.3.4 FASE TRES: PREPARACIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL

Esta etapa tiene como objetivo estructurar un plan de aprendizaje organizacional para toda la empresa en función de la mejora del desempeño organizacional para el cumplimiento de las metas de la compañía.

Se pretende orientar estratégicamente a los colaboradores para corregir las conductas y acciones que, según el diagnóstico del capítulo tres, se convierten en obstáculos para un desarrollo eficiente de las funciones en la efectividad grupal de los equipos de trabajo. Consta de sesiones de capacitaciones técnicas, talleres y dinámicas de grupo.

4.3.4.1 Capacitaciones técnicas

Estas capacitaciones tienen como objetivo familiarizar a los empleados con el ámbito de operación de la compañía en temas relacionados propiamente en los servicios que se ofrecen, así como alinear los objetivos de la empresa con las capacidades y habilidades de los colaboradores. Un incremento en las habilidades mejora el potencial del empleado para desarrollarse a un nivel superior.

Para ello, cada líder como experto del área, será responsable de impartir las capacitaciones al personal con temas relacionados al área que le compete. El departamento de Desarrollo Humano será responsable por su parte de coordinar las capacitaciones, convocar al personal y brindar al líder todas las facilidades necesarias para impartir el tema. Se recomienda hacer al menos una capacitación mensual y entregar un certificado de participación.

Ejemplo de capacitaciones internas en el área de logística:

Requisitos aduaneros para importar o exportar, mercancías que requieren permisos, medios de transporte, seguros de carga, manejo de mercancías peligrosas, manejo en puertos, aeropuertos y fronteras, costos de los diferentes medios de transporte.

Esta iniciativa brinda la oportunidad para que las personas surjan dentro de la misma organización, lo cual crea opciones de crecimiento y mejora la motivación. Los líderes además, en el momento en que imparten las capacitaciones, pueden identificar el potencial de miembros que pueden aportar ideas innovadoras. Los colaboradores podrían compartir sus experiencias de cómo se llevaban a cabo los procesos en las empresas de donde provienen por lo tanto es una excelente oportunidad de desarrollo. De igual forma, representa una ocasión de integrar a los colaboradores, ya que se pretende que haya participación de funcionarios de todas las áreas de la compañía, mejorando de también la comunicación.

4.3.4.2 Talleres

Se propone realizar una serie de talleres dirigidos a todo el personal con temas variados que, al igual que se hizo con los líderes, se encargue de potenciar las habilidades individuales de los colaboradores para una buena ejecución de sus labores. Los responsables de impartir estos talleres serán los tres líderes que se capacitaron en la fase anterior como formadores de líderes. La coordinación de los aspectos logísticos de los talleres es responsabilidad del departamento de Desarrollo Humano.

Se proponen los siguientes talleres:

- **Taller ponte la camiseta:** Se presentan herramientas para desarrollar el compromiso de los colaboradores, creando conciencia de la importancia del trabajo y la lealtad, enfocar las energías para hacer bien las cosas y fortalecer “el amor por la camiseta”.
- **Taller Motivacional:** inspira para que las personas encuentren sus propias fuentes de motivación trabajando en las actitudes, encausando los esfuerzos hacia metas comunes, hacia el éxito, sin dejar de lado la importancia de las metas personales de cada uno.
- **Taller valores fundamentales:** busca concientizar al colaborador acerca de la importancia de la ética y la aplicación en todos los ámbitos de la vida y laborales de los valores humanos tales como: el respeto, la gratitud, el perdón, la tolerancia así como los valores corporativos.
- **Taller alineación estratégica:** Está enfocado a buscar el compromiso y sensibilización de los trabajadores hacia la estrategia de la empresa. Orienta acciones para mantener el impacto del Plan Estratégico y su sostenibilidad en el tiempo. Pretende desarrollar un sentido de pertenencia de los individuos y que éstos entiendan claramente la importancia del planteamiento estratégico de la organización así como obtener su compromiso para el cumplimiento de objetivos y metas.
- **Taller de comunicación efectiva:** Tiene como objetivo enseñar a manejar la comunicación interna y externa. Se faculta a las personas a adquirir las habilidades para promover entornos colaborativos y perfeccionar sus capacidades y competencias en la comunicación.

Se pretende lograr mejores resultados en las comunicaciones formales e informales, establecer relaciones de colaboración basadas en la confianza y respeto, reducir la generación de conflictos interpersonales, comunicarse efectivamente con un lenguaje sencillo, conciso y directo, mejorar las habilidades de escucha activa y empática.

- **Taller de Servicio al Cliente:** Tiene como objetivo concientizar a la población de trabajadores del Grupo Mudanzas Mundiales sobre la importancia del cliente y el impacto en la organización, la importancia de la empatía para entender la posición y las necesidades del usuario, habilidades para la resolución de quejas y reclamos, inteligencia emocional (Ernesto Yturralde,2015).

4.3.4.3 Dinámicas de Grupo

Se trata de actividades al aire libre con dinámicas para realizarse en grupos de hasta cuarenta personas con el fin de crear integración así como formar equipos de alto rendimiento. Se pretende fortalecer las relaciones entre colaboradores, desarrollar el espíritu de equipo, mejorar la comunicación interna, formar equipos de trabajo altamente productivos, solidarios y compenetrados con la efectividad y eficiencia en los resultados, así como ayudar romper las barreras de comunicación internas, estableciendo un clima laboral mucho más agradable, un clima de cooperación, integrado, dinámico, consciente y altamente productivo, ideal en los procesos de cambio.

Las dinámicas están compuestas por una serie de actividades físicas y desafíos mentales contra el tiempo orientados a la solución de problemas, fomentando una serie de aprendizajes y auto-análisis que evidencian competencias para el trabajo cooperativo, el trabajo en equipo y con estos el liderazgo. Son excelentes medios para fomentar el espíritu de grupo, la solidaridad, el trabajo en equipo, la cohesión, la comunicación, el pensamiento crítico, el liderazgo, los resultados sinérgicos, establecimiento de vínculos de confianza, estímulo de la creatividad, concienciación de la importancia de la planificación, la visión, la optimización de los recursos, valoración del tiempo y el vivir los valores personales y compartidos, estimulando la capacidad racional natural del ser humano para ejercer un juicio correcto diferenciando el bien del mal, lo correcto de lo incorrecto, diferenciando los valores de los anti-valores.

Las personas responsables de dirigir estas dinámicas deben ser los tres líderes que recibieron capacitación para ser formadores de líderes. El departamento de Desarrollo Humano será responsable de coordinar la logística de la actividad, como seleccionar el lugar donde se llevará a cabo, el transporte, alimentación, comunicación de la actividad así como el equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad.

4.3.5 FASE CUATRO: CONTROL Y SEGUIMIENTO

Esta fase provee seguimiento a la aplicación de las acciones propuestas anteriormente.

4.3.5.1 Indicadores

Se recomienda establecer una serie de indicadores de gestión, por medio de los cuales se pueda realizar una comparación entre los objetivos planteados por la organización y el desempeño alcanzado tras la implementación de las estrategias. Se recomienda que se maneje un mismo sistema de indicadores para toda la organización y que debido a su tamaño, cada líder sea el responsable de llevar las mediciones de su área a cargo.

4.3.5.2 Reuniones de Seguimiento

Se recomienda realizar reuniones trimestrales entre la alta dirección y el grupo gerencial para evaluar el progreso de las actividades que se han realizado. En estas reuniones se revisarán los indicadores según lo planteado en 4.3.5.1 y se definirá si es necesario algún tipo de ajuste a las estrategias.

4.3.5.3 Aplicación anual del Diagnóstico Organizacional

Con el fin de conocer si existen avances, se recomienda realizar un nuevo diagnóstico organizacional al menos un año después de la aplicación del anterior. Esto permitirá evaluar si las estrategias propuestas han conducido a un cambio que permita mejorar la calificación de la empresa y si ha podido enfrentar con asertividad los obstáculos al desempeño encontrados en el primer diagnóstico.

4.4 Justificación económica de la propuesta

A continuación se presenta un cuadro con los costos asociados a la puesta en marcha de las estrategias planteadas.

Actividad	Costo por Persona	Cantidad de Personas	Costo Total
<i>Coaching</i> para líderes	\$240,00	16 (3 Directivos y 13 Gerentes)	\$3.840,00
<i>Teambuilding</i>	\$250,00	16 (3 Directivos y 13 Gerentes)	\$4.000,00
Capacitación Formadores de Líderes	\$2.500,00	3	\$7.500,00
Alquiler de local y alimentación para Dinámicas de Grupo	\$25,00	243	\$6.075,00

Cuadro 4.1. Justificación económica de la propuesta. Elaboración Propia.

Bajo el supuesto de que todas las actividades se realicen en un periodo no mayor a los 48 meses, se puede considerar que el costo mensual para la compañía es de casi \$450.00, monto que se adapta a las realidades económicas del Grupo Mudanzas Mundiales.

Es importante recalcar que para el desarrollo de las estrategias planteadas en este capítulo, y con el fin del fortalecimiento de la cultura organizacional en el Grupo Mudanzas Mundiales, se requiere además de la inversión económica de parte de la empresa, así como mucha constancia y compromiso de la alta dirección, así como del equipo gerencial, quienes serán los generadores del cambio en la organización. Como todo proceso, requiere tiempo, dedicación y continuidad; pero todo este esfuerzo se traducirá en una mejora sustancial y sostenible del desempeño general de la compañía; y con esto, en una mejora en la calidad de vida de las personas que la conforman.

4.5 Conclusiones

La industria de los servicios logísticos abarca una amplia cantidad de actores. Se relaciona con el comercio internacional, aduanas, almacenes fiscales, importadores, exportadores, transportistas de varias modalidades, entre otros. Se trata de un sector muy especializado y de gran relevancia para la actividad económica mundial que está en constante crecimiento.

El Grupo Mudanzas Mundiales ha ido aumentando su cartera de servicios conforme aumentan las necesidades de sus clientes. A su vez, ha tenido que incrementar el número de colaboradores y de departamentos internos.

El aumento de sus operaciones no ha estado ligado a un proceso estructurado, si no que este crecimiento se ha hecho basado en decisiones poco planificadas, y a veces incluso por ocurrencias.

El crecimiento desmedido ha provocado que los empleados no cuenten con una dirección clara, situación que lleva al desorden organizacional al no contar con metas, mediciones y políticas claras, lo que a su vez desencadena en un inadecuado desempeño organizacional.

Se hace necesario establecer estrategias inmediatas para contrarrestar los efectos negativos de una inadecuada gestión interna, motivando un cambio organizacional, planificado y estructurado que permita su realineamiento.

En el capítulo cuatro se propone una estrategia aplicada de manera piramidal, trabajando y fortaleciendo primeramente la dirección organizacional, luego creando un equipo gerencial de alto desempeño basado en su formación como líderes y finalmente trabajar con el resto de la compañía.

El establecimiento de estas estrategias pretende generar un cambio positivo en la organización, promoviendo una mejora sustancial en el desempeño y en la motivación de los empleados, estrategia que se plantea de forma que sea sostenible en el tiempo y no solo una iniciativa que quede en el camino.

4.6 Recomendaciones

Para que una estrategia sea exitosa, deben existir varios factores.

Se recomienda primeramente que se deleguen responsables para el seguimiento de cada una de las etapas de la estrategia. En caso de que esté dentro de las posibilidades de la compañía, se podría contratar a una persona exclusivamente

para el desarrollo de ésta estrategia. Sería el responsable de la coordinación de las actividades propuestas así como de la compilación de los indicadores por cada uno de los departamentos.

Por otra parte, se recomienda la participación y apoyo activo de los altos directivos de la organización en todos los procesos del desarrollo de las estrategias.

Es importante además mantener una comunicación activa con toda la organización donde se les informe los logros que se van obteniendo en el desarrollo de las estrategias, así como incentivarlos continuamente a participar, brindar sus aportes e ideas de mejora para el proceso. Se les debe recalcar que son ellos los actores fundamentales del desarrollo de la organización e infundir en ellos el sentido de pertenencia a la organización.

El éxito de las estrategias anteriormente propuestas, dependen enormemente en la creencia en el proyecto de los altos directivos de la organización quienes deben estar dispuestos a invertir en esfuerzos económicos y de tiempo.

Hay que tener claridad en que todo cambio organizacional requiere de un proceso estructurado, y para que tenga éxito, debe llevarse a cabo paulatinamente, no de la noche a la mañana. Tener constancia elevará las posibilidades de que el proyecto dé los resultados esperados.

Realizar de forma anual un diagnóstico organizacional que permita monitorear si ha existido una mejora en cuanto a los temas críticos detectados. Se utiliza como punto de partida las calificaciones obtenidas en el diagnóstico del presente trabajo, el cual servirá para comparar los resultados alcanzados y determinar si las estrategias implementadas están siendo efectivas.

Se recomienda que cuando se vuelva a realizar el diagnóstico organizacional y se produzcan resultados positivos, la noticia debe ser ampliamente difundida y celebrada por la organización.

Se recomienda, adicionalmente, hacer una revisión de salarios en comparación con el mercado, ya que en las encuestas un alto porcentaje de trabajadores, afirmaron no recibir una remuneración justa de acuerdo a sus responsabilidades.

Bibliografía

Actualidad Aduanera .com. (13 de Noviembre de 2014). Obtenido de Centro de Información Aduanera. <http://www.actualidadaduanera.com>

Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano. Argentina: Editorial Granica.

Astorga Álvarez, A. A. (2013). "*Propuesta de Modelo para la Gestión Remota del Recurso Humano en Procter & Gamble*". (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica. San José.

Ballou, R. H. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministro (Vol. Quinta Edición). México: Prentice Hall.

Bittel, L. (1998). Enciclopedia del Management: Organización y Administración de Empresas. Madrid: Centimo

Bowersox, D. (1979). *Towards total logistical management*. Aldershot, United Kingdom.

Bowersox, D. J., Closs, D. J. & Cooper, B. M. (2007). *Administración y Logística en la Cadena de Abastecimiento*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Bueno, E. (2002). *Gestión del Conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones*. Cáceres: Ediciones la Coria.

Calderón, J. C., Céspedes, E., Chacón, M., López, K., Medaglia, C., Mora, E., Vargas, L. C. (Mayo, 2013). *Estadísticas de Comercio Exterior de Costa Rica 2012*. Estadísticas, Procomer, Comercial, Dirección de Inteligencia, San José, Costa Rica.

Cámara de Exportadores de Costa Rica. (2014). Sección 1: Servicios Integrados de Logística. San José, Costa Rica.

Chaves Ulate, G. J. (2013). "*Propuesta de un Sistema para la Selección, Capacitación y Evaluación de la Fuerza de Ventas del Laboratorio Sanofi Pasteur*". Memoria de Graduación Posgrado Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Monterrey: McGraw-Hill.

- Chiva, R. & Alegre, J. (2005). *Organizational Learning and Organizational Knowledge*. Management Learning, 36(1), pp. 49-68.
- (2009). *Competitividad en Costa Rica*. Documento del Banco Mundial, San José.
- Covey, S. (1989). *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. New York: Simon and Schuster.
- Crossan, H. & White, R. (1999). *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*. Academy of Management Review, 24, 3, pp.522-537.
- Díaz, J. (26 de Abril de 2013). *Emprendices Comunidad de Emprendedores*. Obtenido de <http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Díaz, N. (2011). *John Kotter: Liderazgo para un Entorno Cambiante*. Gestión.
- Erak Vargas, A. (2007). *Propuesta Estratégica para mejorar el desempeño del equipo de trabajo en la División de Dole Fresh Vegetables del Departamento de Cuentas por Pagar*. (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica. San José.
- Ernesto Yturralde Worldwide Inc. (2015). Obtenido de Team Builders Program: <http://www.teambuildersprogram.com/>
- Fernández, J. (2005). *Gestión por Competencias*. Madrid: Pearson Educación.
- Ferrer Valdés, D., & Hernández Rodríguez, N. R. (2013). *Logística: Evolución Histórica y Relevancia en el Contexto actual Cubano*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales.
- Franklin Covey. (21 de Enero de 2015). Obtenido de <http://www.franklincovey.com.co>
- Frase de Hoy .com. (2003). Obtenido de www.frasedehoy.com/autor/3/albert-einstein
- García, C. M. (2007). Área RH.com. Obtenido de Cambios en la Cultura Organizacional: http://www.arearh.com/rrhh/cambio_cultura.htm
- Grant, R. (1996). *Toward a knowledge - based theory of the firm*. Strategic Management Journal, pp.109-122.
- Gubman, E. (2000). *El Talento como Solución*. México: Editorial McGraw-Hill.

Guzmán Henríquez, N. (04 de Julio de 2012). *Logística en I y II Guerra Mundial*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/99107622/Logistica-en-I-y-II-Guerra-Mundial>

Hayes, N. (2002). *Dirección de Equipos de Trabajo. Una estrategia para el éxito*. España: Editorial Thomson.

HistoriaDe.jimdo.com. (s.f.). Recuperado el 08 de Noviembre de 2014, de <http://historiade.jimdo.com/>

Ibarra, W. (19 de Noviembre de 2014). *Comunicación Estratégica*. Obtenido de <http://www.comunicacionestrategica.pe/2010/02/que-es-comunicacion-estrategica.html>

Jeuchter, M., Fisher C., & Alford, R. J. (1998). *Five Conditions for high performance culture training and development*. *Tranning and Development*, 52(5), pp. 63-67.

Jiménez Arrieta, E. C. (2007). *Formación de Equipos de alto Rendimiento en Boston Scientific Costa Rica*. (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica. San José.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. Wilmington, DE, Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.

Logística y Cadena de Abastecimiento. (s.f.). Recuperado el 08 de Noviembre de 2014, de <http://logisticayabastecimiento.jimdo.com>

Long, D. (2007). *Logística Internacional Administración de la Cadena de Abastecimiento Global*. México, D.F.: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Maxwell, J. C. (2005). *Líder de 360°. Cómo Desarrollar su Influencia desde cualquier Posición en su Organización*. (I. Thomas Nelson, Ed.). Nashville, Tennessee, Estados Unidos: Editorial Caribe, Inc.

Medrano, M. (Julio de 2011). Sinergia en el ambiente de trabajo. Obtenido de *Contribuciones a las Ciencias Sociales*: www.eumed.net/rev/cccss/13

Meza B., A., & Carballeda González, P. (2013). Infosol. Recuperado el 14 de Marzo de 2015, de Desde la investigación:
http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.VQRevmex42w

Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (15 de Noviembre de 2014).
Obtenido de <http://www.comex.go.cr>

Mudanzas Mundiales. (2012). *Políticas de Calidad, Grupo Mudanzas Mundiales*. San José, Costa Rica.

Mudanzas Mundiales. (Junio de 2014). Recuperado el 21 de Enero de 2015, de <http://www.mudanzasmundiales.com/>

Mudanzas Mundiales. (02 de Diciembre de 2012). Capacitación PRH-02, versión 11. San José, Costa Rica.

Mudanzas Mundiales. (s.f.). Intranet. Recuperado el 2015 de Enero de 20, de <http://intranetgmm/SitePages/Home.aspx>

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora del Conocimiento*. D.F. México: Oxford University Press.

Oreamuno, A. (2 de Febrero de 2015). Gerente de Recursos Humanos, Grupo Mudanzas Mundiales. (I. Ugalde, Entrevistador)

Pla, J., & León, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid, España: Pearson Educación.

Revista Summa. (09 de Setiembre de 2014). Obtenido de <http://www.revistasumma.com/economia/51309-costa-rica-entre-los-paises-con-menor-desempeno-logistico-en-america-latina.html>

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Rodríguez, S. (2011). "*Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para una empresa farmacéutica como herramienta de gestión estratégica*". (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica. San José.

Schein, E. (1988). *Organisational Culture*. California: John Wiley & Sons, Inc.
Thompon, A. A. & Gamble, J. E. (2012). *Administración Estratégica* (Decimoctava Edición ed.). México: McGraw-Hill.

Tissen, R., Andriessen, D. & Lekanne Deprez, F. (2000). *El Valor del Conocimiento para Aumentar el Rendimiento en las Empresas*. Madrid: Prentice Hall.

Urquhart, C., Liyanage, S. & Muhammadou, K. (2008). *ICTs and poverty reduction: a social capital and knowledge perspective*. *Journal of Information Technology*, 203-213.

Vargas Morgan, J. (2014). "*Propuesta de un Sistema para la Administración del Conocimiento de los Departamentos de Ventas de Ecolab Costa Rica*". Costa Rica. Memoria de Graduación Posgrado Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Zenger, J. H. & Folkman, J. (2002). *El Líder Extraordinario. Transformando buenos directivos en líderes extraordinarios*. España: Profit Editorial.

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas*. Quito, Ecuador: Editorial Abya-Yala

ANEXOS

