



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Plan de desarrollo organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa Grupo Bimbo Panamá

Organizational development plan as a tool for the efficiency of the Bimbo Panama Group company's

Alejandro Pinto De Gracia

Universidad del Istmo, Facultad de Ciencias Administrativas y Finanzas, Panamá

Correo: apdgracia@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-7341-4541>

José Octavio Camarena Rodríguez

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Correo: investigacionjc507@gmail.com <https://orcid.org/0009-0000-6036-6336>

Gabriel Ampudia

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad

Correo: grupo_ampudia@yahoo.com <https://orcid.org/0009-0000-3095-6220>

Melvis Anel Sánchez Cruz

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad

Correo: melvis199200@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-3498-4330>

Recibido: 12-01-2025

Aprobado: 15-06-2025

DOI <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7743>

RESUMEN

La presente investigación es un plan de Desarrollo organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa grupo Bimbo Panamá, tomando como base teórica el enfoque de Grid gerencial de Blake y Mouton. La metodología desarrollada se inscribe en el paradigma positivista, enfoque o lenguaje cuantitativo, diseño no experimental, transeccional o transversal, tipo de campo, nivel descriptivo. La población es de 560 trabajadores, la muestra comprende 229 personas. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento para la recolección de datos el cuestionario con veinte (20) ítems de preguntas dicotómicas. De acuerdo con los resultados puede inferirse que la empresa mantiene altos niveles o estándares de calidad, supervisión a proveedores, evaluación de desempeño, productividad, entre otros. Como principal conclusión de la investigación se menciona que se pudo comprobar que la organización refleja amplios estándares de calidad y productividad, demostrado en sus auditorías, planes de calidad, de desarrollo de productos, productos de calidad, etc.

Palabras clave: distribución del tiempo, organización del trabajo, productividad, productividad industrial, calidad de la vida laboral

ABSTRACT

This research presents an organizational development plan as a tool for efficiency at Grupo Bimbo Panamá, based on Blake and Mouton's Managerial Grid approach. The methodology developed follows the positivist paradigm, uses a quantitative approach or language, uses a non-experimental, cross-sectional design, and uses a field-based approach and a descriptive level. The sample population is 560 employees and comprises 229 individuals. The technique used was a survey, and the data collection instrument was a questionnaire with twenty (20) dichotomous questions. Based on the results, it can be inferred that the company maintains high levels or standards of quality, supplier supervision, performance evaluation, productivity, among



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

others. The main conclusion of the research is that it was possible to verify that the organization reflects broad standards of quality and productivity, as demonstrated in its audits, quality plans, product development plans, quality products, etc.

Keywords: time distribution, work organization, productivity, industrial productivity, quality of work life.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional se ha convertido en un instrumento de cambio encaminado a incrementar la eficiencia organizacional, requisito indispensable en el mundo actual, caracterizado por una intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes, cuando los valores cambian rápidamente y los recursos son escasos, es cada vez más importante comprender qué influye en el desempeño humano. Desde principios del siglo XIX, varios investigadores han enfatizado el papel de los componentes físicos y sociales en el comportamiento humano. El desarrollo organizacional se ha convertido en un instrumento de transformación encaminado a incrementar la eficiencia organizacional, requisito indispensable en el mundo actual, que se caracteriza por una ingente competencia a nivel nacional e internacional.

De esta manera, el objetivo del Desarrollo Organizacional es implementar un cambio organizacional planificado que satisfaga principalmente las necesidades, demandas o requerimientos propios de la organización. De esta forma, se puede dirigir la atención a los métodos de trabajo de determinados grupos (y su eficacia...), la mejora de las relaciones humanas, los factores económicos y de coste (relación coste-beneficio), las relaciones entre grupos, el desarrollo del ser humano y grupos de dirección. (gestión). Esto significa que casi siempre se trata de valores, actitudes, relaciones humanas y el espíritu de la organización. En resumen, más sobre las personas que sobre los objetivos, la estructura y las técnicas organizacionales: el desarrollo organizacional se centra esencialmente en el lado humano de los negocios.

De igual manera, en el mundo globalizado de hoy, la calidad se ha convertido en una necesidad ineludible para mantenerse en el mercado. Por ello, los sistemas de calidad basados en las normas ISO 9000, que reflejan el consenso internacional sobre el tema, han ganado gran popularidad y muchas organizaciones han decidido emprender este camino de implementación. Panamá no es ajeno a este proceso. La desaparición de los



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

mercados tradicionales obligó al país a intentar acercar sus productos y servicios al mercado internacional, lo que hizo obligatoria la implementación de sistemas de calidad para muchas empresas. La documentación es el soporte del sistema de gestión de la calidad, porque contiene, además de los métodos operativos de la organización, toda la información que posibilita el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones.

En las empresas modernas, la dinámica del trabajo está cambiando rápidamente. Los negocios se han vuelto globales en los últimos años, ha habido un cambio drástico en la naturaleza de la competencia, que ya no es solo local, sino también nacional y en muchos casos internacional. La globalización, la creciente presión competitiva y el crecimiento imparable del trabajo de servicios profesionales están cambiando fundamentalmente las estructuras tradicionales. Todo esto da lugar a nuevos y complejos escenarios que interpelan a quienes estamos involucrados en el mundo del desarrollo organizacional (Hernández Palomino et al., 2011, p. 5).

En un entorno cambiante, como el empresarial actual, necesitamos herramientas estratégicas que nos permitan atender las demandas del entorno de forma planificada. El objetivo del desarrollo organizacional es esencialmente analizar los comportamientos que hacen que las empresas sean organizaciones eficientes, gerencialmente efectivas y funcionales. El desarrollo organizacional es la práctica sistemática y planificada de cambiar las creencias, actitudes, comportamientos organizacionales y valores de los empleados para potenciar su crecimiento individual y empresarial. Es importante que las organizaciones y sus líderes se reinventen constantemente y se adapten a los cambios del entorno.

Analizar y comprender el clima laboral de los empleados es la base del desarrollo organizacional, es más fácil comprender escenarios y encontrar soluciones si se hace de manera integral y desde diferentes perspectivas. El desarrollo organizacional se ha convertido en un medio para incrementar la eficiencia organizacional, la cual es una condición indispensable en el mundo actual, el cual se caracteriza por una intensa competencia a nivel nacional e internacional.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

La integración de nuevos empleados en la empresa es uno de estos procesos clave. A medida que la sociedad se vuelve más y más dinámica y la velocidad de la información aumenta constantemente, las organizaciones, al igual que sus miembros, tienen necesidades tanto cambiantes como adaptativas. El mayor desafío para los futuros gerentes y empresas y organizaciones es promover cambios que apunten a desarrollar todas las habilidades y el potencial humano de la organización para mejorar la competitividad, pero sin subestimar los costos financieros implicados.

La empresa encuestada, Grupo Bimbo, llegó a Panamá en el 2007 comprando una empresa local con dos líneas de producción: Panes y bollería. El pan blanco es el producto estrella. Los productos que comercializa son: Marínela, Sanísimo, Pix, Vital y Artesano. (Grupo Bimbo Panamá, 2023, p. 1), Esta empresa cuenta actualmente con 560 empleados. En esta secuencia de ideas (Pérez Sánchez, 2018), se presentó un artículo titulado Desarrollo Organizacional como requisito para la Licenciatura en Ciencias Políticas y de la Administración Pública de la Universidad Autónoma del Estado de México, con el objetivo general de preparar el desarrollo institucional, un programa como herramienta de planificación estratégica y un manual de organización del Patronato Cultural de Chimalhuacán como herramienta de planificación operativa. La estrategia y metodología empleada se basó en una investigación documental realizada con apoyo de campo.

La conclusión es que el desarrollo organizacional es responsable de los procesos planificados que desarrollan el comportamiento y responden al cambio en las organizaciones. Estos procesos son importantes retos y desafíos que requieren cambios tanto en la forma organizativa como en la prestación de servicios que involucran a la sociedad en la vida pública. El presente trabajo guarda relación con la investigación presentada, ya que ambos estudios se enfocan en el análisis del desarrollo organizacional como alternativa a la eficiencia institucional o empresarial.

De igual forma, se hace referencia (Benavides et al., 2018) a un estudio de Maestría en Gerencia de la destacada Universidad de Puebla, cuyo objetivo general fue analizar la situación organizacional de la empresa "AVPSA". ofrece un plan de desarrollo



organizacional que ayuda a brindar un servicio de alta calidad a sus clientes y socios de cooperación. La estrategia fue un estudio mixto, cuantitativo y cualitativo, utilizando un cuestionario y entrevistas semiestructuradas.

La principal conclusión de esta investigación se basa en que en la actualidad las empresas enfrentan condiciones de creciente y constante competencia, nuevas tecnologías, cambios en su entorno social, lo que significa nuevos retos para los empresarios, especialmente en la gestión de la empresa. En el caso de las empresas familiares, además de estos cambios, afrontan una serie de problemas y conflictos que, por su condición, las hacen más vulnerables, especialmente cuando se implementa un modelo de intervención. La investigación se relaciona con el estudio presentado porque ambos se enfocan en el desarrollo organizacional como plataforma necesaria para alcanzar los objetivos empresariales.

Dentro de este contexto se inserta la presente investigación. El 11 de marzo de 2022, (EFE, 2022, pág. 1), anunció que siete fábricas propiedad de la transnacional mexicana Bimbo en Panamá han sido paralizadas y más del 90% de la plantilla, o unos 585 trabajadores, están en huelga para exigir mayores salarios, luego de que venciera la convención colectiva en julio de 2021. Esta situación contrasta con datos de la consultora Nielsen citados por EFE (op. cit.), que otorga a la empresa el monopolio del 78,9% de las ventas de sándwiches en Panamá en 2021. La transnacional GIA es la panificadora número uno del mundo y logró ventas fenomenales durante la pandemia en Panamá. Además, la empresa estudiada ocupó el puesto 97 en Panamá en el ranking del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Mercoinfo, 2023).

Por su parte, en un comunicado publicado por medios locales, la empresa asegura que se compromete a llegar a un acuerdo con el trabajador de que ambas partes estén satisfechas... la empresa también asegura que el nivel salarial que ofrecen es "muy competitivo y sostenible para asegurar fuentes de empleo y así poder remediar" la situación actual, ya que los precios del trigo se han visto golpeados por un "aumento del 80%" en la industria.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

El 18 de marzo de 2022, según informó (Zea, 2022), se acordó un bono de productividad trimestral de \$ 30, junto con un aumento salarial anual del 4%, poniendo fin a una huelga de nueve días. Sin embargo, es importante señalar que la reputación es un pilar competitivo y las empresas se están dando cuenta de la importancia de invertir más en sus ventajas intangibles para diferenciarse. La entrega de productos y servicios de calidad, un servicio al cliente de primer nivel y la inversión continua en innovación se han vuelto insuficientes para brillar en un mundo globalizado donde las empresas están surgiendo constantemente y los aspectos físicos pueden ser imitados.

Aquellos que realmente quieran marcar la diferencia deben centrarse en la reputación de su empresa, es decir, cuánto respeto o admiración tienen los grupos de interés por ellos, después de compararlos con sus competidores. Se considera un activo importante y cada vez más importante para generar confianza y lealtad.

Ante este dilema organizacional, el campo de acción del estudio se determina en la dirección de analizar el desarrollo de esta organización en base al comportamiento organizacional; el objeto de estudio es el desarrollo de la organización y su capacidad para influir en su eficacia; el alcance del estudio se limitó a la empresa panameña Grupo Bimbo y la principal limitación del estudio fue apuntar a la sinceridad de los encuestados al dar respuestas al investigador por temor a la posibilidad de retaliación laboral.

El entorno actual en el cual se encuentran inmersas las organizaciones empresariales es muy diferente al de los últimos años. Desde los años noventa del siglo pasado hasta la fecha los entornos empresariales han evolucionado de los entornos VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo por sus siglas en español) a los entornos BANI (Frágil, Ansioso, no lineal e incomprensible por sus siglas en español) (Cantú, 2023).

Entendemos entonces que la incertidumbre en las empresas es una constante, generada por la coexistencia de diferentes escenarios económicos que median la gestión de una empresa con presencia internacional, se han vivido cambios de tendencias políticas y diferentes momentos económicos. Todos estos factores contribuyen a aumentar la incertidumbre y el impacto en las operaciones comerciales.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

En este sentido, la diferencia entre influencia positiva y negativa se mide en la implementación de una estrategia sólida y de largo plazo (Page Michael, 2022).

Los entornos cambiantes y sus necesidades han llevado a las empresas a cambiar estructuras, modificar procesos y mejorar sus productos y servicios. Esta necesidad ha llevado a las organizaciones a buscar mecanismos que les permitan dar respuestas flexibles y económicas a los requerimientos que surgen en el entorno y con ello ser más competitivas. El desarrollo organizacional es clave para cualquier organización que decida enfrentar los desafíos del entorno y la sociedad, para crecer significativamente y mantener la solidez en el tiempo. (Cardona & Hernández Cobos, 2010, pág. 39).

Por tales motivos mencionados anteriormente se considera que se justifica plenamente la presente investigación. Además, la empresa objeto de estudio es una importante transnacional que genera empleos directos e indirectos en Panamá y la investigación, así como la propuesta de mejora puede servir de aporte a la mejora de las relaciones laborales, el crecimiento personal y organizacional, así como a la eficiencia de todos los involucrados.

Entre los aportes que podrían generarse luego de finalizado el proyecto se encuentran: a la sociedad civil porque potencia a una organización que genera empleos directos e indirectos, con su correspondiente impacto positivo en el producto interno del país y en la calidad de la vida de las familias de los operarios de la empresa objeto de estudio. Asimismo, aporta a otras empresas similares del país que pueden observar este proyecto como modelo adaptable a seguir en sus respectivas organizaciones.

Igualmente, este proyecto desde su visión y acción puede generar aportes desde la empresa objeto de estudio para avanzar hacia el logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente los referidos a: ODS 02, Hambre cero. ODS 03: Salud y bienestar. ODS 05: Igualdad de género y muy especialmente al ODS 08: Trabajo decente y crecimiento económico.

Se asume entonces que un plan de desarrollo organizacional que desarrolle las habilidades necesarias a largo plazo para contribuir al crecimiento de la organización;



Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



es la creación de mentes progresistas estableciendo espacios que estimulen el trabajo de los miembros de la comunidad organizacional. El plan de desarrollo busca responder preguntas organizacionales tales como: ¿A dónde voy? ¿Qué debo hacer para llegar allí?, que es muy importante para la organización. Las respuestas crearán interfaces, sinergias, compromisos y, sobre todo, una visión compartida, que se traducirá en realidades cotidianas. (Osorio Gómez, 2016).

Planificar con visión de futuro nos permite superar el sentimiento de “urgencia” que surge cuando se trata solo de problemas que hay que resolver mañana, lo que lleva tiempo; la urgencia de desviar la atención de lo importante; solo si se puede superar el primero, se puede lograr un desarrollo armonioso y reflexivo. El crecimiento de una organización está íntimamente relacionado con la mentalidad de su equipo de trabajo; el futuro no es una casualidad, es una estructura prospectiva de los enfoques actuales.

Un plan de desarrollo organizacional que desarrolle las habilidades necesarias a largo plazo para contribuir al crecimiento de la organización; es la creación de mentes progresistas estableciendo espacios que estimulen el trabajo de los miembros de la comunidad organizacional, el cual es uno de los objetivos del Desarrollo Organizacional.

Desde esta perspectiva, surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿Es necesario un plan de Desarrollo organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa grupo Bimbo Panamá?, de la cual se desprenden las siguientes sub interrogantes: 1) Cómo es la situación actual organizacional de la empresa grupo Bimbo Panamá, 2) ¿Qué importancia reviste el Desarrollo Organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa grupo Bimbo Panamá?, 3) ¿Cuál será el diseño de un plan de Desarrollo Organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa grupo Bimbo Panamá?

Por ello, este trabajo tiene como objetivo Proponer un plan de Desarrollo organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa grupo Bimbo Panamá.

METODOLOGÍA



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

El presente estudio fue cuantitativo porque se suscribe al paradigma positivista, su lenguaje es cuantitativo y cumplió las fases de esta metodología, usada para comprender frecuencias, patrones, promedios y correlaciones. El autor plantea el uso de este tipo de investigación por considerarlo el más acorde y porque permitió determinar la eficiencia organizacional, asumida como “la capacidad que tiene una empresa para lograr sus objetivos en el menor tiempo posible y economizando los recursos al máximo” (costos) (HR Connect, 2023). En la presente investigación se aplicó el diseño no experimental, mediante el cual se concibe como el estudio que se realiza sin manipulación intencional de variables. Es decir, son estudios en los que no cambias intencionadamente las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que haces en la investigación no empírica es observar o medir fenómenos y variables tal como ocurren en su entorno natural para analizarlas. (Hernández-Sampieri & Mendoza Torre, 2018, pág. 174).

Una población es el conjunto de todas las instancias que se ajustan a un conjunto de especificaciones. En este caso, la población estudiada incluye a los quinientos sesenta (560) trabajadores empleados en el grupo Bimbo Panamá. Para determinar la muestra requerida por la investigación se hizo uso de la calculadora de tamaño de muestras Question Pro, que arrojó una muestra total que alcanza a doscientos veintinueve (229) trabajadores.

Las variables consideradas para la investigación fueron variable Independiente: Desarrollo organizacional y Variable Dependiente: Eficiencia organizacional. El desarrollo organizacional es el conjunto de estrategias y tácticas planificadas de una empresa. Este se compone por el talento humano de una organización y se acompaña de herramientas y prácticas para alinear los objetivos de la empresa con los de los colaboradores y así aumentar su compromiso y productividad (Rodríguez, 2022).

Mientras que la eficiencia organizacional se define como un concepto para medir la eficiencia de una organización en el cumplimiento de sus objetivos con la ayuda de los recursos dados sin poner una tensión innecesaria en tus empleados. Se trata de la forma



en que la empresa puede producir la cuota objetivo de productos y/o servicios, la eficiencia de sus procesos y la cantidad de residuos que se producen (Iñigues, 2022).

La técnica para la recolección de datos fue la encuesta aplicada mediante el instrumento de recolección de datos denominado cuestionario, comprendió veinte (20) ítems redactados de forma dicotómica (si-no). Dichos ítems estaban enfocados por las variables de la investigación y sus respectivas dimensiones y orientados a obtener datos que puedan ser transformados en información valiosa para el análisis de datos de la investigación y el cumplimiento de los objetivos de la misma.

El procedimiento para la recolección y análisis de datos se realizó a través de una encuesta automatizada de tal manera que los trabajadores de la empresa puedan responder el cuestionario de forma remota virtual y en el momento que tengan disponible para ello. En primer lugar, se obtuvo el consentimiento informado de los participantes, cumpliendo con la ética y estándares de investigación. Para el análisis de datos, después de cifrar los datos, convertirlos en una matriz, guardarlos en un archivo y corregir los errores, se analizan los datos. El análisis cuantitativo de los datos se realiza sobre la matriz que los contiene y mediante un programa informático. El análisis de datos se realizará a través de SPSS (acrónimo en inglés de Statistical Package for the Social Sciences).

Entre las limitaciones de la investigación se planteó la posibilidad de que los encuestados no fueran sinceros en sus respuestas por temor a represalias, pero se subsanó con la explicación de la motivación académica del instrumento de recolección de datos. Asimismo, se considera que la investigación cumplió con una rigurosidad metodológica que sirve de base para otros investigadores que persigan profundizar en el tema objeto de estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El setenta y ocho coma sesenta por ciento (78,60%) de los encuestados manifiesta que la empresa cuenta con un Manual de políticas de calidad. Un importante veintiuno coma cuarenta por ciento (21,40%) de los encuestados lo desconoce. La empresa cuenta



además con: Política Global de Agricultura Sostenible, Plan de Acción, Política Global de Integridad, Política Global de Sostenibilidad, Política de Comunicación Responsable, Código de Conducta para Proveedores del Equipo Comercial, Política Global de Derechos Humanos, Política de la Compañía Mundial de Aceite de Palma.

De igual manera, cuenta con Código de Ética, Política Global de Protección de Datos Personales, Medio Ambiente Global política, política de diversidad e inclusión global, política de conflicto de interés global, proceso de quejas del grupo Bimbo, Política Global de Acoso y Discriminación, Política Global de Salud, Política Global de Lactancia Materna, Política de seguridad y salud psicológica en el lugar de trabajo global, Principios de Marketing y Comunicación Responsable (Grupo Bimbo, 2023).

El ochenta y cinco coma quince por ciento (85,15%) de los encuestados señala que si se ha diseñado el Plan estratégico para el aseguramiento de la calidad de los productos que se elaboran en la Empresa Grupo Bimbo Panamá. Esta respuesta está en sintonía con que la planificación estratégica de la calidad es el proceso mediante el cual una empresa define su propósito en el mercado, su estado futuro deseado y desarrolla metas y acciones específicas para lograr el estado deseado.

Básicamente se refiere al proceso de preparación requerido para alcanzar los objetivos de calidad. Los objetivos que se persiguen con la planificación estratégica de la calidad son: Proporciona un enfoque sistemático. Establecer metas de calidad. Alcanzar metas de calidad. Guiar a toda la organización. Válido para cualquier lapso (Instituto Aragonés de Fomento, 2022).

El ochenta y seis coma noventa por ciento (86,90%) de la muestra responde afirmativamente sobre que la Empresa Grupo Bimbo Panamá posee una estrategia para el desarrollo de productos. Esta respuesta coincide con que la estrategia de desarrollo de productos se refiere al conjunto de acciones planificadas que realiza una empresa al diseñar y producir un bien o servicio. Esencialmente, estas estrategias deben enfocarse en las necesidades y preferencias de los consumidores actuales y/o futuros (ENTEL, 2022).



Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Correo: faeco.sapiens@up.ac.pa



El noventa y uno coma setenta por ciento (91,70%) de la muestra seleccionada responde que existen estándares de control de calidad que garantizan las características de los productos fabricados por Grupo Bimbo Panamá. La empresa cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad de los procesos que incluye a todos en cada etapa del proceso de fabricación.

Los responsables de esta inspección son los mismos que intervienen en cada etapa, desde el procesamiento de los insumos a la producción hasta el manejo de los productos terminados. El control de calidad se basa en los siguientes aspectos: Insumos productivos utilizados en el proceso y punto de entrada a través de un sistema aduanero de calidad (Montano, 2021)

De acuerdo con los resultados arrojados por el instrumento aplicado para la recolección de datos puede inferirse que la empresa objeto de estudio mantiene altos niveles o estándares de calidad, supervisión a proveedores, evaluación de evaluación del desempeño, productividad, entre otros. Sin embargo, estos altos niveles disminuyen en los ítems o reactivos en los cuales se les pregunta a los trabajadores por la capacidad de la organización para generar espacios para la comunicación, gestión de la información, planificación de carrera, espacios para la discusión y el dialogo sobre indicadores de evaluación entre otros.

En síntesis, de las repuestas de los encuestados puede desprenderse que la empresa tiene altos estándares de calidad y avance tecnológico (incluida inteligencia artificial), pero menores niveles de acercamiento al trabajador, en lo humano, en la comunicación. Sin embargo, debe reconocerse que en términos generales la organización refleja excelentes números según los resultados arrojados por el instrumento de recolección de datos aplicado.

CONCLUSIONES

La sociedad en su conjunto se halla en una era en donde el cambio constante es evidente, y al mismo tiempo las organizaciones tienen que adaptarse a los diversos



cambios que se presentan, lo cual es un reto para las organizaciones, que deben recordar la competencia, la satisfacción del cliente, la resistencia al cambio en el parte de los empleados, surgimiento de nuevas estrategias de información y comunicación, si no están alineadas con los procesos surgen diferencias, lo más probable es que no sobrevivan ni se desarrollen.

El cambio se considera una serie de etapas por las que debe pasar una organización si quiere transformarse, esto implica adaptarse para adecuar a los trabajadores. Dichos cambios pueden crear resistencia y consecuencias para ellos, por lo que es importante que la gestión del cambio sea liderada e implementada para enseñar, explique y cree planes que puedan aclarar cualquier inquietud que los empleados puedan tener sobre la reestructuración anterior.

En cuanto al objetivo específico 1, orientado a diagnosticar la situación actual organizacional de la empresa grupo Bimbo Panamá, se pudo comprobar que la organización refleja amplios estándares de calidad y productividad, demostrado en sus auditorías, planes de calidad, de desarrollo de productos, productos de calidad, etc. Sin embargo, muestra menores respuestas positivas en lo relacionado a ofrecer espacios de dialogo, canales de comunicación, gestión de personas y gestión del cambio organizacional.

Con relación al objetivo específico número 2, enfocado a mostrar las ventajas del Desarrollo Organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa grupo Bimbo Panamá, se puede mencionar que poner en práctica una estrategia de desarrollo organizacional tiene muchos beneficios, los más importantes son los siguientes:

1. Mejora continua: Cuando una empresa practica el desarrollo organizacional, se compromete a mejorar continuamente los procesos, crear estrategias, implementarlas, evaluarlas y hacer los ajustes necesarios para mejorar. El desarrollo organizacional es un enfoque que abarca tanto el cambio interno como el externo, lo que permite la innovación en toda la empresa.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

2. Mejorar la comunicación: La comunicación y retroalimentación continua con los empleados mejora la relación y el proceso de retroalimentación entre los empleados. Esto permite alinear los objetivos y valores de la empresa. Al comunicarse con honestidad, fomenta una mejor comprensión de las necesidades cambiantes de la organización en cada nivel que la construye.

3. Desarrollo de los trabajadores: El objetivo es mejorar significativamente la comunicación de la organización, de esta manera es posible influir en los empleados y lograr los cambios deseados. La necesidad de que los empleados crezcan se debe a la industria en constante cambio, por lo que las organizaciones necesitan mejorar las habilidades de sus empleados y, para lograrlo, implementan el aprendizaje, la capacitación, la mejora de las habilidades, etc.

4. Mejora de productos y servicios: Uno de los beneficios más importantes del desarrollo organizacional es que también conduce a mejores productos y servicios. Cuando una organización recompensa y motiva a sus empleados, aumenta el compromiso de los empleados, al igual que la innovación de productos a través del análisis competitivo, la investigación de mercado y más.

5. Mayores beneficios: La ventaja final del desarrollo organizacional es que, a través de la innovación y el aumento de la productividad, se puede aumentar la eficiencia y la rentabilidad del negocio. La alineación de objetivos reduce los costos relacionados con los ingresos de los empleados y le permite concentrarse en el desarrollo de productos y la mejora de la calidad.

Mientras que, en cuanto al tercer objetivo específico, redactado como Diseñar un plan de Desarrollo Organizacional como herramienta para la eficiencia de la empresa grupo Bimbo Panamá, se generó la propuesta específica como resultado de la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benavides, G., Manzano, Magali, & Aragón, Verónica. (2018). *La importancia del Desarrollo Organizacional en las empresas familiares en el caso particular de la empresa AVPSA*. Universidad de Puebla.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Cantú, M. (05 de Enero de 2023). <https://www.miguelcantu.mba/blog/entornos-vuca-y-bani-nuevas-formas-de-enteder-el-mundo>. Obtenido de Entornos VUCA y BANI | Nuevas Formas de Enteder el Mundo: <https://www.miguelcantu.mba/blog/entornos-vuca-y-bani-nuevas-formas-de-enteder-el-mundo>

Cardona, D. A., & Hernández Cobos, J. (2010). Desarrollo organizacional: historia, evolución y modelos. *EMPRESA Y SOCIEDAD*, 5(1), 37-48. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.2536>

EFE. (11 de marzo de 2022). <https://www.swissinfo.ch/>. Obtenido de Plantas de Bimbo en Panamá, paradas por huelga en reclamo de más salario: https://www.swissinfo.ch/spa/panam%C3%A1-huelga_plantas-de-bimbo-en-panam%C3%A1--paradas-por-huelga-en-reclamo-de-m%C3%A1s-salario/47424542#:~:text=Ciudad%20de%20Panam%C3%A1%2C%2011%20mar,colectiva%20en%20julio%20de%202021.

ENTEL. (22 de marzo de 2022). *Estrategia de desarrollo de productos: 5 ejemplos de empresas*. Obtenido de <https://ce.entel.cl/>: <https://ce.entel.cl/articulos/estrategia-de-desarrollo-de-productos/>

Grupo Bimbo. (12 de Agosto de 2020). *Grupo Bimbo incorpora inteligencia artificial en sus procesos de reclutamiento*. Obtenido de <https://www.grupobimbo.com>: <https://www.grupobimbo.com/es/prensa/comunicados/innovacion/grupo-bimbo-incorpora-inteligencia-artificial-en-sus-procesos-de>

Grupo Bimbo Panamá. (10 de enero de 2023). <https://www.grupobimbo.com/>. Obtenido de Panamá: <https://www.grupobimbo.com/es/marcas/centroamerica/panama>

Hernández Palomino, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. Pearson.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torre, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.

HR Connect. (15 de enero de 2023). *Cómo hacer un proceso de eficiencia organizacional*. Obtenido de <https://www.hrconnect.cl/tendencias/como-hacer-un-proceso-de-eficiencia-organizacional/>: <https://www.hrconnect.cl/tendencias/como-hacer-un-proceso-de-eficiencia-organizacional/>

Instituto Aragonés de Fomento. (13 de mayo de 2022). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESPLIEGUE DE LA CALIDAD*. Obtenido de <https://www.iaf.es/>: <https://www.iaf.es/paginas/documentacion-calidad-total-06-planificacion-estrategica#:~:text=La%20Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20de%20la,a%20alcanzar%20el%20estado%20deseado>.



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Iñigues, L. (13 de enero de 2022). *Eficiencia Organizacional: 7 Maneras de Mejorar el Desempeño Laboral*. Obtenido de <https://www.hirebook.com/>: <https://www.hirebook.com/es/blog/eficiencia-organizacional-maneras-de-mejorar-el-desempeno-laboral#:~:text=La%20eficiencia%20organizacional%20se%20define,tensi%C3%B3n%20innecesaria%20en%20tus%20empleados>.

Mercoinfo. (15 de enero de 2023). <https://www.merco.info/>. Obtenido de Monitor empresarial de reputación corporativa: <https://www.merco.info/pa/ranking-merco-lideres>

Montano, D. (06 de agosto de 2021). *Control de procesos BIMBO*. Obtenido de <https://www.academia.edu/>: https://www.academia.edu/29030938/Control_de_procesos_BIMBO

Osorio Gómez, J. J. (2016). Plan de Desarrollo CES. *CES odontol.* , 29(1), 3-7.

Page Michael. (15 de noviembre de 2022). <https://www.michaelpage.com.co/>. Obtenido de Cómo afrontar la incertidumbre en las organizaciones: <https://www.michaelpage.com.co/advice/centro-de-clientes/integraci%C3%B3n-y-compromiso/c%C3%B3mo-afrontar-la-incertidumbre-en-las-organizaciones>

Pérez Sánchez, D. I. (2018). *Desarrollo Organizacional*. Universidad Autónoma de México.

Rodríguez, N. (23 de julio de 2022). *¿Qué es el desarrollo organizacional? Características, etapas y modelos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/>: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-desarrollo-organizacional#:~:text=El%20desarrollo%20organizacional%20es%20el,aumentar%20su%20compromiso%20y%20productividad>.

Zea, M. T. (08 de marzo de 2022). Finaliza huelga de trabajadores de panificadora Bimbo Panamá. *Bloomberg*, pág. 04. Obtenido de <https://www.bloomberglinea.com/2022/03/18/finaliza-huelga-de-trabajadores-de-panificadora-bimbo-panama/>