UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

MEMORIA DE GRADO

presentada para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE FARVENCA CARACAS MEDIANTE LA APLICACION DEL SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA DENTRO DE UN PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL AÑO 1992.

Realizada por:
Juliacknova Torrealba P.
Elizabeth Zizza P.

Profesor guía:
Lic. Ingrid Ochoa de Pérez

RESULTADO DEL EXAMEN:

Esta Memoria de Grado ha sido evaluada por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Diez y siete puntos (17) puntos.

Nombre: INGRID OCHOA DE PEREZ Firma

Nombre: Lizbeth Sánchez Meneses Firma

Nombre: Bella de Echeverría Firma

Caracas, 18 de NOVIEMBRE de 92.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

INVESTIGACION REALIZADA PARA
LA UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADAS EN RELACIONES INDUSTRIALES

CARACAS, OCTUBRE DE 1992

INDICE DE CONTENIDO

Pág.

AGRADECIMIENTO i

DEDICATORIA ii

INTRODUCCION 1

CAPITULO I: MARCO TEORICO 3

1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL 4

1.1. ANTECEDENTES 4

1.2. DEFINICION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL 9

1.3. DEFINICION DE AGENTE DE CAMBIO 15

1.4. CONCEPTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES 17

1.4.1. ANALISIS DE SISTEMA 17

1.4.2. MODELO DE DIFERENCIACION E INTEGRACION 19

1.4.3. DETERMINACION DE LA DIRECCION PARA EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES 22

1.5. AREAS DE CONTACTO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL 24

1.5.1. AREA DE CONTACTO ENTRE LA ORGANIZACION Y EL AMBIENTE 25

1.5.2. AREA DE CONTACTO ENTRE GRUPOS O UNIDADES DENTRO DE LA ORGANIZACION 28

1.5.3. AREA DE CONTACTO ENTRE COLABORADORES INDIVIDUALES Y LA ORGANIZACION 32

1.6. DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION COMO UNA FASE DENTRO DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL 37

Pág.

1.6.1. CONCEPTO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL 39
1.6.2. IMPORTANCIA Y FINES DEL DIAGNOSTICO 41
1.6.3. CARACTERISTICAS DEL DIAGNOSTICO 42
1.6.4. PASOS DEL DIAGNOSTICO 43

2. SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA 44
2.1. ANTECEDENTES 44
2.2. DESCRIPCION DEL SISTEMA 47
2.3. DESCRIPCION DE CADA UNO DE LOS MODELOS DEL SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA 52
2.3.1. MODELO DE SISTEMA ABIERTO 52
2.3.2. MODELO DE FIJACION RACIONAL DE METAS 54
2.3.3. MODELO DE PROCESOS INTERNOS 55
2.3.4. MODELO DE RELACIONES HUMANAS 56
2.4. SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA COMO HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO 59

3. CRITERIOS PARA DETERMINAR EL PERFIL ORGANIZACIONAL EN CADA UNO DE LOS MODELOS DEL SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA 61

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL: FARVENCA 79

CAPITULO III: PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA 84

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 85
2. FORMULACION DEL PROBLEMA 87
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION 87
3.1. OBJETIVO GENERAL 87
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS 87

CAPITULO IV: METODOLOGIA DE INVESTIGACION 89

1. DISEÑO DE INVESTIGACION 90
2. FASES DEL DISEÑO DE INVESTIGACION 91
   - 2.1. FASE EXPLORATORIA 91
   - 2.2. FUENTE DE RECOLECCION DE DATOS 91
     - 2.2.1. SELECCION DEL INSTRUMENTO 91
     - 2.2.2. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 92
   - 2.3. UNIDAD DE ANALISIS Y TECNICA DE MUESTREO 98
     - 2.3.1. METODO DE MUESTREO Y MUESTRA SELECCIONADA 98
     - 2.3.2. CARACTERISTICAS Y ESTRUCTURA DE LA MUESTRA 100
   - 2.4. RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION 101

CAPITULO V: RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION 102

1. RESULTADOS 103
2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS 109
   - 2.1. ANALISIS DE LOS RESULTADOS PARA CADA MODELO 109
     - 2.1.1. MODELO DE SISTEMA ABIERTO 109
     - 2.1.2. MODELO DE FIJACION RACIONAL DE METAS 112
     - 2.1.3. MODELO DE PROCESOS INTERNOS 117
     - 2.1.4. MODELO DE RELACIONES HUMANAS 120
   - 2.2. ANALISIS GENERAL DEL PERFIL ORGANIZACIONAL 125

CAPITULO VI: RECOMENDACIONES 130

CONCLUSIONES 136

BIBLIOGRAFIA 139

ANEXOS 142

INDICE DE FIGURAS

		Pág.
FIGURA Nº 1:	SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA: EFECTIVIDAD	46
FIGURA Nº 2:	CRITERIOS A EVALUAR PARA CADA MODELO	75
FIGURA Nº 3:	PERFIL DE LA ORGANIZACION FARVENCA CARACAS	108
FIGURA Nº 4:	PERFIL DEL MODELO DE SISTEMA ABIERTO	110
FIGURA Nº 5:	PERFIL DEL MODELO DE FIJACION RACIONAL DE METAS	113
FIGURA Nº 6:	PERFIL DEL MODELO DE PROCESOS INTERNOS	118
FIGURA Nº 7:	PERFIL DEL MODELO DE RELACIONES HUMANAS	121

INDICE DE CUADROS

		Pág.
CUADRO Nº 1:	CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS POR CADA AUTOR EN EL MODELO DE SISTEMA ABIERTO	63
CUADRO Nº 2:	CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS POR CADA AUTOR EN EL MODELO DE FIJACION RACIONAL DE METAS	65
CUADRO Nº 3:	CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS POR CADA AUTOR EN EL MODELO DE PROCESOS INTERNOS	69
CUADRO Nº 4:	CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS POR CADA AUTOR EN EL MODELO DE RELACIONES HUMANAS	71
CUADRO Nº 5:	MAPA TOPOGRAFICO DE PREGUNTAS	93

INDICE DE TABLAS

		Pág.
TABLA Nº 1:	PONDERACION OBTENIDA POR CADA PREGUNTA PARA CADA CRITERIO DEL SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA DE LA PRUEBA PILOTO	96
TABLA Nº 2:	PONDERACION OBTENIDA POR CADA CRITERIO DEL SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA EN LA PRUEBA PILOTO	97
TABLA Nº 3:	PONDERACION OBTENIDA POR CADA PREGUNTA PARA CADA CRITERIO DEL SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA	105
TABLA Nº 4:	PONDERACION OBTENIDA POR CADA CRITERIO DEL SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA	106

INDICE DE ANEXOS

		Pág.
ANEXO Nº 1:	ORGANIGRAMA DE FARVENCA	143
ANEXO Nº 2:	CUESTIONARIO	145
ANEXO Nº 3:	MATRIZ DE DATOS PRUEBA PILOTO	155
ANEXO Nº 4:	MATRIZ DE DATOS	156

AGRADECIMIENTO

Nuestro más sincero agradecimiento a la Gerencia de Recursos Humanos de FARVENCA CARACAS, por su interés en la realización de esta Memoria de Grado y a las siguientes personas:

A la Lic. Ingrid Ochoa de Pérez por su invalorable ayuda, tanto profesional como humana.

A la Lic. Yetanya Sierra, quien propició el desarrollo de esta investigación.

A Amarilis Finto por su ayuda incondicional y su orientación dentro de la Organización.

Al Lic. Carlos Mazquiaran por su paciencia e importante ayuda profesional.

A la Lic. Aracelys Tortolero por la asesoría metodológica brindada.

A Sabino Damiano por su ayuda técnica.

Y a todas aquellas personas que contribuyeron para la realización de la que tienen en sus manos.

DEDICATORIA

A mis padres quienes me dieron la vida y me han brindado a lo largo de ella su amor, dedicación y que a través de sus enseñanzas y sabios consejos hoy puedo ver hecho realidad un sueño.

A mi hermano, que estuvo a mi lado en todo momento.

A Enzo, quien siempre creyó en mí transmitiéndome su optimismo y sus palabras de aliento, que me ayudaron a seguir adelante para alcanzar mi más hermosa meta.

A Dios, por haberme iluminado el camino y permitirme vivir lo maravilloso que ha sido alcanzar este sueño.

Elizabeth Zizza

A mi madre, quien con su apoyo y dedicación me ha enseñado que nada es inalcanzable cuando el optimismo y el valor para seguir adelante nos guían.

A Dios, por guiarme con su luz cada día.

A Frank, por su compañía y apoyo constante.

A mi padre, por transmitirme que los logros se engrandecen ante los obstáculos.

Y a Elisa, por todo lo que compartimos en el camino recorrido para el logro de esta meta.

Juliacknova

INTRODUCCION

El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado que involucra a toda la organización, el cual es manejado desde la Alta Gerencia para mejorar el funcionamiento y aumentar la efectividad de la misma logrando su bienestar.

Para iniciar un proceso de Desarrollo Organizacional, en primer lugar, se hace necesario llevar a cabo un diagnóstico de toda la organización en cuanto su funcionamiento, para determinar tanto las debilidades como las fortalezas de la misma.

La preocupación de la Alta Dirección de FARVENCA CARACAS por comenzar un proceso de cambio planificado facilita la realización de esta investigación.

Para lograr el objetivo planteado de realizar un diagnóstico organizcional se recurrió a la utilización del Sistema de Valores en Competencia propuesto por el Dr. Robert Quinn.

En la investigación se utilizó un diseño de tipo descriptivo, creando para la recolección de los datos un cuestionario estandarizado que exigió a los individuos valorar cada criterio del Sistema de Valores en Competencia.

Los resultados obtenidos se plasmaron en el Gráfico del Sistema, obteniéndose el perfil de la organización el cual fue analizado cualitativamente.

Finalmente se elaboró una serie de recomendaciones que ayudarán a la empresa en estudio a establecer una serie de estrategias futuras que contribuyan a mejorar las deficiencias y reforzar las fortalezas.

CAPITULO I
MARCO TEORICO

1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1. ANTECEDENTES

Una preocupación universal de los gerentes de empresa es desarrollar y adaptar sus organizaciones para afrontar mejor el ambiente en que operan. Orientando su acción en la búsqueda de la "Motivación" y la "Productividad".

Durante todo este siglo, los esfuerzos de los gerentes para afrontar y moldear su ambiente, a través de la organización y de las operaciones de sus empresas, han seguido ciertos parámetros identificables.

El primer tercio del siglo se caracterizó por el intento de racionalizar, por medio de mejor "ingeniería humana", la manera como se realizaba el trabajo; la forma como se utilizaba la fuerza de trabajo para aumentar la producción total y la productividad de los bienes y servicios producidos. Este intento alcanzó su cúspide durante la segunda Guerra Mundial.

Después de la Segunda Guerra Mundial, con la considerable mejora de las condiciones humanas, los trabajadores comenzaron a exigir que el ambiente de trabajo atendiera algunas de sus necesidades sociales, además de las de supervicencia y seguridad. Por tanto, la gerencia se preocupó en la búsqueda de una estrategia para satisfacer dichas demandas; surgiendo así el enfoque de las "relaciones humanas" donde

el punto central estaba en las necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas para aumentar la motivación y la productividad organizacional.

En los últimos años de la década del cincuenta y en los primeros de la del sesenta surgió una nueva condición orientada a formar gente para mayores responsabilidades. El mejoramiento en los programas de incentivos, el aumento en los retiros obligatorios y la rápida expansión de la demandas de la gerencia, además de un acelerado desarrollo en las organizaciones, acentuaron, la necesidad de una administración más planificada y de programas de desarrollo.

La evolución de la disciplina que a partir de los años 60 se ha denominado "Desarrollo Organizacional" (DO), data de 1946 y de los experimentos conducidos por K. Lewin, K. Benne, L. Bradford, R. Lippit y otros que buscaban lograr la modificación de los valores, actitudes y comportamiento de un individuo, a través de técnicas grupales. Estas técnicas conocidas inicialmente como "Entrenamiento de Laboratorio" (Laboratory Training) y más tarde como "Grupos T" (Training Groups o T. Groups), demostraron que para lograr cambios en los individuos era necesario trabajar con grupos permanentes, es decir, los ya existentes en la organización, y ver al grupo, y no al individuo, como el objeto de cambio, así como también, es necesario que todos los miembros del grupo perciban la necesidad de cambio para que el grupo ejerza una gran presión hacia él mismo.

Como consecuencia de la creciente complejidad de las organizaciones, la descentralización en la toma de decisiones, la producción creciente de complicadas computadoras con su nuevo lenguaje, la expansión geográfica, surge por parte de la gerencia la necesidad de desarrollar sistemas de información más efectivos.

A mediados de la década del sesenta la situación cambia de nuevo. Se empieza a desarrollar un cambio en el "sistema total" en dirección a múltiples dimensiones. Donde se considera a la organización como un complejo sistema humano único; en el cual los gerentes se preocupan por la búsqueda de establecer un clima de trabajo en el cual las persona debidamente informadas puedan tomar decisiones cada vez más complejas, haciendo caso omiso de su posición en la organización.

Blake y Shepard en 1959, Blake y Mouton en 1961 y Sherif en 1966 ampliaron la aplicación de las técnicas de entrenamiento de grupo a las relaciones intergrupales. Esta contribución vino más tarde a enfatizar la visión de la organización como un sistema formado por elementos que se interrelacionan entre sí. Dicha interrelación ocasiona que los efectos de las acciones adaptadas por un elemento o subsistema, repercutan sobre todos los demás subsistemas que integran a la organización.

De aquí se desprende que el objeto de cambio o de desarrollo para el DO pase a ser la organización total, es decir, un sistema compuesto por subsistemas y a su vez miembro de un sistema más amplio que incluye a todas las demás organizaciones de la ciudad, del país o del

mundo. Por otra parte, los gerentes están tratando de encontrar maneras mediante las cuales puedan administrse tecnologías crecientemente complejas, y con las que la gente tenga cada vez un mayor sentido de libertad y autonomía, y al mismo tiempo se sienta motivada a querer pertenecer y a trabajar en sus entidades.

Todos los esfuerzos de cambio planificado del sistema integral, con miras a afrontar las condiciones mencionadas anteriormente se asocian al Desarrollo Organizacional.

A manera de sintetizar los factores que dieron orgien al Desarrollo Organizacional, Warren G. Bennis anota cuatro condiciones Básicas:

1. Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional;

2. Un aumento de tamaño de las organizaciones, haciendo que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para sustentar el crecimiento;

3. Una creciente diversificación y una gradual complejidad de la tecnología moderna, que exigen íntima integración entre actividades y personas altamente especializadas y de competencias diferentes;

4. Un cambio en el comportamiento administrativo en razón de:

   - Un nuevo concepto de hombre basado en el mayor conocimiento de sus complejas y mutables necesidades, que sustituyen una idea del hombre ultra-simplificado, inocente y del tipo "apreta hotones",

- Un nuevo concepto de poder, basado en la colaboración y en la razón, que subsituye un modelo de poder basado en la coacción y en la amenaza;

- Un nuevo concepto de valores organizacionales, basado en idesa humanístico-democráticas, que substituyen el sistema de valores despersonalizado y mecanista de la burocracia. (1)

En los últimos años se ha comprobado, por parte de los diversos líderes organizacionales, que no es suficiente realizar esfuerzos fragmentados para resolver un problema organizacional aquí, determinar un procedimiento allá, o cambiar las funciones de un trabajo. Se hace necesario cada vez más la existencia de estrategias de más largo alcance, coordinadas para desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación y sistemas de información que sean congruentes con los requerimientos previsibles e imprevisibles para años futuros. A partir de estas necesidades han nacido los esfuerzos sistemáticos de cambio planificado (Desarrollo Organizacional).

(1) BENNIS, Warren G. "Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, Orígenes y Perspectivas" (S. Paulo, Addison Wesley Iberoameciana, 1972), págs, 23-27.

1.2. DEFINICION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La organización es un sistema formado por partes interrelaciondas entre sí, que persiguen un objetivo común. Cada parte constituye un subsistema que está inserto en el todo de la organización con su función específica; como todo sistema social las organizaciones etán consideradas como sistemas abiertos, dada la influencia preponderante quer ejerce el medio ambiente externo sobre el comportamiento del sistema.

Debido a que, las organizaciones se ven influenciadas por el medio ambiente, éstas cambian continuamente, por lo que se hace necesario mantener una visión permanente sobre su entorno, para así detectar los problemas que pueden afectar a la organización o las oportunidades que puedan ser aprovechadas.

Los cambios que ocurren en el medio ambiente externo, hacen que las organizaciones sientan la necesidad de experimentar ciertas transformaciones tales como, modificar la estrategia total de la gerencia, incluyendo los patrones de comunicación, el proceso de toma de decisiones; hacer el clima organizacional más satisfactorio donde se tomen en cuenta las necesidades individuales; modificar la estructura y funciones de la organización, creando nuevos departamentos, mientras se reorganizan los viejos; conjuntamente con todas estas transformaciones, las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican sus comportamientos y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones y crean nuevos problemas.

Cuando las organizaciones se ven presionadas de una u otra forma (externa o internamente) para el cambio, y cuando el personal que en ellas labora siente realmente la necesidad de hacer algo para mejorar las cosas, es el momento oportuno para iniciar un programa de Desarrollo Organizacional.

Entendemos por Desarrollo Organizacional:

> El esfuerzo planificado, de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. (2)

Otra definición de DO se refiere a que:

> Es un programa educacional a largo plazo, orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación de una organización, en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la organización (y de sus grupos internos), con la asistencia de un agente de cambio, o catalizador, y con el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional, incluyendo la investigación activa (active research). (3)

Se puede decir de igual forma, que cuando hablamos de Desarrollo

---

(2) BECKARD, Richard. "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos" (México, Addison Wesley Ibeoramericana, 1969), pág. 10.

(3) WENDELL, L. French y Cecil H. Bell, Jr. Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement (Englewood Cliffs, Prentice - Hall, 1973), pág. 15.

Organizacional, nos referimos a tratar de encontrar formas para cambiar la organización de su estado actual hacia uno más desarrollado.

El Desarrollo Organizacional es un programa planeado que para ser efectivo, debe involucrar a todo el sistema, es decir, debe ver a la organización con un sistema global y no dividido en una serie de subsistemas.

Con el tiempo se ha demostrado, que se requieren de dos o tres años por lo menos, para que se efectúe cualquier gran cambio y se mantenga vigente. Este es uno de los principales problemas en los esfuerzos de DO, ya que todo cambio organizacional debe ser planeado, debe ser un proceso continuo que lleva años y que no puede ser resuelto en algunos minutos, debido a que implica transformaciones en muchas de las áreas organizacionales tales como: estrategias, tecnología, estructura (procesos de comunicación decisiones, relaciones de autoridad), así mismo implica modificaciones en las creencias, valores, actitudes, relaciones interpersonales, comportamiento grupal, comportamiento intergrupal y fenómenos humanos similares.

El esfuerzo de Desarrollo Organizacional no es un programa que intenta mejorar la efectividad de la organización en lo abstracto, sino que es un esfuerzo para mejorar la efectividad orientada a crear condiciones organizacionales que mejorarán la habilidad de la organización para lograr los objetivos de su misión.

Todo programa de Desarrollo Organizacional somete al cambio los procesos de comunicación, formas de trabajo, procedimientos, etc.; aunque su principal objetivo es tratar de cambiar la actitud, comportamiento y funciones de la gente en la organización.

Uno de los aspectos importantes dentro de los esfuerzos de Desarrollo Organizacional, es que se trabaja principalmente con grupos, ya que, como es sabido son las unidades básicas de la organización que se han de cambiar o modificar en la medida en que se avance en el camino, hacia el logro del bienestar y efectividad organizacional.

Con el transcurso del tiempo se ha demostrado que todo esfuerzo de Desarrollo Organizacional, persigue una serie de objetivos, que son comunes para varios autores, algunos de esos objetivos oeracionales en un esfuerzo de Desarrollo Organizacional son los siguientes:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas. Esto significa esfuerzos sistemáticos para cambiar y hacer menos tensa la manera como la organización opera, para organizarse de un modo diferente dependiendo de la naturaleza de las tareas. Hay un acercamiento hacia un concepto de que "la función determina la forma", en vez de que las tareas deben encajar en las estructuras existentes.

2. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento. Esto significa la introducción de procedimientos para analizar tareas de trabajo y distribución de recursos y para elaborar continua "retro información" con

relación a la manera en que está operando un sistema o subsistema.

3. Avanzar hacia gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para las organizaciones efectivas es la cantidad de energía no funcional gastada en competencia inapropiada, energía que por lo tanto, no es útil para la ejecución de las tareas.

4. Crear condiciones en donde se hace aflorar el conflicto y se maneja. Uno de los problemas fundamentales en una organización no sana (o menos que sana) es la cantidad de energía no funcional gastada tratando de maniobrar, o eludir o cubrir conflictos que son inevitables en una organización compleja. El objetivo es hacer que la organización vea los conflictos como algo inevitable y como problemas que necesitan ser trabajados antes de que puedan tomarse decisiones adecuadas.

5. Alcanzar el punto en el que se toman decisiones sobre la base de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales. Esto implica la necesidad de ir tanto hacia una norma de la autoridad del conocimiento como de la autoridad de la función. No sólo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización; significa que el gerente de la organización debe determinar cuál es la mejor fuente de información (o combinación de fuentes de información) para trabajar sobre un problema en particular y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones. (4)

Existen diversos enfoques en los programas de Desarrollo Organizacional y variarán de una organización a otra en función de sus problemas organizacionales y del estilo en su trabajo.

---

(4) Beckard, Op. cit., pág. 16.

Muchos de los programas de Desarrollo Organizacional son desarrollados por consultores externos a la organización, miembros de un grupo de asesoría o de un departamento separado. Otros son desarrollados por un consultor interno o por un especialista que trabaja dentro de la organización directamente con la administración de línea. Generalmente, el consultor externo o interno desarrolla un equipo para impulsar el proceso de cambio hacia adelante.

Por todo ello, "el Desarrollo Organizacional es necesario siempre que nuestras instituciones sociales luchen por sobrevivir en las condiciones de un cambio crónico". (5)

---

(5) Bennis, op. cit., pág. 20

1.3. DEFINICION DE AGENTE DE CAMBIO

El agente de cambio es por lo regular un profesional especializado en las ciencias del comportamiento humano, por tanto, considera los aspectos humanos de una situación como los más comprensibles y al mismo tiempo, como los más susceptibles y accesibles al cambio.

Los agentes de cambio son en su mayoría extraños al sistema cliente, los cuales comparten una filosofía social, es decir, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas clientes.

Estos agentes de cambio comparten un conjunto de metas basadas en la filosofía social mencionada anteriormente. Bennis cita las metas fundamentales que se plantea un agente de cambio:

1. Crear en toda la organización un clima "abierto" orientado a la solución de problemas.

2. Complementar la autoridad que comporta el papel o status con la autoridad que da el conocimiento y la competencia.

3. Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.

4. Crear confianza entre personas y grupos en toda la organización.

5. Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.

6. Elaborar un sistema de recompensas en el que se reconozca tanto el logro de las metas de la organización (ganancia, servicio) como el desarrollo de las personas.

7. Intensificar en los trabajadores el sentimiento de que ellos son "dueños" de los objetivos de la organización.

8. Ayudar a los gerentes a realizar su función de acuerdo con objetivos pertinentes, en vez de hacerlo de acuerdo con "prácticas del pasado" o con objetivos que carecen de sentido en su área de responsabilidad.

9. Aumentar el autocontrol y la autodirección de las personas que forman parte de la organización. (6)

---

(6) Idem, pág. 41-41.

1.4. CONCEPTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

Nos ayudará a comprender el proceso de Desarrollo Organizacional, la revisión de algunos conceptos esenciales para ordenar muchas de las observaciones de la vida organizacional, los cuales podrán servirnos como guía, para el entendimiento de diferentes situaciones que se puedan presentar a lo largo de este estudio.

1.4.1. ANALISIS DE SISTEMAS

Un sistema es un conjunto de unidades interdependientes entre sí cuya operación sincronizada permite al conjunto desempeñar ciertas funciones. El cuerpo humano, una ciudad, una organización o un conjunto de programas de computación interconectados entre sí son ejemplos de sistemas.

Si se acepta el enfoque de sistemas como forma de lograr una mejor comprensión de los fenómenos que ocurren en la organización, se están acogiendo también las concepciones aportadas por la teoría de sistemas y entendemos entonces que:

Al ver a la organización como un sistema es importante resaltar la interdependencia esencial entre los elementos de una organización, por esto una organización no es un sistema mecánico en que pueda cambiarse una parte sin efectos concomitantes en las otras. Esto es, de acuerdo al Análisis de Sistemas, la Interdependencia.

Otra idea derivada del Análisis de Sistemas es la de que sistemas sociales como las organizaciones, al contrario de los sistemas biológicos y mecánicos, tienen la facultad de modificarse a sí mismas, de una manera estructural fundamental. Esta modificación ocurre por medio de un proceso mediante el cual los miembros de una organización comparan los resultados deseados de una estrategia, con los resultados reales de ella. Tales cambios son el producto de un grupo de individuos que resuelven los problemas identificando su bienestar en mayor o menor grado con el bienestar de la organización, y aportando sus diversos objetivos personales para la solución de problemas a nombre de la misma organización. Es este proceso de autocorrección y automodificación el que da a las organización las propiedades morfogenéticas que las convierten potencialmente en herramientas muy flexibles y poderosas para extender el control del hombre sobre su ambiente.

1.4.2. MODELO DE DIFERENCIACION E INTEGRACION

DIFERENCIACION

Se entiende por diferenciación el proceso a través del cual una organización se va fragmentando internamente en unidades administrativas diferentes como resultado de la gradual especialización de su personal en funciones y tareas específicas.

Para conocer qué grado de diferenciación deberá existir entre los diversos grupos, se hace necesario establecer las características internas que cada grupo debe desarrollar para llevar a cabo transacciones planeadas en conjunto con su correspondiente parte del ambiente, lo cual estará determinado por los criterios de Diferenciación (propósito, producto, proceso, tipo de usuario, ubicación geográfica, etc.).

En la medida en que el grado de semejanza o diferencia entre las varias partes del ambiente sea mayor o menor se determinará el grado de Diferenciación o semejanza de los grupos entre sí.

> Si estas partes del ambiente (por ejemplo, los mercados, el conocimiento científico, los factores tecnológicos, económicos o de fabricación) son bastante homogéneas en su grado de certeza, las unidades deben ser bastante semejantes en las prácticas formales de organización y en las orientaciones de los miembros de la misma. Si estas partes del ambiente son muy diferentes en su grado de certeza, las unidades deberán ser más diferenciadas. (7)

(7) LAWRENCE, P. y LORSCH, J. "Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción" (Wilmington, Addison Wesley Iberoamericana, 1969), pág. 17.

INTEGRACION

La Integración es un conjunto de esfuerzos formales e informales de coordinación y sincronización de decisiones y prácticas administrativas que se llevan a cabo en las organizaciones para componer los efectos de la diferenciación organizacional.

Al hablar de Integración se hace necesario enfatizar dos aspectos de la misma: Qué unidades deberán trabajar juntas y qué tan rígidos son los requerimientos de interdependencia entre ellos.

Es importante señalar que existe una relación inversa entre diferenciación e integración. En la medida en que las unidades organizacionales de acuerdo a sus tareas particulares son lo suficientemente diferenciadas se hace más difícil lograr la integración entre las mismas que cuando los individuos en dichas unidades presentan semejanzas en la manera de actuar y pensar. Por tanto, cuando se requiere una estrecha integración entre los grupos de una organización que son sumamente diferenciados se hace necesario que la organización desarrolle mecanismos más complejos de integración. Como por ejemplo, coordinadores individuales, grupos cruzados y hasta departamentos de individuos cuyo propósito sea lograr la integración entre otros grupos.

La implantación de cambios significativos dentro de la organización exige que sus dirigentes dispongan de un alto grado de poder y autoridad dentro de la organización, capaz de imponer y,

paulatinamente, mantener una nueva filosofía de acción que forme parte de su cultura organizacional, por tanto se hace necesario la existencia de un mínimo de integración y consenso entre las unidades claves y centros de poder real de la organización.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto diremos que el Modelo de Diferenciación e Integración proporciona un conjunto de conceptos que permite comprender las características que debe tener una organización, para ser efectiva, frente a aspectos particulares que determinan las circunstancias ambientales. Así mismo, el Modelo nos lleva a centrarnos en las demandas del ambiente sobre la organización, en relación con el grado de diferenciación y de integración, los mecanismos integrativos y la conducta en la resolución de los conflictos. En suma ofrece una vía para comprender mucho de lo que se necesita cambiar entre las áreas de contacto entre organización y ambiente, así como entre grupos.

1.4.3. DETERMINACION DE LA DIRECCION PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

El proceso de cambio en las organizaciones se produce con el consentimiento de los gerentes o sin él, sólo variarán los resultados al ser en unos casos fortuitos y en otros dirigidos o planeados. Cuando se habla de cambios que ocurren, para entender las demandas externas, también se debe pensar y considerar todo lo que ocurre internamente, razón por la cual los programas de cambio se dirigen esencialmente a trabajar con las actitudes y conductas de quienes conforman la organización. Estos programas de cambio sólo tendrán éxito cuando se perciba realmente la necesidad del mismo, cuando se experimente ansiedad, culpa, dudas de propia capacidad, o cuando se admita alguna área débil. Aunque esa necesidad de cambio no se experimente uniformemente en toda la organización, la localización de la misma es básica para la determinación de las acciones a seguir.

Por todo ello, un cambio particular conducirá al desarrollo de la organizción en una o todas las áreas de contacto, y si dicho cambio implica un mayor ajuste bien sea entre la organización y las exigencias del ambiente, o entre la organización y las necesidades de sus colaboradores individuales, o en ambas áreas.

Lawrence y Lorsch plantean dos actividades que deben realizarse conjuntamente, para determinar la dirección del cambio deseado estas son: la prescripción normativa y el diagnóstico descriptivo de la organización.

La primera, se refiera a "las características organizacionales más acordes con los requisitos de las tareas y las necesidades individuales". (8)

Para conocer estas características organizacionales es necesario, hacer un análisis de las demandas del ambiente que enfrenta la organización, así como también, de las necesidades particulares de los colaboradores individuales.

La otra actividad consiste en hacer un diagnóstico descriptivo del estado actual de la organización, lo cual nos permitirá conocer el grado de diferenciación de la organización, los problemas de integración existentes, el manejo del conflicto, el origen de la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores individuales, etc.

Según Lawrence y Lorsch mediante la utilización de estos conceptos se trata de determinar la dirección del cambio que desarrollará la organización en una situación determinada, con la finalidad de ser más compatibles con las necesidades de sus miembros y con las demandas del ambiente.

---

(8) Idem. pág. 19.

1.5. AREAS DE CONTACTO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Toda organización en su desarrollo experimenta tres problemas cruciales y esenciales que son:

1. El proceso de desarrollo de la relación o naturaleza de las transacciones entre la organización y el ambiente en que opera, lo que denominaremos el área de contacto entre la organización y el ambiente.

2. La necesidad de que cada unidad tenga características acordes con su tarea, se relaciona directamente con el segundo problema importante que consideraremos respecto al desarrollo, es decir, el área de contacto entre grupos o unidades dentro de la organización.

3. Y el último problema del desarrollo, se refiere al área de contacto entre los colaboradores individuales y la organización.

Es importante señalar, que estos tres problemas no representan todos los aspectos problemáticos del Desarrollo Organizacional, pero son considerados como los cruciales y fundamentales en todo esfuerzo de Desarrollo Organizacional; por tanto, es con base a ellos que llevaremos a cabo nuestra investigación y sobre los cuales dedicaremos nuestra atención y dedicación.

1.5.1. AREA DE CONTACTO ENTRE LA ORGANIZACION Y EL AMBIENTE

Las organizaciones deben estar íntima y continuamente interrelacionadas con el medio ambiente, no sólo para sobrevivir y mantenerse, sino también para crecer, ya que este aspecto limítrofe que representa la acción reguladora o catalizadora de las relaciones organización-medio, constituye un área de vital importancia para el funcionamiento y supervivencia de la organización puesto que a través de sus canales se establece el intercambio con el exterior y, dependiendo de ésto, la organización se encontrará más o menos aislado de éste; lo que es crucial, ya que una organización es viable cuando es capaz de responder a los cambios del medio. Cuanto más complejo y dinámico sea el medio el mismo se tornará más importante para la organización.

> Cuando hablamos de interacción en esta área de contacto nos referimos a una "transacción planeada", con el objeto de introducir la idea necesaria de que generalmente hay una estrategia deliberada, que la gerencia adopta para realizar estas transacciones externas en forma tal que prometa generar un superávit de recursos para la organización. (9)

Uno de los problemas claves de desarrollo en esta área, se refiere a la continua evaluación de los cambios constantes que ocurren en el ambiente donde opera la organización, y sus efectos sobre las transacciones entre la organización y su ambiente.

---

(9) Idem. pág. 5.

Existe una estrecha relación entre este problema y una adecuada división del trabajo, que la organización encuentra necesaria para llevar a cabo las transaccciones con su ambiente.

En la medida en que las organizaciones traten de igualar sus características de unidad organizacional, con las del segmento ambiental, prevalecerán en ellas relaciones transaccionales con el ambiente; propendiendo al establecimiento de un estado de equilibrio dinámico a través de mecanismos de adaptación y mantenimiento, lo cual exige que la estructura organizativa sea flexible, es decir, debe ser capaz de adecuarse y responder a los cambios y exigencias del medio ambiente con el cual interactua y, además, tener capacidad de autocontrolarse.

Para que una organización pueda relacionarse efectivamente con su ambiente, ésta "debe tener una información razonablemente oportuna y exacta acerca del ambiente y, especialmente, acerca de los cambios ambientales" (10). Esto será un trabajo más fácil, si el ambiente es relativamente estable. En cambio, cuando se trata de enfrentarse a cambios rápidos e inciertos en un sector del ambiente, la unidad organizacional se deberá hacer cada vez más compleja.

Por todo ello, podemos afirmar que

> "una de las cualidades más importantes de una organización es exactamente su sensibilidad y adaptabilidad: su

---

(10) Idem. pág. 26.

capacidad de percepción y adaptación ante el cambio de estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad de redistribuir rápidamente sus recursos con el fin de maximizar su aplicación y mejorar su rendimiento para alcanzar sus objetivos en un ambiente estable. La organización tiene que adaptarse constantemente a las condiciones modificadas por la innovación con un mínimo de tiempo y de gasto en general. (11)

(11) CHIAVENATO, Idalberto. " Administración de Recursos Humanos " (México, Mc Graw Hill, 1988) pág. 515.

1.5.2. AREA DE CONTACTO ENTRE GRUPOS O UNIDADES DENTRO DE LA ORGANIZACION

En la medida en que las organizaciones deban tratar efectivamente con su ambiente, éstas deberán crear grupos de colaboradores individuales donde exista diferenciación entre ellos, para que así cada uno de estos maneje una parte del ambiente total donde opera la organización.

Es aquí de donde surge otro de los problemas del desarrollo organizacional, como es el de mantener y mejorar las relaciones entre estos grupos, las cuales se dificultan debido a la gran diferenciación que existe entre ellos.

Por tanto, uno de los objetivos de todo esfuerzo de desarrollo organizacional en esta área de contacto, es tratar de lograr una integración entre estos grupos de colaboradores individuales, con el fin de lograr entre ellos un esfuerzo coordinado que permita alcanzar en forma óptima tanto los objetivos, como la misión de la organización, y que a su vez trabajen efectivamente en los asuntos pertinentes a su especialidad en el ambiente.

En esta área de contacto una de las dificultades más comunes que se presentan y que afectan la efectividad de la organizción, es la cantidad de energía no funcional gastada en competencia inapropiada y luchas entre grupos que deben trabajar unidos para así contribuir con el logro de los objetivos totales de la organización.

Muchas veces, dada la naturaleza de las organizaciones, hay situaciones en las cuales si un departamento logra sus fines, se frustra e logro de los objetivos del otro grupo. Al mismo tiempo, se da una especie de competencia entre los grupos por recursos de gran valor, y como estas situaciones, muchas más, por lo cual es necesario mantener vigiladas constantemente estas situaciones, porque afectan la comunicación entre los grupos, de tal manera que ésta es cada vez menor. Los empeños de colaboración son mínimos y el "juego" muchas veces se hace para "atrapar al otro" o evitar ser "atrapado" por él. Esta condición tiende a perpetuarse, a menos que, se intervenga en alguna forma para tratar de cambiar la situación de competencia.

A los gerentes de las organizaciones se les hace difícil detectar la raíz de los problemas en esta área de contacto, si son capaces de identificar ciertos síntomas en cuanto al funcionamiento de la misma; tales como: que las expectativas de los participantes en cada lado de un área de contacto, se convierte en un juego entre ellos para ver quién pierde y quién gana, cada grupo defiende fuertemente su posición, creyendo que si hace lo contrario sería una derrota.

Por tanto, los gerentes pueden expresar la visión del problema en esta forma:

> Las decisiones importantes no se toman, pues cada grupo cree que el otro está tratando el problema y como resultado ninguno de los dos lo resuelve. Los gerentes que tienen esta preocupación a menudo atribuyen la dificultad a una "ruptura" de comunicaciones". (12)

---

(12) Lawrence, op. cit. pág. 44.

Cuando los problemas son presentados así, por los gerentes, los consultores se sienten afortunados debido a que por lo menos, han sido capaces de reconocer que existe un problema en esta área, aunque posteriormente se compruebe que la descripción de los síntomas ha sido errada.

Otra forma de cómo los gerentes de la organización pueden detectar que existe algún problema en esta área, es por medio de la retroinformación procedente del ambiente, que la competencia opera más efectivamente que ellos. Esto genera una sensación de ansiedad por parte de los gerentes, de que algo no está funcionando eficientemente en la organización, y como no son capaces de reconocer las causas del problema entonces acuden en busca de "expertos" en problemas de organización y personal. El primer paso de los expertos es el de hacer un diagnóstico de la naturaleza de los problemas existentes en esta área de contacto, para poder ir un poco más allá de los síntomas.

Para finalizar,

> La visión del proceso de desarrollo orgnizacional en esta área de contacto está influenciada de tres maneras por el hecho de que las organizaciones son sistemas:
>
> 1. Los objetivos de cada esfuerzo de desarrollo organizacional, y las medidas por tomar, deben planearse de tal forma que se ajusten a los requisitos del ambiente de la organización y el estado actual de la misma.
>
> 2. Concebimos el cambio organizacional como el proceso de cambio de comportamiento a través de todo el sis-

tema, mediante el suministro de información relacionada con la necesidad del cambio y la dirección hacia donde debe operar dicho cambio. Esto altera el conjunto de las expectativas que tienen los miembros de la organización y los motiva para que adopten nuevos patrones de conducta.

3. El desarrollo organizacional implica operar sobre todas las variables que influencian el comportamiento: las predisposiciones de los miembros, la naturaleza de la tarea y las prácticas organizacionales formales. Estas variables, unidas a las intervenciones educativas pueden alterar las expectativas de los miembros y su conducta. (13)

---

(13) Idem. pág. 61

1.5.3. AREA DE CONTACTO ENTRE LOS COLABORADORES INDIVIDUALES Y LA ORGANIZACION

En esta área de contacto son muchas las interrogantes que se plantean las organizaciones, pero entre una de las principales encontramos, es la de saber cuál es la forma más efectiva de comunicar a los colaboradores individuales las metas organizacionales, en forma tal, que pueda verse la relación existente entre las metas organizacionales y sus necesidades personales, o lo que es lo mismo, que las metas de la organización y las necesidades de los individuos se complementen, y que si no son congruentes, que por lo menos sean antagónicas.

Esta área de contacto es:

> La más básica de las tres que hemos considerado, ya que si una organización debe llevar a cabo transacciones planeadas con los distintos sectores de su ambiente y lograr coordinación entre sus partes, de alguna forma se debe motivar y controlar a los colaboradores individuales con el fin de que efectivamente realicen actividades especializadas y coordinadas. (14)

Vamos a dedicarnos a esta área, tomando en cuenta los problemas básicos que en ella se presentan, debido al contrato psicológico entre el individuo y la organización, y considerando a su vez, que tales problemas se presentan a todos los grupos de actividad especializada y a todos los

---

(14) Idem. pág. 65.

niveles jerárquicos. Por tanto, la organización buscará motivar e incentivar a los miembros de cada una de las unidades de la organización, orientando dicha motivación al logro de una mayor productividad y eficiencia para la organización.

El ausentismo y la rotación del personal en la organización, constituyen un serio problema en esta área, se cree que es debido a que los colaboradores individuales involucrados tienen cierta debilidad en su carácter: les falta motivación. Pero se ha demostrado a través de numerosos estudios que, la verdadera causa de que los individuos no estén motivados para lograr las metas de la organización, se debe básicamente a que los mismos, están motivados para hacer cosas diferentes al trabajo orientado a finalidades organizacionales.

Es necesario en esta área, para encarar los problemas que en ella se presentan, tener una clara comprensión acerca de los problemas de motivación individual; ya que por medio de ella será posible el logro de un diagnóstico significativo y un plan de acción, que les permita a la organización reorganizar las transacciones entre ésta y el individuo, de manera tal, que los objetivos de ambos se complementen.

Son muchos los factores existentes para la comprensión de la motivación individual, pero para fines del desarrollo organizacional, son dos los puntos esenciales:

1. Los diferentes sistemas individuales se desarrollan con diferentes patrones de necesidades, valores y percepciones.

2. Los sistemas individuales no son estáticos, sino que continuan desarrollándose a medida que encuentran nuevas experiencias problemáticas.

> El hecho de que cada sistema individual tenga características únicas es una de las razones para que esta área de contacto sea tan compleja. Sin embargo, esta complejidad puede manejarse si reconocemos que nuestro interés primordial está en el desarrollo de sistemas organizacionales y no en entender cada sistema individual. Ello no significa que debemos ignorar totalmente las diferencias individuales, sino que debemos más bien concentrarnos en aquellas diferencias entre los sistemas individuales que son de una importancia significativa para entender las relaciones entre los colaboradores individuales y la organización. (15)

Todo esfuerzo de desarrollo organizacional utiliza, para comprender los sistemas individuales, tres factores que son fundamentales:

a) Percepciones: La información que el individuo toma acerca de su ambiente.

b) Valores: Son el conjunto de creencias que expresan lo que está bien y lo que está mal, es decir, son principios que sostenemos conscientemente a lo largo del tiempo.

---

(15) Idem. pág. 72.

c) Motivos: Son los impulsos o necesidades que se desarrollan inconscientemente a medida que el individuo experimenta éxito o fracaso en el dominio con su ambiente.

Los motivos constituyen las variables fundamentales, para tratar de comprender y resolver los problemas de motivación que existen en esta área. Por ello, las organizaciones adaptativas deben incrementar la motivación y, por tanto, la efectividad, ya que éstas crean condiciones en las que el individuo puede estar cada vez más satisfecho con la propia tarea. Si esto es así, habrá armonía entre la necesidad de tareas importantes, satisfactorias y creativas que siente el individuo y la estructura organizacional adaptativa.

Cualquiera que sea la conducta de la persona en una situación organizacional particular,

> No es solamente una función de las características de su sistema individual sino que también es el resultado de los problemas y retos que él percibe en el marco organizacional. La naturaleza de estos desafíos está afectada no solamente por lo que el sistema individual percibe, sino también por la realidad de los problemas que la organización plantea. La realidad de los problemas está conformada por las expectativas de los demás, por la naturaleza de la tarea o función que el individuo debe desempeñar y por las variables formales de la organización, tales como la forma de supervisión, las reglas, procedimientos de control, etc., con las cuales debe enfrentarse. El sistema individual, las expectativas de los demás, la tarea y variables formales de la organización obran recíprocamente para formar el criterio del individuo respecto de lo que la organización espera de él. La

> interacción de estas variables define la clase de convenio que el individuo y la organización han efectuado. (16)

Por último, podemos decir que existen dos posibilidades para desarrollar esta área de contacto, las cuales son:

1. Desarrollar los síntomas individuales con la finalidad de hacerlos más acordes con las recompensas disponibles por tareas cumplidas y por factores organizacionales. Esto puede lograrse influenciando las percepciones y los valores, a través de un entrenamiento en motivación, o por medio de los criterios usados en la selección y desarrollo de carrera de los miembros de la organización.

2. Alterar la tarea o las variables organizacionales, a fin de que provoquen una mayor satisfacción de necesidades en los individuos. El hecho esencial que se ha de enfatizar, es que la motivación del individuo para que pueda contribuir al logro de las metas organizacionales, debe antes satisfacer sus necesidades básicas.

Por ello, es necesario que todo esfuerzo de desarrollo organizacional en esta área debe tratar de alcanzar un equilibrio entre las necesidades individuales y el comportamiento que se requiere del individuo para el logro de las metas organizacionales.

---

(16) Idem. pág. 74.

1.6. DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION COMO UNA FASE DENTRO DEL PROCESO DE DO

Todo proceso de Desarrollo Organizacional implica una serie de etapas, que aunque sean tratadas separadamente, en la práctica deben estar superpuestas e interconectadas, es decir, son interdependientes, ya que el desarrollo de una de ellas coadyuva al desarrollo de la otra.

De manera amplia y general, podemos decir que todos los esfuerzos de DO incluyen las siguientes etapas:

I. Diagnóstico: Es la etapa de consultoría en la cual se describe, la situación actual de una organización, sin ser evaluada. En esta etapa, el papel del agente de cambio consiste en ser consultor, investigador y evaluador.

II. Planeamiento de la Acción: Esta etapa consiste en la búsqueda de diversos planes alternativos de acción que puedan alterar el desempeño del sistema en la dirección deseada. En esta etapa, el agente de cambio puede intervenir de varias formas:

a. Cambiando las expectativas de los colaboradores individuales, lo cual es de naturaleza educacional.

b. Realizando modificaciones en las estructuras organizativas, tales como cambios en la asignación de tareas y funciones, en la red de comunicaciones planeadas, en las estructuras salariales, etc.

III. Ejecución de la Acción: Esta fase comienza con la materialización del planeamiento de la acción, constituyendo así la secuencia del planeamiento, por lo tanto, no es más que la aplicación del tipo de intervención que ha sido escogida previamente. La ejecución de la acción provee consecuencias y un impacto en la organización. Lawrence y Lorsch plantean que es necesario que los individuos claves dentro de la organización, experimenten cierto grado de compromiso hacia el cambio, como condición sine quanon para el logro de una ejecución efectiva.

IV. Evaluación: Esta etapa estriba en comparar los objetivos planeados con los resultados reales y hacer el diagnóstico de las discrepancias y sus causas.

Lawrence y Lorsch expresasn:

> Hay el peligro de que los objetivos de cambio puedan ser tomados como un fin en sí mismos en vez de servir como medios para orientar la discrepancia original entre metas estratégicas y resultados. Cuando esto ocurre, significa que las personas involucradas en el programa de desarrollo han permitido que el circuito de retroinformación empiece a cerrarse y, en este momento, el Desarrollo Organizacional se detendrá. (17)

---

(17) Idem. pág. 22

1.6.1. CONCEPTO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Como se mencionó anteriormente, todo proceso de Desarrollo Organizacional está conformado por varias etapas, sin embargo, en esta investigación dedicaremos nuestro interés a la primera etapa, el diagnóstico, a fin de detectar cuál es el estado actual de la organización en términos de su efectividad.

El diagnóstico organizacional implica un análisis y evaluación detallada de la organización, llevada a cabo para conocer cómo está funcionando y proponer soluciones acertadas en el momento preciso, si se detectan problemas de algún tipo.

> Mediante el diagnóstico se intenta entrever lo que pueda suceder en un futuro, tomando en cuenta lo que ha acontecido en el pasado y lo que ocurre en el presente y si es necesario habrá que replantear objetivos, ajustar los planes y políticas a la realidad. (18)

El diagnóstico hace referencia al hecho de "...examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones mas adecuadas..." (19)

El examen de la organización que conlleva el diagnóstico dentro de

---

(18) MELINKOFF, Ramón. "Los Procesos Administrativos" (Venezuela, Contexto Editores, 1979), pág. 36.

(19) PODESTA y LUCHESA. "Diagnóstico/Evaluación Sistemática de los Problemas de Empresa". (Buenos Aires, Ediciones Madi, 1973), pág. 7.

1.6.4. PASOS DEL DIAGNOSTICO

BROWN sostiene que todo diagnóstico debe contar con una serie de pasos precedentes que le permitan conocer las fortalezas y debilidades existentes en la organización los cuales son:

- Establecimiento de un contacto formal entre la organización - cliente y el consultor. Debe especificarse el tiempo que el consultor dedicará al problema, y las responsabilidades de ambas partes.

- Es necesario contar con un previo conocimiento del área a diagnosticar.

- Realizar entrevistas, cuestionarios y encuestas a las personas relacionadas con dicha área a investigar.

- Recopilar los datos mediante los instrumentos de recolección de modo tal de poder conocer las percepciones que tiene el individuo sobre ciertos aspectos que describen condiciones específicas e internas que inciden en el ambiente organizacional.

- Posteriormente, con la información recolectada se procede a realizar un análisis de los datos para su interpretación dentro de un marco conceptual.

- Por último, una vez cubiertos los pasos anteriores, se está en la capacidad de descubrir los problemas que padece la organización.

2. SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA

2.1. ANTECEDENTES

Para realizar la presente investigación se ha seleccionado un Modelo creado por el Dr. Robert Quinn, llamado Sistema de Valores en Competencia, el cual tiene su origen en la inquietud de algunos investigadores acerca de la efectividad organizacional.

A finales de los años 70 y a principios de los 80, varios investigadores; entre los cuales se encontraba el Dr. Quinn, se interesaron por el tema de la efectividad organizacional, haciéndose la pregunta: ¿Cuáles son las características de las organizaciones efectivas?. Se hicieron muchos estudios al respecto, en los cuales los investigadores se dedicaron a medir las características de esas organizaciones; estas medidas luego fueron sujetas a una técnica llamada Análisis Factorial, lo cual produjo una lista de variables que caracterizaron las organizaciones efectivas. El problema era que estas variables diferían de un estudio a otro, es decir, no se logró establecer claramente cuáles características deberían presentar tales organizaciones.

Los investigadores, John Rohrbaugh y Robert Quinn, trataron de reestructurar las preguntas desde una nueva óptica; en lugar de preguntarse cómo eran las organizaciones efectivas y qué características tienen, decidieron investigar qué pensaban los expertos

acerca de las organizaciones efectivas. Esto permitiría obtener las hipótesis que hay detrás de los estudios y, quizás, tener una noción de lo que estaba dando pié a la confusión.

En una serie de estudios realizados por estos dos investigadores en el año 1983, se logró que varios teóricos e investigadores emitieran juicios en cuanto a la similitud o diferencia entre pares de criterios de efectividad. La información fue analizada utilizando una técnica llamada Medición Multidimensional y los resultados de los análisis sugirieron que los teóricos e investigadores organizacionales comparten un marco teórico o mapa cognitivo, conformado por cuatro sistemas (Ver Fig. Nº 1).

SISTEMA DE VALORES
EN COMPETENCIEFECTIVIDAD

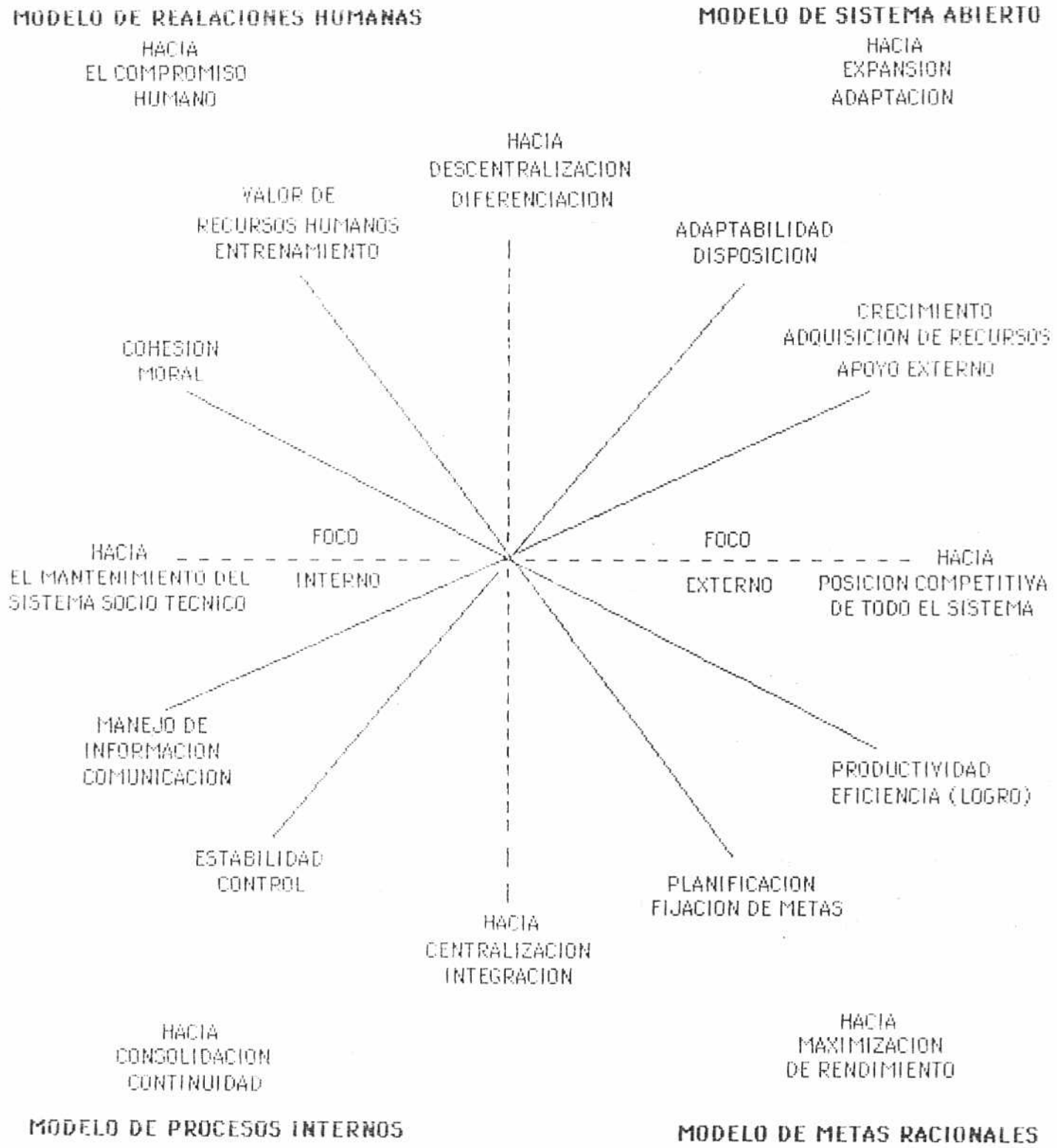


FIG. Nº 1

2.2. DESCRIPCION DEL SISTEMA

El Sistema de Valores en Competencia está conformado por dos ejes, que en la figura originan cuatro cuadrantes. El eje vertical abarca desde la flexibilidad hasta el control, mientras que el eje horizontal abarca desde el foco interno hasta el externo. Cada uno de los cuadrantes del Sistema representa uno de los cuatro modelos de mayor envergadura en la Teoría Organizacional:

- Modelo de Relaciones Humanas
- Modelo Racional de Metas
- Modelo de Sistema Abierto
- Modelo de Procesos Internos

Cada uno de los modelos dentro del cuadrante que lo contiene conlleva ciertos criterios fundamentales que permiten evaluar el funcionamiento de los mismos.

El Modelo de Relaciones Humanas; situado en el cuadrante superior izquierdo, hace énfasis en criterios tales como la cohesión y moral, junto con el desarrollo del Recurso Humano.

El Modelo Racional de Metas; que se encuentra en el cuadrante inferior derecho, hace énfasis en los siguientes criterios: planificación,

fijación de metas, productividad y eficiencia (logro).

El Modelo de Sistema Abierto está ubicado en el cuadrante superior derecho y hace énfasis en la flexibilidad y disposición, al igual que en el crecimiento, adquisición de recursos y apoyo externo.

El Modelo de Procesos Internos se representa en el cuadrante de la parte inferior izquierda e incluye el manejo de información y comunicación, junto con la estabilidad y el control.

Cada modelo tiene un polo opuesto. Así, por ejemplo, el Modelo de Relaciones Humanas el cual hace énfasis en la flexibilidad y el enfoque interno, está en franco contraste con el Modelo Racional de Metas, el cual hace entasis en el control y el enfoque externo.

De esta manera, el Modelo de Procesos Internos, en el cual se enfatiza el control y el enfoque interno, está en contraposición con el Modelo de Sistema Abierto, caracterizado por la flexibilidad y el enfoque externo.

También es imporante destacar la existencia de paralelismo entre los modelos. El Modelo de Relaciones Humanas y el de Sistema Abierto comparten el énfasis en la flexibilidad. El Modelo de Sistemas Abierto y el Racional de Metas tienen un enfoque externo (que responde al cambio externo y la producción en un mercado competitivo). El Modelo Racional de metas y de Procesos Internos están enraizados en el valor del

control. Finalmente, el Modelo de Procesos Internos y de Relaciones Humanas comparten un enfoque interno (concerniente a los sistemas técnicos y humanos dentro de la organización).

Cada uno de los modelos del Sistema de Valores en Competencia, refleja una orientación hacia un estilo de procesamiento de información y hacia un estilo de organización, ya que a través de la aplicación del Modelo se puede determinar hacia qué tipo de organización tiende la empresa investigada.

Los dos grupos de criterios de cada cuadrante, sugieren la teoría implícita de métodos de acción que se asocia con cada modelo. De este modo, el Modelo Racional de Metas, se asocia con el modo de organizar, donde la planificación y el establecimiento de metas se ven como un medio para lograr la productividad y la eficiencia.

En el Modelo de Sistema Abierto encontramos la adhocracia, donde la adaptabilidad y la disposición se enfocan como un medio de crecimiento, adquisición de recursos y de apoyo externo.

En el Modelo de Procesos Internos está la jerarquía donde el manejo de información y la comunicación son un medio para llegar a la estabilidad y el control.

En el cuadrante de Relaciones Humanas, encontramos el equipo, donde la cohesión y la moral se ven como un medio para aumentar el valor de los recursos humanos.

Este Modelo es llamado Sistema de Valores en Competencia, debido a que los criterios parecen llevar en principio un mensaje conflictivo, es decir, parecieran ser antagónicos. En realidad lo que se busca es lograr el equilibrio que se requiere en las organizaciones puesto que se desea que las organizaciones sean adaptables y flexibles, pero también que sean estables y controladas; se busca crecimiento, adquirir recursos y tener apoyo externo, pero también se requiere un manejo estricto dela información y la comunicación formal. Se hace énfasis en el valor de los recursos humanos, pero también en el establecimiento de metas y en la planificación.

El Modelo no sugiere que estas contradicciones no puedan coexistir en un sistema real. En lugar de ésto sugiere, que estos criterios o valores son oposiciones en nuestras mentes. Se tiende a pensar que son muy diferentes entre uno y otro y a veces se asume que son mutuamente excluyentes.

A traves del Modelo se logra diagnosticar cómo está funcionando la organización en estudio, para determinar cuáles son sus áreas débiles y fuertes, conformando así su perfil organizacional. El diagnóstico es el resultado generado de una visión compartida e integrada por cada uno de los modelos que conforman el Sistema.

Cuando ha sido determinado el perfil de la organización, es posible establecer un listado de probables acciones o pasos a seguir en futuras decisiones, pudiendo orientarse hacia cada cuadrante del Modelo

de Valores en Competencia. La discusión de estas proposiciones y decisiones contribuye a clarificar el sentido del perfil de la organización y para ayudar a evaluar la capacidad de la misma, desde el punto de vista de la efectividad.

2.3. DESCRIPCION DE CADA UNO DE LOS MODELOS DEL SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA

Cada uno de los modelos del Sistema de Valores en Competencia tiene caracteristicas específicas que lo diferencia de los otros. A continuación se presentará la conceptualización de cada uno de estos modelos.

2.3.1. MODELO DE SISITEMA ABIERTO

Contrastando este modelo con el de Procesos Internos, se asume que la gente posee una alta necesidad de crecimiento, desarrollo y estimulación.

En este modelo se tiende hacia una orientación idealista y hacia una aproximación orientada al futuro, donde se considera lo que pudiera ser; la gente confía en ideas, intuiciones y corazonadas generadas internamente.

En el procesamiento de la información, los individuos se inclinan a analizar los problemas, apuntes o mensajes en forma dinámica y longitudinal.

En cuanto a la toma de decisiones, ésta es también de foco múltiple, es decir, se encuentra caracterizada por la flexibilidad, la creatividad y la legitimidad externa. El proceso de toma de decisiones es muy rápida, y se realiza para acumular información y ajustar

decisiones durante el análisis. Aquí, el poder y la influencia son asumidos para avanzar y tener la capacidad de obtener, controlar y localizar recursos al igual que recompensas.

El estilo de dirección presente en este modelo es de carácter inventivo e incluye la toma de riesgos. Este estilo de dirección es asumido para que se de una adhocracia, donde los valores de efectividad son crecimiento y adquisición de recursos.

En un sistema abierto, la organización está influenciando y a su vez está influenciada por el medio ambiente. Esta perspectiva está orientada al riesgo, creatividad y crecimiento, y, además, enfatiza la adaptación y legitimidad externa.

Ubicando el Modelo de Sistema Abierto dentro de las áreas de contracto en el Desarrollo Organizacional, puede decirse que éste guarda correspondencia con el Area de Contacto entre la Organización y el Ambiente.

En este modelo se enfatiza la habilidad en preservar la flexibilidad y estimular la innovación. Al mismo tiempo, el area de contacto entre la organización y el ambiente, se fundamenta en las

transacciones que realiza la organización con el ambiente adaptándose a éste, para lo cual, se debe mantener su capacidad de flexibilidad ante el cambio

2.3.2. Modelo de Fijación Racional de Metas

Este modelo representa aun tipo de organización donde la gente tiene una alta necesidad al logro así como necesidad de independencia y orientación hacia un fin. Ellos se apoyan en la lógica apriori y focalizan la clarificación de metas y estructuras, donde el estilo de procesamiento de información primario es racional.

La toma de decisiones está basada en la lógica y es vista como decisiva y final. Esta perspectiva está muy orientada al logro y tiende a enfatizar una dirección lógica y un inicio de la acción. El gerente que representa a este tipo de organización usa el poder legítimo de su posición y trata de influir sobre sus subordinados, a través de la clarificación de las metas y persuasión personal.

El estilo de dirección que se observa en este modelo es directivo y se encuentra orientado según las metas y tareas prefijadas. El gerente provee la estructura donde se van a desarrollar las acciones y su función negociadora primaria es dar dirección.

La manera en que se asume esta forma de organización, para que se desarrolle perfectamente es a través de la confianza y los valores primarios fundamentales para obtener productividad y perfección.

El Modelo de Fijación Racional de Metas puede ubicarse dentro del Area de Contacto del Desarrollo Organizacional denominado Area de Contacto entre Grupos o entre Unidades Organizacionales, la cual enfatiza un esfuerzo coordinado entre los distintos grupos de la organización, los cuales deberán desempeñar sus respectivas funciones de una manera eficiente, con la finalidad de alcanzar los objetivos que se han planteado. Asimismo, el Modelo de Fijación Racional de Metas se fundamenta en la planificación y establecimiento de objetivos específicos y, posteriormente, la medición de su alcance.

2.3.3. Modelo de Procesos Internos

En este modelo la gente tiene una alta necesidad de seguridad y posee capacidad predictiva. El gerente es un procesador de informacion jerárquica y enfatiza altamente en la medición, documentación e información gerencial. Las personas reciben roles bien definidos y se espera que sigan las reglas establecidas de lo que deben hacer; la mayor recompensa por sus esfuerzos es la seguridad en el trabajo.

Aquí el poder se encuentra basado en la experticia y en la influencia directa que se tenga sobre el control de la información.

En el procesamiento de información, la gente tiende a analizar el problema, desde una perspectiva estática y en cuanto a la toma de decisiones, se tiene una orientación sencilla. Se toma mucho tiempo para reunir sistemática o científicamente el proceso de análisis de los

factores que intervienen en la decisión y su objetivo es la obtención de la mejor respuesta o de la solución óptima.

Esta perspectiva del modelo está orientada hacia la seguridad, el orden y la rutinización y se tiende a enfatizar la estandarización del status quo.

El estilo de dirección que se encuentra presente en este modelo es conservador y cauto El gerente provee información y mantiene la estructura de trabajo establecida, su función principal es coordinar las acciones dentro de esta jerarquía, y la clave principal para lograr los valores de efectividad son fundamentalmente la estabilidad y el control.

El Modelo de Procesos Internos guarda estrecha relación con el Área de Contacto entre Grupos o Unidades Organizacionales en el Desarrollo Organizacional, ya que, la relación que exista entre éstos será resultante de la forma cómo se llevan a cabo los procesos de comunicación y el manejo de información. De igual forma, las prácticas organizacionales formales, llevadas a cabo por los miembros de la organización, están orientadas a la búsqueda de la continuidad en los procesos operacionales y métodos de trabajo, lo cual lleva implícito la estabilidad de la organización, utilizando como medio el control.

2.3 4. Modelo de Relaciones Humanas

Entre las asunciones y características de este modo de

organización, encontramos que presenta a la gente con una alta necesidad de afiliación y de dependencia mutua. Está ortientado hacia los sentimientos a la par de manejar el procesamiento de la información del modelo consensual.

En cuanto a la toma de dicisiones, ésta se caracteriza por la participación que es asumida para generar apoyo. La gente que representa a este modelo tiende, a poseer un foco múltiple y se toma el tiempo necesario para buscar diferentes opiniones e investigar las soluciones que integren las variadas posiciones, y luego adoptar la acción a seguir.

Aquí, el gerente basa su poder en las relaciones y utiliza los valores de la organización para influenciar a la gente.

El estilo de dirección es comprometido y de apoyo. El gerente muestra interés y facilita la interacción entre su personal y subordinados, y por lo tanto, su función debe ser la de relacionarse con éstos lo más que se pueda, siempre que este comportamiento se asuma en grupos o clanes de trabajo.

El criterio primario de efectividad es el valor que debe tener el recurso humano.

El Modelo de Relaciones Humanas que hace énfasis en el valor del *recurso humano, puede ser incluído en el Area de Contacto del Desarrollo*

Organizacional que se refiere a la Relación existente entre los Colaboradores Individuales y la Organización; ya que, esta área hace hincapié en complementar las necesidades personales de estos individuos con las metas de la organización, lo cual puede alcanzarse con los criterios en los que se fundamenta el Modelo de Relaciones Humanas, tales como el entrenamiento y desarrollo del personal, la participación, los cuales refuerzan el valor que tiene el recurso humano para la organización.

2.4. SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA COMO HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO

El Sistema de Valores en Competencia puede utilizarse para diagnosticar e intervenir en organizaciones reales. Dicho Modelo puede ser aplicado a distintos problemas, sólo basta con realizar algunas adaptaciones menores en cuanto a los criterios a utilizar. Cuando se ha determinado lo que se desea diagnosticar con el Modelo, éste puede utilizarse para obtener el perfil de la organización el cual abarca los cuatro cuadrantes, lo que transmitirá cuál de los cuadrantes es el de tendencia fuerte y cuál es el que presenta una tendencia débil. Esto permitirá a los individuos de la organización realizar su propio análisis de las tendencias observadas, y planificar así las acciones a seguir.

La primera tarea del diagnóstico a realizar es la administración de un cuestionario que mida los conceptos en el Sistema de Valores en Competencia. Una vez obtenidos los datos éstos deben promediarse para obtener el perfil, que permitirá conocer la orientación de la organización.

La segunda tarea en el análisis involucra la utilización del perfil organizacional para generar una lista de posibles pasos para futuras acciones a seguir.

La generación y discusión de los informes de acción contribuyen a aclarar el significado del perfil y la capacidad de la organización en cuanto conocer cómo está funcionando. El análisis de los resultados

puede dividirse en el estudio específico de cada uno de los cuadrantes y luego se pasa al análisis del perfil del Modelo, lo que facilita a los miembros de la organización el proceso de prioritizar problemas y comenzar a explorar soluciones.

3. CRITERIOS PARA DETERMINAR EL PERFIL ORGANIZACIONAL EN CADA UNO DE LOS MODELOS DEL SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA

El Dr. Robert Quinn propone una serie de criterios, agrupados en cada uno de los modelos expuestos en el Sistema de Valores en Competencia, los cuales serán medidos como indicadores del perfil organizacional. Dichos criterios no son explicados por el autor, debido que considera un hecho fundamental el conocimiento de los mismos, por parte de los investigadores de las Ciencias Sociales.

Los criterios a los cuales hace mención el Dr. Robert Quinn son:

1. Adaptabilidad-Disposición
2. Crecimiento-Adquisición de Recursos-Apoyo Externo
3. Productividad-Eficiencia (Logro)
4. Planificación-Establecimiento de Metas
5. Control-Estabilidad
6. Manejo de Información-Comunicación
7. Cohesión-Moral
8. Valor de los RRHH-Entrenamiento

Para llevar a cabo la conceptualización de los criterios que permitirán evaluar el funcionamiento de FARVENCA CARACAS, se realizó la revisión bibliográfica de varios autores que definen criterios relacionados con los presentados por Quinn encada uno de los Modelos que conforman el Sistema de Valores en Competencia.

Dentro del Modelo de Sistemas Abierto encontramos los criterios de Adaptabilidad, Adquisición de Recursos, Crecimiento y Apoyo Externo. (Ver Cuadro Nº 1).

Adaptabilidad

Para Gibson Adaptabilidad es el grado en que la organización puede responder, y responde, a los cambios internos y externos. Al mismo tiempo, este criterio se refiere a la capacidad de la organización en cuanto a percibir cambios en el medio técnico así como dentro de la misma organización.

R. Moos y P. Insel, definen Innovación como la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

Mientras que, Pritchard y Karasik definen la Flexibilidad e Innovación como la voluntad que posee la organización para experimentar cosas nuevas y para cambiar la forma de hacer las otras.

	ROBERT QUINN	OTROS AUTORES	CRITERIO
MODELO DE SISTEMA ABIERTO	ADAPTABILIDAD	GIBSON	ADAPTABILIDAD
		MOOS E INSEL	INNOVACION
		PRITCHARD Y KARASIK	FLEXIBILIDAD E INNOVACION
	ADQUISICION DE RECURSOS	BOWERS Y TAYLOR	APERTURA A CAMBIOS TECNOLOGICOS
	CRECIMIENTO	ROBBINS	CRECIMIENTO

CUADRO Nº 1

Adquisición de Recursos

Bowers y Taylor definen Apertura a los Cambios Tecnológicos. Refiíéndose a la apertura que manifiesta la dirección a los nuevos recursos o equipos que puedan facilitar o mejorar el trabajo de los empleados.

Crecimiento

Robbins define Crecimiento como el aumento del nivel de las operaciones en la organización, lo cual incluye a su vez, medidas tan populares como más ingresos, más empleados y una mayor participación en el mercado.

Apoyo Externo

Se define como las acciones tomadas por la organización en la búsqueda de ayuda de entes externos, para la solución de conflictos, adiestramiento del personal o adquisición de recursos humanos, materiales y financieros.

El Modelo de Fijación Racional de Metas está constituído por los siguientes criterios: Planificación, Fijación de Metas, Productividad y Logro. (Ver Cuadro Nº 2).

Planificación

Weisbord en su Modelo define los Mecanismos de Ayuda como el

	ROBERT QUINN	OTROS AUTORES	CRITERIO
MODELO DE FIJACION RACIONAL DE METAS	FIJACION DE METAS	WEISBORD	DIMENSION PROPOSITO
		BYARS	PLANEACION
		DESSLER	PLANEACION
		ROBBINS	PLANEACION
	PLANIFICACION	WEISBORD	MECANISMOS DE AYUDA
		PIERRE COLLERETTE	PLANIFICACION
	PRODUCTIVIDAD	BYARS	PRODUCTIVIDAD
		SUMANTH	PRODUCTIVIDAD
	LOGRO	BYARS	RENDIMIENTO
		PRITCHARD Y KARASIK	RENDIMIENTO
		ROBBINS	DESEMPEÑO-PREMIO

CUADRO Nº 2

criterio que busca conocer los procesos que la organización debe atender para sobrevivir, como son: planificación, control, presupuesto y otros sistemas de información que ayudan a los miembros a llevar a cabo sus tareas y a identificarse con los objetivos organizacionales.

Pierre Collerette define a la Planificación como la fase en la que el interventor elige y elabora los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que se desea modificar.

Fijación de Metas

Weisbord define en su Modelo Dimensión Propósitos dos factores fundamentales:

- Claridad de las metas, es decir, grado en que los miembros de la organización perciben claramente la misión y los fines de ésta.

- Acuerdo acerca de las metas, es decir, si las personas apoyan el *propósito de la organización o no.*

Byars define Planeación como el proceso de decidir los objetivos que se buscarán durante un período futuro y lo que se debe hacer para alcanzarlos.

Para Dessler la Planeación se considera un proceso formal en que se fijan metas especificas y planes detallados para alcanzarlos.

Robbins define Planeación como el proceso mediante el cual se definen las metas de la organización, se establece una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades.

Productividad

Byars define la Productividad como las unidades de producto por hora de trabajador-máquina.

Sumanth entiende por Productividad la utilización eficiente de los recursos (insumos) al producir bienes y/o servicios.

Eficiencia (Logro)

Byars define Rendimiento como el grado en que se logran las tareas que constituyen el trabajo de un sujeto.

Para Pritchard y Karasik, el Rendimiento es la contingencia rendimiento/remuneración, es decir, de la relación que existe entre remuneración y el trabajo bien realizado y conforme con las habilidades de los trabajadores.

Mientras que, Robbins ve el desempeño-premio como el grado en que la distribución de premios dentro de una organización, (aumentos salariales, promociones), se basa en criterios relativos al desempeño.

Dentro del Modelo de Procesos Internos encontramos: la Comunicación, el Manejo de Información, el Control y la Estabilidad. (Ver Cuadro Nº 3).

Comunicación

Para Lickert los Procesos de Comunicación son vistos como la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera en que se lleva a efecto.

Bowers y Taylor definen la Comunicación como el proceso donde se evalúan las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados para que sus quejas sean escuchadas en la dirección.

Sumanth ve la Comunicación como el flujo adecuado oportuno de la información con un mecanismo de retroalimentación.

Manejo de Información

Se refiere a la forma en que ésta es llevada a cabo en la organización, en términos de ser escrita y estar regulada normativamente.

Control

Moos e Insel ven el Control como los reglamentos y presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados.

	ROBERT QUINN	OTROS AUTORES	CRITERIO
MODELO DE PROCESOS INTERNOS	COMUNICACION	LICKERT	PROCESOS DE COMUNICACION
		BOWERS Y TAYLOR	COMUNICACION
		SUMANTH	COMUNICACION
	CONTROL	MOOS E INSEL	CONTROL
		ROBBINS	CONTROL
		CHRUDEN Y SHERMAN	CONTROL
		ANDREA ZERILLI	CONTROL
	ESTABILIDAD	ROBBINS	ESTABILIDAD

CUADRO Nº 3

Robbins concibe el Control como el proceso de monitores de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa.

Chruden y Sherman definen el Control como el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización.

Andrea Zerelli define Control como el proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y a la valorización de cualquier actividad o prestación sobre la base de criterios y de puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto a tales criterios y puntos de refencia.

Estabilidad

Robbins concibe la Estabilidad como una estrategia que se caracteriza por la ausencia de cambios significativos. Ejemplos de esta estrategia incluyen el continuar sirviendo a los mismos clientes ofreciendo el mismo producto o servicio manteniendo la participación en el mercado o sosteniendo el nivel pasado de rendimiento sobre la inversión de la organización.

El Modelo de Relaciones Humanas está conformado por los siguientes criterios: Cohesión, Entrenamiento y Desarrollo, Apoyo y Participación. (Ver Cuadro Nº 4).

	ROBERT QUINN	OTROS AUTORES	CRITERIO
MODELO DE RELACIONES HUMANAS	COHESION	CHRUDEN Y SHERMAN	COHESION
		CRANE	COHESION
		MOOS E INSEL	COHESION
		ROBBINS	COHESION
		DESSLER	COHESION
	ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	BYARS	ENTRENAMIENTO
			DESARROLLO
	APOYO	LICKERT	APOYO
		ROBBINS	APOYO
		CRANE	CONSIDERACION
		MOOS E INSEL	APOYO
		PRITCHARD Y KARASIK	APOYO
	PARTICIPACION	SUMANTH	PARTICIPACION
		CRANE	MISION E IMPLICACION

CUADRO Nº 4

Cohesión

Para Chruden y Sherman la Cohesión es vista com el grado de lealtad de los empleados hacia su grupo de trabajo.

Crane entiende por Cohesión, la cohesión y la fidelidad del grupo de trabajo.

Moos e Insel definen Cohesión como las relaciones de amistad y apoyo interpersonal existente en la organización.

Rubbins ve la Cohesión como el grado en que los miembros del grupo se atraen unos a otros y comparten las metas del mismo.

Dessler entiende Cohesión como el grado en que el grupo puede influir sobre el comportamiento de un miembro lo cual depende en gran medida de la atracción que ejerza sobre él.

Entrenamiento y Desarrollo

Byars define Entrenamiento como el proceso en el que se desarrollan las habilidades y conceptos, reglas o actitudes del aprendizaje para incrementar la eficacia en el desempeño de trabajos particulares.

Byars también define Desarrollo y entiende por éste el proceso relacionado con la mejora y crecimiento de las capacidades de los

individuos y grupos dentro dela empresa.

Apoyo

Según Lickert, Apoyo son los sentiminetos de apoyo y amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

Por otro lado, Robbins define Apoyo como el grado de ayuda y afabilidad que muestran los superiores hacia sus subordinados.

Crane utiliza el concepto de Consideración, entendiéndose por ello la forma de apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.

Moons e Insel definen Apoyo como el apoyo y estímulo que da la organización a sus empleados.

Pritchard y Karasik también definen Apoyo de acuerdo al tipo de apoyo que la alta gerencia de a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Participación

La Participación es entendida por David Sumanth como el enfoque que trata de vencer la resistencia al cambio al hacer que el trabajador intervenga en la planeación y la instalación del cambio.

Crane define los conceptos de Misión e Implicación como la participación de los empleados en los objetivos de la organización.

Se observa en los criterios presentados que los distintos autores no utilizan un mismo término para definir los mismos, pero los conceptos que emplean guardan relación entre sí, por ello una vez comparados los criterios expuestos, se procedió a seleccionar y a definir aquellos que servirían como indicadores en cada modelo para los efectos del diagnóstico a realizar en la presente investigación, representados en la Fig. Nº 2.

Dichos criterios han sido definidos de la siguiente manera:

MODELO DE SISTEMA ABIERTO

Adaptabilidad: Es el grado en que la organización puede responder, y responde a los cambios internos y externos, con la finalidad de adecuarse a los nuevos equipos o recursos para facilitar o mejorar el trabajo en la organización.

Apoyo Externo: Son las acciones tomadas por la organización basadas en la búsqueda de entes externos que proporcionen ayuda en la solución de conflictos, adiestramiento del personal o adquisición de recursos humanos, materiales y financieros.

Adquisición de Recursos: Es la búsqueda de nuevos recursos humanos, materiales y financieros para la organización, a fin de facilitar el trabajo de sus miembros.

CRITERIOS A EVALUAR PARA CADA MODELO

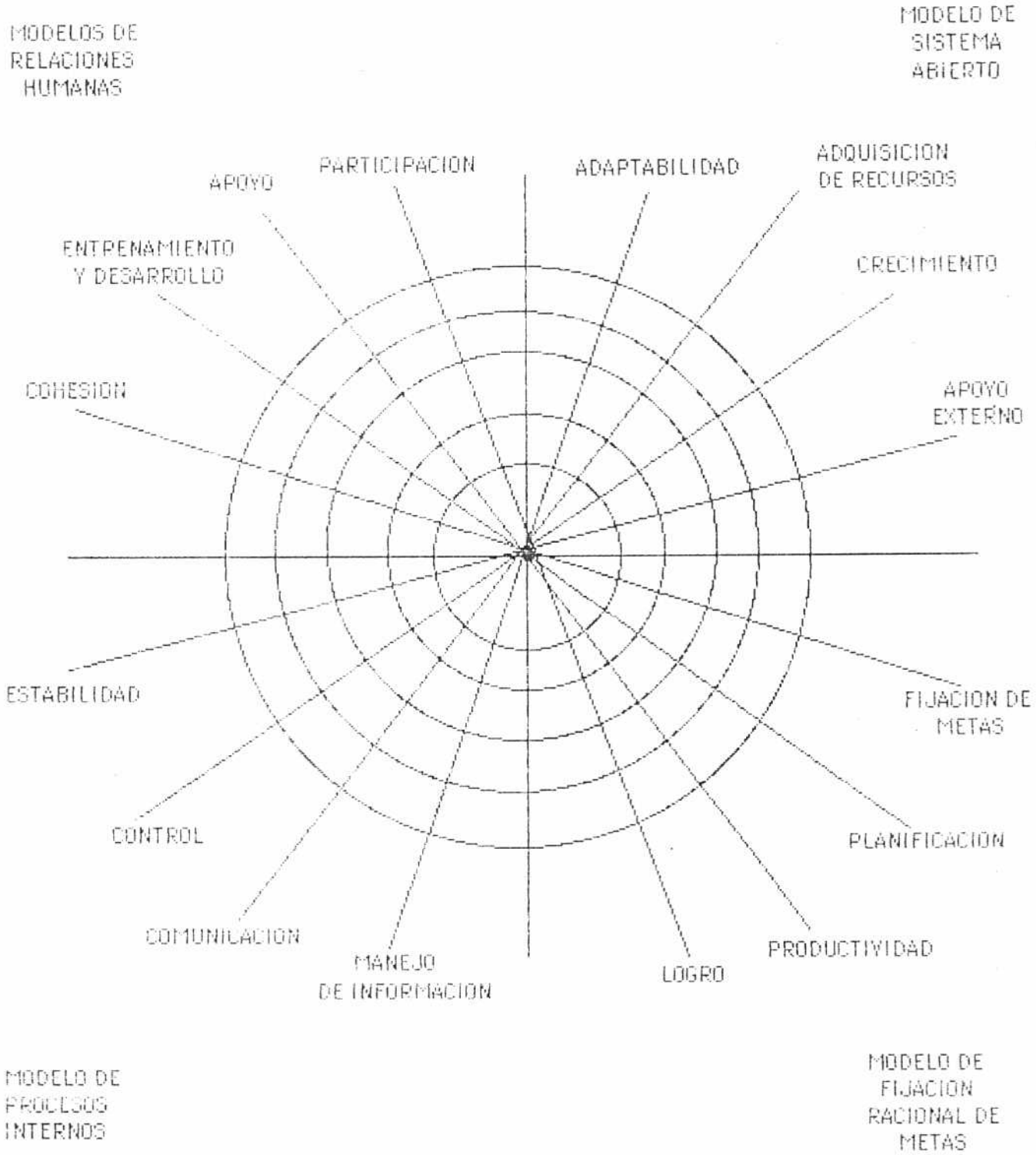


FIG. Nº 2

Crecimiento: Se refiere al grado en que la organización busca extender sus actividades, funciones y tareas.

MODELO DE FIJACION RACIONAL DE METAS

Planificación: El proceso en el cual se desarrollan las estrategias y se asignan los recursos con la finalidad de alcanzar la misión y los objetivos de la organización.

Fijación de Metas: Es el proceso mediante el cual la organización define claramente cuáles son los objetivos y metas que deben lograrse.

Productividad: Consiste en conocer el resultado de la producción medida en un valor, y el conocimiento del mismo por parte de los miembros de la organización.

Logro: Es la forma en que la organización evalúa el alcance de los objetivos y metas establecidas por la empresa, llevados a cabo por sus miembros.

MODELO DE PROCESOS INTERNOS

Manejo de Información: Es la forma como es llevada a cabo la información en la organización, en cuanto a estar escrita y regulada normativamente.

Comunicación: Es el proceso donde se evalúan las redes de información que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados para que sus quejas sean escuchadas en la dirección.

Control: Es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización.

Estabilidad: Es el grado de conformidad que muestra la organización apegándose a ciertos procedimientos y políticas establecidas.

MODELO DE RELACIONES HUMANAS

Cohesión: *Es la fuerza que actúa sobre los miembros de la* organización para que éstos permanezcan unidos, basada en la proximidad de actitudes, conductas y desempeños existentes entre los miembros.

Entrenamiento y Desarrollo: Se refiere a los criterios de la organización orientados a la capacitación, adiestramiento y la promoción de sus miembros.

Apoyo: Se refiere al grado de ayuda que otorga la organización a sus miembros en cuanto a estímulo y cordialidad.

Participación: Es el grado de intervención que tienen los miembros de la organización en la fijación de objetivos y métodos de trabajo.

CAPITULO II
MARCO REFENCIAL: FARVENCA

Farmacéutica Venezolana, C.A. (FARVENCA) es una empresa comercializadora de productos farmacéuticos y cosméticos, esta actividad es realizada por medio de la compra de estos productos a los laboratorios fabricantes y posteriormente se venden a farmacias a nivel nacional, así como también, se distribuyen a las droguerías afiliadas a FARVENCA.

Esta espresa se fundó en Caracas en Junio de 1943 con un pequeño grupo de trabajadores liderizados por Samuel Belloso, constituyéndose como una casa matriz ubicada en la mezzanina de la FARMACIA UNIVERSAL, en la Esquina El Conde en el centro de Caracas, con varias filiales en el interior del país, las cuales eran para ese entonces:

- Droguería Capital
- Farvenca Margarita
- Farvenca Valencia

Para ese momento, en Caracas la distribución de los productos farmacéuticos se hacía a través de un sistema de reparto realizado por medio de bicicletas en la zona de el Silencio, las cuales más tarde fueron substituídas por motocicletas, y en el resto de las parroquias era llevado a cabo a través de camionetas.

En 1952, se crea SANFAR (S. A. NACIONAL DE FARMACEUTICA) cuya función, desde entonces, es llevar a cabo la administración de todas las farmacias afiliadas a la empresa.

Más tarde FARVENCA cambia de ubicación, y centra su sede en Caño Amarillo, estando conformada por las siguientes unidades organizacionales:

- Presidencia

- Gerencia General

- Departamento de Crédito y Cobranza

- Departamento de Facturación

- Departamento de Datos

- Departamento de Nómina

- Departamento de Radio, a través del cual se realizaba la comunicación con las diferentes filiales.

- Departamento de Perfumería, el cual estaba conformado por demostradoras de perfumes.

En el año 1973, se produce un nuevo hecho, FARVENCA termina su afiliación con Yardley, independizándose así en el ramo de los perfumes, lo cual conllevó un cambio en la departamentalización de la empresa, de ahí que surja el Departamento de Misceláneos.

Desde 1980 la empresa tiene su centro de operaciones en la Calle 8 de La Urbina, donde se encuentran FARVENCA CORPORATIVA, FARVENCA CARACAS y SANFAR.

Actualmente FARVENCA está constituída de la siguiente forma: (Ver Anexo Nº 1).

- FARVENCA CORPORATIVA la cual tiene bajo su coordinación:

  - FARVENCA CARACAS
  - DROGUERIA CAPITAL
  - SANFAR
  - FARVENCA ARAGUA
  - FARVENCA ORIENTE
  - FARVENCA ACARIGUA
  - FARVENCA CARONI
  - FARVENCA GUAYANA
  - DROVALCA (DROGUERIA VALENCIA C.A.)

Como se observa en el organigrama de FARVENCA CARACAS (Ver Anexo Nº 1), la empresa se encuentra estructurada actualmente de la siguiente manera:

- Vicepresidencia
- Asesoría de Relaciones Institucionales
- Contraloría General

- Gerencia de Crédito y Cobranza
- Gerencia de Compras (División Fármacos)
- Gerencia de Compras (División Misceláneos)
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de RRHH
- Gerencia de Ventas
- Consultoría Jurídica
- Gerencia de Finanzas
- Gerencia de Informática
- Gerencia de Contabilidad
- Gerencia de Seguridad

Finalmente, cabe señalar la misión de FARVENCA, la cual es comercializar en el Mercado Nacional productos farmacéuticos y cosméticos, optimizando los Recursos Humanos y Financieros, que faciliten a toda la población del territorio nacional el acceso a dichos productos, a modo de garantizar salud a toda la población del país.

CAPITULO III
PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son, actualmente, un ente dinámico y cambiante, incapaces de permanecer estáticas e impermeabls a los vertiginosos cambios y presiones que externa o internamente, le obligan a moverse, y a "estar en movimiento".

En las organizaciones de todo tipo, las presiones son cada vez mayores. Los cambios tecnológicos y la complejidad de las tareas por asumir hacen que los gerentes estén alertas y preparados para adecuar su organización, como respuesta a los problemas de prioridades sociales y condiciones económicas cambiantes.

La insatisfacción de la dirección por el estado actual de las cosas, es una condición absolutamente necesaria para emprender cualquier programa de cambio, y esa insatisfacción tiene que ser suficientemente grande para garantizar el compromiso que significa asumir el riesgo de un esfuerzo de cambio.

El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, busca el compromiso de los niveles de decisión de la organización que debe ser reforzada con la aceptación que tenga en la misma la idea de que se les puede ayudar a lograr su efectividad.

Todo esfuerzo planificado de Desarrollo Organizacional comienza con un Diagnóstico de la organización a través del cual se puede conocer

cuál es el estado actual de la misma y determinar, así mismo, sus debilidades y fortalezas en cuanto a su funcionamiento.

Conociendo la importancia que tiene para las organizaciones el logro de la efectividad organizacional, y el Desarrollo Organizacional como proceso para alcanzarla, se plantea realizar un diagnóstico organizacional como etapa inicial de un proceso de Desarrollo Organizacional.

El problema de la investigación consiste en determinar el perfil organizacional en FARVENCA CARACAS, motivado por la preocupación que siente la Gerencia de Recursos Humanos en superar las deficiencias y reforzar las fortalezas en cuanto a su funcionamiento se refiere, encaminándose así hacia el logro de la efectividad organizacional.

La investigación se realizará utilizando un modelo nuevo en basamentos teóricos creado por el Dr. Robert Quinn, el cual posee herramientas de trabajo que sirven y pueden ser aplicadas al campo organizacional, y a su vez posee la capacidad de orientarse según el objetivo que se desee investigar, adaptándose a éste. En este caso, el objetivo será realizar un diagnóstico de la organización para conocer su perfil organizacional.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

"Realizar un diagnóstico sistemático de la organización FARVENCA CARACAS, dentro de un proceso de DO, mediante el Sistema de Valores en Competencia del Dr. Robert Quinn, a fin de identificar sus debilidades y fortalezas para el año 1992".

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la organización FARVENCA CARACAS, dentro de un proceso de DO, mediante el Sistema de Valores en Competencia del Dr. Robert Quinn, de forma tal de obtener su perfil organizacional para el año 1992.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Establecer los criterios que permitan conocer el estado actual de la organización, para cada uno de los modelos del Sistema de Valores en Competencia.

2. Crear el instrumento a utilizar para recolectar la información necesaria para obtener los datos requeridos por la investigación.

3. Elaborar con los resultados obtenidos en cada uno de los Modelos del Sistema de Valores en Competencia el perfil organizacional.

4. Analizar el perfil organizacional resultante, lo que permitirá conocer las debilidades y fortalezas de la organización.

5. Realizar una serie de recomendaciones que permitan establecer estrategias futuras en búsqueda de la eficiencia organizacional.

CAPITULO IV

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

1. DISEÑO DE INVESTIGACION

De acuerdo a las características del problema de investigación se determinó que la investigación es de tipo descriptivo ya que el objetivo principal está orientado a describir el estado actual de FARVENCA CARACAS, en cuanto a su funcionamiento, utilizando para esta descripción unos criterios previamente establecidos (Ver Marco Teórico), que permitirán determinar tanto las debilidades como fortalezas de la organización en estudio partiendo de un Modelo teórico que ha sido definido previamente como es el Sistema de Valores en Competencia, sirviendo como sustento de investigación.

Este tipo de Diseño ha sido seleccionado ya que permite realizar un estudio más específico, ordenado y sistemático de la problemática a investigar y dar un diagnóstico acerca de las necesidades de la organización en las tres áreas de contacto del Desarrollo Organizacional.

Por otra parte, las investigaciones descriptivas permiten sin duda poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos de su autor; pues una buena descripción sólo se puede hacer si se domina un marco teórico que permita integrar los datos y, a la vez, se tiene el suficiente rigor como para que estos sean confiables, completos y oportunos. (20)

---

(20) SABINO, Carlos: Cómo hacer una tesis, 1987, pág. 90.

2. FASES DEL DISEÑO DE INVESTIGACION

2.1. FASE EXPLORATORIA

En esta primera fase se procedió a realizar una revisión bibliográfica previa, lo que permitió obtener toda la información acerca del tema en estudio, y mediante una síntesis de los conocimientos obtener los basamentos contenidos en el Marco Teórico que sirven de fundamento al problema, a la indentificación de variables y su posterior análisis.

2.2. FUENTE DE RECOLECCION DE DATOS

2.2.1. Selección del Instrumento

En la presente investigación se seleccionó el cuestionario como instrumento de recolección de información debido a su fácil aplicación; además de ésto por su carácter anónimo es factible garantizar la objetividad en las respuestas.

> Un cuestionario es por definición un instrumento de recolección de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objetos de investigación. Esta operacionalización se realiza mediante la formulación escrita de una serie de preguntas que, respondidas por los sujetos de la encuesta, permitan estudiar el hecho propuesto en la investigación. (21)

---

(21) ANDER-EGG, Ezequiel. Técnicas de Investigación Social, 1982, pág. 273.

Del mismo modo, el cuestionario fue seleccionado por ser un método económico y rápido que permite su aplicación a un gran número de personas en el mismo período de tiempo.

El instrumento elaborado (Ver Anexo 2), consta de 48 preguntas de tipo cerrado, de las cuales tres corresponden a cada uno de los criterios a evaluar, siendo estos criterios clasificados de acuerdo al Modelo propuesto por el Dr. Robert Quinn (Ver Cuadro Nº 5).

Cada item se mide a través de una escala de tipo ordinal. Se recoge un número de proposiciones que se consideran relevantes, en este caso en específico para cada uno de los criterios, formulándose como preguntas, a las que los encuestados deberán responder ponderando los items de acuerdo con una clasificación de respuestas que van de 1 a 5 donde la puntuación 5 indica el total acuerdo y el 1 el total desacuerdo.

2.2.2. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La validez y confiabilidad del instrumento se comprobó por medio de la aplicación de una prueba piloto a un grupo seleccionado al azar de la muestra en estudio de la cual se obtuvo el resultado esperado, en cuanto a su posterior análisis. A través de esta prueba se comprobó que el vocabulario utilizado en el instrumento era comprendido claramente por los encuestados, y los resultados arrojados por esta prueba, mostraron coherencia con los resultados obtenidos por la muestra escogida, sirviendo esto de garantía para el éxito de su aplicación.

MAPA TOPOGRAFICO DE PREGUNTAS

Modelos	Criterios	Preguntas
Sistema Abierto	Adaptabilidad Apoyo Externo Adquisición de Recursos Crecimiento	1 - 17 - 33 2 - 18 - 34 3 - 19 - 35 4 - 20 - 36
Fijación Racional de Metas	Planificación Fijación de Metas Productividad Logro	5 - 21 - 37 6 - 22 - 38 7 - 23 - 39 8 - 24 - 40
Procesos Internos	Manejo de Información Comunicación Control Estabilidad	9 - 25 - 41 10 - 26 - 42 11 - 27 - 43 12 - 28 - 44
Relaciones Humanas	Cohesión Entrenamiento y Desarrollo Apoyo Participación	13 - 29 - 45 14 - 30 - 46 15 - 31 - 47 16 - 32 - 48

Cuadro Nº 5

Modelo	Criterios	Preguntas	Puntaje
SISTEMA ABIERTO	Adaptabilidad	1 17 33	3 4 3
	Apoyo Externo	2 18 34	4 3 3
	Adquisición de Recursos	3 19 35	4 3 3
	Crecimiento	4 20 36	3 4 4
FIJACION RACIONAL DE METAS	Planificación	5 21 37	3 4 3
	Fijación de Metas	6 22 38	3 2 2
	Productividad	7 23 39	2 3 2
	Logro	8 24 40	2 3 3

La muestra a la que se le suministró la prueba piloto para comprobar la validez y confiabilidad del instrumento, representa un 5% de la población en estudio.

Los resultados obtenidos de la prueba piloto fueron vaciados en una matriz de datos (Ver Anexo Nº 3), los cuales fueron promediadios posteriormente por preguntas como se oberva en la Tabla Nº 1 y luego sumados y promediados por criterio (Ver Tabla Nº 2), con la finalidad de obtener un número ponderado, lo que permitió conocer la presencia o ausencia en mayor o menor grado de criterio.

Modelo	Criterio	Preguntas	Puntaje
PROCESOS INTERNOS	Manejo de Información	9 25 41	2 2 3
	Comunicación	10 26 42	2 2 3
	Control	11 27 43	3 3 4
	Estabilidad	12 28 44	4 4 4
RELACIONES HUMANAS	Cohesión	13 29 45	3 3 2
	Entrenamiento y Desarrollo	14 30 46	3 2 2
	Apoyo	15 31 47	3 2 3
	Participación	16 32 48	2 2 2

TABLA Nº 1

MODELO	CRITERIO	PROMEDIOS
SISTEMA ABIERTO	Adaptabilidad	3
	Apoyo Externo	3
	Adquisición de Recursos	3
	Crecimiento	4
FIJACION RACIONAL DE METAS	Planificación	3
	Fijación de Metas	2
	Productividad	2
	Logro	3
PROCESOS INTERNOS	Manejo de Información	2
	Comunicación	2
	Control	3
	Estabilidad	4
RELACIONES HUMANAS	Cohesión	3
	Entrenamiento y Desarrollo	2
	Apoyo	3
	Participación	2

TABLA Nº 2

2.3. UNIDAD DE ANALISIS Y TECNICA DE MUESTREO

2.3.1. METODO DE MUESTREO Y MUESTRA SELECCIONADA

La población a estudiar para la realización de esta investigación es de la empresa FARVENCA CARACAS. De esta población se tomó una muestra integrada por cada uno de los niveles jerárquicos de la organización, por considerarse altamente representativa de la población.

Por ser FARVENCA Corporativa la casa matriz de Farmacéutica Venezolana C.A. es de ella de donde parten y convergen las líneas de acción, ideologías y políticas de sus empresas filiales, las cuales encuentran su materialización, en un principio, en FARVENCA CARACAS.

Otra de las razones por la cual se tomó esta muestra es la disponibilidad de acceso a la organización en cuestión, lo cual no implica traslado a otras de sus filiales ubicadas en distintas regiones del país.

Para llevar a cabo la selección de la muestra se utilizó el método de muestreo llamado "Muestreo Estratificado"; ya que el interés de la investigación es obtener un perfil general de la organización en cuanto a su funcionamiento, por lo cual, es importante considerar cada uno de los niveles ocupacionales de la organización.

Las categorías que conforman la muestra estudiada son: Gerentes, Empleados y Obreros los cuales laboran en la sede de la organización.

Para obtener el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\gamma^2 . p . q . N}{E^2 (N - 1) + \gamma 2 . p . q}$$

con un nivel de confianza de 95,5% con un error permitido de 6% donde le corresponde 2γ

En donde:

α = Nivel de Confianza

γ = Representa la confianza de Estimación de la muestra con respecto al Universo.

E = Error de Estimación

p = Probabilidad de Exito (0.50)

q = Probabilidad de Fracaso (0.50)

N = Tamaño del Universo

n = Tamaño de la Muestra

La aplicación de la fórmula anterior da como resultado una muestra conformada por 135 individuos, de una población constituída por 263 personas que laboran en la organización, de los cuales 11 son Gerentes, 150 Empleados y 103 Obreros.

2.3.2. CARACTERISTICAS Y ESTRUCTURA DE LA MUESTRA

La muestra seleccionada representa un 51% de la población y está constituída por seis (6) individuos pertenecientes a la categoría gerencial; 76 individuos pertenecientes a la categoría empleados y 53 individuos pertenecientes a la categoría obreros, conformando así el total de la muestra

2.4. RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE INFORMACION

Una vez recogida la información los datos numéricos fueron vaciados en una matriz de datos (Ver Anexo Nº 4), para luego ser promediados por pregunta, sumados y promediados por criterio, con la finalidad de obtener un número ponderado de la presencia de ausencia en mayor o menor grado de cada uno de los criterios.

Posteriormente estos resultados fueron llevados al deseño del Sistema de Valores en Competencia lo cual permitió obtener el perfil de la organización, para luego ser analizado.

Es necesario señalar, que los promedios obtenidos tanto por preguntas como para cada criterio fueron tomados como números enteros puesto que, trabajar con números decimales complicaría la utilización del diseño para percibir el perfil de la organización, pra ello se empleó la aproximación matemática por decimales, donde todos aquellos números poseedores de una fracción igual o mayor a 0,5 fueron asumidos como el número inmediatamente superior y aquellos que resultaron igual o menor a 0,4 como el número anterior. Una vez obtenido el perfil de la organización, se procedió a estudiar las posibles recomendaciones y conclusiones finales de la investigación.

El procesamiento de la información se realizó con la utilización del programa D Base en una computadora IBM PC.

CAPITULO V

RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION

MODELO	CRITERIO	PROMEDIO
SISTEMA ABIERTO	ADAPTABILIDAD	3
	APOYO	3
	ADQUISICION DE RECURSOS	3
	CRECIMIENTO	4
FIJACION RACIONAL DE METAS	PLANIFICACION	3
	FIJACION DE METAS	2
	PRODUCTIVIDAD	2
	LOGRO	3
PROCESOS INTERNOS	MANEJO DE INFORMACION	2
	COMUNICACION	2
	CONTROL	3
	ESTABILIDAD	4
RELACIONES HUMANAS	COHESION	3
	ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	2
	APOYO	3
	PARTICIPACION	2

TABLA Nº 4

PERFIL DE LA ORGANIZACION
FARVENCA CARACAS

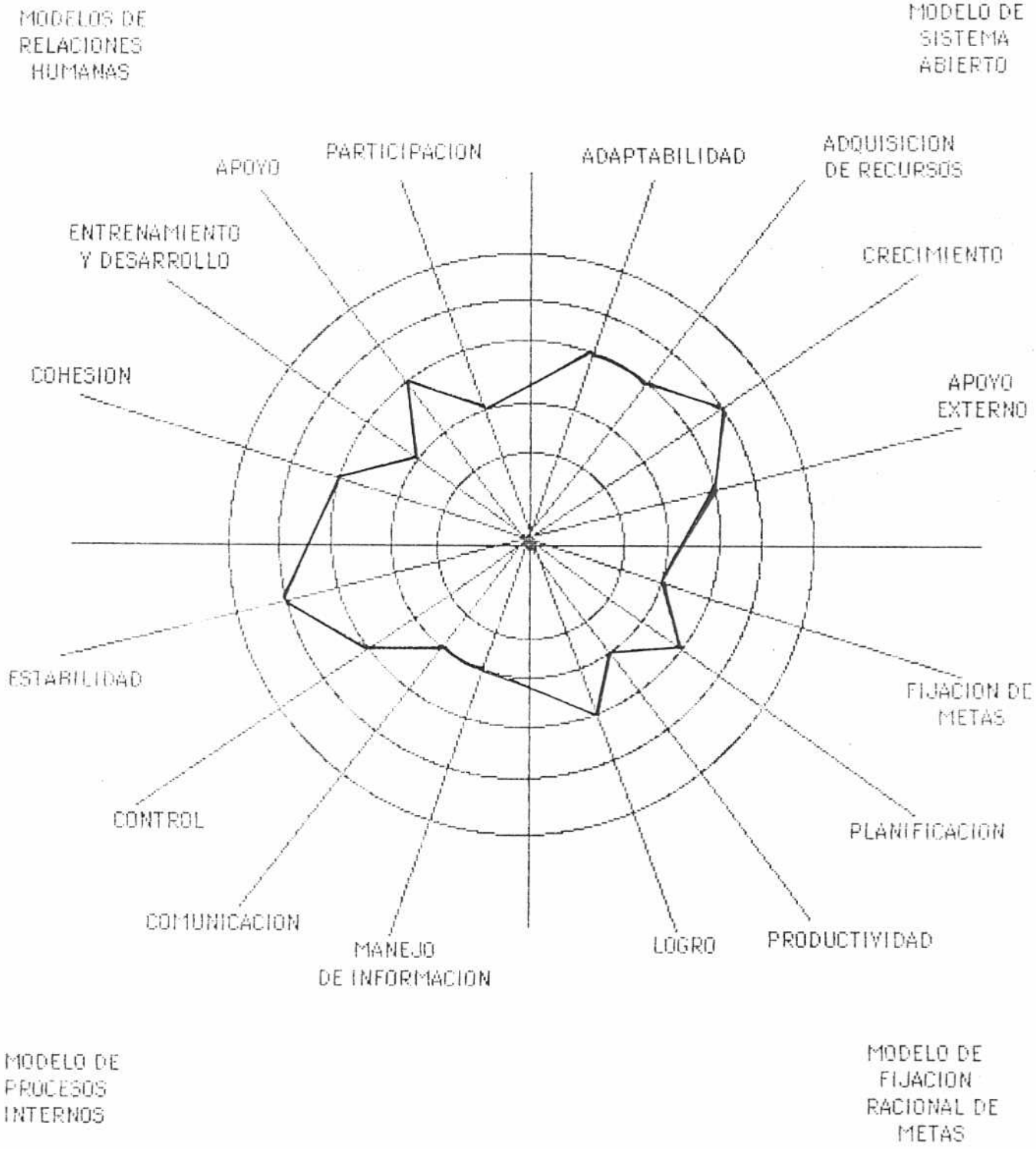


FIG. Nº 3

Por otro lado, el Modelo Fijación Racional de Metas presentó una ponderación baja, en la medición de los criterios de Fijación de Metas y Productividad la ponderación obtenida es baja, mientras que en los criterios de Planificación y Logro la ponderación es media.

La organización presentó un comportamiento regular dentro del Modelo de Procesos Internos, existiendo poca uniformidad entre los criterios de acuerdo a las ponderaciones obtenidas, en donde el Manejo de Información y Comunicación arrojaron una ponderación baja, el Control una ponderación media y la Estabilidad una ponderación alta.

En el Modelo de Relaciones Humanas los criterios Cohesión y Apoyo presentaron un comportamiento regular, ya que la ponderación obtenida es media. Respecto al comportamiento de los criterios Entrenamiento y Desarrollo y Participación puede decirse que existen deficiencias en cuanto a éstos, debido a que la ponderación obtenida es baja.

Por último, puede decirse que en el perfil de FARVENCA CARACAS, el Modelo de Sistema Abierto muestra un ligero predominio respecto a los demás Modelos que conforman el Sistema de Valores en Competencia.

2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

2.1. ANALISIS DE LOS RESULTADOS PARA CADA MODELO

MODELO DE SISTEMA ABIERTO

El Modelo de Sistema Abierto ubicado en el cuadrante superior derecho muestra un ligero predominio en relación a los otros Modelos propuestos dentro del Sistema de Valores en Competencia. (Ver Fig. Nº 4). Este modelo se caracteriza por la influencia que ejerce el medio ambiente sobre la organización y viceversa, además de orientarse al riesgo, a la creatividad y al crecimiento.

En dicho modelo el criterio crecimiento presentó el mayor puntaje respecto a los otros criterios que son característicos del modelo, lo cual reafirma la preocupación y el interés de FARVENCA CARACAS en extender sus operaciones, o funciones y tareas a toda el área metropolitana, con el fin de garantizar salud y bienestar a toda la población. Esto puede constatarse a través del alcance que la organización ha logrado respecto al abastecimiento de un mayor número de farmacias ubicadas en el área metropolitana en comparación con el año anterior.

En cuanto al criterio, adaptabilidad y adquisición de recursos se observa que la organización posee un comportamiento regular, ya que, aunque existe la preocupación por introducir nuevos equipos que mejoren

PERFIL DEL MODELO DE SISTEMA ABIERTO

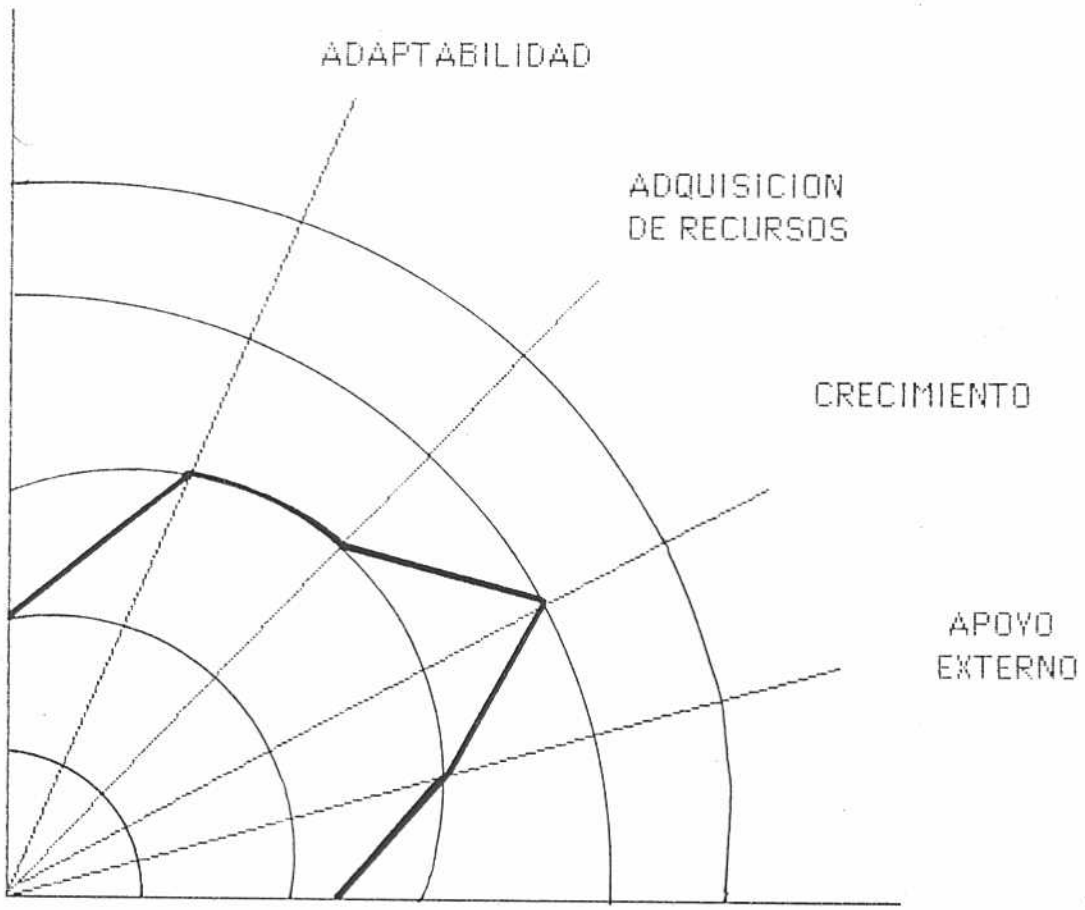


FIG. Nº 4

y faciliten el trabajo, estos no han sido suficientes para cumplir cabalmente con las funciones y tareas que deben llevarse a cabo necesariamente por los miembros de la organización; un ejemplo de ello es la actualización de los equipos de computación de avanzada tecnología, lo cual refuerza el interés de la organización en facilitar las diversas actividades que se llevan a cabo en la empresa. Por otro lado, algunos departamentos no cuentan con el número necesario de equipos de computación requeridos para desempeñar óptimamente sus labores.

Otro de los hechos resaltantes observados a través del estudio de estos criterios se refiere a que por la misma razón de que la empresa ha crecido en cuanto a sus operaciones y funciones, la misma ha adquirido un mayor número de medios de transporte (camiones que transportan medicinas) a fin de facilitar el trabajo y garantizar de esa misma forma el abastecimiento de las farmacias ubicadas en el área metropolitana, principalmente en las épocas de brotes de enfermedades.

En cuanto al apoyo externo, puede decirse que su presencia en el funcionamiento de la organización no es relevante, puesto que, está orientado principalmente a la búsqueda de entes externos que proporcionen ayuda en el área de adiestramiento de personal. Al mismo tiempo, la organización no cuenta con un departamento de auditoría lo que hace necesario la contratación de auditores externos para realizar las tareas que esta función implica.

En segundo lugar, en relación a las dificultades que puedan surgir dentro de la organización, se busca resolverlas internamente, lo cual demustra que la misma no se interesa en la búsqueda de entes externos para la solución de dichos conflictos.

Finalmente, puede decirse que la organización presenta una ligera inclinación hacia este modelo, demostrdo en el énfasis de la misma por mantener su liderazgo en la comercialización de productos farmacéuticos y de cosméticos, lo cual se traduce en la importancia que se le da al hecho de extender sus actividades para mantenerse competitiva en el mercado, aunque otras empresas en este ramo no representan una fuerte oposición.

MODELO DE FIJACION RACIONAL DE METAS

Toda organización está orientada hacia un fin, esto es la misión, es decir, la razón de ser de la organización. De acuredo a esto se definen los objetivos, se desarrollan las estrategias a seguir y se fijan los recursos necesarios para el alcance de la misión y los objetivos.

En el criterio de fijación de metas se obtuvo una baja ponderación (Ver Fig. Nº 5), de esto se deduce que la misión y los objetivos de la organización no son claramente entendidos por la mayoría de sus miembros.

PERFIL DEL MODELO DE
FIJACION RACIONAL
DE METAS

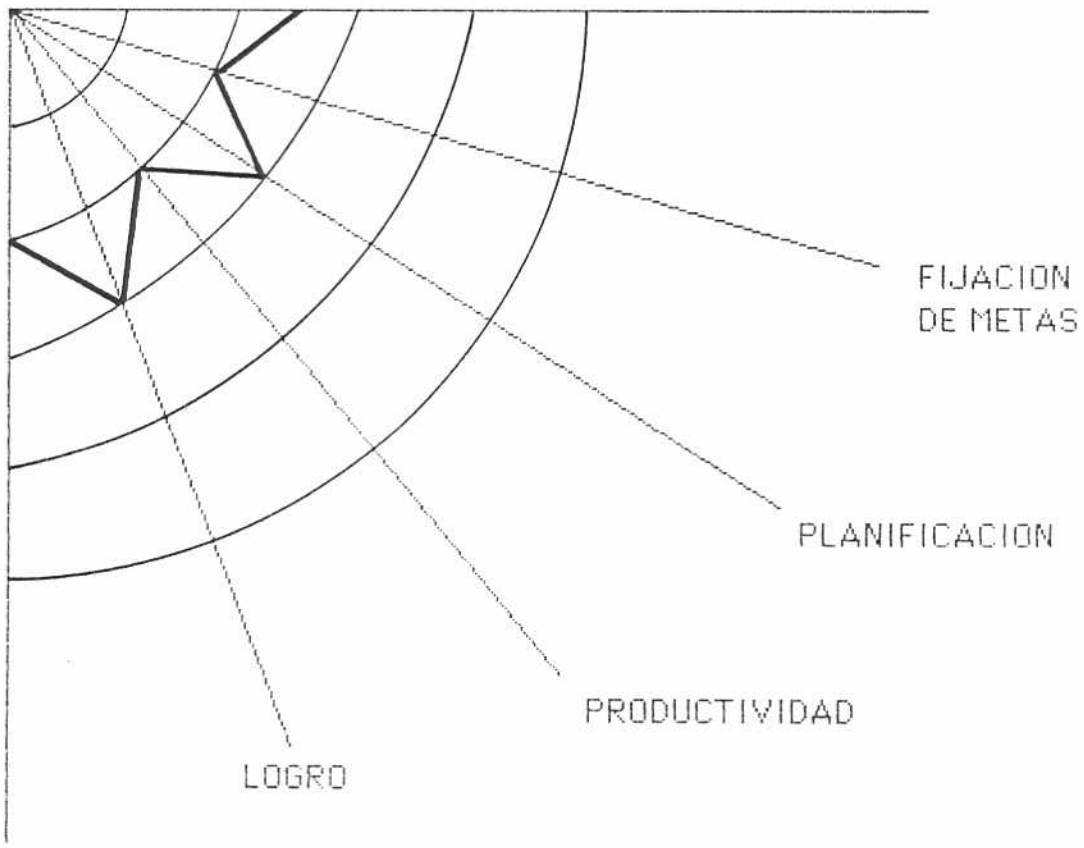


FIG. Nº 5

En FARVENCA CARACAS la clarificación de las metas se presenta sólo a nivel Gerencial, esto obedece a que en dicho nivel se establecen las metas sin la participación de los otros niveles de la organización. Por otro lado, no se hace énfasis en la transmisión de las mismas por parte de la alta dirección a la mayoría de los miembros, de tal manera que en los distintos departamentos el trabajo se realiza intuitivamente, sin conocer en qué medida su desempeño contribuye al alcance de la misión de la organización.

Al evaluar el criterio planificación se encontró una ponderación media, justificada por la existencia de planes de acción sólo a nivel de la alta dirección y de los principales departamentos, como lo son Compras y Ventas, siendo estas las únicas áreas donde se programan la definición de metas y objetivos a seguir.

Por otra parte, se comprobó que FARVENCA CARACAS cuenta con los suficientes recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para mantener la posición sólida que la caracteriza en el mercado.

En los últimos años, FARVENCA CARACAS ha expandido muy rápidamente sus actividades, dicho crecimiento fue favorecido por condiciones externas (demandas del mercado), sin embargo la alta dirección no se percató de lo que estaba ocurriendo, es decir, previo a ello no hubo un proceso de planificación estratégica.

Esto influye en el tipo de planificación que se realiza actualmente, la cual es a corto plazo y de relación directa de situaciones favorecidas por el entorno. Un ejemplo de ello lo constituye el aumento de las medicinas, lo cual influirá sobre la cantidad de productos a comercializar, por ello se hará necesario una programación de las actividades dentro de las principales gerencias de la organización como lo son Compras y Ventas.

Esto guarda estrecha relación con los resultados arrojados en la medición del criterio productividad, cuya valoración es una de las más bajas. Se pudo conocer que la organización sólo elabora planes operacionales en el alta dirección, mientras que en los distintos departamentos no se establecen metas de productividad específicos a los mismos.

Esto conlleva la falta de información de la mayoría de los miembros de la organización respecto al conocimiento de los niveles de productividad de la misma.

Por tanto se puede decir que quienes conocen claramente los niveles de productividad son la alta dirección y las áreas de Compras y Ventas ya que, es en ellas donde se realizan las funciones principales de la organización como lo son la de comprar los productos farmacéuticos a los laboratorios así como su distribución a las farmacias ubicadas en toda el área metropolitana.

La organización en el criterio logro presenta un comportamiento regular, debido a que la evaluación de los miembros de la organización en cuanto al desempeño de los mismos al final de un período ha venido realizándose formalmente desde la instauración del Departamento de Planificación y Desarrollo, el cual funciona desde hace un año, por tanto aun están sentándose las bases al respecto.

Por otra parte, a través del cuestionario se pudo percibir que la empresa no compensa en forma extraordinaria a sus miembros al cumplir las labores que les han sido asignadas, esto se traduce en una baja motivación al logro, lo cual va a repercutir en el desempeño eficiente de las tareas, aunque la organización cuenta con los suficientes recursos humanos, materiales y financieros para alcanzarlos en alto grado.

Analizando la distribución de todos los criterios dentro del cuadrante, se puede concluir que FARVENCA CARACAS no presenta tendencia hacia el estilo de organización que se representa en este modelo, ya que la misión de la organización no ha sido claramente entendida por la mayoría de sus miembros; así mismo, la realización de los planes operacionales no involucra a todos los niveles de la empresa, los cuales son fundamentales para el logro de la eficiencia organizacional, puesto que la productividad y la perfección son los valores primarios del Modelo de Fijación Racional de Metas.

MODELO DE PROCESOS INTERNOS

De todos los cuadrantes, el que está en la parte inferior izquierda parece ser el más complejo, ya que presentó poca uniformidad en su comportamiento (Ver Fig. Nº 6).

Por medio del cuestionario se constató que el único medio formal por el cual se lleva a cabo la información escrita en FARVENCA CARACAS es el memorandum, el cual es utilizado con cierta regularidad en la mayoría de los departamentos. Por otra parte en la organización no existe un Manual de Normas y Procedimientos que regule las tareas en las diversas áreas de trabajo.

Así mismo, la empresa cuenta con un Manual de Descripción de Cargos que no es utilizado ni conocido por el personal, esto demuestra el poco énfasis que se presta a la información escrita dentro de la organización.

La ponderación obtenida enel criterio referido a la comunicación es baja, por lo cual se comprueba que la comunicación entre los miembros de la organización no se da en forma fluida.

No obstante, las redes de comunicación formal existentes entre jefe y subordinado funcionan regularmente, lo cual facilita en cierta medida la realización del trabajo, mientras que la comunicación entre

PERFIL DEL MODELO DE PROCESOS INTERNOS

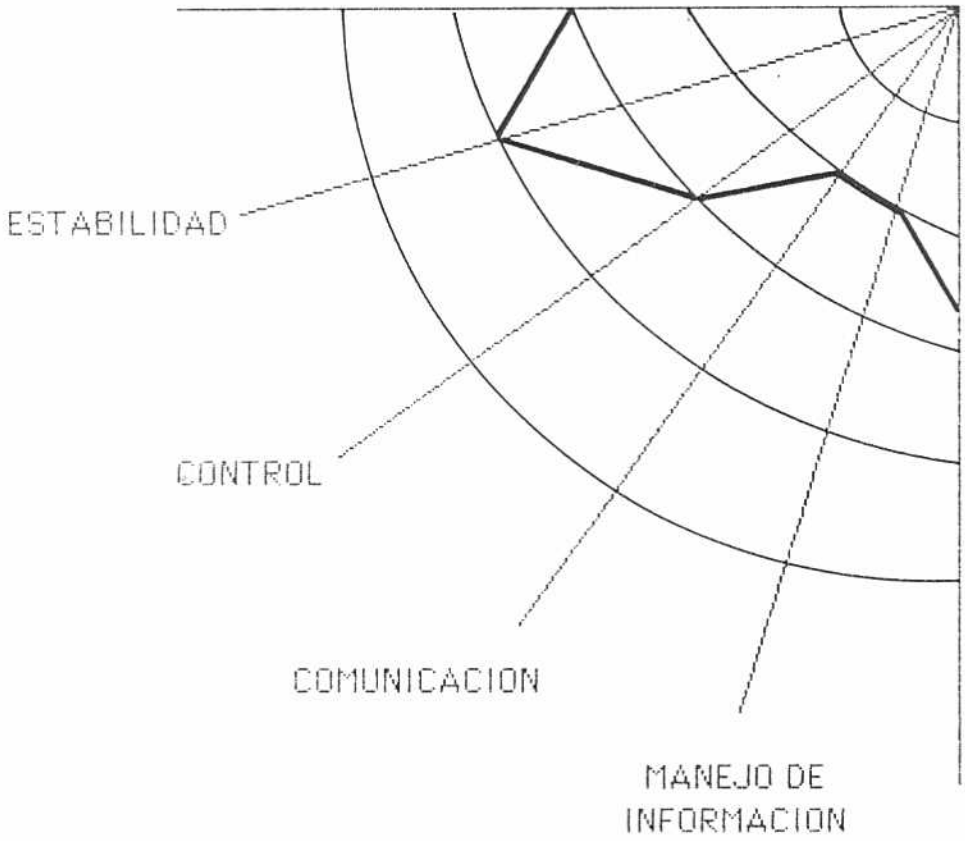


FIG. Nº 6

los miembros de los distintos departamentos no facilita el flujo de información necesario para el desempeño óptimo de las labores.

Con respecto al control que ejercen los directivos sobre sus subordinados, para que éstos con su desempeño contribuyan a lograr los planes y objetivos que se ha planteado la organización, puede decirse que el mismo no es altamente autocrático.

Todas las funciones y actividades no son controladas estrictamente, sin embargo, la supervisión es continua en los procesos de trabajo sin llegar a ser rigurosa.

Un ejemplo de ello puede verse claramente en el proceso de trabajo llevado a cabo en la Gerencia de Operaciones, la cual constituye una de las áreas fundamentales en el funcionamiento de la organización, en donde se hace necesario un control mucho más continuo que en las demás áreas de trabajo, ya que es en éstas donde se revisa la mercancía comprada, y luego se ordena para su posterior distribución, esto implica una supervisión constante de la mayoría de los individuos que intervienen en dicho proceso a través de lo cual se garantiza el cumplimiento eficiente de las funciones pertinentes a esta área.

El cuarto criterio evaluado en este modelo se refiere al apego que muestra la organización a ciertos procedimientos y políticas establecidas, habiéndose obtenido una ponderación alta para el mismo. A través del cuestionario se puedo conocer que FARVENCA CARACAS ha

permanecido por largo con una misma estructura y filosofía gerencial, esto está fundamentado en el hecho de que la empresa es liderizada por sus fundadores, los cuales ocupan los cargos de mayor jerarquía, dándole a la organización un carácter familiar, razón por la cual la organización no ha sufrido cambios en la Dirección (Junta Directiva).

Respecto a los procesos operacionales y métodos de trabajo se observó que la organización ha mantenido en el tiempo una continuidad de los mismos. Si bien es cierto, que ha existido una preocupación por introducir nuevos equipos que faciliten la realización del trabajo, también es cierto que los procesos operacionales en los principales departamentos (Ventas, Compras y Operaciones) no han sufrido cambios significativos en cuanto al trabajo mismo.

Por último podemos decir que FARVENCA CARACAS presenta deficiencias en este modelo, lo que dificulta en cierta medida su buen funcionamiento. La ignorancia y desconocimiento por parte de los miembros de la organización de las políticas, procedimientos y tareas que involucra el trabajo, así como la ausencia de una buena red de comunicación formal, producen que el personal labore sin pautas claras que lo guíen apropiadamente.

MODELO DE RELACIONES HUMANAS

El cuarto modelo del diagnóstico se encuentra en el cuadrante superior izquierdo presentando el siguiente comportamiento (Ver Fig. Nº 7).

PERFIL DEL MODELO DE RELACIONES HUMANAS

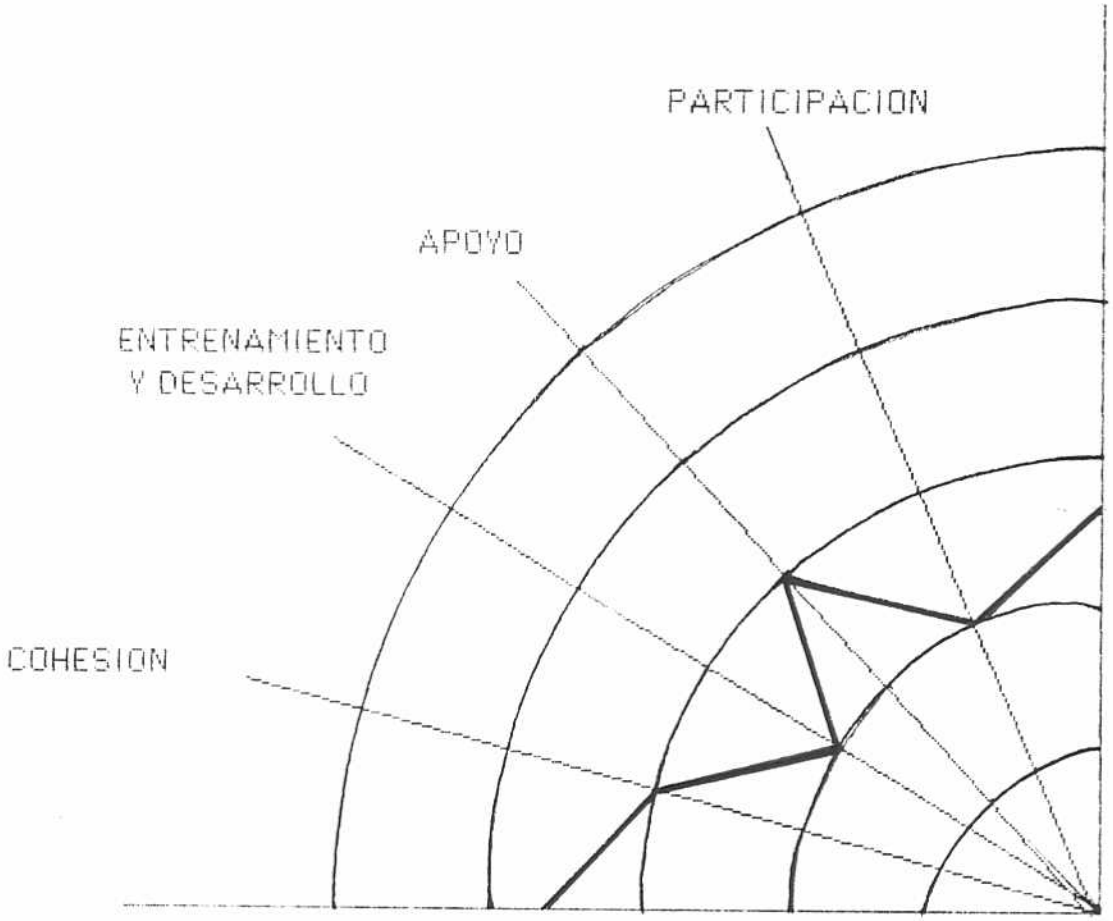


FIG. Nº 7

En primer término, la ponderación obtenida en el criterio cohesión refleja que en la organización se tiende a trabajar en equipo y existe cierto grado de cooperación entre los miembros de un mismo departamento, es decir, entre personas que comparten un mismo espacio físico, lo cual da lugar a relaciones de amistad y apoyo entre éstos, creando a su vez cierta responsabilidad y compromiso hacia el trabajo. Es importante acotar que esto no ocurre así entre personas pertenecientes a distintos departamentos.

También, se hace necesario señalar que los miembros de FARVENCA CARACAS no se sienten identificados con la organización, sino que los mismos realizan sus tareas por el compromiso que los une al trabajo, el cual puede estar fundamentado en satisfacer las necesidades personales de cada uno de ellos, es decir, no existe un sentimiento de lealtad hacia la organización por parte de sus miembros.

Otro aspecto evaluado en este cuadrante es el referido a la capacitación, adiestramiento y la promoción de sus miembros, los cuales están actualmente en proceso de institucionalización. Desde hace un año se implantó la utilización de un programa de detección de necesidades, a fin de realizar posteriormente la implantación de cursos.

La baja ponderación obtenida en este criterio es justificada por el hecho de que en la organización no existe planificación de carrera, ya que la empresa no brinda oportunidades de ascenso por el buen desempeño del trabajo ni de acuerdo a la respectiva estimación de potencial del recurso

humano, esto se traduce en la falta de promoción del personal con regularidad. No obstante el proceso de evaluación de desempeño se inició recientemente como consecuencia de la creación del Departamento de Planificación y Desarrollo.

La ponderación obtenida en el criterio que se refiere al grado de ayuda que otorga la empresa a sus miembros, en cuanto a estímulos y cordialidad es media. Esto se refleja en que la organización brinda ayuda a sus miembros en situaciones externas a ellas, tales como permisos para ausentarse del trabajo por problemas personales, así como también préstamos de dinero por circunstancias justificables.

A pesar de que la organización no cuenta con un programa de inducción puede decirse que los supervisores y todos los miembros en general, apoyan y estimulan a los nuevos empleados en el trabajo.

Por otro lado, FARVENCA CARACAS no cuenta con un programa de planes y beneficios (Seguro de Vida, Hospitalización, Cirugía y Maternidad, etc.) a través del cual se pueda garantizar el bienestar de sus miembros, y a la vez servir como medio de estímulo en el trabajo.

La empresa otorga a todos los trabajadores un descuento sobre el precio de venta de los productos farmacéuticos y misceláneos, que la misma comercializa; esto constituye uno de los escasos beneficios que la organización brinda a sus miembros.

La participación de los miembros de la organización en la fijación de los objetivos, en los métodos de trabajo así como la ejecución de los mismos es restringida, debido a que la organización no promueve la intervención del personal en el desarrollo de los mismos. Las propuestas de los empleados no son totalmente tomadas en cuenta, lo cual origina, en algunos casos, uns entimiento de rechazo que impide su apoyo, en ocasiones, a las acciones tomadas en cuenta.

Puede concluirse que FARVENCA CARACAS no presta la debida importancia a su recurso humano, por lo cual la organización presenta deficiencias en el estilo de organización que caracteriza el Modelo de Relaciones Humanas, ya que, la carencia de cohesión entre miembros de los distintos departamentos, la ausencia de planes de carrera y la participación restringida de los miembros de la organización en el establecimiento de objetivos y métodos de trabajo, entorpece la maejora y el desarrollo de su recurso humano, el cual es un factor decisivo para el éxito empresarial.

2.2. ANALISIS GENERAL DEL PERFIL ORGANIZACIONAL

FARVENCA CARACAS a lo largo de sus 49 años de existencia, ha logrado ubicarse y mantenerse como una empresa líder en la comercialización de productos farmacéuticos y cosméticos dentro del mercado metropolitano, según la percepción que tienen sus miembros, se determinó que la empresa refleja el siguiente comportamiento. (Ver Fig. Nº 3).

En primer lugar, la organización muestra una ligera tendencia hacia el Modelo de Sistema Abierto, enfatizándose una preocupación por extender sus actividades, funciones y tareas buscando su crecimiento.

La empresa en cierta medida responde a cambios internos y externos adecuándose a los nuevos equipos con la finalidad de facilitar y mejorar el trabajo.

El responder a los cambios externos es uno de los principales fundamentos del Modelo de Sistema Abierto, el cual es compartido con el Modelo de Fijación Racional de Metas, donde se hace neceasrio que la organización esté atenta a los acontecimientos que ocurren en el medio sirviendo esto como imput para el establecimiento de planes estratégicos de acción.

Sin embargo, la organización presenta deficiencias en esta área, ya que la planificación es llevada a cabo sólo en la Alta Dirección, por

PERFIL DE LA ORGANIZACION
FARVENCA CARACAS

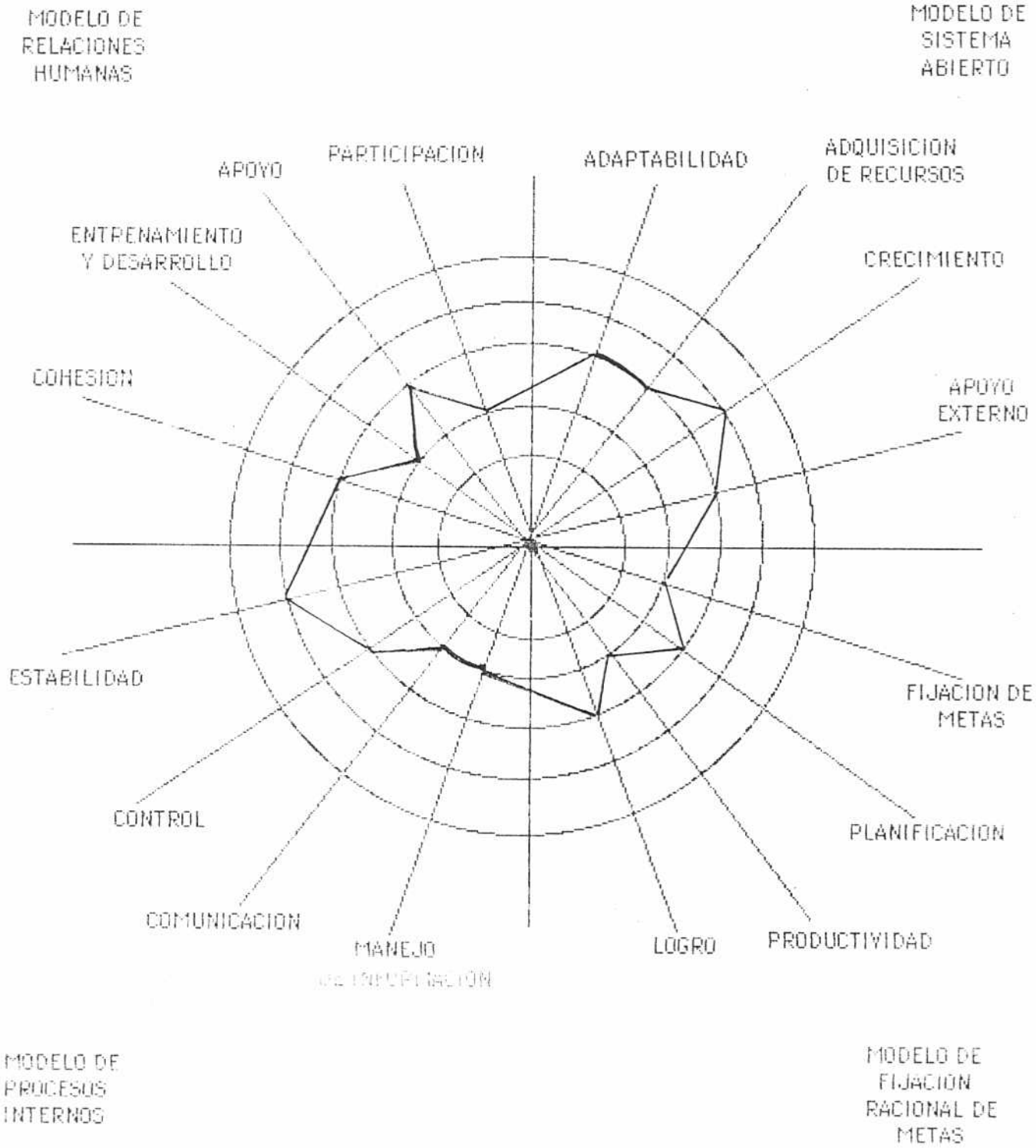


FIG. Nº 3

tanto existe una carencia en el establecimiento de planes operacionales a nivel de cada departamento. Así mismo, la definición y establecimiento de las metas a seguir, se realiza solamente en la Alta Dirección sin ser transmitidas a cada uno de los departamentos. Esto conlleva la falta de clarificación de metas por parte de la mayoría de los miembros de la organización, ya que, al no existir objetivos específicos y claramente entendidos por los miembros pertenecientes a cada uno de los departamentos se pierde la perspectiva de la misión de la empresa, puesto que los empleados no tienen conocimiento de su propia contribución al logro de la misión de la organización.

Este aspecto guarda relación con el comportamiento que presentó la empresa en el Modelo de Procesos Internos, en donde debería existir un mayor control sobre la comunicación por vía formal y la información escrita entre los distintos departamentos, para así garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

El Modelo de Procesos Internos se orienta hacia la búsqueda de la consolidación y continuidad de la organización, lo cual se refleja en la conformidad que muestra la misma apegándose a ciertos procedimientos y políticas establecidas. Esto es claramente un comportamiento observable en FARVENCA CARACAS, demostrado en el mantenimiento de estructuras y de una misma filosofía gerencial lo que ha caracterizado a la organización, estando esto dirigido al establecimiento de un equilibrio en el desarrollo de la empresa enfatizado en el Modelo de Sistema Abierto.

Este desarrollo es compartido con el Modelo de Relaciones Humanas, en el cual se hace necesario que el recurso humano posea la capacidad de ajustarse a los cambios a la par del crecimiento de la empresa, lo que insta a la organización a establecer un programa de planes de carrera que permita capacitar y adiestrar al personal en las nuevas áreas así como en las ya existentes.

FARVENCA CARACAS presenta fallas a este nivel, debido que en la organización esta área tiene poco tiempo funcionando, ya que en el Departamento de Planificación y Desarrollo apenas se están estableciendo los pilares para realizar la evaluación de desempeño, y posteriormente establecer los planes de carrera.

El perfil organizacional de una empresa debe contribuir a hacer entender que toda organización posee características en mayor o menor medida de todos los modelos organizacionales.

Puede concluirse que en FARVENCA CARACAS existe oposición entre algunos criterios, lo cual contribuye a lograr cierto equilibrio en el funcionamiento de la organización.

Como puede verse en el perfil obtenido, cada modelo tiene su opuesto; de esta manera los criterios del Modelo del Sistema Abierto parecen oponerse a los criterios del Modelo de Procesos Internos, pero no de forma fuerte, ya que la organización aunque busca mantener una

continuidad en los procesos y métodos de trabajo da un mayor énfasis a la expansión de sus operaciones en el mercado.

Analizando los Modelos de Relaciones Humanas y de Fijación Racional de Metas como opuestos, pareciera no haber contraposición ya que se oberva un ligero equilibrio donde la organización no muestra clara preocupación por los mismos.

CAPITULO VI
RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis del perfil, se presentan una serie de recomendaciones orientadas a mejorar las deficiencias y reforzar las fortalezas, para lograr el equilibrio de la organización.

Dicho equilibrio desde el punto de vista del Sistema de Valores Competencia, consiste en poseer elementos de las diversas formas de organización, lo cual se traduce en el éxito organizacional.

Las recomendaciones están referidas en forma global a los criterios cotenidos en cada Modelo y ayudarán a fijar futuras acciones que garanticen el éxito de la organización.

MODELO DE SISTEMA ABIERTO

FARVENCA CARACAS por ser una empresa comercializadora de productos farmacéuticos y cosméticos, debe mantenerse constantemente proactiva ante el mercado que le compete y responder a las demandas que éste exige, por tanto, debe enfatizar su adaptabilidad a los cambios internos y externos. Para ello, también es necesario adquirir los suficientes recursos humanos, materiales y financieros suficientes, a fin de mejorar su funcionamiento y mantener su liderazgo en el mercado.

Así mismo, es imprescindible imprimir énfasis en la búsqueda de apoyo externo, para crear lineamientos que faciliten la adaptación a los cambios tanto internos como externos.

MODELO DE FIJACION RACIONAL DE METAS

Una de las debilidades que presenta este Modelo es la falta de conocimiento de las metas por parte de los miembros de la organización, por tanto se hace necesario que la empresa divulgue a sus empleados las metas que se fijan en la Alta Dirección. Así mismo, deben establecerse objetivos específicos a nivel de cada departamento.

Con respecto a la planificación es necesario establecer planes operacionales correspondientes a cada departamento, en los cuales se asignen los recursos humanos, materiales y financieros suficientes que permitan alcanzar la misión y los objetivos de la organización. Esto también contribuirá a solventar la falta de información que tienen los miembros de la organización en cuanto a los niveles de productividad, de esta manera los trabajadores podrán conocer en qué medida están contribuyendo con el desempeño de su trabajo al logro de los objetivos de la empresa.

Ante el sentimiento generalizado de insatisfacción de los miembros de la empresa se recomienda continuar con la implantación del programa de Evaluación de Desempeño, aplicándolo en forma periódica y

garantizando que sus resultados provean al personal de una recompensa acorde con su desempeño.

MODELO DE PROCESOS INTERNOS

FARVENCA CARACAS requiere de la creación de una normativa que mejore el manejo de la información escrita, a fin de garantizar que sus miembros se encuentren bien informados en cuanto a las tareas y procedimientos que se llevan a cabo en la organización, para ello se recomienda la creación de un Manual de Normas y Procedimientos para cada una de las áreas de trabajo, así como también la actualización del Manual de Descripción de Cargos; de esta forma se prestará mayor importacia a la información escrita.

Para soslayar los problemas de comunicación existentes en la empresa, se propone establecer un sistema de comunicación formal por medio del cual los miembros de los distintos departamentos puedan relacionarse facilitando la realización del trabajo.

En cuanto al control que ejercen los directivos sobre sus subordinados, se recomienda que éste siga realizándose en forma continua, pero no autocrática.

Respecto al mantenimiento de ciertos métodos de trabajo y estructuras establecidas se recomienda la actualización de algunos

departamentos, así como también la creación de un departamento de Auditoría y otro de Organización y Método.

MODELO DE RELACIONES HUMANAS

El recurso humano es uno de los elementos más importantes de toda organización, del cual depende en gran medida el éxito de la misma.

Por tanto, en FARVENCA CARACAS se hace necesario la creación de un mecanismo que ayuden a motivarlo, satisfacerlo y mantenerlo en la organización, para ello se recomienda darle mayor participación a los trabajadores en la fijación de objetivos y en el establecimiento de los métodos de trabajo.

Se debe, así mismo, crear un Programa de Planes y Beneficios que permita garantizar el bienestar de los miembros de la organización.

De igual manera, se recomienda el establecimiento de un Programa de Inducción, que estimule a los nuevos empleados en el trabajo.

FARVENCA CARACAS carece de una planificación de su recurso humano, lo que conlleva una insatisfacción de los empleados por la carencia de expectativas de ascenso. Se recomienda la creación de Planes de Carrera y la ejecución de Programas de Capacitación y Adiestramiento, que permita al personal poseer el conocimiento y la

experiencia necesaria para ocupar en un futuro cargos de jerarquía superior.

Por otra parte, a pesar de existir cohesión entre miembros de un mismo departamento, la organización debe propiciar un clima agradable que estimule el establecimiento de relaciones de amistad y cordialidad entre los distintos departamentos, para que éstos permanezcan unidos con ocasión de su desempeño en el trabajo.

Las recomendaciones anteriores están dirigidas a lograr la efectividad organizacional mediante un proceso de cambio planificado (Desarrollo Organizacional), que iniciará FARVENCA CARACAS lo cual hará de ésta una mejor organización.

CONCLUSIONES

Al finalizar el presente diagnóstico organizacional, puede concluirse que en FARVENCA CARACAS existe una ligera inclinación hacia el Modelo de Sistema Abierto, mientras que los otros Modelos que conforman el Sistema de Valores en Competencia mostraron un comportamiento deficiente.

La empresa en estudio, por su carácter comercializador, depende del mercado en el cual se desenvuelve, esto justifica la expansión de sus operaciones en los últimos años. Dicho crecimiento ha sido motivado por condiciones externas, a las cuales la empresa responde constantemente, sin embargo, no han ocurrido internamente los cambios necesarios que implica este crecimiento (actualización del recurso humano, reestructuración de los departamentos ya existentes y creación de nuevos departamentos). Esto se debe a que FARVENCA CARACAS es una empresa netamente familiar, lo que entorpece un cambio en su filosofía gerencial, como también en su estructura organizativa.

Finalmente, al concluir en relación a las áreas de contacto del Desarrollo Organizacional, se puede decir que el área donde se hace mayor énfasis en la empresa en estudio, es la que se refiere a la relación que existe entre la organización y el ambiente, lo que guarda estrecha vinculación con el hecho de que FARVENCA CARACAS presta su mayor atención a los cambios ambientales y en tratar de adaptarse a los mismos.

En cuanto al área de contacto entre grupos o unidades organizacionales dentro de FARVENCA CARACAS, se observó que en la empresa esta área presenta deficiencias, ya que no existe integración entre los miembros de distintos departamentos lo cual facilitaría la realización del trabajo y contribuiría con el cumplimiento de las metas y objetivos que han sido establecidas por la organización.

Por último, respecto al área de contacto entre los colaboradores individuales y la organización puede decirse que no se ha logrado conjugar la satisfacción de las necesidades individuales de los miembros de la empresa con las necesidades que tiene la misma, puesto que no se le ha prestado la debida importancia al Recurso Humano, principio fundamental para el buen funcionamiento de toda organización.

BIBLIOGRAFIA

ANDER-EGG, Ezequiel: Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires, Humanitas, 19 ed.,1982, 506 págs.

BECKARD, Richard: Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. México, Fondo Educativo Interamericano, 1973, 140 págs. Título original: Organization Development: Strategies and Models, 1969. Traducción: Jaime Lopera y Hernando Casas.

BENNIS, Warren: Desarrollo Organizacional: Naturaleza, Orígenes y Perspectivas. México, Fondo Educativo Interamericano, 1973, 104 págs. Título original: Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospect, 1969. Traducción: Jaime Lopera y Hernando Casas.

BYARS, LL y L. W. Rue: Administración de Recursos Humanos. Conceptos y Aplicaciones. México, Interamericana, 1983, 428 págs. Traducción: Francisco Gutiérrez N. y Antonio Garst T.

CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. México, Mc Graw Hill, 1988, 578 págs. Título original: Administracao de Recursos Humanos. Traductor: María Isabel Fittipaldi de Ruiz.

CHRUDEN, Herbert y Arthur Sherman: Administración de Personal. México, Continental, 7ma. ed., 1981, 661 págs. Traductor: Alfonso Vasseur Walls.

DESSLER, Gary: Organización y Administración. Enfoque Situacional. New Jersey, Prentice Hall, 1980, 630 págs. Traductor: Jorge Cárdenas Nannetti.

GIBSON, James y otros: Organizaciones, Conducta, Estructura, Procesos. México, Interamericana, 1987, 587 págs. Traducción: Leonor Tejada Conde y Francisco Gutiérrez N.

LAWRENCE, Paul y Jay Lorsch: Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción. México, Fondo Educativo Interamericano, 1973, 113 págs. Título original: Developing Organizations: Diagnosis and Actions, 1969. Traducción: Jaime Lopera y Hernando Casas.

PODESTA y LUCHESA: Diagnóstico y Evaluación Sistemática de los Problemas de la Empresa. Buenos Aires, Macchi, 1973, 226 págs.

QUINN, Robert: Beyond Rational Management (Mastering the Paradoxes and Competing Demnads of High Performance). San Francisco, Jossey-Bass, 2da. ed., 1989, 200 págs.

ROBBINS, Stephen: Comportamiento Organizacional. (Conceptos, Controversias y Aplicaciones) México, Prentice Hall Hispanoamericana, 3ra. ed., 1987, 566 págs.

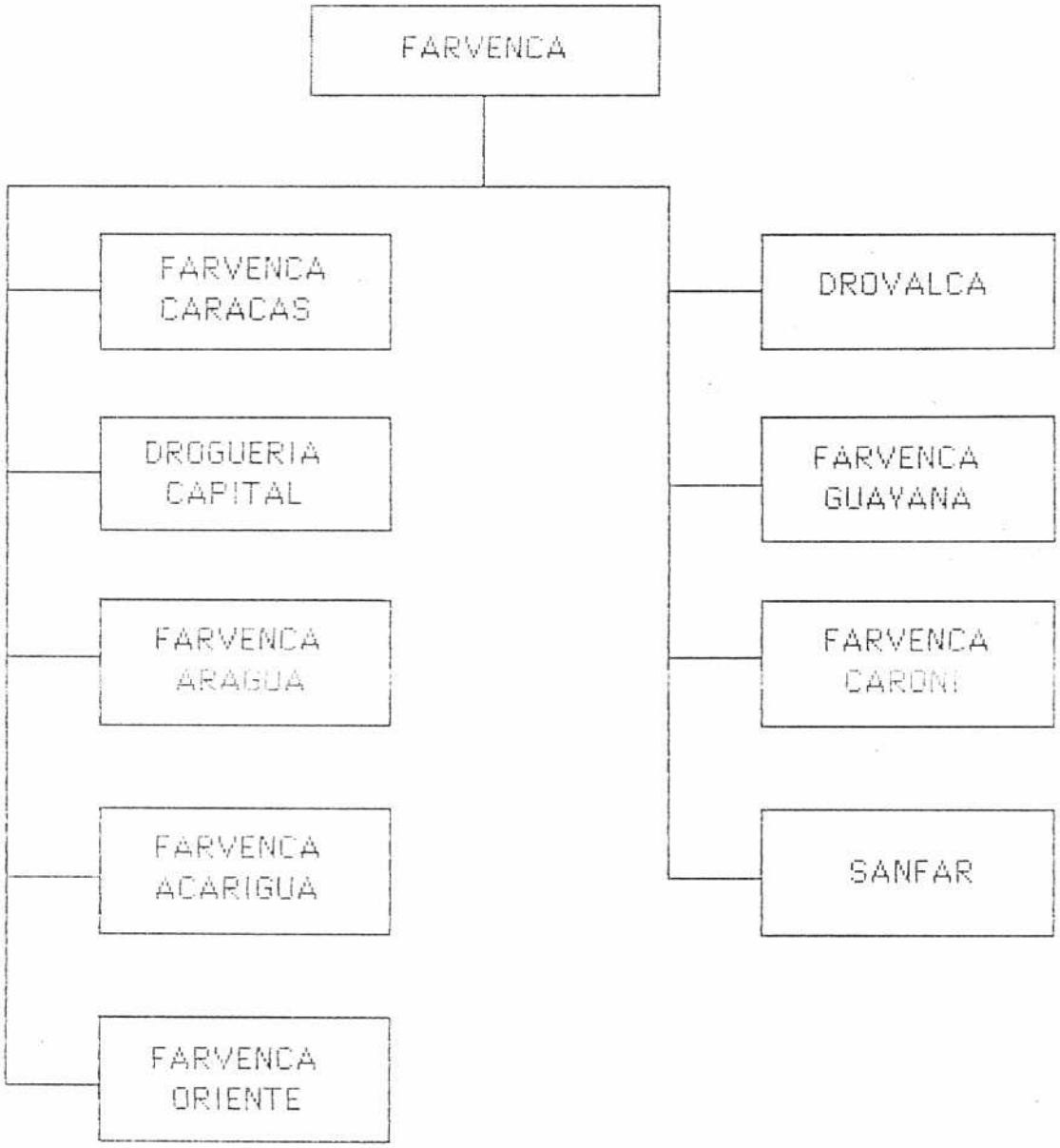
SABINO, Carlos: Cómo hacer una Tesis. (Guía para Elaborar y Redactar Trabajos Científicos) Venezuela, Panapo, 1987, 213 págs.

SCHEIN, Edgard: Consultoría de Procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional. México, Sistemas Técnicas de Edición, 1990, 200 págs. Título original: Process Consultation Volume I, Its Role in Organization Development, 1988. Traducción: Bertha de Valverde y María Elena Herrera Romo.

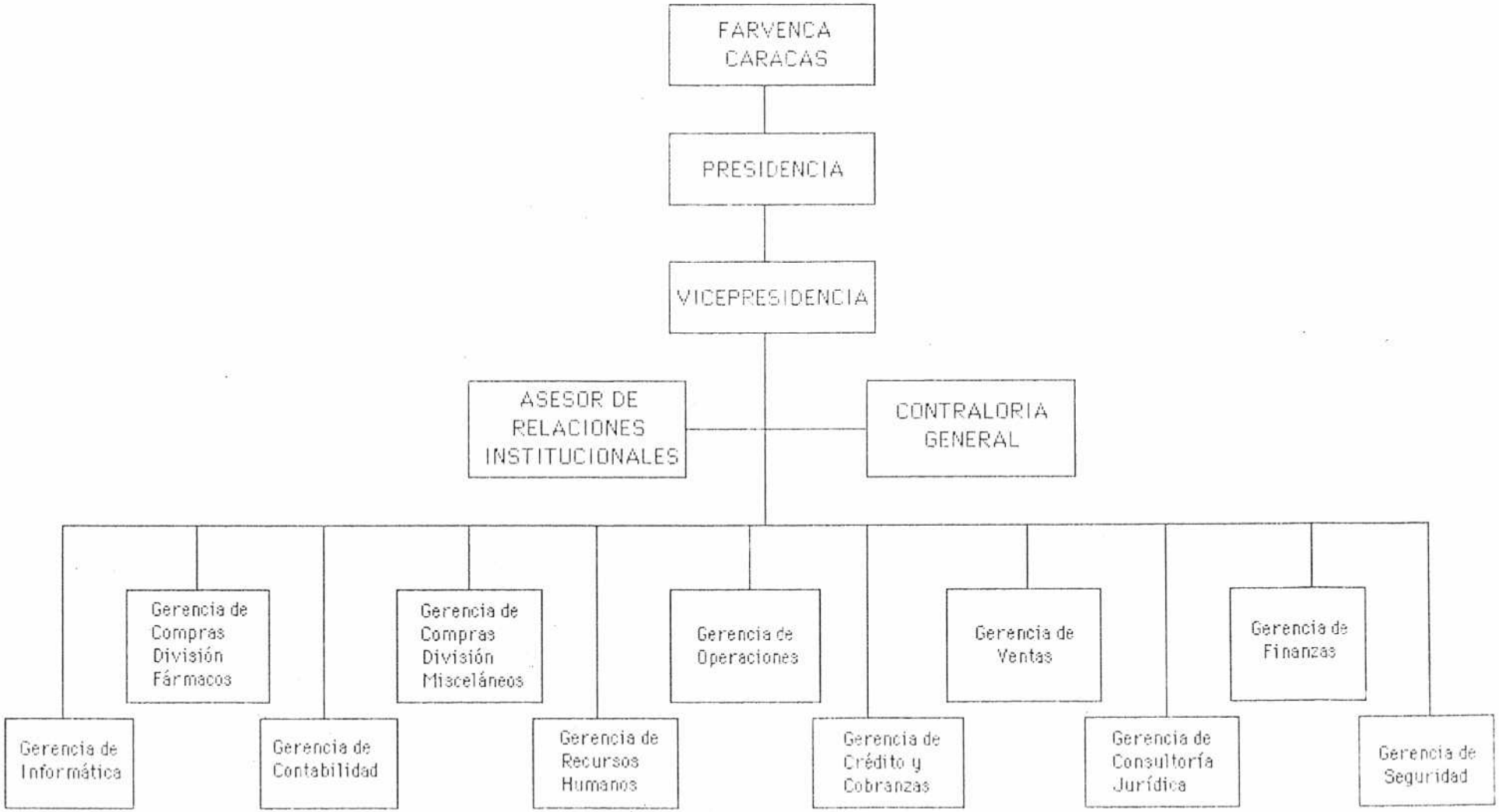
STRAUSS, George y Leonard Sayles: Personal. Problemas Humanos de la Administración. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1980, 619 págs. Traductor: Jorge Cárdenas Nannetti.

ZERILLI, Andrea: La Organización y sus Procesos. Bilbao, Deusto, 1976, 1226 págs.

ANEXOS


FARVENCA
FARVENCA CARACAS
DROGUERIA CAPITAL
FARVENCA ARAGUA
FARVENCA ACARIGUA
FARVENCA ORIENTE
DROVALCA
FARVENCA GUAYANA
FARVENCA CARONI
SANFAR

ANEXO Nº 1


FARVENCA CARACAS
PRESIDENCIA
VICEPRESIDENCIA
ASESOR DE RELACIONES INSTITUCIONALES
CONTRALORIA GENERAL
Gerencia de Informática
Gerencia de Compras División Fármacos
Gerencia de Contabilidad
Gerencia de Compras División Misceláneos
Gerencia de Recursos Humanos
Gerencia de Operaciones
Gerencia de Crédito y Cobranzas
Gerencia de Ventas
Gerencia de Consultoría Jurídica
Gerencia de Finanzas
Gerencia de Seguridad

ANEXO Nº 2

FARMACEUTICA VENEZOLANA C.A.

La presente encuesta tiene la finalidad de obtener información acerca de la situación actual de la empresa en cuanto a su funcionamiento, con lo cual se podrán determinar tanto las áreas débiles como fuertes de la organización, mejorando así las deficiencias y reforzando las fortalezas, para lograr un mejor desempeño tanto de la organización como de sus miembros.

Esta encuesta es anónima y confidencial, por favor conteste las preguntas que aparecen a continuación con la mayor sinceridad posible. La sinceridad con que usted responda cada una de las preguntas de esta encuesta será determinante en la calidad de la información que se obtenga.

De antemano GRACIAS POR SU COLABORACION.

INSTRUCCIONES

Responda las preguntas marcando con un SOLO CIRCULO la respuesta que mejor se ajuste a su opinión. Cada pregunta consta de una escala que va desde 1 (Totalmente en Desacuerdo) hasta 5 (Totalmente de Acuerdo). Como se observa en el siguiente ejemplo:

- La Organización se preocupa por el bienestar de sus miembros.

TOTAL	|----|	|----|	|----|	|----|		TOTAL
DESACUERDO	1	2	3	4	5	ACUERDO

1. La organización se preocupa por introducir nuevos equipos que mejoren el trabajo	|----|	|----|	|----|	|----|	
	1	2	3	4	5
2. La organización busca ayuda de otros organismos para la capacitación de su personal	|----|	|----|	|----|	|----|	
	1	2	3	4	5
3. La organización se preocupa en buscar nuevos recursos (humanos, materiales y financieros) para facilitar el trabajo	|----|	|----|	|----|	|----|	
	1	2	3	4	5
4. La organización se esfuerza por crear nuevos departamentos y áreas de trabajo	|----|	|----|	|----|	|----|	
	1	2	3	4	5
5. La organización establece los planes de acción para alcanzar el logro de los objetivos	|----|	|----|	|----|	|----|	
	1	2	3	4	5
6. La organización tiene claramente definidos sus objetivos y metas	|----|	|----|	|----|	|----|	
	1	2	3	4	5

TOTAL DESACUERDO	1	2	3	4	5	TOTAL ACUERDO

7. La organización elabora planes operacionales específicos a cada departamento	1	2	3	4	5
8. Los miembros de la organización son compensados en forma extraordinaria al lograr las metas establecidas	1	2	3	4	5
9. La información escrita permite a la organización que todos sus miembros se encuentren bien informados	1	2	3	4	5
10. La comunicación entre los miembros de la organización se da en forma fluída	1	2	3	4	5
11. La organización controla estrictamente las labores que desempeñan sus miembros diariamente	1	2	3	4	5
12. La organización ha mantenido una continuidad, en el tiempo, de los mismos procesos y métodos de trabajo	1	2	3	4	5

TOTAL DESACUERDO	1	2	3	4	5	TOTAL ACUERDO

13. La organización promueve el trabajo en equipo y la cooperación entre sus miembros	1	2	3	4	5
14. La organización brinda entrenamiento y oportunidades educacionales a sus miembros buscando su desarrollo	1	2	3	4	5
15. La organización brinda ayuda a sus miembros en situaciones externas a ella	1	2	3	4	5
16. La organización permite la participación de los empleados en la definición de los métodos de trabajo	1	2	3	4	5
17. La organización responde constantemente a los cambios que operan en el medio ambiente	1	2	3	4	5

	TOTAL DESACUERDO	1	2	3	4	5 TOTAL ACUERDO

18.	La organización se preocupa en buscar asesorías externas para las áreas de la organización que así lo requieran	1 2 3 4 5
19.	A través de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros con que cuenta la organización es posible alcanzar los objetivos de la empresa	1 2 3 4 5
20.	La organización se preocupa por extender sus operaciones a nuevos mercados	1 2 3 4 5
21.	Los objetivos de la empresa se logran debido a que la misma cuenta con los suficientes Recursos Humanos, Materiales y Financieros	1 2 3 4 5
22.	Los objetivos de la organización son claramente entendidos por la mayoría de sus miembros	1 2 3 4 5

TOTAL	|----|	|----|	|----|	|----|		TOTAL
DESACUERDO	1	2	3	4	5	ACUERDO

23. La organización cumple con los planes operacionales establecidos por la misma	|----|	|----|	|----|	|----|	
	1	2	3	4	5
24. La mayoría de los miembros de la organización son evaluados, al final de un período, en el logro de sus metas	|----|	|----|	|----|	|----|	
	1	2	3	4	5
25. Existen normas escritas que regulan la información en todas las áreas	|----|	|----|	|----|	|----|	
	1	2	3	4	5
26. La comunicación entre los miembros de distintos departamentos facilita la realización del trabajo	|----|	|----|	|----|	|----|	
	1	2	3	4	5
27. Los jefes supervisan todas las actividades desempeñadas por sus subordinados	|----|	|----|	|----|	|----|	
	1	2	3	4	5
28. La organización ha permanecido por largo tiempo con una misma estructura y filosofía gerencial	|----|	|----|	|----|	|----|	
	1	2	3	4	5

TOTAL DESACUERDO	|----| 1	|----| 2	|----| 3	|----| 4	|----| 5	TOTAL ACUERDO

29.	La organización se preocupa porque su gente sea responsable y se comprometa con ella en el trabajo	|----|----|----|----| 1 2 3 4 5
30.	La dirección promueve el personal con regularidad, buscando el mejor desarrollo de su recurso humano	|----|----|----|----| 1 2 3 4 5
31.	La organización garantiza el bienestar de sus empleados a través del programa de planes y beneficio	|----|----|----|----| 1 2 3 4 5
32.	Los empleados participan en el establecimiento de objetivos y metas de la organización	|----|----|----|----| 1 2 3 4 5
33.	La organización se acomoda a los cambios para facilitar el trabajo	|----|----|----|----| 1 2 3 4 5
34.	La organización busca ayuda en entes externos para adquirir nuevos recursos (humanos, materiales y financieros)	|----|----|----|----| 1 2 3 4 5

TOTAL	|----|	|----|	|----|	|----|		TOTAL
DESACUERDO	1	2	3	4	5	ACUERDO

35.	En los planes operacionales de la organización existen programas para adquirir Recursos Humanos, Materiales y Financieros	|----|----|----|----| 1 2 3 4 5
36.	La organización tiene ante sus miembros una imagen de crecimiento y progreso	|----|----|----|----| 1 2 3 4 5
37.	La organización programa la definición de metas y objetivos a seguir	|----|----|----|----| 1 2 3 4 5
38.	La organización fija sus metas tanto a nivel gerencial como a nivel de cada departamento	|----|----|----|----| 1 2 3 4 5
39.	Los miembros de la organización conocen claramente los niveles de productividad de la misma	|----|----|----|----| 1 2 3 4 5
40.	La organización al definir sus metas mide posteriormente el logro de las mismas	|----|----|----|----| 1 2 3 4 5

	TOTAL DESACUERDO	1	2	3	4	5	TOTAL ACUERDO
41.	La organización se interesa porque sus miembros presten importancia a la información escrita (Documentación)	1	2	3	4	5	
42.	La empresa permite que exista una buena comunicacación entre jefe y subordinado	1	2	3	4	5	
43.	El proceso de trabajo en la organización es supervisado continuamente	1	2	3	4	5	
44.	La organización no sufre cambios constantes en la dirección (Junta Directiva) Recursos y Procesos Operacionales	1	2	3	4	5	
45.	La organización se preocupa porque sus miembros se sientan parte de ella	1	2	3	4	5	

TOTAL	|----|	|----|	|----|	|----|		TOTAL
DESACUERDO	1	2	3	4	5	ACUERDO

46.	La organización brinda a sus trabajadores oportunidades de ascenso por el buen desempeño de su trabajo y de acuerdo a su potencial	|----|----|----|----| 1 2 3 4 5
47.	La organización apoya y estimula a sus nuevos empleados en el trabajo	|----|----|----|----| 1 2 3 4 5
48.	La organización establece los objetivos y métodos de trabajo con la participación de los miembros de la misma	|----|----|----|----| 1 2 3 4 5

ANEXO No. 3

E \ P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
1	3	5	4	3	3	3	1	1	2	3	4	5	4	4	5	1	5	5	4	2	3	3	4	1	1	3	4	5	4	2	2	4	4	1	2	5	1	1	3	1	2	4	3	5	3	2	4	1
2	3	5	5	2	5	3	1	1	3	1	4	5	1	3	1	3	5	4	5	5	5	3	4	1	3	3	4	5	2	2	1	1	3	4	3	5	4	3	1	5	3	3	2	5	5	1	2	3
3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	1	1	5	3	1	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	5	2	1	2	2
4	3	4	3	3	4	4	5	3	3	3	2	5	4	3	3	2	2	3	4	4	4	1	4	3	3	2	4	5	4	3	2	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	1
5	3	3	2	1	3	3	3	1	3	2	3	5	3	4	4	3	3	3	3	1	4	3	3	3	2	3	3	5	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	5	1	2	3	3
6	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	4	5	5	1	4	5	4	5	4	4	4	5	3	3	3	1	4	3	4	3	5	3	3	5	5	4	3	5	3	3	4	4	3	3	3	2
7	4	5	3	4	2	2	1	2	1	3	4	4	4	4	3	1	4	3	2	4	3	1	3	3	1	2	3	5	4	2	1	4	2	3	1	4	1	1	2	2	2	3	4	3	4	2	3	1
Tot.	3	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	4	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	2	2	3	2

ANEXO No 4

E/P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
1	3	5	5	5	3	2	2	1	3	2	5	5	5	3	1	2	2	3	5	5	5	3	5	5	4	2	5	5	5	1	1	1	4	3	5	5	5	2	1	4	4	5	5	5	1	3	5	1
2	3	5	5	2	5	3	1	1	4	2	4	5	1	3	1	3	5	4	5	5	5	5	4	1	3	2	5	5	2	5	1	1	5	4	3	5	4	4	1	5	3	4	5	5	1	3	2	3
3	4	5	4	2	4	4	3	5	2	3	5	4	4	5	5	2	5	2	5	5	4	5	4	4	4	2	5	3	4	3	2	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	3	5	4	5	1
4	3	3	3	5	5	5	1	3	2	4	1	4	1	2	4	3	4	2	4	5	5	3	3	4	4	1	4	1	3	2	2	3	3	4	3	4	3	4	2	2	4	3	4	1	5	3	1	1
5	5	5	3	3	3	4	3	4	1	3	4	4	4	5	3	2	2	1	4	5	4	1	3	4	1	1	4	5	5	2	1	1	4	3	4	5	4	2	1	4	1	5	5	5	1	3	1	1
6	4	4	3	4	3	2	3	3	1	3	4	4	4	4	3	2	5	1	4	5	2	1	4	1	1	1	3	4	3	3	3	1	3	3	1	4	2	3	2	3	3	2	4	5	2	3	1	1
7	5	5	5	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	5	5	3	4	4	1	4	4	5	4	4	1	3	4	4	2	4	2	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	1
8	4	2	3	2	3	3	2	2	1	3	4	4	4	4	3	1	4	2	4	4	3	2	3	2	1	2	4	5	4	3	2	1	4	2	1	4	1	2	1	2	4	1	4	5	2	2	1	1
9	3	4	3	4	3	2	4	3	4	1	4	4	4	4	3	1	3	4	4	3	4	1	4	3	1	2	5	5	2	1	3	1	3	2	1	4	1	3	1	4	3	4	5	5	2	3	3	1
10	4	3	4	3	4	4	3	2	2	2	3	4	3	3	3	1	3	2	3	4	3	1	3	3	4	2	4	4	2	1	1	1	3	4	3	3	3	2	4	2	4	3	4	4	2	2	3	1
11	4	3	4	2	2	4	3	2	3	4	4	4	2	1	4	2	3	2	4	4	4	2	3	2	1	4	4	5	3	2	1	1	2	3	4	3	2	3	1	2	3	3	4	5	2	2	2	2
12	2	3	3	3	2	2	4	2	4	3	4	5	2	3	3	2	5	3	2	4	2	2	4	3	2	4	4	5	2	2	2	4	3	3	2	4	2	2	2	2	2	3	4	5	2	2	3	1
13	4	2	1	5	1	1	2	1	4	4	5	5	2	3	4	4	5	4	4	5	4	1	1	1	3	1	5	4	4	4	3	1	4	3	2	3	1	2	4	3	2	4	4	4	2	1	3	1
14	4	4	4	3	2	5	1	1	1	1	2	4	4	2	4	1	4	5	4	4	5	2	2	4	2	2	3	2	3	1	2	1	4	3	3	3	2	3	2	2	2	4	4	4	1	1	3	3
15	3	5	4	2	2	3	1	2	2	1	1	4	2	5	4	1	2	5	5	1	3	2	5	1	2	2	3	1	1	1	1	5	3	5	2	5	5	2	1	5	1	5	4	5	1	1	2	3
16	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2
17	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	4	3	3	4	3	4	5	3	4	4	4	1	2	2	4	4	2	2	2	3	4	3	4	2	2	4	3	2	3	3	4	3	4	3	2
18	4	2	3	3	2	1	2	3	3	1	2	4	3	3	3	4	5	1	1	2	1	2	4	1	2	2	1	5	2	2	3	1	3	4	3	3	1	2	1	4	3	2	4	4	2	2	5	1
19	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	1	3	3	1	2	3	3	4	3	2	3	1	1	2	3	4	2	2	3	1	3	3	3	5	3	3	2	3	3	3	3	4	1	1	1	1
20	3	4	3	3	2	3	2	1	2	3	2	4	1	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	1	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	4	3	4	1	1	4	2
21	4	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	1	3	1	3	3	4	2	2	1	2	2	2	3	4	4	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	1
22	3	5	5	5	3	2	1	1	3	2	5	5	1	3	1	2	2	3	5	5	5	3	5	5	4	2	5	5	2	1	2	1	4	3	5	5	5	5	5	1	4	4	5	1	1	1	1	1
23	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	5	3	3	1	4	3	3	4	3	2	3	1	1	2	3	4	3	2	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	1	4	1
24	4	4	4	3	2	5	1	1	1	1	2	2	1	4	1	2	5	4	4	5	2	2	4	2	2	3	2	3	1	1	1	5	3	5	2	5	5	2	1	5	1	5	4	5	1	3	2	1
25	5	2	3	2	3	2	2	3	4	3	4	5	2	3	3	2	4	3	2	4	4	4	2	3	2	1	4	4	2	3	2	1	4	4	5	3	4	1	2	2	3	5	4	5	2	1	3	1
26	4	2	1	5	1	1	4	1	4	4	5	5	2	3	4	4	2	4	4	5	4	1	1	1	3	1	5	4	4	2	3	1	4	3	2	3	1	2	4	3	2	4	4	4	2	1	3	3
27	1	2	3	3	2	1	2	3	3	1	2	4	4	3	3	4	5	1	1	2	1	2	4	1	2	2	1	5	2	2	3	1	3	3	3	4	2	2	1	3	2	3	3	4	3	4	4	1
28	4	3	4	3	4	4	2	1	1	1	2	4	1	3	3	1	4	4	3	4	2	1	2	2	2	2	1	4	3	2	1	4	4	3	2	3	2	2	2	4	3	5	3	4	1	1	4	1
29	5	5	3	3	3	4	4	4	1	3	4	4	1	5	3	4	4	1	4	5	4	1	3	1	1	2	4	5	4	2	4	4	4	4	2	4	2	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	2
30	3	5	4	5	3	2	1	2	3	2	4	5	4	2	4	3	2	1	3	4	1	2	4	1	2	2	1	5	2	4	3	1	3	4	3	4	2	2	2	3	2	3	3	4	3	4	3	2

E/P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
31	4	4	3	3	4	3	3	1	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	1	4	3	3	3	2	3	3	5	3	2	1	1	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	1	1	4	3	4	4	1
32	4	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	4	1	3	3	4	5	1	1	2	1	2	4	1	2	2	1	5	2	4	3	1	3	4	3	3	1	2	1	4	3	2	4	4	2	2	5	1
33	4	2	1	5	1	1	2	1	2	4	2	4	1	3	3	1	4	4	2	4	4	4	5	5	4	2	5	5	2	1	2	1	3	4	3	3	1	2	1	4	3	2	4	1	1	1	3	1
34	4	3	4	2	2	4	3	2	2	4	4	3	2	1	4	2	3	2	4	4	4	2	3	2	1	2	4	5	3	2	1	1	4	3	4	4	2	3	1	2	3	3	4	5	2	2	3	1
35	4	4	3	2	3	3	2	1	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	2	4	2	2	4	4	5	4	2	1	2	3	4	3	3	2	3	1	2	4	3	4	5	3	2	3	1
36	3	5	5	1	1	4	2	2	2	2	1	1	1	1	5	2	4	5	5	5	4	1	1	5	1	1	3	1	3	2	1	2	5	3	3	3	1	3	1	1	1	5	5	5	2	2	3	3
37	5	5	5	3	1	4	2	2	2	2	1	1	1	1	5	2	1	4	5	5	4	1	1	5	3	2	5	5	5	5	3	2	5	3	5	4	5	2	5	2	5	2	5	1	2	2	2	3
38	3	4	4	4	3	2	4	2	3	1	2	4	4	3	2	2	2	2	3	4	4	4	3	4	4	5	1	4	4	2	3	2	4	3	4	4	4	4	2	2	5	5	4	2	2	2	3	1
39	5	5	5	3	1	4	2	2	2	2	1	1	1	1	5	2	4	4	5	5	4	1	1	5	1	1	3	1	3	2	1	2	5	3	3	3	1	3	1	3	1	5	5	4	2	2	3	2
40	3	5	5	2	5	3	2	2	2	1	5	4	1	3	1	3	5	4	5	5	5	5	4	1	3	5	5	5	2	2	2	2	4	5	3	4	5	2	2	4	3	5	4	4	2	3	1	3
41	5	2	2	5	2	2	2	2	2	5	4	4	5	3	5	2	4	5	5	4	5	2	2	2	3	2	5	5	2	3	2	5	3	1	3	4	2	1	5	3	1	5	5	5	1	2	3	1
42	5	1	1	3	1	3	3	1	1	1	5	5	2	1	1	2	3	2	3	3	5	1	1	2	1	1	1	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	1	1	3	5	3	5	1
43	4	2	1	5	2	2	5	5	5	4	4	4	5	3	5	2	4	5	5	4	5	2	2	2	3	2	5	4	2	2	3	2	5	3	5	3	2	1	2	3	1	5	5	5	1	2	3	1
44	2	2	3	3	2	1	2	3	3	1	2	4	1	3	3	4	5	1	1	2	1	2	4	1	2	2	1	5	2	4	3	1	3	4	3	3	1	2	1	4	3	2	4	2	2	2	4	1
45	3	5	4	2	2	3	1	2	2	1	1	4	1	5	4	1	2	5	5	1	3	2	5	1	2	2	3	1	1	1	1	5	3	5	2	5	5	5	1	5	1	5	4	5	1	1	2	3
46	5	5	3	3	3	4	1	4	1	3	4	4	4	5	3	4	4	1	4	5	4	1	3	4	1	1	4	5	5	4	2	1	4	3	4	5	4	2	1	4	1	5	5	5	1	3	1	1
47	3	4	4	4	3	1	4	2	3	1	4	4	4	3	2	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	1	4	4	4	2	2	2	2	3	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	2	3	4	2
48	2	1	3	3	2	5	2	2	1	2	2	4	2	4	1	1	1	4	4	4	5	2	2	4	2	2	3	3	3	1	2	1	4	3	3	3	2	3	2	2	2	4	4	4	2	3	3	2
49	5	5	3	3	3	4	4	5	2	3	5	5	4	4	3	5	4	2	5	4	2	3	5	2	2	2	4	4	2	4	2	5	3	5	4	4	5	5	2	5	2	4	5	4	2	3	2	2
50	5	5	5	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	5	5	3	4	4	1	4	4	4	2	4	1	4	3	4	4	2	4	2	3	4	2	4	4	2	2	3	4	2
51	4	2	2	3	1	1	3	3	1	1	4	4	2	1	1	2	3	2	3	3	5	1	1	2	1	1	1	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	1	3	3	4	3	1
52	5	4	5	5	1	2	2	3	5	4	5	4	5	4	5	1	3	5	4	4	5	3	5	5	2	2	4	5	4	2	3	3	4	4	1	5	1	3	1	2	5	5	5	1	2	3	4	1
53	3	4	3	3	2	3	2	1	2	3	2	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	2	4	1	2	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	4	3	3	2	4	2	4	3	2	1	1	1	1
54	4	4	3	2	3	3	2	1	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	2	2	4	4	5	4	3	1	2	3	4	3	3	2	3	2	2	4	3	4	5	3	2	3	2
55	2	1	3	3	2	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	3	3	1	2	3	2	4	3	2	3	2	3	4	5	2	3	2	3	3	2	2	3	5	3	2	3	1
56	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	3	2	2	3	2	3	5	3	3	3	3	3
57	3	4	3	3	2	2	2	5	2	2	4	4	3	4	3	2	4	2	3	5	3	1	3	3	2	2	3	5	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	1
58	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	3	2	1	1	5	3	2	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2
59	3	4	3	3	2	2	2	2	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	5	4	5	3	3	5	2	4	2	5	4	2	2	4	3	4	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	1	1	1
60	3	3	2	1	3	3	3	1	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	1	4	3	3	3	2	3	3	5	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	5	1	2	2	3

E/P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
61	4	5	4	3	4	5	2	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	2	2	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	2	4	5	2	3
62	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	4	1	3	3	1	3	3	4	2	3	1	3	2	1	1	3	5	3	1	2	1	1	2	2	3	3	3	1	2	1	4	3	5	1	3	3	1
63	4	5	3	4	2	2	1	2	2	3	4	3	4	4	3	1	4	3	2	4	3	1	3	3	1	2	5	5	4	2	1	1	4	3	1	4	1	1	3	2	2	3	4	3	4	2	3	1
64	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	3	1	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5	1	5	3	4	3	5	3	5	5	5	2	1	5	3	5	4	2	3	3	3	2
65	4	4	3	2	3	2	2	2	3	1	3	4	3	4	3	2	5	3	4	5	3	1	3	3	1	2	3	5	2	3	1	1	4	3	3	3	2	2	1	4	2	2	4	4	3	2	2	2
66	2	4	4	3	1	1	1	1	2	2	2	4	2	2	3	3	3	2	5	2	4	3	2	4	1	2	3	5	2	3	1	2	3	1	2	3	2	1	2	1	2	4	3	5	3	2	3	1
67	5	4	2	1	2	3	2	1	2	1	3	1	3	5	3	1	4	3	2	3	1	2	2	3	1	1	3	2	2	1	2	1	1	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	5	1	2	3	1
68	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	4	4	1	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	2	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	5	5	5	3	4	4	3	3
69	3	4	3	2	1	1	1	1	4	2	2	4	4	4	4	1	3	3	3	4	3	2	2	4	4	2	3	4	3	2	1	1	3	4	1	4	1	1	1	1	2	3	3	2	1	2	2	2
70	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	5	2	3	3	2
71	5	5	4	3	5	3	2	1	3	2	4	5	3	4	3	4	3	4	5	5	5	2	4	3	2	4	5	5	4	3	2	3	3	2	2	5	2	2	2	3	2	4	5	5	2	3	2	1
72	3	4	2	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	5	2	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3
73	4	3	3	3	4	4	1	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	2	2	3	4	3	3	2	3	2	4	2	2	2	2	4	2	3	3	4	4	3	2	3	2	2
74	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	2	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	1	1	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	3	4	3	4	3
75	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	5	4	2	2	2	3	2	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	1
76	2	3	3	4	2	2	1	1	1	1	2	2	1	3	3	2	4	4	5	5	5	2	2	1	1	1	3	4	3	1	2	1	4	4	3	2	1	2	1	1	1	2	2	5	3	1	2	1
77	5	5	5	1	3	3	3	1	1	1	1	5	4	5	3	3	1	5	5	5	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1
78	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	1	5	4	3	4	5	4	4	1	4	4	5	4	5	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	3	3	3	3	4	2
79	2	2	1	1	1	4	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	3	1	5	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1
80	5	5	4	4	4	5	4	5	2	4	3	4	3	4	5	3	4	5	5	5	4	3	4	5	3	4	3	2	5	3	2	3	4	5	5	5	4	4	2	4	4	4	3	5	3	3	4	3
81	3	5	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	5	2	3	3	2
82	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	4	5	3	3	3	4	4	3	5	3	3	5	2	4	4	2	4	5	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	5	2	4	4	1
83	3	3	5	3	4	2	3	2	5	3	4	3	2	5	4	3	3	3	5	4	2	5	4	4	4	3	5	4	5	2	3	4	5	3	4	5	4	4	2	4	5	1	5	5	3	3	5	3
84	3	3	1	2	3	3	1	2	2	1	3	3	3	4	1	2	4	2	3	2	4	2	2	2	1	2	4	2	3	3	1	2	2	2	2	4	3	3	3	1	2	2	2	3	1	1	1	2
85	3	4	2	4	1	1	3	1	2	4	4	5	4	4	2	1	4	3	4	4	4	2	2	3	2	2	5	4	3	3	1	1	3	2	1	4	2	2	3	3	2	3	4	5	3	2	3	1
86	4	4	3	3	4	4	1	3	2	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	5	4	4	2	2	4	3	2	3	3	2	4	2	3	3	4	2	2	3	4	1
87	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	4	5	3	2	3	4	2	3	4	2	3	2	1	4	3	3	2	4	2	1	2	2	2	4	4	3	3	2	3
88	5	4	2	2	1	1	2	1	2	4	5	5	2	4	1	1	3	2	5	5	4	1	2	4	2	2	4	5	3	2	2	1	4	2	2	5	3	3	2	2	1	4	4	5	2	3	3	1
89	4	4	4	2	3	3	2	2	2	2	2	4	1	4	4	2	4	3	4	4	1	2	3	4	1	4	3	5	3	2	1	1	4	3	2	5	2	2	1	3	3	3	3	4	2	2	4	1
90	2	2	1	1	1	4	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1