AAP8510

TESIS
DO 2002
B5

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
POSTGRADO DESARROLLO ORGANIZACIONAL
NÚCLEO GUAYANA

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FORJA UNO C.A.

TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Lic. Ingrid Blanco Quiame
Tutor: Prof. Patricia Di Sarli

Septiembre 2002

DEDICATORIA

A mi familia y a Elvis por su ánimo y apoyo,

A Andrea por darme siempre una sonrisa,

A las compañeras y amigas que conseguí en el postgrado
porque sólo ellas pueden entender los momentos vividos
en esta gran experiencia.

AGRADECIMIENTO

Quisiera agradecer, en primer lugar, al Ing. Antonio Marino y a su equipo de trabajo por permitirme realizar este estudio en su empresa; a todos los profesores que dejaron una huella en mi como persona y profesional, en especial a la Tahiri Ramos, William Medina, Gustavo Pereda y Oscar Jiménez.

Por último quisiera agradecer la orientación proporcionada por Patricia Di Sarli para la elaboración de este trabajo, y a todos los que de una u otra manera estuvieron involucrados en mi formación como consultor en Desarrollo Organizacional.

INDICE

I.	Resumen	v
II.	Introducción	1
III.	Marco Teórico de Referencia	12
	III.1. Modelo de diagnóstico	12
IV.	Estrategia Metodológica	24
	IV.1. Variables medidas: definiciones conceptuales	24
	IV.2. Definiciones operacionales	27
	IV.3. Población	32
	IV.4. Instrumentos de recolección de información	32
	IV.4.1. Descripción	32
	IV.4.2. Validez	42
	IV.4.3. Confiabilidad	43
	IV.4.4. Estadísticos de análisis	44
	IV.5. Procedimiento utilizado	44
V.	Resultados	46
VI.	Análisis de resultados	63
VII.	Conclusiones	72
VIII.	Recomendaciones	76
IX.	Bibliografía	77
X.	Anexos	78

I. RESUMEN

El presente Trabajo de Especialización se realizó en la empresa Forja Uno C.A., la cual se dedica al diseño y producción de piezas de forjado para la industria del aluminio y petrolera.

Forja Uno C.A. nace en el año 1975 y se encuentra ubicada en la zona Industrial Matanzas en Ciudad Guayana. A lo largo de la historia de esta Empresa se vivieron algunos momentos de crisis que llevaron a realizar una reestructuración de la misma, dándose la posibilidad de que la nueva dirección Forja Uno C.A. quedara en manos de los hijos de los fundadores, y son ellos quienes aportan a la organización ideas novedosas y modernas de gerencia. Es en ese momento que Forja Uno C.A. comienza una nueva etapa en su vida, originándose una nueva concepción de empresa pasando de ser una organización familiar a una de vanguardia.

El objetivo del presente Trabajo fue evaluar las oportunidades de crecimiento y desarrollo de la Empresa Forja Uno C.A. en función de su Desempeño Organizacional.

Como todo proyecto de Desarrollo Organizacional se inicia con el diagnóstico de la empresa para conocer cómo es su situación actual, se empleó como marco de referencia para guiar el estudio, el Modelo de David Hanna "Desempeño Organizacional", ya que permite obtener un panorama total e integral de la empresa y evaluar su desempeño.

El modelo de David Hanna fue complementado con otros dos (2) modelos para orientar el diagnóstico organizacional, dichos modelos son: el de "Etapas Críticas de las Organizaciones en Desarrollo" de Gordon Lippitt y Warren Schmidt, y el modelo de "Gerencia Estratégica" de Fred David.

La metodología empleada en este Trabajo fue de tipo descriptivo-explicativo, ya que se midieron cada una de las variables del modelo de Hanna y se establecieron las relaciones entre cada una de ellas y su efecto en el Desempeño Organizacional de Forja Uno C.A.

Los resultados más importantes obtenidos en este Estudio son: la visión y misión de Forja Uno C.A. no están estructuradas de manera formal; la visión, misión, valore, objetivos, metas y estrategias competitivas no son difundidos a los trabajadores de la empresa; el resultados de la matriz del entorno interno presenta una empresa que cuenta con fortalezas internas importantes (2,75) y la matriz de evaluación del entorno externo muestra que Forja Uno C.A. esta afrontando graves amenazas externas (1,97); su Diseño Organizacional y su Cultura se encuentran en el rango de Bueno, por lo que se puede decir que el Desempeño Organizacional de Forja Uno C.A. (2,54) se encuentra entre los rangos Poco eficiente y Eficiente (entre Regular y Bueno).

Tomando en cuenta estos resultados entre las recomendaciones planteadas para llevar a cabo una etapa de intervención fueron las siguientes: diseñar un Plan Estratégico para Forja Uno C.A.; definir, estructurar formalmente y difundir la visión, misión, valore, objetivos, metas y estrategias competitivas.

II. INTRODUCCION

II.1. Descripción de la Empresa.

Forja Uno C.A. es una empresa dedicada al diseño y producción de piezas de acero forjado destinado a la industria del aluminio, a la industria petrolera y a la industria venezolana en general.

Sus orígenes se remontan al año 1968 cuando inician sus operaciones bajo el nombre de LARBACO, posteriormente y debido a que el mercado se fue expandiendo surge la necesidad de consolidarse, a estos efectos pasaría a convertirse en una empresa mejor estructurada y nace Forja Uno C.A. destinada a trabajar el área metalmecánica.

Forja Uno C.A. fue creada en el año 1975 como una iniciativa privada ante la gran demanda que representan los mercados de productos elaborados mediante el proceso de forjado, ya que es la única empresa dedicada a este tipo de producción en el Estado Bolívar. Esta empresa esta ubicada en la Zona Industrial de Matanzas en Ciudad Guayana, y fue concebida en sus inicios como una empresa familiar; pero al pasar de los años se posicionó en el Mercado Venezolano como una de las mejores en su ramo, siendo su único competidor la empresa Forja Santa Clara ubicada en Valencia.

En su trayectoria la empresa ha experimentado dificultades que han sido superadas exitosamente, en el año 1980 la empresa pasó por una crisis financiera por una mala gerencia de la persona encargada del negocio, es por ello que los socios se vieron obligados a aportar capital para atender deudas contraídas por la empresa, es en ese momento cuando se encarga de la dirección de la empresa el socio fundador el Sr. Edoardo Marino. Para el año 1999, la empresa vive nuevamente una crisis financiera, lo que obliga una

reestructuración de la compañía; y la nueva generación de jóvenes empresarios (hijos de los socios fundadores) toman la dirección de la empresa, y son ellos quienes aportan a la organización ideas novedosas y modernas de gerencia.

Liderado por el Ing. Antonio Marino, Forja Uno C.A. comienza una nueva etapa en su historia, realizándose cambios tanto en el ámbito estructural como de procesos administrativos y de producción, además, se incorporan nuevos productos al mercado y se adquiere nueva tecnología. Esto llevó a una nueva concepción de Forja Uno C.A. dejando de ser una empresa netamente familiar para convertirse en una empresa de vanguardia.

Forja Uno C.A. en su proceso de transformación, comenzó las gestiones para obtener la certificación ISO 9002, en este proceso se estableció como misión de la empresa: "Producir con calidad, eficiencia y oportunidad piezas forjadas al más bajo costo". Pero de acuerdo a conversaciones con el Ing. Antonio Marino (Gerente General) esta misión no tiene vigencia en estos momentos, debido a los cambios que se están produciendo.

Entre sus objetivos se pueden conocer:

- Mejorar la gestión de mercadeo y ventas de la organización.
- Lograr que todo empleado tenga sentido de pertenencia con la organización.

Pero, igual que la misión, ninguno de ellos está por escrito, ya que la empresa está en crecimiento. En el manual de ISO 9002 se tiene establecido la política de calidad de Forja Uno C.A. la cual reza lo siguiente:

> "Es política de la Calidad de Forja Uno C.A., fabricar piezas mediante el proceso de estampado en caliente de aceros aleados, respetando las exigencias técnicas y comerciales de sus clientes, mediante un esfuerzo

conjunto de todo el personal que labora para la empresa, en la búsqueda de un mejoramiento continuo."

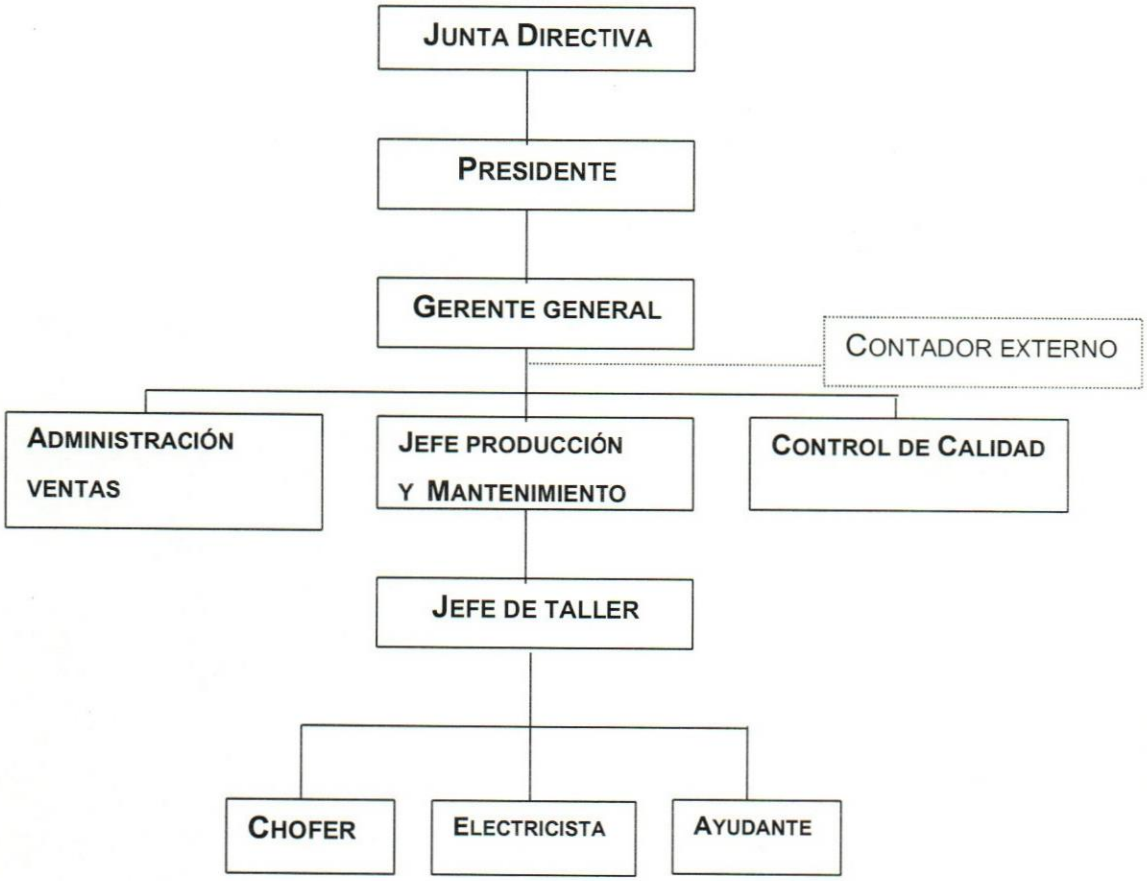
II.1.1. Visión futura del negocio / organización.

Los directivos de Forja Uno C.A. buscan el crecimiento de la empresa, sin embargo, no se tiene una visión claramente definida ni establecida.

II.1.2. Organigrama Estructural – Operativo.

El organigrama estructural de Forja Uno C.A. es el siguiente:

II.1.3. Organigrama Estructural - Funcional



II.1.4. Composición de la nómina.

Antes de la reestructuración efectuada en el año 1999, se contaba con una fuerza laboral de Veinte (20) a treinta (30) personas. En la actualidad, la cantidad de personal de Forja Uno C.A., es de seis (6) trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

- (1) Gerente general
- (1) Jefe de producción y mantenimiento
- (1) Jefe de taller
- (1) Electricista
- (1) Chofer

- (1) Ayudante

El Gerente General cumple las funciones de Administración y Ventas, el Jefe de Producción y Mantenimiento se encarga, a su vez, del Control de Calidad del producto. En el caso de que la demanda de producción lo requiera, se contrata dos (2) ó tres (3) personas adicionales, a través de una empresa contratista.

Los pagos a todo el personal se realizan de manera quincenal y se les cancela un bono de productividad por piezas sin defectos.

Hasta el momento, la empresa ha trabajado de manera exitosa y rentable con este número de personas a raíz de su reestructuración en el año 99. Es importante resaltar, que el Gerente General considera que la cantidad de personal que actualmente labora en la empresa es la ideal, dado que cuentan con tecnología de punta que facilita el diseño y producción de sus productos, sin embargo, no descarta la posibilidad de contratar más personal cuando la situación de crecimiento de la organización así lo amerite.

II.2. Propósito del trabajo

Cuando en una organización se decide llevar a cabo un programa de Desarrollo Organizacional, es necesario comenzar por el diagnóstico de la misma, ya que este proceso "...representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés"[1].

---

[1] FRENCH, Wendell L. y Cecil H. Bell: "Desarrollo Organizacional", 5ta. Edición; Prentice Hall; 1995; Pág. 115

Es fundamental comenzar por el diagnóstico ya que da a conocer el foco de interés del cliente, se identifican los puntos fuertes de la organización, sus debilidades, las oportunidades y las áreas problema, lo que ayuda a orientar el proceso de intervención para solucionar dichas áreas.

Tomando en consideración estos aspectos se llevó a cabo el diagnóstico de la empresa Forja Uno C.A., ya que esta empresa ha pasado por algunos momentos de cambios que han dado origen a una nueva concepción de la organización, pasando de ser una empresa familiar a una empresa de vanguardia.

Con este cambio de concepción es importante conocer las oportunidades de crecimiento de Forja Uno C.A., por lo que se plantearon como objetivos de este trabajo los siguientes:

Objetivo General.

Evaluar las oportunidades de crecimiento y desarrollo de la empresa Forja Uno C.A. en función de su Desempeño Organizacional actual.

Objetivos Específicos

Evaluar la misión, visión y valores de la organización.

Identificar la etapa de desarrollo en la cual se encuentra la empresa.

Analizar el medio externo de la empresa.

Analizar el medio interno de Forja Uno, C.A.

Evaluar el desempeño organizacional.

II.3. Alcance del estudio.

Este estudio se orientó a Diagnosticar el sistema total de la empresa Forja Uno C. A., la cual se encuentra ubicada en la Zona Industrial de Matanzas de Ciudad Guayana.

II.4. Metodología.

Para llevar a cabo este trabajo se utilizó como marco teórico de referencia el modelo de David Hanna "Desempeño Organizacional" porque permite tener un panorama completo de la empresa y evaluar su desempeño organizacional.

Adicionalmente a este modelo se empleó el modelo de "Gerencia Estratégica" de Fred David, el cual establece una metodología clara para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están presentes en la empresa y su entorno, además de ser una guía para que todo proceso de crecimiento sea planificado y controlado.

Debido a que Forja Uno C.A. se ha convertido en una empresa en crecimiento, se necesitó conocer cuál es la etapa de madurez en la cual se encuentra, es por ello que también se utilizó el modelo "Etapas críticas de las organizaciones en desarrollo" de Gordon Lippitt y Warren Schmidt. Este modelo describe cada una de las fases de madurez en la cual puede estar Forja Uno C.A. y da una referencia hacia cual etapa esta orientada.

II.5. Resultados relevantes.

Los resultados más resaltantes que se obtuvieron en el diagnóstico de la empresa Forja Uno C.A. y que pueden ser susceptibles para realizar una intervención organizacional, son los siguientes:

- No se tiene estructuradas de manera formal, ni difundidas a los trabajadores la visión, misión, valore, objetivos, metas y estrategias competitivas de Forja Uno C.A.
- El entorno externo en el cual se encuentra inmersa la Empresa posee graves amenazas.
- El Desempeño Organizacional de Forja Uno C.A. puede catalogarse entre "poco eficiente" y "eficiente".

II.6. Consideraciones éticas

Todo consultor debe respetar ciertas pautas que permitan establecer un ambiente de confianza y colaboración con el cliente, para poder trabajar juntos en la identificación de los problemas y poder aprovechar las oportunidades para resolverlos.

Esta ética de trabajo debe estar presente en todo programa de Desarrollo Organizacional en el que este involucrado un consultor, por lo tanto entre las consideraciones éticas tomadas en cuenta en el presente trabajo se encuentran las siguientes:

- Se realizó, en la primera reunión con el cliente, una exposición clara del aspecto académico del presente trabajo, por ende no se iba a obtener ningún tipo de remuneración por llevarlo a cabo.
- Se estableció como acuerdo entre las partes, la confidencialidad de los datos (tanto administrativos, de ventas, como de producción) suministrados por el cliente, por lo que se tomó la precaución de no reseñarlos en el trabajo.
- Se realizó el trabajo de manera objetiva, reflejando la realidad presente en la empresa.

- Se fijó un plan de trabajo, donde se señalaba la duración de cada una de las tareas y se estableció el compromiso de que el consultor no se tardaría más del tiempo estipulado para cada actividad.

II.7. Contrato Psicológico

Antes de comenzar a realizar dentro de una empresa algún tipo de trabajo centrado en la consultoría de Desarrollo Organizacional (sea diagnóstico o intervención), es necesario establecer el **Contrato Psicológico**, el cual "...es un acuerdo claro entre el cliente y el consultor respecto a lo que cada uno espera y los pasos que darán para asegurar el cumplimiento de esas expectativas"[2].

Para el presente trabajo se realizó un contacto inicial con el cliente, originada por la necesidad académica del consultor, allí se llevó a cabo la propuesta al cliente de realizar un proceso de diagnóstico en su empresa. Luego, de aceptada la propuesta, se realizó una visita a Forja Uno C.A. para conocerla y comenzar a recabar información que ayudara a orientar la fase de diagnóstico.

Se llegó a un acuerdo con respecto al manejo de la información, la cual sería de forma confidencial, así como también se hizo el compromiso de realizar el diagnóstico en el tiempo previsto para ello, para lo cual se estableció un Plan de Trabajo.

Como en todo proceso de consultoría, el consultor determinó las características del cliente, las cuales son:

- Comprometido con el propósito del trabajo.

---

[2] MEDINA Q., William: "Procesos de Consultoria"; Universidad Católica Andrés Bello; tema 5; Pág. 13

- Disponibilidad para ser contactado cuando fuera requerido.
- Honesto con la información suministrada.
- Apoya la ejecución del trabajo.
- El cliente posee una actitud proactiva en relación a la innovación de procesos dentro de su organización y que faciliten la ejecución de los mismos.
- Facilita la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

En este contrato psicológico también se plantearon las expectativas tanto del cliente como del consultor, obteniéndose las siguientes:

Cliente:

- El consultor debe respetar el tiempo pautado para llevar a cabo el diagnóstico.
- Participar activamente en el proceso de diagnóstico y en la búsqueda de soluciones.
- El consultor debe facilitar la comprensión del problema, por lo que sus exposiciones deben ser en un lenguaje claro y sencillo.
- Conocer la imagen que proyecta la empresa.

Consultor:

- Poner en práctica los conocimientos adquiridos en la fase de aprendizaje.
- Contar con el compromiso y apoyo de la Junta Directiva del Forja Uno C.A., en relación al trabajo de diagnóstico.
- Comportamiento abierto y honesto que facilite la creación de un ambiente de confianza durante el desarrollo del trabajo.
- Satisfacer las necesidades del cliente que lo motivan a permitir realizar este estudio en su organización.

- Contar con el apoyo logístico para realizar cualquier reunión, entrevista, taller u otra actividad que se requiera.
- Tener acceso a la información que sea necesaria para el desarrollo del trabajo.
- Compromiso de la Directiva de Forja Uno C.A. de dar a conocer a su personal el objetivo del trabajo, duración, avances obtenidos y los resultados.
- Certeza de realizar una evaluación, por parte del cliente, de las recomendaciones resultantes de este trabajo, para llevar a cabo un proceso de intervención que solucione los problemas detectados.

III. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Todo programa de Desarrollo Organizacional se inicia con el diagnóstico de la empresa para conocer la situación actual de la organización, sus fortalezas, oportunidades y los posibles problemas. Para llevar a cabo este proceso de diagnóstico, es necesario emplear modelos como marco de referencia que guíen al consultor y al cliente a comprender la dinámica organizacional.

Para el estudio en Forja Uno, C.A., se empleó el modelo de David Hanna "Desempeño Organizacional" como modelo principal de referencia. Adicional a él, se emplearon dos (2) modelos que sirvieron de complemento para orientar el desarrollo de este trabajo de diagnóstico, estos modelos son: Modelo de "Etapas Críticas de las Organizaciones en Desarrollo" de Gordon Lippitt y Warren Schmidt y el Modelo de "Gerencia Estratégica" de Fred David.

A continuación se dará una referencia conceptual de cada uno de estos tres (3) modelos:

III.1. Modelo de Diagnóstico

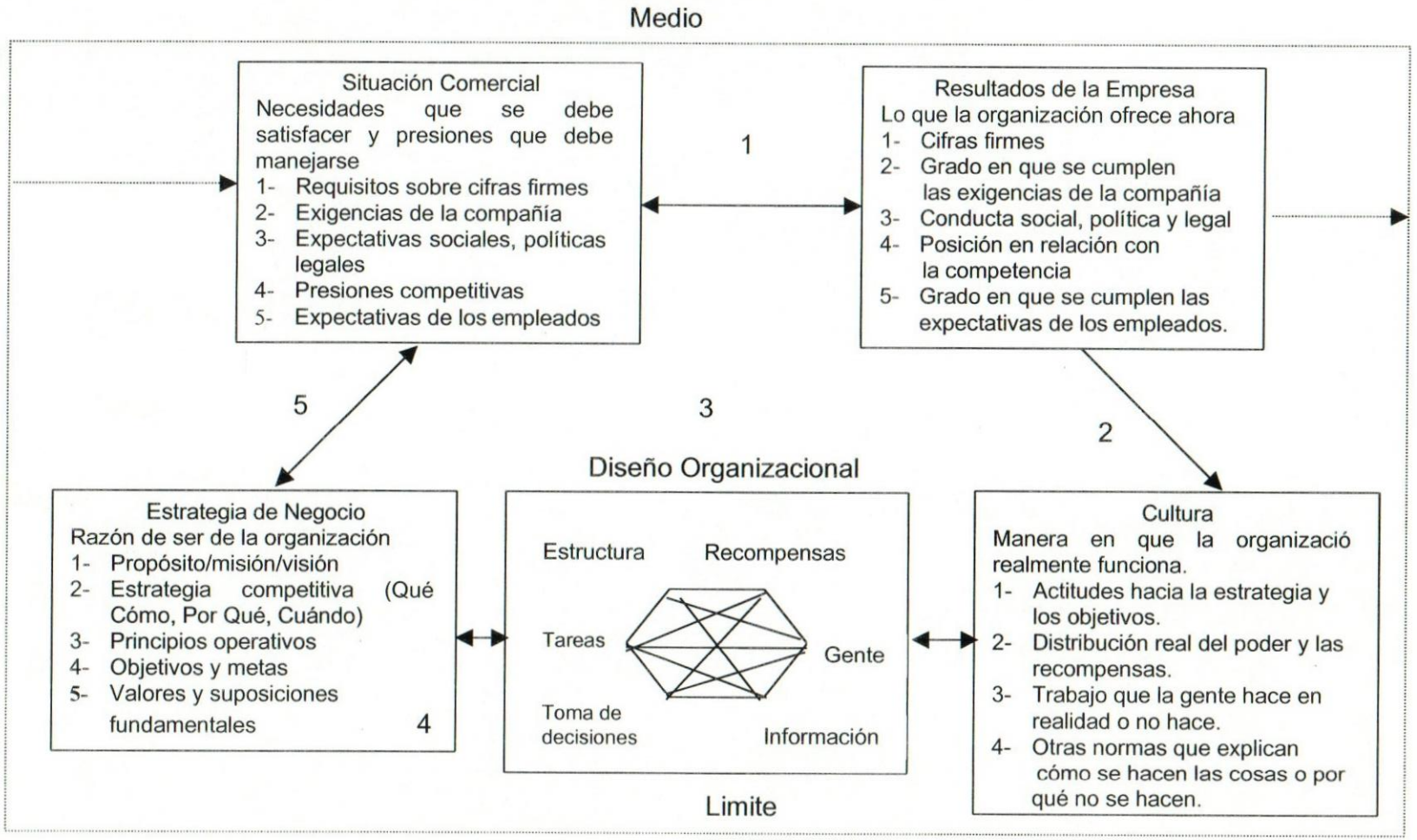
III.1.1. Modelo de "Desempeño Organizacional"

Todo gerente busca que el desempeño organizacional de su empresa sea excelente y uno de los modelos para conseguir este resultado es el Modelo de "Desempeño Organizacional" de David Hanna, el cual tiene en consideración los elementos claves que tienen impacto en el desempeño de las organizaciones.

Para llevar a cabo el trabajo de diagnóstico de Forja Uno C.A. se utilizó este modelo (Ver figura Nro. 1) porque a través de él se puede obtener una visión total e integral de la empresa, además de evaluar su desempeño actual.

Fig. Nro. 1: MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

(DAVID HANNA)



El modelo de David Hanna es de gran utilidad porque nos permite "...comprender por qué los resultados de la organización son como son (...), y planificar los cambios que conducirán a mejores resultados"[3]

Con este modelo no sólo se puede de "describir las variables clave que influyen en el desempeño organizacional, sino también que ilustra los pasos fundamentales que deben seguirse al manejar los procesos de evaluación y diseño de la organización"[4], entendiendo por evaluación al proceso cuyo objetivo es determinar lo que está "desequilibrado" y lo que está funcionando adecuadamente en la empresa; y el diseño es el proceso a través del cual se equilibra los recursos de la organización para obtener resultados.

El modelo de Desempeño Organizacional está constituido por cinco (5) variables claves: Situación Comercial, Resultados de la Empresa, Estrategia de Negocio, Elementos del Diseño Organizacional y Cultura. Entre estas variables existen vínculos de causa y efecto, los cuales se explican a continuación:

Vínculo Situación Comercial – Estrategia del Negocio: en este vínculo están presentes las fuerzas del medio que rodea a la organización y que pueden brindarle oportunidades o pueden destruirla. Si una organización no toma en cuenta el medio, va a tener varios "puntos ciegos" en la Estrategia Comercial; en cambio, si una organización reconoce su dependencia del medio para sobrevivir y crecer, hará lo necesario para poner en práctica estrategias que aborden las exigencias del medio.

Vínculo Estrategia del Negocio – Elementos del Diseño: en el proceso de decidir cómo ejecutar la Estrategia de Negocio, los gerentes se basarán en

---

[3] FRENCH, Wendell L. y Cecil H. Bell; Pág. 220
[4] HANNA, David, "Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño", Addison. – Wesley ,1990, Pág. 48

sus principios y valores para tomar decisiones relacionadas con las tareas, la estructura donde trabajan las personas, mecanismos de recompensas, la manera de tomar las decisiones, la información utilizada y las personas como tal. Pero estos elementos están interrelacionados y sí alguno de ellos es modificado producirá cambios en los otros.

Vínculo Diseño Organizacional – Cultura: "...las decisiones relacionadas con el diseño tienden a reforzar los patrones de comportamiento, por lo cual tienen un gran impacto sobre la cultura organizacional que surgirá"[5]. Este vínculo es el que armoniza a los individuos con las tareas y la energía del grupo para generar resultados.

Vínculo Cultura – Resultados Comerciales: este vínculo relaciona el comportamiento laboral en la organización con los resultados producidos en la misma.

Vínculo Resultados del Negocio – Situación Comercial: "...indica la medida en la que se esta cumpliendo el "contrato" fundamental entre la organización y el medio"[6].

III.1.1.1. Definición de las dimensiones del modelo

El modelo de Desempeño Organizacional constituye un marco de trabajo para mantener en perspectiva cinco (5) variables claves que tienen impacto sobre el desempeño de la organización; estas variables son:

Situación Comercial que enfrenta la organización: "...está constituida por elementos y fuerzas del medio de la organización. El medio tiene necesidades que la organización debe satisfacer y también ejerce presiones

[5] Idem. Pág. 48
[6] Idem Pág. 48

que deben manejarse"[7]. Incluye necesidades y presiones presentes y futuras del medio (oportunidades y amenazas) que pueden tener un fuerte impacto sobre la organización.

Las necesidades y presiones pueden consistir en: resultados esperados en relación con cifras firmes; expectativas de la organización relacionadas con presupuestos, patrones de crecimiento, índices de rendimiento, etc; expectativas sociales, políticas o legales por parte del medio; presiones competitivas como innovación de productos y precios; y expectativas de los empleados y de sus familias en relación a seguridad del puesto, crecimiento profesional, salarios, etc.

Estrategia de Negocio: es la razón de ser de la organización, "la estrategia consiste en identificar su misión o propósito, los objetivos y los valores y supuestos subyacentes de la organización (...). Estos elementos determinan lo que es importante en el sistema, definen lo que se hará y lo que no se hará y establecen también cuales serán las tareas críticas del sistema y cuáles individuos necesitaran que se les preste especial atención durante las labores cotidianas[8].

Elementos del Diseño Organizacional: se relaciona con las herramientas organizacionales que se emplean para ejecutar la Estrategia de Negocio que ha definido la empresa. Estas herramientas organizacionales son: tareas y tecnología, estructura, recompensas, personal, sistemas de información y procesos para la toma de decisiones. Estos elementos proporcionan una estructura a las tareas que se van a desempeñar y refuerzan los patrones de comportamiento.

---

[7] Idem, Pág.
[8] Idem Pág. 44

Cultura de la Organización: Hanna en su libro "Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño", propone una definición de cultura más limitada pero a la vez práctica, como elemento del modelo de Desempeño Organizacional. En este sentido, considera a la cultura como "los hábitos y prácticas de trabajo observables que indican con gran veracidad la manera en que funciona la organización". El afirma que "La calidad de este funcionamiento es la que produce resultados ya sean buenos o malos; (...) la cultura no es un fenómeno místico desvinculado de la eficiencia; y la eficacia de la organización por el contrario, constituye un factor crítico de su desempeño..."[9].

Los Resultados Comerciales: Hanna señala este factor como el material de salida que el sistema proporciona, lo que la organización ofrece. Los resultados comerciales serían, entonces, la consecuencia o efectos de la actuación que ha tenido la organización.

III.1.1.2. Justificación del modelo

Como objetivo general de este trabajo se planteó evaluar las oportunidades de crecimiento y desarrollo de la empresa Forja Uno C.A. en función de su desempeño organizacional, para lo que se necesitó como marco de referencia un modelo que brindara la posibilidad de tener una visión total e integral de la empresa, y que evaluara su desempeño; siendo el Modelo de "Desempeño Organizacional" de David Hanna el más idóneo para ello. Además, este modelo permite describir cada una de las variables que influyen en el desempeño con lo que facilita la identificación de cuál de ellas puede ser considerada cómo área de mejora para un futuro trabajo de intervención.

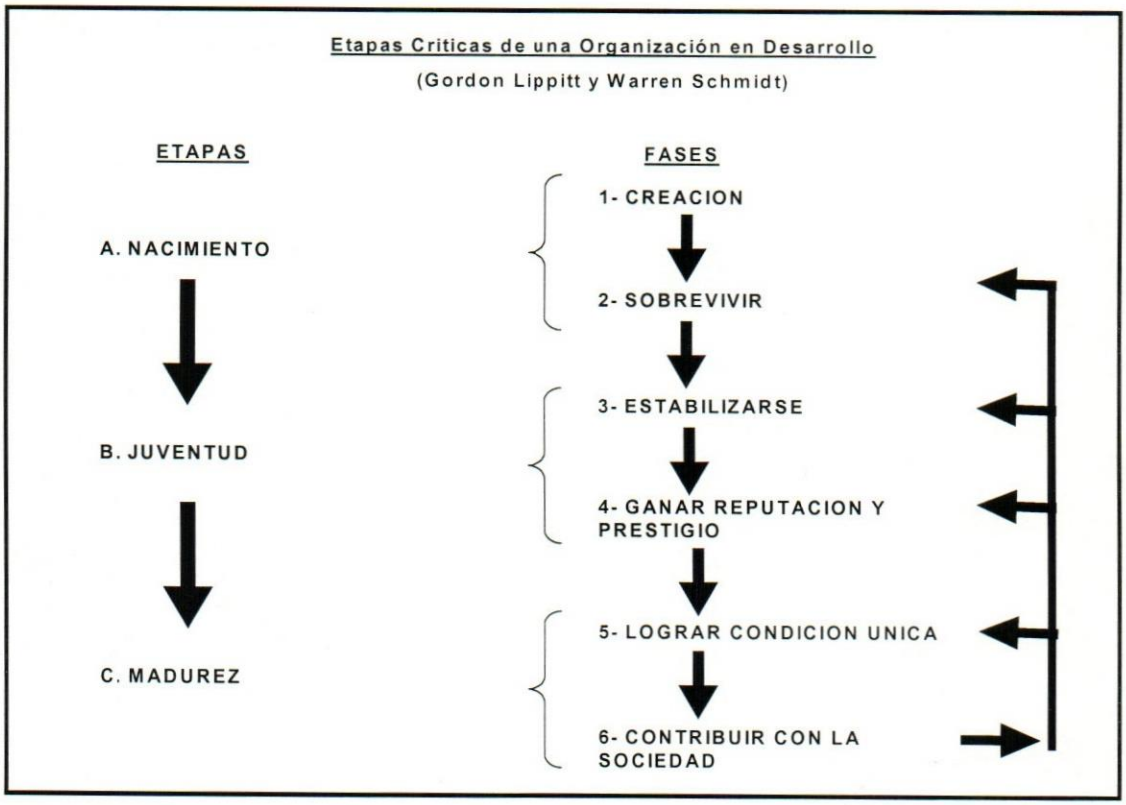
---

[9] Idem Pág. 45

III.1.2. Modelo de "Etapas Críticas de la Organizaciones en Desarrollo"

Los modelos que son utilizados como marco de referencia principal en un trabajo de diagnóstico organizacional, también pueden ser complementados con otros modelos que ayuden a orientar y precisar aún más el proceso de diagnóstico. Para este trabajo, se utilizó el Modelo de "Etapas Criticas de las Organizaciones en Desarrollo" de Gordon Lippitt y Warren Schmidt (Ver figura Nro. 2), el cual permite conocer el momento histórico que vive la organización, su grado de madurez, ya que "las fuerzas históricas moldean y tienen influencia en el crecimiento futuro, el comprender de dónde se viene es importante para interpretar el aquí y el ahora, como tal vez sea más importante visualizar el futuro"[10].

Figura Nro. 2: Modelo de Etapas Críticas de las Organizaciones en Desarrollo



[10] FRENCH, Wendell L. y Cecil H. Bell; Pág. 220

En este modelo se describen tres etapas criticas para una organización, las cuales son: Nacimiento, Juventud y Madurez. Cada una de estas etapas tienen fases que las definen y caracterizan, estas fases son:

- **Nacimiento:** Fase de creación y sobrevivir. Las preocupaciones en esta etapa son la de crear una nueva organización y sobrevivir como sistema viable.
- **Juventud:** Fases: estabilizarse y, ganar reputación y prestigio. Estas fases dan origen a las siguientes preocupaciones críticas: ganar estabilidad, ganar prestigio y desarrollar orgullo de empresa.
- **Madurez:** Fases: lograr condición de única y contribuir con la sociedad; estas también son las preocupaciones críticas de esta etapa de desarrollo.

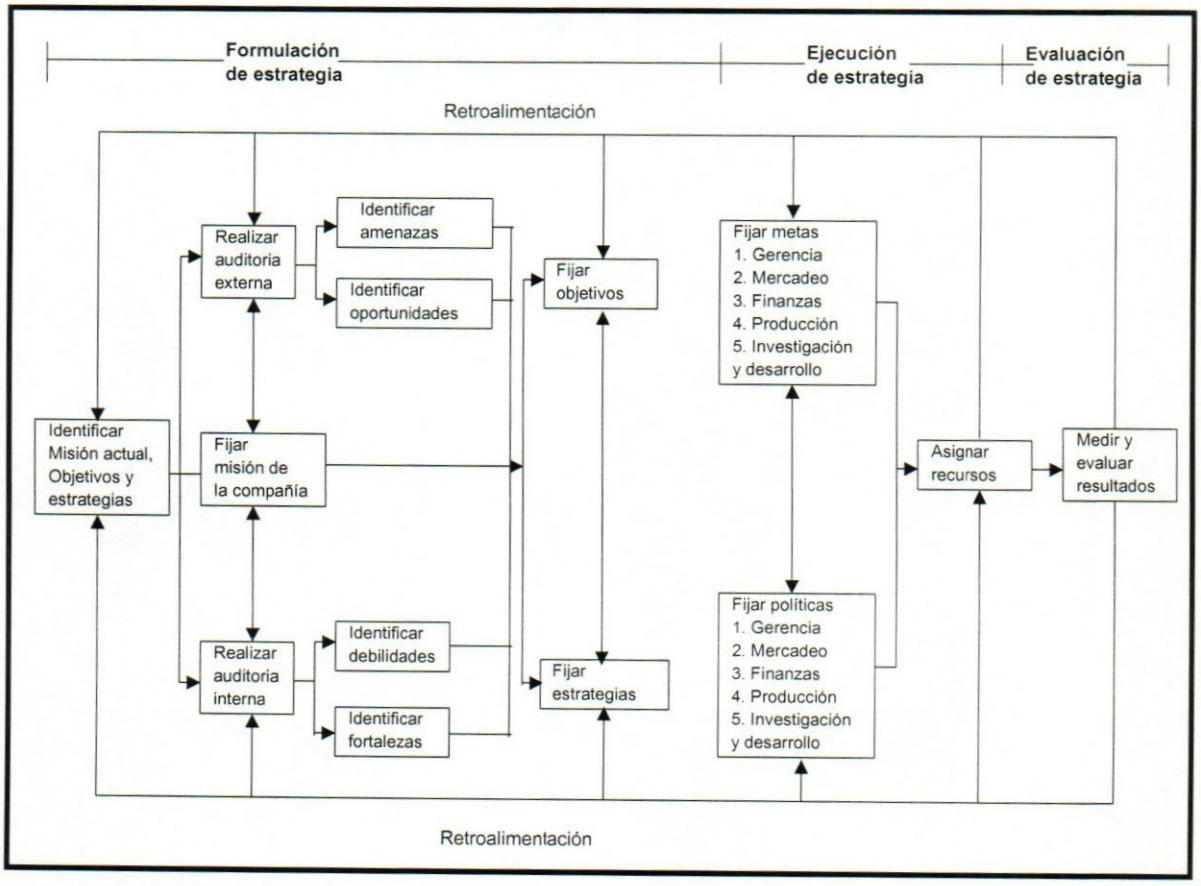
De acuerdo a Lippitt y Schmidt, una empresa puede evolucionar o involucionar (es decir, pasar de la etapa de juventud a la etapa de madurez, o pasar de la etapa de madurez a la etapa de nacimiento), y este proceso de evolución o involución tiene que ver con el equipo que gerencia a la organización, ya que el no percibir y no comprender los problemas de crecimiento organizacional puede producir que la empresa se "estanque" en su actual etapa evolutiva o llevarla al fracaso, por lo que es necesario conocer los acontecimientos tanto externos como internos de la organización para prever cursos de acción que garanticen su supervivencia o su evolución.

III.1.3. Modelo de "Gerencia Estratégica"

Forja Uno C.A. se enfrenta a un problema de crecimiento, ya que busca desarrollarse, expandirse y crecer. Sin embargo este proceso de crecimiento debe ser planificado y controlado. Es en este punto donde el modelo de "Gerencia Estratégica" de Fred David (Ver figura Nro. 3) adquiere significativa relevancia porque "Abarca toda la empresa. Va más allá de las operaciones,

problemas y crisis cotidianas, centrándose en el crecimiento y desarrollo globales de la organización"[11].

Figura Nro. 3: Modelo de Proceso de Gerencia Estratégica



La Gerencia Estratégica se define como "...la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos"[12]. Donde, la formulación de estrategias incluye la identificación de las fortalezas y debilidades de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas, el establecimiento de la misión de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el

[11] DAVID,Fred R. "La Gerencia Estratégica", 9na. Reimpresión, Serie Empresarial, Fondo Editorial Legis,1988, Pág. 17
[12] Idem Pág. 17

análisis de dichas alternativas y la selección de la alternativa. La ejecución de estrategias requiere el establecimiento de metas, diseño de políticas, motivación a los empleados y asignación de recursos para que las estrategias formuladas puedan llevarse a cabo de manera exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y de la formulación.

Para este trabajo se tomó en cuenta la etapa de formulación de estrategias como guía para desarrollar las variables Estrategia del Negocio, Situación Comercial y Resultados de la Empresa del Modelo de David Hanna (modelo principal del presente trabajo de diagnóstico), debido a la metodología establecida por Fred David para determinar los elementos que conforman la etapa de formulación y que a la vez están presentes en el modelo de Hanna.

Para entender la Gerencia Estratégica es importante definir los siguientes conceptos claves, que forman parte de este proceso:

1- **Formulación de Misión:** "identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado (...). Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer. Resumiendo, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización"[13].
2- **Fortalezas internas:** "...actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien"[14]. Se relacionan con funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.
3- **Debilidades internas:** "...se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización"[15].

---

[13] Idem, Pág. 7
[14] Idem Pág. 8
[15] Idem Pág. 8

4- **Oportunidades externas:** "...tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro"[16].

5- **Amenazas externas**: "Consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización"[17].

6- **Objetivos:** son "los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica"[18]. Los objetivos deben tener las siguientes características: "ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes"[19]. Los objetivos se refieren a resultados a más de un año.

7- **Estrategias:** "son los medios por los cuales se lograrán los objetivos"[20].

8- **Metas:** "...puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un lapso más largo. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias"[21]. Las metas se refieren a resultados de un año o menos.

9- **Políticas:** se definen "como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas"[22].

En este modelo de Gerencia Estratégica, se establecen las pautas para realizar el análisis del entorno interno y externo de la organización, el cual es fundamental cuando se toma la decisión de crecimiento de una empresa.

---

[16] Idem Págs. 8 y 9
[17] Idem Pág. 9
[18] Idem Pág. 9
[19] Idem Pág. 10
[20] Idem Pág. 10
[21] Idem Pág. 11
[22] Idem Pág. 12

Para llevar a cabo el análisis del entorno externo se realiza una auditoria externa "...la cual implica la recolección y evaluación de información económica, social, cultural demográfica, política, gubernamental, tecnológica y competitiva, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta una organización"[23]. El resultado que se obtiene de esta auditoria es un conjunto de oportunidades que deben tomarse en cuenta para el futuro de la organización, y un grupo de amenazas que deben tratar de eludir o minimizar. Para este análisis se establecen cinco (5) variables ambientales, las cuales son: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas; fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas.

Para el análisis interno de la empresa se debe llevar a cabo una auditoria interna, la cual "...consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa: gerencia, finanzas, producción, investigación y desarrollo"[24]. Con esta auditoria se establecen las fortalezas y debilidades de la organización.

La Gerencia Estratégica aporta grandes beneficios especialmente en empresas en crecimiento, ya que permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. Mediante el reconocimiento y análisis de su entorno tanto interno como externo, las organizaciones pueden conocerse a si mismas y tomar conciencia de sus fortalezas que le permitirán soportar las amenazas externas, y de las oportunidades externas que le permitirán disminuir sus debilidades.

---

[23] Idem Pág. 96
[24] Idem Pág. 139

IV. ESTRATEGIA METODOLOGICA

Para este proyecto se efectuó un estudio de tipo descriptivo-explicativo. Descriptivo porque "se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así – y valga la redundancia – describir lo que se investiga"[25], y Explicativo porque "se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en que condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas"[26].

El estudio descriptivo nos permitió medir las variables señaladas por Hanna para así evaluar cómo es el Desempeño Organizacional en Forja Uno, C.A.; por su parte el estudio explicativo nos permitió establecer las relaciones que existen entre cada una de estas variables y su efecto en el desempeño de la empresa.

IV.1. Variables medidas: Definiciones Conceptuales

En el presente trabajo se utilizó el cuestionario para medir dos (2) de las variables del Modelo de Desempeño Organizacional: la variable Cultura y la variable Diseño Organizacional.

Para el cuestionario correspondiente a la Variable Diseño Organizacional, se definieron las seis (6) dimensiones propuestas por Hanna y que conforman esta variable, las cuales son: Tareas, Estructura, Recompensas, Toma de Decisiones, Información y Gente. En función de medir el Diseño Organizacional de Forja Uno, C.A., nos apoyamos en lo que Hanna manifiesta acerca de cada una de estas dimensiones y se procedió a definirlas conceptualmente de la siguiente manera:

---

[25] HERNANDEZ Sampieri, Roberto y otros. "Metodología de la investigación", 2da. Edición; Mc Graw Hill; México; 1991; Pág. 60
[26] Idem, Pág. 67

Diseño Organizacional: es el conjunto de "herramientas organizacionales (...) que se emplean para ejecutar la estrategia de negocio que ha definido la empresa"[27]. Entendiendo por herramientas organizacionales las tareas, la estructura, las recompensas, el personal, los sistemas de información y los procesos de toma de decisión que están presentes y que describen a la organización.

Dimensiones:

Tareas: "tareas que realiza la gente y la tecnología que usan"[28]. (Definición de David Hanna).

a. **Tareas:** se refiere a las funciones o actividades que desempeñan los empleados, así como también al apoyo tecnológico con que cuentan para ejecutarlas (Definición del consultor).

Estructura: "estructura dentro de la cual trabajan las personas (cómo fluye la autoridad)"[29]. (Definición de David Hanna).

b. **Estructura**: se refiere a cómo están organizadas formalmente las personas para el desarrollo de su trabajo, la distribución formal de las funciones y responsabilidades. (Definición del consultor).

Recompensas: "manera en que se les recompensa (mecanismos de ayuda para lograr objetivos)." [30] (Definición de David Hanna).

---

[27] HANNA, David; Pág.46
[28] Idem Pág. 46
[29] Idem Pág. 46
[30] Idem Pág.46

c. **Recompensas**: son los mecanismos utilizados por la organización para reconocer a los empleados y ayudarlos a que logren los objetivos organizacionales. (Definición del consultor).

Toma de decisión: "la manera en que se llega a las decisiones (cómo se ejerce el liderazgo)."[31] (Definición de David Hanna).

d. **Toma de decisión:** se refiere a cómo se ejerce el liderazgo en la organización, relacionado con el proceso de toma de decisión. (Definición del consultor).

Información: "la información que emplean (los flujos formales e informales)."[32] (Definición de David Hanna).

e. **Información:** se refiere a la manera cómo fluye la información en la organización, tanto formal como informalmente. (Definición del consultor).

Gente: "la gente en sí (es decir, su propia cultura, sus habilidades y motivaciones básicas)"[33]. (Definición de David Hanna).

f. **Gente:** se refiere a las necesidades, motivos y valores individuales, y a las actitudes y competencias personales. (Definición del consultor).

Para el cuestionario correspondiente a la Variable Cultura Organizacional, se emplearon cuatro (4) dimensiones, establecidas por David Hanna en su modelo de Desempeño Organizacional, estas dimensiones son: Actitudes hacia la estrategia y los objetivos; Distribución real del poder y las recompensas; Trabajo que la gente hace en realidad o no hace y Otras normas que explican

[31] Idem Pág.46
[32] Idem Pág.46
[33] Idem Pág.46

como se hacen las cosas o porque no se hacen. En función de medir la Cultura Organizacional de Forja Uno C.A., se tomó en cuenta lo que Hanna define como Cultura y se definió conceptualmente esta variable de la siguiente manera:

Cultura: "Son los hábitos y prácticas de trabajo observables, que indican con gran veracidad la manera en que funciona la organización"[34].

IV.2. Definiciones Operacionales:

La manera cómo se definieron operacionalmente cada una de las dimensiones de las variables Diseño Organizacional y Cultura, se presentan a continuación:

IV.2.1. Variable Diseño Organizacional

IV.2.1.1. Dimensión Tareas.

ITEMS	TAREAS
01	Se cuenta con la maquinaria, los equipos y la tecnología adecuada para realizar el trabajo.
07	El personal conoce cuales son las funciones y actividades que deben realizar para desarrollar su trabajo.
13	La Empresa utiliza tecnología actualizada para realizar sus actividades laborales.
19	Las funciones que realizan los empleados son sencillas, por lo que pueden llevar a cabo otras tareas adicionales.
25	El trabajador participa en la definición de las tareas.

[34] Idem, Pág. 32

IV.2.1.2. Dimensión Estructura.

ITEM	ESTRUCTURA
02	La empresa cuenta con una estructura organizativa formal, claramente definida.
08	La distribución actual de las funciones y responsabilidades es la más adecuada para el desarrollo eficiente del trabajo.
14	Los empleados se organizan informalmente para realizar el trabajo.
20	En la organización se sigue la línea de mando que señala la estructura formal.
26	Existen en la organización grupos informales que faciliten el logro de los objetivos organizacionales.

IV.2.1.3. Dimensión Recompensas.

ITEM	RECOMPENSAS
03	Los supervisores recompensan a sus empleados por los objetivos alcanzados.
09	Las recompensas utilizadas por la Gerencia son efectivas.
15	La Empresa utiliza, además de las recompensas económicas, otro tipo de reconocimiento.
21	Las recompensas van a depender de los resultados obtenidos.
27	Además del sistema de recompensas, la Empresa tiene sanciones que son aplicadas cuando no se logran las metas propuestas.

IV.2.1.4. Dimensión Toma de Decisiones.

ITEM	TOMA DE DECISIONES
04	Las decisiones son tomadas por la alta gerencia y luego difundidas en la organización.
10	Los supervisores promueven la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
16	Los empleados tiene libertad para tomar decisiones en el desempeño de su labor diaria
22	Los supervisores motivan a los empleados a lograr los objetivos planteados
28	Las decisiones tomadas por los líderes son oportunas para alcanzar las metas organizacionales.

IV.2.1.5. Dimensión Información.

ITEM	INFORMACIÓN
05	La gerencia facilita y promueve la comunicación desde y hacia los demás departamentos.
11	La información e instrucciones impartidas tanto por la Gerencia como por los supervisores, son claras, precisas y oportunas.
17	Los planteamientos, opiniones, problemas expuestos por los trabajadores son escuchados atentamente por la alta gerencia.
23	Los canales de comunicación formales, permiten que la información sea recibida sin omisiones y distorsiones.
29	La información trasmitida de manera informal es más efectiva que la transmitida a través de los canales formales.

IV.2.1.6. Dimensión Gente

ITEM	GENTE
06	El personal cuenta con las habilidades requeridas para realizar las funciones que demanda la organización.
12	El personal de la empresa está identificado y comprometido con los objetivos organizacionales.
18	La Organización permite que el trabajador cubra sus necesidades personales y profesionales.
24	En el personal de la empresa existen valores tales como: responsabilidad, colaboración, compañerismo, honestidad.
30	La empresa hace énfasis en el entrenamiento y capacitación de su personal.

Cada una de las dimensiones posee 5 indicadores (afirmaciones) ya que consideramos que estas tiene igual peso o importancia para el estudio.

IV.2.2. Variable Cultura

IV.2.2.1. Dimensión Actitudes hacía la estrategia y los objetivos.

ITEM	ACTITUDES HACIA LA ESTRATEGIA Y LOS OBJETIVOS
01	Mis compañeros cumplen con los objetivos de producción establecidos para cada día de trabajo.
05	Mis compañeros se esfuerzan por obtener la calidad en los productos que elaboramos.
09	Mis compañeros comparten metas comunes.
13	Mis compañeros participan en la fijación de las metas organizacionales.
17	Mis compañeros consideran que es importante establecer metas de trabajo.
21	Mis compañeros conocen los objetivos o metas de la empresa.
25	Mis compañeros están identificados con la organización.
29	Mis compañeros conocen y comparten las estrategias de negocios de la empresa.
33	Mis compañeros y supervisores conocen lo que es importante para la organización y lo que no es.
37	Los objetivos y estrategias del negocio sólo lo conocen nuestros jefes.

IV.2.2.2. Dimensión Distribución real del poder y las recompensas.

ITEM	DISTRIBUCIÓN REAL DEL PODER Y LAS RECOMPENSAS
02	Nuestro jefe nos motiva y apoya en el desarrollo de nuestras labores.
06	Nuestro jefe está dispuesto a negociar las soluciones de los problemas.
10	Nuestro jefe quiere que asumamos más responsabilidades.
14	Nuestro jefe escucha nuestras expectativas respecto al trabajo.
18	Mis compañeros están de acuerdo con los incentivos de la empresa.
22	Mis compañeros tienen claro quien es su jefe.
26	Mis compañeros participan en la toma de decisiones
30	Nuestro jefe delega las actividades rutinarias.
34	Mis compañeros son reconocidos por el jefe cuando realizan algún esfuerzo especial dentro del trabajo.
38	Mis compañeros reciben instrucciones claras por parte de su jefe, para realizar sus labores.

IV.2.2.3. Dimensión Trabajo que la gente hace en realidad o no hace.

ITEM	TRABAJO QUE LA GENTE HACE EN REALIDAD O NO HACE
03	Mis compañeros trabajan bien como equipo.
07	Mis compañeros pueden identificar y solucionar rápidamente los problemas.
11	Cuando se presenta una crisis, mis compañeros trabajan hasta controlarla.
15	Mis compañeros aprenden de sus errores y los corrigen.
19	Mis compañeros participan en la planeación de las tareas diarias.
23	Mis compañeros y supervisores buscan soluciones innovadoras y efectivas al presentarse algún problema.
27	Mis compañeros conocen la forma de operar las maquinarias o equipos de manera eficiente.
31	Mis compañeros de trabajo son eficientes en su desempeño laboral.
35	Mis compañeros conocen claramente todos los pasos necesarios para producir las piezas.
39	Mis compañeros siguen las instrucciones para operar las maquinarias y equipos.

IV.2.2.4. Otras normas que explican cómo se hacen las cosas o por qué no se hacen.

ITEM	OTRAS NORMAS QUE EXPLICAN COMO SE HACEN LAS COSAS O PORQUE NO SE HACEN
04	Mis compañeros están dispuestos a aprender otras habilidades.
08	Mis compañeros se comunican eficazmente en nuestro grupo de trabajo.
12	Mis compañeros conocen y respetan las normas de higiene y seguridad industrial establecidas en la empresa.
16	Mis compañeros cumplen el horario de trabajo establecido.
20	Mis compañeros tienen una buena comunicación con su supervisor.
24	Mis compañeros asisten diariamente al trabajo.
28	Mis compañeros evitan los conflictos personales y laborales en la organización
32	Mis compañeros se ayudan entre si cuando surge algún problema laboral o personal.
36	Mis compañeros cuidan sus implementos de trabajo.
40	Mis compañeros se sienten parte importante de la organización.

Para cada una de las dimensiones se establecieron diez (10) indicadores (afirmaciones) ya que, al igual que en la variable Diseño Organizacional, consideramos que éstas tienen el mismo peso o importancia para el estudio.

IV.3. Población.

Para la aplicación del cuestionario de Diseño Organizacional y de Cultura se tomó en consideración al personal total de la empresa Forja Uno C.A., debido a que son pocas las personas que forman parte de esta Empresa (6 trabajadores en total).

IV.4. Instrumentos de recolección de información.

IV.4.1. Descripción

Para llevar a cabo el diagnóstico de la empresa Forja Uno, C.A., se utilizaron como técnicas de recolección de información las siguientes:

- **Entrevistas:** Se emplearon las entrevistas para recolectar información relacionada con la reseña histórica de Forja Uno C.A., con el análisis interno y externo de la empresa, así como para el análisis de problemas empleado para la evaluación de desempeño de la empresa. Para llevar a cabo las entrevistas relacionadas con el análisis interno y externo, se elaboró un listado de preguntas (ver anexo "A"), las cuales están propuestas por Fred David en su Libro "La Gerencia Estratégica" lo que ayudó a abarcar todos las variables que influyen en estos análisis.

- **Análisis documental:** Se llevó a cabo la revisión de información obtenida a través de correo electrónico, periódicos, revistas especializadas y la proporcionada por el cliente, para evaluar la situación interna de la empresa, evaluar el entorno externo y ubicar a Forja Uno C.A. en una de las etapas de

crecimiento del modelo de "Etapas Criticas de las Organizaciones en Desarrollo" de Gordon Lippitt y Warren Schmidt.

Con el análisis documental y las entrevistas, se obtuvo la información para realizar la auditoria interna y externa, a través de las matrices de evaluación tanto del factor interno como del externo de la empresa Forja Uno C.A.

En el caso del análisis del entorno externo, al tener la información de las oportunidades y amenazas detectadas, se clasificaron tomando en cuenta su importancia para la organización, de acuerdo a la siguiente escala (propuesta por Fred David en su libro La Gerencia Estratégica):

Escala de clasificación

Clasificación	Descripción
1	Amenaza Importante
2	Amenaza Menor
3	Oportunidad Menor
4	Oportunidad Importante

Luego, se les asignó una ponderación, la cual indica la importancia relativa de las oportunidades o amenazas en el éxito de la empresa (la sumatoria de todas las ponderaciones debe ser 1,0). Para esta ponderación se tomó en cuenta la siguiente escala:

Escala de ponderación

Ponderación	Descripción
0,0	Sin importancia
1,0	Muy Importante

Después de ponderadas y clasificadas, se obtuvieron los resultados ponderados de cada oportunidad y amenaza (se multiplicaron la ponderación de cada una de ellas por su clasificación); estos resultados fueron sumados para determinar el resultado total ponderado para la empresa (total de la matriz de evaluación de factor externo). De acuerdo a Fred David, este total va a describir cómo es el entorno externo que rodea a Forja Uno C.A y la manera de describir este entorno depende de la siguiente escala (propuesta por David):

Valor	Descripción
1,0	Muestra una Organización que enfrenta graves amenazas externas.
2,5	Representa el promedio.
4,0	Muestra una empresa que dispone de abundantes oportunidades externas.

Para el caso del análisis interno de la empresa, luego de levantada la información, se procedió a realizar el mismo procedimiento del análisis externo, es decir, se ponderaron y clasificaron cada una de las fortalezas y debilidades encontradas, de acuerdo a las siguientes:

Escala de clasificación

Clasificación	Descripción
1	Debilidad Grave
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Importante

Escala de ponderación

Ponderación	Descripción
0,0	Sin importancia
1,0	Muy importante

Después de ponderadas y clasificadas las fortalezas y las debilidades de Forja Uno C.A., se obtuvieron los resultados ponderados de cada una de ellas, éstos fueron sumados para tener el total de la matriz de evaluación del entorno interno que de acuerdo a Fred David, va a describir cómo esta la empresa internamente. Esta descripción va a depender de la siguiente escala:

Valor	Descripción
1,0	Muestra una organización con graves debilidades internas.
2,5	Representa el promedio.
4,0	Indica una organización poseedora de una fuerte posición interna.

- **Análisis de problemas:** Se empleó la técnica de análisis de problemas para evaluar el Desempeño Organizacional de Forja Uno C.A., de acuerdo a la metodología propuesta por David Hanna en su libro "Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño", donde se presentaron los problemas encontrados y se determinaron sus causas y sus efectos. Se realizó, también, el análisis de problemas para identificar las posibles áreas de mejora en las cuales se pueda llevar acabo un trabajo de intervención.

Para poder tener una conclusión de cómo sería el Desempeño Organizacional de Forja Uno C.A., se sumaron los resultados obtenidos en

cada una de las variables que componen el modelo de David Hanna y se promediaron para tener un valor (ponderación) que pudiera ser contrastado en una tabla de criterio construida (por el consultor) para calificar dicho desempeño. En este procedimiento se asumió que todas las variables del modelo tienen igual importancia en el Desempeño Organizacional de una empresa, ya que tal como menciona Hanna en su libro, el modelo "describe las variables clave que influyen en el desempeño de la empresa".

Se realizó la siguiente tabla de criterio (creada por el consultor tomando en cuenta las definiciones de las variables del modelo de Hanna) para entender el resultado de cómo sería el Desempeño Organizacional de la Empresa:

Tabla de Criterio

Calificación	Ponderación	Definición
Excelente	4	La Empresa que se encuentre en un entorno externo que brinde abundantes oportunidades de desarrollo y que posea las fortalezas necesarias para aprovecharlas; con hábitos y prácticas de trabajo que la lleven a funcionar y a tener un diseño organizacional muy eficiente, que permita lograr una estrategia de negocio claramente definida y del conocimiento de todo su personal, tendrá un desempeño organizacional considerado como muy eficiente y que permite a la organización desarrollarse y crecer.
Bueno	3	La Empresa que se encuentre en un entorno externo que brinde oportunidades de desarrollo y que posea algunas fortalezas para poder aprovecharlas; con hábitos y prácticas de trabajo que la lleven a funcionar y a tener un diseño organizacional eficiente, que permita lograr una estrategia de negocio definida y del conocimiento de su personal, tendrá un desempeño organizacional eficiente y que permite a la organización desarrollarse y crecer.
Regular	2	La Empresa que se encuentre en un entorno externo que brinde pocas oportunidades de desarrollo y con mayor cantidad de amenazas; y que sus fortalezas sean menor a las debilidades que posea; cuyos hábitos y prácticas de trabajo que la lleven a funcionar y a tener un diseño organizacional poco eficiente, que no le permita lograr una estrategia de negocio claramente definida y del conocimiento de todo su personal, tendrá un desempeño organizacional considerado como poco eficiente y que no permitirá, muy fácilmente, desarrollarse y crecer a la organización.

Calificación	Ponderación	Definición
Malo	1	La Empresa que se encuentre en un entorno externo que no brinde oportunidades de desarrollo y las amenazas sean las que abunden en él; y que no posea fortalezas sino debilidades; sus hábitos y prácticas de trabajo que no ayuden a que funcione y tenga un diseño organizacional ineficiente, que no permita lograr una estrategia de negocio claramente definida y del conocimiento de todo su personal, tendrá un desempeño organizacional considerado como ineficiente, el cual no permitirá a la organización desarrollarse y crecer.

- **Taller sobre Estrategia de Negocio:** Este Taller se realizó para evaluar la variable "Estrategia de Negocio" de Forja Uno C.A., para ello se diseñó un Taller (ver anexo "B") en el cual se involucró al personal de esta empresa, y cuya duración fue de 8 Horas.

Las dinámicas de grupo empleadas durante el Taller fueron las siguientes:
1- Tormenta de ideas: esta técnica permite presentar todas las ideas que estén relacionadas con un área del tema, por lo fue idónea para alentar la participación dentro del grupo y tomar decisiones para definir la visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas de Forja Uno C.A.

2- Ejercicios para seguir instrucciones: este tipo de ejercicio permitió demostrar la importancia que tiene la visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas para una organización, ya que estos elementos sirven de guía a una empresa.

3- Exposición de los conceptos y características de la visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas, lo que facilitó la elaboración formal de estos elementos para Forja Uno C.A.

Los resultados obtenidos en el Taller fueron complementados por una evaluación realizada por el equipo consultor de lo observado en él. Esta evaluación consistió en que cada uno de los consultores le asignara un valor a

los 4 elementos trabajados en el Taller: misión/visión, estrategias competitivas, metas y objetivos, y valores, de acuerdo a la siguiente escala:

Valor	Descripción
4	Se conocen muy bien los elementos.
3	Se conocen los elementos.
2	Se conocen muy poco los elementos.
1	No se conocen esos elementos.

Luego de que cada consultor colocó su puntaje a cada uno de los elementos, se llevó a cabo la suma por cada elemento y se promediaron para obtener el "Puntaje Promedio por elementos", después estos promedios fueron sumados y divididos entre el número de elementos evaluados (entre cuatro (4) elementos) para así tener el "Valor Total" de la evaluación y analizar este resultado con la tabla de criterio creada para esta variable, la cual se presenta a continuación:

Tabla de criterio de la Variable Estrategia del Negocio

Calificación	Ponderación	Definición
Excelente	4	La empresa que tenga totalmente definida y muy bien difundida a todos sus trabajadores tanto su misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas; tienen una estrategia de negocio claramente definida por lo que tendrá muy claro su razón de ser.
Bueno	3	La empresa que tenga definida y difundida a todos los trabajadores tanto su misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas; tienen una estrategia de negocio definida y clara su razón de ser.
Regular	2	La empresa que tenga poco definida y poco difundida a sus trabajadores tanto su misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas; tienen una estrategia de negocio poco definida y poco clara su razón de ser.
Malo	1	La empresa que no tenga definida tanto su misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas; no presenta una estrategia de negocio definida y no posee una razón de ser.

➢ **Cuestionarios:** Se elaboraron dos (2) cuestionarios para medir dos (2) de las variables propuesta por David Hanna en su modelo de Desempeño Organizacional, estas variables son: Diseño Organizacional y Cultura. Estos dos (2) cuestionarios (ver anexo "C") fueron diseñados por el consultor para que fueran contestados de manera anónima y están basados en afirmaciones, las cuales conforman las definiciones operacionales de las dimensiones seleccionadas para este estudio. Un aspecto que se tomó en consideración para elaborar los cuestionarios, es que las afirmaciones fueron colocadas al azar para evitar que la respuesta dada en uno de los ítems influya en la respuesta de la siguiente afirmación.

Escala de repuesta

La escala de respuesta empleada para los cuestionarios (tanto para el de Diseño Organizacional como para el de Cultura) es la escala de Likert, la cual "consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos"[35] y consta de 4 alternativas de respuesta:

- Totalmente de acuerdo (TA)
- De acuerdo (DA)
- En desacuerdo (ED)
- Totalmente en desacuerdo (TD)

No se colocó una posición intermedia para evitar que las personas que contestaran el cuestionario lo hicieran de manera sesgada (tendencia a contestar esa alternativa). Además, se debía responder una sola alternativa por cada afirmación.

---

[35]HERNANDEZ S,. Roberto y otros, Pág.256

Corrección del instrumento.

Para la corrección de el cuestionario de Cultura y Diseño Organizacional, se colocó un valor a cada una de las alternativas de respuesta, obteniéndose la siguiente escala de medición:

Opciones	Valores
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Luego, se sumaron algebraicamente las respuestas dadas por los trabajadores de acuerdo a cada una de las dimensiones que conforman la variable Cultura y la Variable Diseño Organizacional, para conocer el resultado de manera individual y determinar áreas de mejora.

Tabla de Criterio

Para llevar a cabo el análisis estadístico del cuestionario de Diseño Organizacional y del cuestionario de Cultura, se diseñaron las siguientes tablas de criterio, las cuales facilitaron el análisis de los resultados obtenidos.

Tabla de criterio de la variable "Diseño Organizacional"

Porcentaje	Ponderación	Calificación	Definición
De 75 a 100	4	Excelente	La empresa cuenta con funciones claramente definidas y posee tecnología de punta para realizarlas, su estructura es la que mejor se adapta a sus necesidades, el sistema de recompensas es el más idóneo para motivar a sus empleados, la toma de decisiones es compartida y los líderes motivan a sus empleados. La comunicación es efectiva, el personal se siente altamente identificado con la empresa y están muy capacitados para realizar sus funciones. En resumen, es una empresa con un Diseño Organizacional muy eficiente.

Porcentaje	Ponderación	Calificación	Definición
De 51 a 74	3	Bueno	La empresa cuenta con funciones definidas y con tecnología adecuada para realizar su labor diaria, su estructura se adapta a sus necesidades, posee un sistema de recompensas que satisface tanto al personal como al empresario, la toma de decisión es compartida y la información fluye en la organización, los trabajadores están identificados con la empresa y están capacitados para realizar sus funciones. En resumen, es una empresa con un Diseño Organizacional eficiente.
De 26 a 50	2	Regular	La empresa no cuenta con funciones claramente definidas, la estructura debe ser modificada para adaptarse a las necesidades de la organización, el sistema de recompensas no es adecuado, la toma de decisiones no es totalmente compartida, la información no fluye con facilidad en toda la organización, los trabajadores están poco motivados y poco identificados con la empresa, deben ser más capacitados para realizar sus funciones. En resumen, la organización presenta un Diseño organizacional poco eficiente.
De 0 a 25	1	Malo	La empresa no posee definidas las funciones, la estructura no se adapta a la realidad organizacional, no posee un sistema de recompensas, la toma de decisiones no es compartida y los jefes ejercen un liderazgo autocrático, la información no fluye en la organización, los trabajadores no están motivados ni identificados con la empresa y no están capacitados para realizar sus funciones. En resumen, la empresa posee un Diseño Organizacional ineficiente.

Tabla de criterio de la variable Cultura Organizacional

Porcentaje	Ponderación	Calificación	Definición
De 75 a 100	4	Excelente	En la empresa tanto las actitudes hacia la estrategia y los objetivos; la distribución real del poder y las recompensas; el trabajo que se realiza o no, como otras normas que explican cómo se hacen las cosas, demuestran que la organización funciona muy eficientemente.
De 51 a 74	3	Bueno	En la empresa tanto las actitudes hacia la estrategia y los objetivos; la distribución real del poder y las recompensas; el trabajo que se realiza o no, como otras normas que explican cómo se hacen las cosas, demuestran que la organización funciona eficientemente.

Porcentaje	Ponderación	Calificación	Definición
De 26 a 50	2	Regular	En la empresa tanto las actitudes hacia la estrategia y los objetivos; la distribución real del poder y las recompensas; el trabajo que se realiza o no, como otras normas que explican cómo se hacen las cosas, demuestran que la organización funciona de manera poco eficiente.
De 0 a 25	1	Malo	En la empresa tanto las actitudes hacia la estrategia y los objetivos; la distribución real del poder y las recompensas; el trabajo que se realiza o no, como otras normas que explican cómo se hacen las cosas, demuestran que la organización funciona ineficientemente.

Las columnas de ponderación de las tablas de criterios de las variables Diseño Organizacional y Cultura Organizacional, fueron colocadas para poder tener un parámetro común de comparación, al momento de evaluar el Desempeño Organizacional de Forja Uno, C.A.

IV.4.2. Validez del Instrumento

La validez de un cuestionario se define como el "grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir"[36]

Para establecer la validez del cuestionario de Diseño Organizacional, se empleó la técnica de Validación de Expertos, para lo cual se conformó un jurado con tres (3) especialistas: dos (2) Especialistas en el área de Desarrollo Organizacional y un (1) Especialista en Metodología. Para la validez del cuestionario de Cultura Organizacional también se empleó esta técnica, pero el jurado estuvo conformado solamente por los dos (02) especialistas en D.O. anteriormente mencionados. El objetivo del jurado fue el de evaluar las dimensiones e indicadores de los dos (02) cuestionarios. Luego de la revisión realizada por el jurado (ver anexo "D"), se llevaron a cabo algunas modificaciones en la definición conceptual de unas dimensiones del

[36] Idem, Pág. 236.

cuestionario de Diseño Organizacional y de algunos indicadores de ambos cuestionarios.

IV.4.3. Confiabilidad del Instrumento

"La Confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados."[37]

Para establecer la confiabilidad del instrumento de medición de la variable Diseño Organizacional, se empleó la metodología de Test-Retest, para la cual se realizó una primera aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada el día 08/03/02. Transcurrida una semana (el día 15/03/02) se aplicó nuevamente a estas mismas personas dicho cuestionario.

Para calcular de manera estadística la confiabilidad del instrumento (su estabilidad), se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson, para lo cual se tomó en cuenta los valores de cada dimensión obtenidos tanto en la primera como en la segunda aplicación del instrumento, con el objeto de calcular la confiabilidad por cada una de las dimensiones. Los resultados que se obtuvieron de dicho procedimiento fue el siguiente:

Resultados del Coeficiente de Correlación

Dimensiones	Pearson	Coefic. Determ.	Error Est.
Tareas	0,85817	0,74	1,29
Estructura	0,90942	0,83	1,36
Recompensas	0,92661	0,86	1,50
Toma de decisión	0,89205	0,80	1,15
Información	0,85314	0,73	1,63
Gente	0,81469	0,66	0,82

[37] Idem, Pág. 235.

Las dimensiones: Tareas (0,86), Estructura (0,90), Recompensas (0,93), Toma de Decisión (0,89), Información (0,85) y Gente (0,81) tuvieron una confiabilidad mayor a 0,80 por lo que se puede decir que estas dimensiones se mantuvieron estables al ser aplicado el mismo instrumento en dos momentos distintos.

Se calculó el coeficiente de determinación de cada una de las dimensiones (ver anexo "E") para conocer que proporción de la variabilidad de "y" (resultado del retest) es explicada por "X" (resultado del test), siendo el más resaltante la variabilidad de un 86% de la dimensión Recompensas, seguida por las dimensiones Estructura y Toma de decisión (83% y 80% respectivamente). Igualmente se calculó el error de estimación para cada dimensión (ver anexo "E") observándose que la dimensión Información tiene el error más alto (1,63), mientras que para la dimensión Gente el error fue el más bajo (0,82); para el resto de las dimensiones el error oscila entre 1,15 y 1,63. Por lo tanto, podemos considerar que la variabilidad en las respuestas de cada una de las dimensiones propuestas es baja.

IV.4.4. Estadísticos para el análisis

Para el procesamiento de la información se empleó la hoja de cálculo "Excel" y para los datos obtenidos se empleó el análisis estadístico, basado en promedios, promedios ponderados y porcentajes. Además, se utilizó el coeficiente de correlación y el error estándar para determinar la confiabilidad de los cuestionarios aplicados.

IV.5. Procedimiento utilizado

Para el desarrollo de este trabajo de diagnóstico organizacional se establecieron etapas, las cuales se presentan a continuación:

- Etapa I: Se visitó la Empresa y se comenzó la revisión de la información suministrada por sus directivos.
- Etapa II: Se diseñaron y se aplicaron al personal de Forja Uno C.A. los cuestionarios de Cultura y Diseño Organizacional.
- Etapa III: Se realizaron las matrices de evaluación del factor interno y del factor externo.
- Etapa IV: Se diseñó y ejecutó el Taller de Estrategia del Negocio a los empleados de la Empresa.
- Etapa V: Se llevo a cabo el análisis de problemas encontrados en Forja Uno C.A.
- Fase VI: Se realizó el análisis estadístico e interpretación de los resultados.

Se fijó un cronograma de trabajo con el objeto de tener un orden para la ejecución de las actividades propuestas y establecer un compromiso con el cliente, con respecto a las actividades a realizarse en esos lapsos de tiempo (Ver anexo "F").

V. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos planteados en este trabajo de Diagnóstico Organizacional.

Primer Objetivo: Evaluar la misión, visión y valores de la organización

Para llevar a cabo este objetivo se analizó la variable "Estrategia del Negocio" del Modelo de Hanna, usándose como técnica de recolección de información el Taller de Estrategia de Negocio, siendo los resultados del Taller los siguientes:

1.1. Determinar el conocimiento, por parte de los empleados y directivos, de la misión, visión, valores, objetivos y metas de Forja Uno C.A.

1.1.1. La misión y visión de Forja Uno C.A. no están estructuradas de manera formal (no están por escrito), igualmente sucede con los valores, objetivos, metas y estrategia competitiva de la organización.

1.1.2. La misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategia competitiva de Forja Uno C.A., sólo son conocidos por los directivos de la empresa.

1.1.3. La misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategia competitiva de la empresa no son difundidos a los trabajadores de la empresa.

1.1.4. Los trabajadores no participan en el establecimiento de objetivos y metas laborales

1.2. Demostrar la importancia de la misión, visión, valores, objetivos y metas en una organización.

Las conclusiones obtenidas por el equipo de trabajo son:

1.2.1. La misión y visión son importantes para el éxito organizacional porque representan una guía para la actuación de todos en la organización.

1.2.2. El conocimiento de la misión, visión, valores, objetivos y metas por parte de todos los empleados conlleva a que se trabaje en equipo para la obtención de un fin común.

1.2.3. Los directivos y gerentes de Forja Uno C.A. son los responsables de dar a conocer la misión de la organización.

1.3. Definir y formular la misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategia competitiva de Forja Uno C.A.

Estos aspectos fueron definidos de manera provisional, ya que al ser una empresa en proceso de crecimiento y no poseer estos elementos estructurados formalmente, es necesario realizar una trabajo adicional más completo para corregir esta debilidad.

1.3.1. Misión: Elaborar productos forjados de alta calidad y al mejor precio, dirigidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en la industria petrolera y del aluminio, con presencia en los mercados nacionales e internacionales, apoyados en la más moderna tecnología y con el aporte de nuestros empleados y directores, prestando el mejor servicio a nuestros clientes y a la comunidad.

1.3.2. Visión: Ser líderes en el mercado nacional e internacional, expandiendo nuestra variada gama de productos, orientados al mercado automotriz, petrolero y a las industrias del aluminio, apoyándonos en la más alta tecnología, con nuestro respaldo organizacional y de todas nuestras sucursales a nivel nacional e internacional.

1.3.3. Estrategia competitiva: Estar a la vanguardia organizacional, tecnológica y de servicio, para cumplir con todas las exigencias cambiantes del mercado.

1.3.4. Objetivos: - Ser líderes en el mercado nacional e internacional en un lapso de 2 años.

- Tener sucursales a nivel nacional e internacional.
- Entrar en el mercado automotriz.

- Lograr la robotización de un 50% de la parte productiva de planta.

1.3.5. Metas: - Ser líderes en el mercado regional.

- Optimizar nuestra línea de productos.
- Consolidarnos como organización.

1.3.6. Valores:

- Seriedad.
- Creatividad.
- Honestidad.
- Respeto.

Para complementar estos resultados se realizó una evaluación, por parte del equipo consultor, de la información obtenida en el Taller para sí tener un parámetro de comparación con los resultados de las demás variables del modelo. Siendo los resultados de esta evaluación los siguientes:

Elementos	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje promedio
Misión/visión	2	3	2,5
Estrategia competitiva	1	3	2
Objetivos y metas	3	1	2
Valores	1	2	1,5
Valor total			**2**

Donde, el resultado obtenido es igual a dos (2), por lo que se puede ubicar en la categoría de **"Regular"** a la variable Estrategia del Negocio de la empresa Forja Uno C.A.

Segundo Objetivo: Identificar la etapa de desarrollo en la cual se encuentra Forja Uno, C.A.

Para lograr este objetivo se utilizó como referencia el Modelo de "Etapas Críticas de una Organización en Desarrollo" de Gordon Lippitt y Warren

Schmidt y se determinó que Forja Uno, C.A, se encuentra en una fase de transición entre la etapa de Juventud y la etapa de Madurez.

Tercer Objetivo: Analizar el medio externo de Forja Uno C.A.

Para lograr este objetivo se evaluó la variable "Situación Comercial" del Modelo de Hanna, empleando como técnicas de recolección de información el análisis documental y la detección de oportunidades y amenazas que están presentes en el entorno externo que rodea a Forja Uno C.A., elaborando una matriz de evaluación del factor externo.

A continuación se presenta la Matriz de evaluación del Entorno Externo, donde está inmersa Forja Uno C.A.:

Matriz de Evaluación del Entorno Externo

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Incertidumbre en el escenario económico nacional	0.09	1.00	0.09
Incremento de la inflación en un 30-35%	0.05	2.00	0.10
Sistema de subasta de dólares	0.05	2.00	0.10
Reforma tributaria y creación de nuevos impuestos	0.05	2.00	0.10
Créditos blandos del gobierno nacional	0.05	3.00	0.15
Parte de la materia prima proveniente de empresas ubicadas en la Región Guayana	0.06	4.00	0.24
Incremento en las tasas de interés	0.05	2.00	0.10
Fuga de capitales	0.02	2.00	0.04
Conflictos con PDVSA e incertidumbre en los precios del petróleo	0.07	1.00	0.07
Riesgo país negativo	0.05	2.00	0.10
Turbulencia e incertidumbre política, clima político negativo	0.08	1.00	0.08
Radicalización de los conflictos entre el gobierno y la oposición	0.05	2.00	0.10
Temor de realizar inversiones en el país	0.05	2.00	0.10
Creciente tensión social	0.07	1.00	0.07
Estrategias agresivas de mercado por empresas de la competencia	0.07	1.00	0.07
Se prevé el cierre de la principal empresa de la competencia	0.06	4.00	0.24
Comienzan a desarrollarse empresas competidoras en la región	0.05	2.00	0.10
Adquisición de parte de la materia prima en el exterior a mejores precios.	0.03	4.00	0.12
TOTAL	**1.00**		**1.97**

El entorno externo en el cual se encuentra inmerso Forja Uno C.A. muestra un resultado ponderado igual a 1,97 en la Matriz de Evaluación del Entorno Externo, dicho resultado está por debajo del promedio.

Cuarto Objetivo: Analizar el Medio Interno de la empresa.

En este objetivo se evaluaron las siguientes variables: "Resultados de la Empresa", "Diseño de la organización" y "Cultura de la Organización", las cuales forman parte del modelo de Hanna. Los resultados obtenidos por cada una de las variables, fueron los siguientes:

4.1. Variable Resultados de la Empresa.

Para esta variable se determinaron las fortalezas y debilidades de Forja Uno C.A., elaborando una matriz de evaluación del factor interno. A continuación se muestra dicha Matriz de Evaluación:

Matriz de Evaluación del Entorno Interno

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Poseen una estructura clara y definida	0,03	4,00	0,12
La empresa posee sistemas de control eficientes	0,05	4,00	0,20
No existe una declaración de la misión y la visión por escrito	0,05	1,00	0,05
Existen objetivos y metas pero no están por escrito	0,05	1,00	0,05
La empresa es más reactiva que proactiva ante los competidores	0,03	1,00	0,03
Son líderes en el mercado regional	0,08	3,00	0,24
No poseen estrategias de mercadeo	0,06	2,00	0,12
No se buscan nuevos mercados	0,05	2,00	0,10
No poseen estrategias de ventas a mercados extranjeros	0,03	2,00	0,06
Los recursos económicos de la empresa provienen de sus ingresos por venta	0,08	4,00	0,32
La empresa no posee ninguna deuda por prestamos	0,06	4,00	0,24
Se hace énfasis en la reducción de costos agregados y en los costos de producción	0,06	4,00	0,24
Se utiliza tecnología de punta para los procesos de producción	0,08	4,00	0,32
La capacidad de producción instalada es mayor a la usada	0,06	2,00	0,12
El software de producción es tecnología critica para la empresa	0,05	1,00	0,05
Se realiza control de calidad en los productos elaborados	0,05	3,00	0,15
Existe una gerencia moderna	0,03	3,00	0,09
Descripciones de cargo no actualizadas a la realidad organizacional	0,02	2,00	0,04
Disponibilidad para incursionar en nuevas lineas de productos	0,05	3,00	0,15
No existe una fuerza de ventas organizada	0,03	2,00	0,06
TOTAL	**1,00**		**2,75**

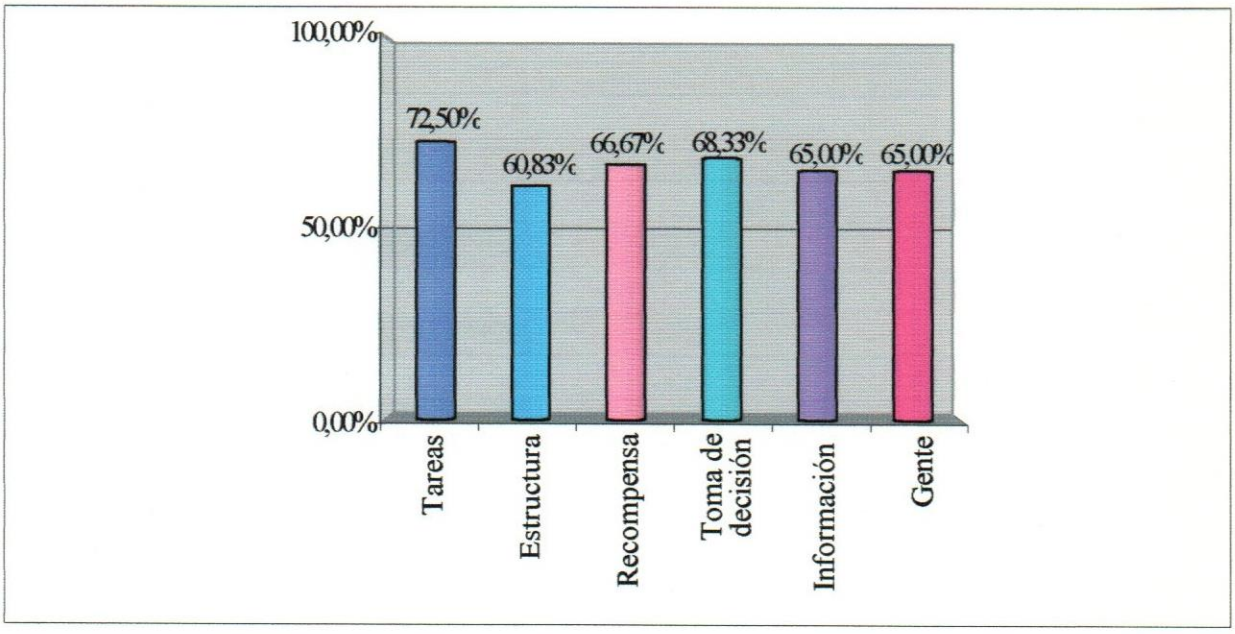
En la Matriz de Evaluación del Entorno Interno de Forja Uno, C.A. se presenta un resultado ponderado total de 2,75, lo que indica que está por encima del promedio.

4.2. Variable Diseño de la Organización:

Para medir esta variable se elaboró un cuestionario a partir de 5 dimensiones: Información, Gente, Tareas, Estructura, Recompensas y Toma de Decisiones. Dicho cuestionario fue aplicado a todo el personal de Forja Uno C.A., obteniéndose los siguientes resultados:

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Total	%
Tareas	15	15	10	18	14	15	87	72,50%
Estructura	14	14	10	14	10	11	73	60,83%
Recompensa	16	13	8	12	15	16	80	66,67%
Toma de decisión	17	14	13	14	11	13	82	68,33%
Información	15	14	8	15	13	13	78	65,00%
Gente	13	14	10	15	14	12	78	65,00%

Resultado Porcentual de las dimensiones de la Variable Diseño Organizacional



De acuerdo a la tabla de criterio definida para este análisis, todas las dimensiones que conforman la variable Diseño Organizacional están por encima del 50%, por lo que se puede ubicar el resultado de todas ellas en la categoría de **"Bueno"**.

Se destacan en el gráfico de "Resultados Porcentuales de las dimensiones de la Variable Diseño Organizacional", la dimensión Tareas con 72,50% como la de mayor porcentaje y la dimensión Estructura con 60,83% como la de menor porcentaje.

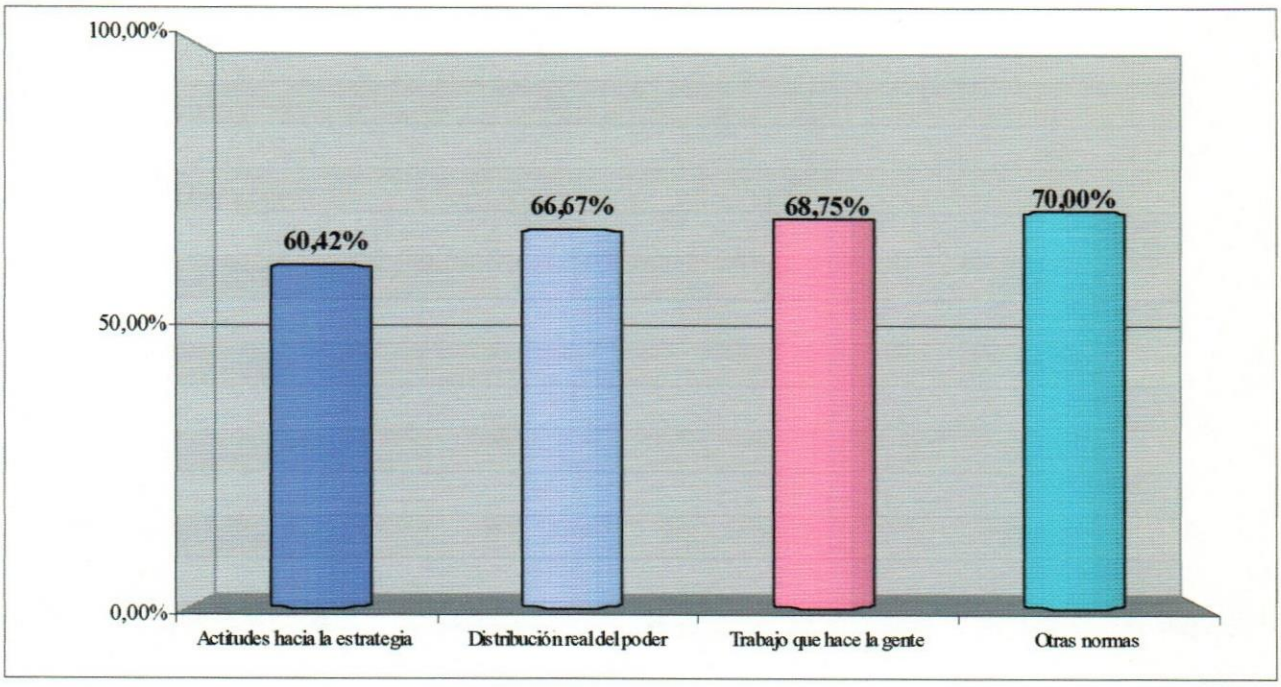
Los resultados de cada una de las dimensiones que conforman la Variable Diseño Organizacional, pueden verse en el anexo "G".

4.3. Variable Cultura Organizacional:

Para poder recolectar información referente a esta variable, se aplicó un cuestionario tomando en cuenta cuatro (4) dimensiones que David Hanna propone como componentes de la Cultura Organizacional. Estas dimensiones son: Actitudes hacia la estrategia y los objetivos; Distribución real del poder y las recompensas; Trabajo que la gente hace en realidad o no hace y Otras normas que explican como se hacen las cosas o porque no se hacen. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

Dimensiones/Individuos	1	2	3	4	5	6	Total	% Por Item
Actitudes hacia la estrategia	26	23	26	23	23	24	145	60,42%
Distribución real del poder	30	31	26	23	26	24	160	66,67%
Trabajo que hace la gente	28	24	28	29	29	27	165	68,75%
Otras normas	29	23	31	31	27	27	168	70,00%

Resultado Porcentual de la Variable Cultura Organizacional



Al analizar los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de Cultura Organizacional, se puede apreciar que todas las dimensiones que conforman dicha variable están por encima del 50%, por lo que el resultado de cada una de ellas está ubicado en la categoría de **"Bueno"**.

También se puede observar en la gráfica de "Resultado Ponderado de la Variable Cultura Organizacional", que las dimensiones "Otras normas que explica como se hacen las cosas o porque no se hacen" y el "Trabajo que hace la gente en realidad o no hace" son las que mayor porcentaje presentan (70% y 68,75% respectivamente), y la dimensión "Actitudes hacia la estrategia y los objetivos" como la de menor porcentaje (60,42%).

Los resultados de cada una de las dimensiones de la variable Cultura Organizacional, pueden observarse en el anexo Nro. I.

Quinto Objetivo: Evaluar el Desempeño Organizacional.

Para evaluar el Desempeño Organizacional de Forja Uno C.A., se siguió la metodología propuesta por David Hanna en el libro "Diseño de las Organizaciones para la excelencia en el Desempeño", en la cual se emplea la técnica de análisis de problemas para determinar las causas que los originan y sus efectos. También, se promediaron los resultados de cada variable del modelo de Hanna, para obtener un valor que se puede contrastar con la tabla de criterio construida para determinar cómo es el Desempeño Organizacional de Forja Uno C.A. Los resultados obtenidos en este objetivo fueron los siguientes:

5.1. Promedio de las variables del modelo.

Variables del modelo	Puntaje
Estrategia del Negocio	2,00
Situación Comercial	1,97
Resultados de la Empresa	2,75
Cultura	3,00
Diseño Organizacional	3,00
Total	**2,54**

La evaluación global del Desempeño Organizacional de Forja Uno C.A., obtenida de promediar las variables que conforman el modelo de Hanna, dio como resultado 2,54; lo cual significa que dicha evaluación está entre las categorías "Regular" y "Bueno" de la tabla de criterio propuesta para este caso.

En este resultado es importante resaltar que las variables Cultura, Diseño Organizacional y Resultados de la Empresa son los que poseen mayor puntaje (3; 2,75 y 3 respectivamente) y la variable Situación Comercial tiene el menor puntaje (1,97).

5.2. Técnica de Análisis de problemas

Al realizar el análisis de los problemas encontrados en este estudio, se identificaron para cada uno de ellos las causas y los efectos, y se presentan a continuación:

Cuadro Análisis de problemas:

Causas	Problemas	Efectos
1-Medidas políticas, económicas y sociales asumidas por el gobierno nacional	-Incertidumbre en el escenario económico nacional (S.C). -Incremento en la inflación en un 30-35% (S.C). -Sistema de subasta de dólares (S.C.). -Reforma tributaria y creación de nuevos impuestos (S.C). -Incremento en las tasas de interés (S.C). -Conflicto en PDVSA e incertidumbre en los precios del petróleo (S.C). -Riesgo país negativo (S.C.) -Turbulencia e incertidumbre política (S.C) -Temor de realizar inversiones en el país (S.C).	-Disminución de la producción de Forja Uno C.A. -Contracción de los mercados de Forja Uno C.A. -Poca planificación a largo plazo. -Disminución de la inversión en la compra de equipos y maquinarias, por parte de Forja Uno C.A. -Disminución de los ingresos de Forja Uno C.A. -Aumento en los precios de los productos terminados de Forja Uno C.A. -Aumento de los costos de producción. -Menor inversión de Forja para planes de crecimiento.
2-Caída en los precios del petróleo.	-Incertidumbre en el escenario económico nacional (S.C). -Reforma tributaria y creación de nuevos impuestos (S.C). -Conflicto en PDVSA e incertidumbre en los precios del petróleo (S.C).	-Disminución de la producción de Forja Uno C.A. -Contracción de los mercados de Forja Uno C.A. -Poca planificación a largo plazo. -Disminución de los ingresos de Forja Uno C.A.
3-Conflictos en PDVSA	-Incertidumbre en el escenario económico nacional (S.C). -Riesgo país negativo (S.C.) -Temor de realizar inversiones en el país (S.C).	-Disminución de la producción de Forja Uno C.A. -Contracción de los mercados de Forja Uno C.A. -Cambios inesperados en la planificación. -Disminución de ingresos

Causas	Problemas	Efectos
4-Recesión de los mercados internacionales	-Incertidumbre en el escenario económico nacional (S.C). -Temor de realizar inversiones en el país (S.C).	-Disminución de la producción de Forja Uno C.A. -Contracción de los mercados de Forja Uno C.A. -Aumento de los costos de producción.
5-Poca confiabilidad en el proceso político venezolano.	-Incertidumbre en el escenario económico nacional (S.C). -Riesgo país negativo (S.C.) -Temor de realizar inversiones en el país (S.C). -Turbulencia e incertidumbre política (S.C.).	-Menor inversión de Forja Uno C.A. para planes de crecimiento. -Contracción de los mercados de Forja Uno C.A. -Poca planificación.
6-Déficit fiscal	-Reforma tributaria y creación de nuevos impuestos (S.C). -Incremento de la inflación en un 30-35% (S.C) -Incremento de las tasas de interés (S.C). -Temor de realizar inversiones en el país (S.C)	-Aumento de los precios de los productos de Forja Uno C.A. -Aumento de los costos de producción. -Contracción del mercado. -Menor inversión de Forja Uno C.A. para planes de crecimiento.
7-Incertidumbre económica	-Incremento de la inflación en un 30-35% (S.C) -Incremento de las tasas de interés (S.C). -Temor de realizar inversiones en el país (S.C). -Sistema de subasta de dólares.	-Disminución de la producción. -Poca planificación a largo plazo. -Contracción del mercado. -Menor inversión de Forja Uno C.A. para planes de crecimiento.
8-Conflictos entre el gobierno y sectores de la oposición	-Turbulencia e incertidumbre política (S.C.). -Temor de realizar inversiones en el país (S.C) -Riesgo país negativo.	-Disminución de la producción. -Poca planificación a largo plazo. -Contracción del mercado.
9-Penetración en el mercado de nuevos competidores	-Estrategias agresivas de mercadeo por parte de la competencia (S.C)	-Reducción significativa del mercado actual de Forja Uno C.A. -Disminución en los ingresos de la empresa. -Búsqueda de nuevas estrategias para afrontar a la competencia.
10-Deseos de la competencia de apoderarse de los mercados de Forja Uno C.A.	-Estrategias agresivas de mercadeo por parte de la competencia (S.C).	-Reducción significativa del mercado actual de Forja Uno C.A. -Disminución en los ingresos de la empresa. -Búsqueda de nuevas estrategias para afrontar a la competencia.

Causas	Problemas	Efectos
11-Falta de estrategias de mercadeo	-La empresa es reactiva ante la competencia (R.E) -No se buscan nuevos mercados (R.E). -No se poseen estrategias de ventas a mercados internacionales (R.E). -No existe una fuerza de ventas organizada (R.E)	-Perdida de participación en el mercado de forjado. -No se incrementa la producción ni los ingresos de Forja Uno C.A. -No se aprovecha el 100% de la capacidad instalada. -Poca planificación.
12-Ser líderes en el mercado regional y confianza en la posición de liderazgo	-La empresa es reactiva ante la competencia (R.E) -No se buscan nuevos mercados (R.E). -No poseen estrategias de mercadeo (R.E) -No se poseen estrategias de ventas a mercados internacionales (R.E). -No existe una fuerza de ventas organizada (R.E)	-Perdida de participación en el mercado de forjado. -No se incrementa la producción ni los ingresos de Forja Uno C.A. -No se aprovecha el 100% de la capacidad instalada. -Poca planificación.
13-No sentir la necesidad de diseñar estrategias de mercadeo.	-La empresa es reactiva ante la competencia (R.E) -No se buscan nuevos mercados (R.E). -No poseen estrategias de mercadeo (R.E) -No se poseen estrategias de ventas a mercados internacionales (R.E). -No existe una fuerza de ventas organizada (R.E)	-Perdida de participación en el mercado de forjado. -No se incrementa la producción ni los ingresos de Forja Uno C.A. -No se aprovecha el 100% de la capacidad instalada.
14-Falta de un departamento de mercadeo	-La empresa es reactiva ante la competencia (R.E) -No se buscan nuevos mercados (R.E). -No poseen estrategias de mercadeo (R.E) -No se poseen estrategias de ventas a mercados internacionales (R.E). -No existe una fuerza de ventas organizada (R.E)	-Poca o ninguna creación de nuevos productos. -Perdida de participación en el mercado de forjado. -No se incrementa la producción ni los ingresos de Forja Uno C.A. -No se aprovecha el 100% de la capacidad instalada.

Causas	Problemas	Efectos
15-Estabilidad financiera	-La empresa es reactiva ante la competencia (R.E) -No se buscan nuevos mercados (R.E). -No poseen estrategias de mercadeo (R.E) -No se poseen estrategias de ventas a mercados internacionales (R.E).	-Poca o ninguna creación de nuevos productos. -Perdida de participación en el mercado de forjado. -No se incrementa la producción ni los ingresos de Forja Uno C.A. -No se aprovecha el 100% de la capacidad instalada.
16-Poco apoyo por parte del gobierno nacional a las empresas exportadoras	-No se buscan nuevos mercados (R.E). -No se poseen estrategias de ventas a mercados internacionales (R.E).	-Menos mercado para Forja Uno C.A. -Limitación de ingresos. -No se aprovecha el 100% de la capacidad instalada.
17-No poseer la certificación ISO 9000	-No se buscan nuevos mercados (R.E). -No se poseen estrategias de ventas a mercados internacionales (R.E).	-Menos mercado para Forja Uno C.A. -Limitación de ingresos. -No se aprovecha el 100% de la capacidad instalada.
18-Mal estudio de factibilidad y de mercadeo al inicio de la compañía	-La capacidad de producción instalada es mayor a la utilizada (R.E)	-Retorno negativo de la inversión. -Elevados gastos de mantenimiento. -Elevados costos de producción.
19-Cambios en el ambiento externo que implican la reducción en la producción	-La capacidad de producción instalada es mayor a la utilizada (R.E)	-Retorno negativo de la inversión. -Elevados gastos de mantenimiento. -Elevados costos de producción.
20-Tecnología fundamental en el proceso de producción	-El software de producción es tecnología crítica para la empresa (R.E)	-Alta dependencia tecnológica. -Lentitud en el proceso productivo. -Mala calidad del producto. -Incremento en los costos de producción.
21-Gerencia autoritaria	-Poca participación en los trabajadores en la toma de decisiones (C). -Falta de conocimiento de los objetivos de la empresa (C). -No se comparten metas comunes (C). -Poca participación de los trabajadores en la definición de tareas (D.O). -Los trabajadores no participan en el establecimiento de objetivos y metas (E.N)	-Descontento o inconformidad en el personal. -Falta de identificación de los trabajadores con la empresa. -Falta de interés en alcanzar metas.

Causas	Problemas	Efectos
26-Falta de credibilidad del trabajador en las normas	-Fallas en el conocimiento y seguimiento en las normas de higiene y seguridad industrial (c).	-Afecta la salud de los trabajadores. -Problemas legales para la empresa. -Incremento en el número de accidentes laborales. -Aumento de costos de personal. -Aumento del índice de ausentismo.
27-Conflictividad de roles	-Debilidad en la línea de mando que señala la estructura formal (D.O).	-Confusión en las ordenes a seguir. -Conflictividad laboral. -retrabajo.
28-Falta de supervisión en el cumplimiento de normas y objetivos organizacionales.	-Sistema de sanciones poco efectivo (D.O). -No se comparten metas comunes (c). -Fallas en el conocimiento y seguimiento de las normas de higiene y seguridad industrial (C).	-Puede originar indisciplina en el trabajo. -Incumplimiento de las normas organizacionales. -Incremento en el número de accidentes laborales.
29-Poca disponibilidad de tiempo tanto por parte de los supervisores como de los trabajadores para la capacitación o entrenamiento.	-Falta de interés en la capacitación o entrenamiento (D.O) -Fallas en el conocimiento y seguimiento de las normas de higiene y seguridad industrial (C).	-Mal manejo de los equipos. -Baja calidad de los productos. -Accidentes laborales.
30-Falta de conocimiento de visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas por parte de los trabajadores.	-Los trabajadores no participan en el establecimiento de objetivos y metas laborales (E.N) -No se comparten metas comunes (C). -La visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas no están estructuradas de manera formal (E.N). -La visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas solo son conocidos por los directivos (E.N)	-No cumplir con las metas y objetivos organizacionales. -Cumplimiento de las metas fuera de los lapsos establecidos.

Causas	Problemas	Efectos
31-Poca credibilidad en los conceptos de visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas	-La visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas no están estructuradas de manera formal (E.N). -La visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas solo son conocidos por los directivos (E.N) -Falla en la difusión de visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas (E.N) -Los trabajadores no participan en el establecimiento de objetivos y metas laborales (E.N) -No se comparten metas comunes (C). -Poca importancia en el establecimiento de metas de trabajo (C).	-Personal poco identificado con la empresa. -No se tiene un perfil claro del rumbo de la organización. -Dificultad en el cumplimiento de las expectativas de crecimiento. -Retrabajo. -Poca planificación a mediano y largo plazo. -Perdida de oportunidades de crecimiento. -Realizar inversiones innecesarias.
32-No se considera importante que los trabajadores conozcan la visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas	-La visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas no están estructuradas de manera formal (E.N). -La visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas solo son conocidos por los directivos (E.N) -Falla en la difusión de visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas (E.N) -Los trabajadores no participan en el establecimiento de objetivos y metas laborales (E.N) -No se comparten metas comunes (C). -Poca importancia en el establecimiento de metas de trabajo (C).	-Personal poco identificado con la empresa. -No se tiene un perfil claro del rumbo de la organización. -Dificultad en el cumplimiento de las expectativas de crecimiento. -Retrabajo. -Los trabajadores y directivos no comparten un fin común.

Causas	Problemas	Efectos
33- La visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas son información confidencial	-Falla en la difusión de visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas (E.N) -Los trabajadores no participan en el establecimiento de objetivos y metas laborales (E.N) -No se comparten metas comunes (C). -La visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas no están estructuradas de manera formal (E.N). -La visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas solo son conocidos por los directivos (E.N)	-Personal poco identificado. -Desconocimiento de la visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas. -No cumplir con las metas y objetivos organizacionales. -Cumplimiento de las metas fuera de los lapsos establecidos.

En el cuadro anterior se emplearon las siguientes siglas para señalar la variable del modelo a la cual pertenecen los problemas planteados:

-Estrategia del Negocio (E.N).

-Cultura (C).

-Situación Comercial (S.C)

-Diseño Organizacional (D.O)

-Resultados de la Empresa (R.E)

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan el análisis de resultados por cada uno de los objetivos planteados:

PRIMER OBJETIVO: Evaluar la misión, visión y valores de la organización.

Los resultados obtenidos en el Taller Estrategia del Negocio y de la evaluación realizada por el consultor, ubican a Forja Uno C.A. en la categoría de **"Regular"** (resultado de la evaluación igual a 2), lo que quiere decir que se tiene poco estructuradas formalmente y poco difundidas: la visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas, lo que conlleva a tener una Estrategia de Negocio poco definida.

Lo anterior se evidencia, al detectar mediante el Taller realizado, el poco conocimiento que se tiene en la Empresa de su misión y visión; los participantes señalaron que estos elementos existen pero al consultarles respecto a los mismos, sus respuestas no coincidieron y cada uno aportó un punto de vista diferente sobre la misión, igualmente sucedió con la visión, los valores, los objetivos, las metas y las estrategias competitivas.

Todos estos elementos de la variable Estrategia del Negocio no están claramente definidos y sólo son conocidos por los directivos de Forja Uno C.A.; así mismo, se evidencia que estos elementos no están por escrito y no son difundidos en la Empresa ni compartidos por todos sus integrantes.

Estas debilidades también están presentes en los resultados de la evaluación del entorno interno de esta empresa y pueden ser consideradas como un área de mejora.

A pesar de que no todo el personal conoce hacia donde se quiere ir como empresa y cómo se va a llegar allí (misión y visión), los dueños de Forja Uno C.A. si tienen esbozada una idea de como será en un futuro, pero esta idea puede ser más clara y útil para orientar su proceso de crecimiento si es definida, difundida y compartida con sus trabajadores.

SEGUNDO OBJETIVO: Identificar la etapa de desarrollo en la cual se encuentra Forja Uno, C.A.

Forja Uno, C.A. se encuentra en la fase de transición entre la etapa de Juventud y la etapa de Madurez. Esta empresa ha superado la etapa de nacimiento, pasando durante este periodo por dos crisis financieras que han sido superadas exitosamente; en su etapa de juventud Forja Uno, C.A. ha ganado estabilidad y ha logrado consolidarse. Por lo tanto, podemos afirmar que en este momento está entre la fase de ganar prestigio, desarrollar orgullo de empresa y lograr una condición de única, lo que le permite a su vez incrementar la calidad de sus productos y prestar un mejor servicio.

Para lograr avanzar en estas fases hacia la madurez definitiva se requiere por parte de la gerencia de la empresa, establecer y fijar metas y objetivos organizacionales, satisfacer las solicitudes especiales de clientes y proveedores, actualizar las políticas organizacionales, asegurar la existencia de buenas bases financieras y contribuir con la comunidad; lo que finalmente le permitirá a Forja Uno C.A. lograr su condición de única.

TERCER OBJETIVO: Analizar el medio externo de Forja Uno, C.A.

El resultado del entorno externo en el cual se encuentra inmerso Forja Uno C.A. muestra un resultado ponderado igual a 1,97; el cual está por debajo del promedio por lo que esta Empresa está afrontando graves amenazas externas.

Sobre este resultado tienen gran influencia las siguientes amenazas importantes: la incertidumbre económica y política que vive el país, la creciente tensión social, la turbulencia política, los conflictos en PDVSA y la incertidumbre en los precios del petróleo. Entre otras amenazas que afectan a Forja Uno C.A. pero que podemos considerar como menos graves están: el sistema de subasta de dólares implementado por el BCV, incremento en las tasas de interés, temor de realizar inversiones en el país y la radicalización de conflictos entre el gobierno y la oposición; aunado a esto, se encuentra el hecho de que en la Región Guayana se están desarrollando nuevas empresas competidoras, las cuales están utilizando estrategias agresivas de mercadeo.

Por otra parte Forja Uno C.A., cuenta fundamentalmente con dos (2) áreas de oportunidad para afrontar esta situación, la primera es el hecho de obtener parte de la materia prima para la producción de las piezas de forjado en la región y la segunda el posible cierre de la principal competencia actual de Forja Uno C.A .

CUARTO OBJETIVO: Analizar el Medio Interno de la empresa.

4.1. Variable Resultados de la Empresa.

La Matriz de Evaluación del Entorno Interno de Forja Uno, C.A. dio como resultado ponderado total 2,75; lo que indica que está por encima del promedio. Por lo tanto, esta Empresa cuenta con fortalezas internas importantes que le permitirán soportar las amenazas existentes en el entorno externo.

En este resultado se destacan los siguientes factores claves como fortalezas importantes: el hecho de que la empresa hace énfasis en la reducción de costos, la existencia de sistemas de control eficientes, el no tener ninguna deuda por préstamos, el poseer tecnología de punta para el diseño y producción de las piezas, realizar control de calidad a los productos y el ser líder en el mercado regional. Por otra parte, Forja Uno C.A. presenta como

debilidades importantes el no poseer estrategias de mercadeo, el ser más reactiva que proactiva ante la competencia, el hecho de no buscar nuevos clientes y no tener una fuerza de ventas organizada, no tener una misión y visión definida por escrito, tener objetivos y metas que no están estructuradas formalmente, y el tener su capacidad de producción instalada es mayor a la empleada.

Es importante resaltar que al determinar las fortalezas de Forja Uno C.A., éstas ayudan a enfrentar las amenazas que presenta el entorno externo, como es el caso de la reducción de costos y la existencia de sistemas de control ayudan a soportar la incertidumbre económica y el temor a realizar inversiones en el país.

También se destaca en este análisis, y es cotejado con los resultados de la variable Cultura y Estrategia del Negocio, el hecho de no tener establecidas y el no conocer las metas, objetivos y estrategias competitivas de la organización, aspecto que puede ser considerado como un área de mejora. En la misión y visión provisional establecida en la variable Estrategia del Negocio, se menciona el hecho de incursionar en los mercados internacionales, y en el análisis interno de Forja Uno C.A. se puede apreciar como debilidad la falta de estrategias de mercadeo y ventas orientados a mercados extranjeros.

4.2. Variable Diseño Organizacional.

Todas las dimensiones que conforman la variable Diseño Organizacional están ubicadas en el rango de **"Bueno"** (los resultados que se obtuvieron en las dimensiones están por encima del 50%), por lo tanto, se puede considerar que el Diseño Organizacional de Forja Uno C.A. es eficiente, es decir, el conjunto de herramientas organizacionales que se emplean para llevar a cabo la Estrategia del Negocio son eficientes.

La dimensión Tareas puede considerarse con un promedio porcentual alto (72,50%) donde los aspectos más resaltantes son: el hecho de contar con funciones definidas; tener tecnología moderna y adecuada para el tipo de piezas que se producen; conocimiento por parte del personal de sus funciones y actividades diarias, a las cuales pueden incorporársele algunas tareas adicionales cuando se amerite. Es importante resaltar, que al analizar esta dimensión se encontró que hay una debilidad en la participación de los trabajadores en la definición de sus tareas.

La dimensión Estructura es la que posee el promedio porcentual más bajo, siendo igual a 60,83%. Se encontró que hay problemas en la definición de la estructura en la línea de mando que ésta señala. Pero como aspecto importante cabe señalar que se tiene clara la distribución actual de las tareas y las funciones que cada trabajador debe realizar.

En relación a la dimensión recompensa, es importante resaltar que se considera que el sistema de recompensas utilizado por la Gerencia es efectivo y que hay debilidad en el sistema de sanciones.

La dimensión Toma de Decisiones es la segunda dimensión con el promedio porcentual más alto (68,33%), donde sobresale el hecho de que éste es llevado a cabo por la alta gerencia y encontrándose una debilidad acerca de la percepción que tienen los trabajadores de la libertad para tomar decisiones en el desempeño de sus labores diarias.

La manera como fluye la información en Forja Uno C.A., es clara, precisa y oportuna, así como también es recibida sin ninguna omisión. Se cuenta con trabajadores que poseen las habilidades necesarias para realizar las funciones asignadas, pero hay debilidad en el énfasis de entrenamiento.

4.3. Variable Cultura Organizacional.

Todas las dimensiones de la variable Cultura Organizacional para Forja Uno C.A. están ubicadas por encima del 50%, por lo que se encuentran en la categoría de **"Bueno"**, lo que quiere decir que los hábitos y prácticas de trabajo observables en esta empresa, nos indican que su funcionamiento es eficiente.

Las dimensiones que tienen mayor influencia en este resultados son: "Otras normas que explican cómo se hacen o por qué no se hacen las cosas", la cual posee el porcentaje promedio más alto (70%), por lo que en la Cultura de Forja Uno C.A. los aspectos referentes al cumplimiento del horario de trabajo, el cuidado de los implementos de trabajo, la buena comunicación con el supervisor, la disposición por parte de los trabajadores a aprender otras habilidades contribuyen con los hábitos y prácticas de trabajo.

Otra dimensión que tiene peso en la manera cómo es la Cultura de Forja Uno C.A., es "Trabajo que hace la gente en realidad o no hace" (68,75%), donde el conocimiento del manejo de las maquinarias y equipos, el conocimiento de los pasos e instrucciones a seguir para producir una pieza de forjado, forman parte de los hábitos de trabajo para lograr realizar las tareas asignadas de manera eficiente.

La dimensión "Actitudes hacia la estrategia" es la que tiene menor influencia sobre la Cultura (el resultado de esta dimensión es de 60,42%), ya que se refleja el hecho de que el personal no conocer las estrategias del negocio, ni sus objetivos, ni las metas que la empresa quiere lograr.

Entre las debilidades encontradas están: fallas en el establecimiento y conocimiento de las metas de la organización, fallas en el conocimiento de las estrategias del negocio por parte de los trabajadores, debilidad en la identificación y solución rápida de problemas, falla en la participación en el

proceso de toma de decisión por parte de los trabajadores, fallas en el conocimiento y seguimiento de las normas de higiene y seguridad industrial.

Al analizar esta variable se puede apreciar que algunos de sus resultados también son destacados en la variable Diseño Organizacional como lo son: el conocimiento de las funciones que cada uno debe realizar, la buena comunicación con el supervisor y demás personas de la empresa, fallas en la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, conocimiento del manejo de las maquinarias y equipos especializado para la producción de las piezas de forjado.

QUINTO OBJETIVO: Evaluar el Desempeño Organizacional.

5.1. Análisis global del Desempeño Organizacional.

Forja Uno, C.A. en la evaluación global de su Desempeño Organizacional, muestra un resultado de 2,54; lo que la ubica entre las categorías de "Regular" y "Bueno", de acuerdo a la tabla de criterio elaborada para su evaluación. Con esto se puede decir que el Desempeño Organizacional de Forja Uno, C.A. esta en transición entre "Poco Eficiente" y "Eficiente".

Este desempeño se encuentra afectado principalmente por los resultados obtenidos en las variables Estrategia del Negocio (2,00) y Situación Comercial (1,97), lo que significa por un lado, que la Empresa tiene poco definidos elementos claves para guiar su crecimiento como lo son: la misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas; y por otro que Forja Uno, C.A., se encuentra inmersa en un entorno externo que brinda pocas oportunidades de desarrollo y en el cual está presente gran cantidad de amenazas graves que pueden tener un impacto negativo en sus posibilidades de crecimiento a futuro.

Sin embargo, Forja Uno, C.A. posee algunas fortalezas que pueden ser aprovechadas para su crecimiento organizacional, evidenciado en los Resultados de la Empresa (2,75), su Cultura (3,00) y su Diseño Organizacional (3,00). Al respecto cuenta con hábitos y conductas de trabajo observables que llevan a la organización a funcionar de manera eficiente, con herramientas organizacionales efectivas para ejecutar la estrategia de negocio de la empresa y fortalezas internas claves, tales como ser líderes en el mercado, tener tecnología de punta, hacer énfasis en la reducción de costos, entre otras, que le ayudarán a soportar las amenazas del entorno.

5.2. Técnica de Análisis de problemas.

De acuerdo al análisis de problemas realizado, podemos notar que se detectaron varias causas de problemas que están afectando el desempeño de Forja Uno C.A. y que pueden ser intervenidas para lograr mejoras significativas en su desempeño y contribuir con su proceso de crecimiento. Entre estas causas tenemos: falta de estrategias de mercadeo; confianza en la posición de liderazgo; falta de un departamento de mercadeo; gerencia autoritaria; temor de dar opiniones por parte de los trabajadores; poca credibilidad en los conceptos de visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas; poca importancia en la difusión de estos conceptos y se considera como información confidencial a la visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas. Esto da origen a que Forja Uno C.A. sea reactiva ante la competencia, no evidencie estrategias de búsqueda de nuevos mercados, no exista una fuerza de ventas organizada, no se posean estrategias de ventas para los mercados internacionales, fallas en la identificación y solución rápida de problemas, poca participación en la toma de decisiones por parte de los trabajadores, poca participación en el establecimiento de objetivos y metas, no se tengan estructuradas de manera formal la visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas, las cuales solo son conocidas por los directivos de esta Empresa.

Estos problemas ocasionan pérdida de participación de mercado, disminución de los ingresos, poca planificación a mediano y largo plazo, poca o ninguna creación de nuevos productos, disminución de la producción, personal poco identificado con la Empresa, no se comparte un fin común, no se tiene un perfil claro del rumbo de la organización, dificultad en el cumplimiento de las expectativas de crecimiento, retrabajo, pérdida de oportunidades de crecimiento, y la realización de inversiones innecesarias.

Cabe destacar que en este análisis varias de las causas que originan problemas no van a poder ser controlados ya que están influyendo en el entorno externo que rodea a Forja Uno C.A., pero pueden ser minimizadas, como es el caso de las medidas políticas, económicas y sociales asumidas por el gobierno nacional, poca confiabilidad en el proceso político venezolano y déficit fiscal, incertidumbre económica, las cuales originan problemas como; incremento de la inflación, incremento de las tasas de interés, reforma tributaria, riesgo país negativo, temor de realizar inversiones en el país, entre otros. Las consecuencias que estos problemas puedan a acarrearle a Forja Uno C.A. pueden dificultar su crecimiento ya que estarían afectado su producción, su participación en el mercado, su planificación a mediano y largo plazo, y se incrementarían los costos de producción.

Por lo anteriormente expuesto, se puede decir que Forja Uno C.A. tiene posibilidades de crecer, pero debe estar consciente de que existen en la organización áreas que pueden ser mejoradas para que se le facilite su crecimiento y desarrollo, tomando en cuenta las amenazas que se encuentran en el ambiente externo y que pueden retardar este proceso.

VII. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones por cada uno de los objetivos planteados en el trabajo:

PRIMER OBJETIVO: Evaluar la misión, visión y valores de la organización.

De acuerdo al Taller de Estrategia de Negocio realizado y su respectiva evaluación, se puede decir que Forja Uno C.A. se encuentra en la categoría de **"Regular"** (resultado de la evaluación igual a 2) en lo referente a la variable Estrategia del Negocio, por lo que esta estrategia está poco definida y esto puede hacer difícil el proceso de crecimiento y desarrollo de esta empresa, ya que los esfuerzos que se realicen para este propósito no van a estar claramente direccionados.

En esta línea no se tienen estructuradas de manera formal la visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas de Forja Uno C.A. Además estos elementos son solo conocidos por los directivos de la empresa, por lo que su comunicación y difusión a los trabajadores no se lleva a cabo de manera regular, por lo tanto, no son compartidos.

SEGUNDO OBJETIVO: Identificar la etapa de desarrollo en la cual se encuentra Forja Uno, C.A.

Luego de las entrevistas con los representantes de Forja Uno C.A. y de analizada la información proporcionada por ellos, se determinó que esta Empresa se encuentra entre la fase de Juventud y la de Madurez, lo que puede ser considerado como un aspecto positivo para orientarla a alcanzar su crecimiento, ya que esta empresa ya ha ganado estabilidad. Pero para buscar la madurez debe fijar una misión y visión clara, objetivos y metas organizacionales específicos, tener presente satisfacer las solicitudes de los clientes y asegurar la existencia de buenas bases financieras.

TERCER OBJETIVO: Analizar el medio externo de Forja Uno, C.A.

El entorno externo en el cual está inmerso Forja Uno C.A., se caracteriza por tener graves amenazas (el resultado obtenido a través de la Matriz del Entorno Externo muestra un resultado ponderado igual a 1,97) que pueden dificultar los planes de crecimiento de esta Empresa. Entre estas amenazas se pueden señalar: la incertidumbre política y económica del país, el aumento de las tasas de interés, el temor de realizar inversiones en Venezuela.

El entorno externo le brinda a Forja Uno C.A. valiosas oportunidades que pueden ser aprovechadas para su crecimiento, como es el hecho de obtener parte de la materia prima en la región y el posible cierre de su principal competencia.

CUARTO OBJETIVO: Analizar el Medio Interno de la empresa.

4.1. Variable Resultados de la Empresa

Forja Uno C.A. es una empresa que cuenta con fortalezas internas importantes que le permitirán enfrentarse adecuadamente a las amenazas existentes en el entorno externo (la Matriz de Evaluación del Entorno Interno dio como resultado ponderado total 2,75). Entre estas fortalezas se tienen: énfasis en la reducción de costos, no tener deudas con los bancos por prestamos, contar con tecnología de punta para la elaboración de las piezas de forjado.

También en esta Empresa se presentan las siguientes debilidades que pueden ser consideradas áreas de mejora: no tener estrategias de mercadeo; ser reactiva ante la competencia; no tener definida la misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas; y no tener una fuerza de ventas organizada.

4.2. Variable Diseño Organizacional.

El Diseño Organizacional de Forja Uno C.A. es eficiente (todas las dimensiones que conforman esta variable están ubicadas en el rango de **"Bueno")** siendo las herramientas más destacadas las Tareas (72,50%) y la Toma de Decisiones (68,33%) y la dimensión Estructura es la que presenta el menor porcentaje (60,83%), lo que significa que el conjunto de herramientas organizacionales que se emplean para desarrollar la Estrategia de Negocio de la empresa, pueden ser consideradas como efectivas.

4.3. Variable Cultura Organizacional.

Los hábitos y practicas de trabajo observables en esta empresa, nos indican que su funcionamiento es eficiente (todas las dimensiones de la variable Cultura Organizacional se encuentran en la categoría de **"Bueno")**, destacándose en este resultado las dimensiones "otras normas que explican cómo se hacen las cosas o por qué no se hacen" (70%) y "trabajo que hace la gente en realidad o no hace" (68,75%). La dimensión con el menor porcentaje fue "actitudes hacia la estrategia y los objetivos" (60,42%).

QUINTO OBJETIVO: Evaluar el Desempeño Organizacional.

El desempeño organizacional de Forja Uno C.A. puede considerarse, de acuerdo al análisis de problema y al promedio de las variables del modelo (igual a 2,54), entre "Regular" y "Bueno", donde se detectaron áreas susceptibles de mejora, que si son corregidas las posibilidades de crecimiento de esta Empresa serán mayores.

Dichas áreas de mejora están orientadas a definir la razón de ser de la compañía, a dónde quiere estar y cuáles estrategias debe emplear para tal fin, con lo cual se podría lograr compartir metas comunes, mayor identificación de los trabajadores con la empresa, aumentar la participación en el mercado, mantener la calidad de los productos, reducir costos, y sobretodo afianzarse

como organización, mantener su liderazgo regional y alcanzar la madurez como organización.

Es importante resaltar que el entorno donde esta inmerso Forja Uno C.A. no es, en estos momentos, el más favorable para un proceso de crecimiento, pero si se toman en cuenta las fortalezas internas y se logran solventar sus debilidades, se podrá implementar estrategias de crecimiento efectivas.

VIII. RECOMENDACIONES

Para lograr una mejor Desempeño Organizacional y llevar a cabo un proceso de crecimiento en Forja Uno C.A., se recomienda lo siguiente:

1- Diseñar un plan estratégico para Forja Uno C.A. que le permita construir una posición suficientemente fuerte y flexible a los cambios.
2- Mantener y reforzar las fortalezas de Forja Uno C.A. que le ayudan a soportar las amenazas del entorno externo.
3- Definir y estructurar formalmente la visión, misión y valores de la organización que le permitirá clarificar su razón de ser y orientar su crecimiento.
4- Fijar objetivos y metas organizacionales acorde con su misión y visión.
5- Establecer estrategias competitivas claras que contribuyan a incrementar la participación de Forja Uno C.A. en el mercado del forjado.
6- Difundir a todo el personal de la empresa la misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategia competitiva para lograr una mayor identificación de los trabajadores con la misma.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- DAVID, Fred R. (1994). "La Gerencia Estratégica", 9na. Reimpresión, Colombia, Serie Empresarial, Fondo Editorial Legis.

- FRENCH, Wendell y Cecil H. Bell, Jr (1996). "Desarrollo Organizacional", 5ta. Edición, México, Mc Graw Hill.

- HANNA, David (1990). "Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño", Estados Unidos, Addison. –Wesley Iberoamericana.

- HERNÁNDEZ, Roberto y otros (1991). "Metodología de la investigación", 2da. Edición, México, Mc. Graw Hill Interamericana de México.

- MEDINA Q., William. "Procesos de Consultoría"Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

- www/el-nacional.com

- www/eluniversal.com

- www/bcv.org.ve

X. ANEXOS

ANEXO "A"
ANEXO A.1. GUÍA PARA EL ANÁLISIS INTERNO DE FORJA UNO, C.A.

1- EVALUACIÓN GERENCIAL

Planificación: Está formada por las tareas gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas especificas incluyen predicción, fijación de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y fijación de metas.

1. ¿Tiene la organización metas y objetivos claramente definidos? ¿Están claramente comunicados?
2. ¿Posee Forja Uno C.A., una estrategia general para competir en su ramo industrial?
3. ¿Controla y predice la organización tendencias pertinentes en los medios políticos, sociales y tecnológicos?
4. ¿Se anticipa y controla la organización las acciones y reacciones de los competidores en el mercado?
5. ¿Controla y se anticipa la organización a las necesidades de los clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y empleados claves?
6. ¿Posee la organización un proceso de presupuesto efectivo?
7. ¿Tiene la organización una declaración escrita de su misión?
8. ¿Tiene la organización planes de contingencia?
9. ¿Asigna la organización sus recursos con base a metas fijadas?

Organización: Incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de relaciones tarea-autoridad. Sus áreas especificas incluyen diseño organizativo, especialización en trabajos, diseño y descripción de cargos o puestos, alcance del control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puesto.

1. ¿Hay en la empresa una clara estructura organizativa, que se evidencie mediante un organigrama formal?
2. ¿Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama?
3. ¿Delegan los gerentes de la organización en forma apropiada?
4. ¿Posee y usa la organización descripciones escritas de cargos?

Motivación: Abarca esfuerzos dirigidos a moldear el comportamiento humano. Sus temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de comportamiento, delegación de autoridad, enriquecimiento en el trabajo, gratificación en el trabajo, satisfacción de necesidades, cambio organizativo, estado de ánimo de empleados y gerentes.

1. ¿Se emplea un estilo gerencial participativo?
2. ¿Se estimula la creatividad?
3. ¿Son bajas las tasas de ausentismo en la organización?
4. ¿Son los coeficientes de rotación en la organización bajos?
5. ¿ Se han identificados grupos informales en la organización?
6. ¿Son las normas de los grupos informales favorables a la gerencia?
7. ¿Existe en la organización un buen sistema de comunicación recíproca?
8. ¿Posee la organización un buen sistema de recompensas y sanciones?
9. ¿Se adapta la organización y sus empleados favorablemente a los cambios?
10. ¿Son los empleados capaces de satisfacer sus necesidades individuales a través de la organización?

Selección de personal: Estas actividades se concentran en la gerencia de personal y de recursos humanos. Incluyen administración de sueldos y salarios, prestaciones, entrevistas, contratación, despido, adiestramiento, desarrollo gerencial, seguridad de los empleados, oportunidades de igualdad de empleos, relaciones sindicales, desarrollo profesional, políticas disciplinarias, procedimiento de quejas y relaciones públicas.

1. ¿Suministra la organización programas de adiestramiento y desarrollo gerencial?
2. ¿Tiene la organización un buen sistema de administración de sueldos y salarios?
3. ¿Tiene la organización procedimientos de quejas?
4. ¿Posee la organización políticas disciplinarias expresas?
5. ¿Tiene la empresa un sistema de planificación profesional para sus empleados?
6. ¿Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?
7. ¿Promueve la organización a sus empleados desde adentro?
8. ¿Posee la organización un código de ética?

Control: Se refiere a todas aquellas actividades gerenciales, cuyo objetivo sea asegurar que los resultados reales estén de acuerdo con los resultados planeados. Los sectores claves de preocupación incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, de inventario, de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.

1. ¿Tiene la empresa un sistema efectivo de control financiero?
2. ¿Posee la organización un sistema efectivo de control de ventas?
3. ¿Cuenta la empresa con un sistema efectivo de control de inventarios?
4. ¿Tiene un sistema efectivo de control de gastos?
5. ¿Posee un sistema efectivo de control de producción?
6. ¿Cuenta con un buen sistema de control de calidad?
7. ¿Posee sistemas de control con asistencia del computador?
8. ¿Se toman las medidas correctivas oportunamente con el objeto de mejorar las variaciones desfavorables?
9. ¿Respaldan las sanciones y recompensas los sistemas de control establecidos en la organización?

2- EVALUACIÓN DE MERCADEO

Sistemas de mercadeo

1. ¿Posee la empresa estrategias de mercadeo? ¿Porque? ¿Cuáles?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de ventas?
3. ¿Se buscan nuevos mercados?
4. ¿Se realiza en la empresa investigación de mercado?
5. ¿Emplea la organización métodos para el pronóstico de ventas y mercadeo?
6. ¿Analiza la gerencia en forma periódica la rentabilidad de productos, mercados territorios y canales de distribución?
7. ¿Se encuentra la empresa bien organizada para recolectar, generar, y seleccionar ideas sobre nuevos productos?
8. ¿Lleva la empresa a cabo pruebas adecuadas de productos y mercados antes del lanzamiento de nuevos productos?

3- EVALUACIÓN FINANCIERA

Razones de Liquidez
Razones de endeudamiento
Razón de actividad
Razones de Rentabilidad

Razones de crecimiento
Liquidez, Endeudamiento, Actividad, Rentabilidad, Crecimiento

1. ¿Han aumentados las razones de liquidez, endeudamiento, actividad, rentabilidad, crecimiento de la empresa con el transcurso del tiempo?
2. ¿Están las razones de liquidez, endeudamiento, actividad, rentabilidad, crecimiento por encima de los promedios de la industria?.

4- EVALUACIÓN DE PRODUCCIÓN

1. ¿Se diseñaron efectivamente las instalaciones?
2. ¿Son aceptables los costos de transporte en cuanto a recepción y despacho?
3. ¿Es apropiada la tecnología de procesos que se usa?
4. ¿Los procesos de trabajo son efectivos?
5. ¿Se fabrica el producto de acuerdo con un pedido o para almacenarlo, o para ambos propósitos?

Capacidad

1. ¿Se pronostica en forma regular y efectiva la demanda de productos?
2. ¿Se logran economías de escala apropiadas?
3. ¿Están los depósitos, almacenes y fabricas ubicadas en forma efectiva? ¿Son del tamaño adecuado?
4. ¿Se han reducido al mínimo los costos agregados de planificación?
5. ¿El despacho del material es realizado oportunamente?
6. ¿Tiene la empresa sistemas de control de producción eficientes y efectivos?

Inventario

1. ¿Se han analizado los costos de producción y de compra de inventarios requeridos?
2. ¿Se han establecidos los costos de compra, recepción y despachos?
3. ¿Se han determinados los costos de las devoluciones?
4. ¿Posee la empresa un sistema efectivo de control de inventarios?
5. ¿Cómo se controla el inventario?

Fuerza de trabajo

1. ¿Se han efectuados estudios de tiempo y movimiento en los trabajos relacionados con operaciones?
2. ¿Se han diseñado en forma efectiva y eficiente los puestos de producción?
3. ¿Son las normas de producción claras, razonables y efectivas?
4. ¿Se han establecidos recompensas y sanciones en relación con la productividad?
5. ¿Se han fijados políticas razonables y efectivas de producción?
6. ¿Son bajas las tasas de ausentismo y rotación de empleados de producción?
7. ¿El jefe de producción es un buen líder?

Calidad

1. ¿Tiene la empresa un sistema eficiente de control de calidad?
2. ¿Cómo se mide la calidad en la empresa?
3. ¿Se han fijado y analizados los siguientes costos de control de calidad?
   - De prevención: costos de desarrollo y entrenamiento
   - De Fallas internas: costos del material de desecho, de tiempo inútil.
   - De fallas externas: costos de reembolso, reemplazo de producción, resolución de quejas de clientes.

ANEXO A.2. GUÍA PARA EL ANÁLISIS EXTERNO DE FORJA UNO, C.A.

Fuerzas económicas

- Tasa de inflación.
- Tasa de interés.
- Economía de escalas.
- Consumo.
- Valor del dólar.
- Situación económica de países extranjeros.
- Fluctuaciones en los precios.
- Factores de importación o de exportación.
- Políticas fiscales
- Impuestos.

Fuerzas jurídicas, gubernamentales y políticas.

- Regulaciones gubernamentales
- Cambios en leyes tributarias
- Regulaciones de importación / exportación.
- Leyes locales

Fuerzas tecnológicas.

- Cual tecnología que posee la empresa se considera critica.
- Posee tecnología de punta por el contrario no la requiere.
- Que tecnología adicional se requiere para lograr los objetivos de la empresa.

Fuerzas competitivas

- Quienes son nuestros competidores
- Cuales son las fortalezas de nuestros competidores
- Cuales son sus debilidades
- Cuales son las estrategias, objetivos y metas de nuestros competidores.
- Cuales serán las respuestas de nuestros competidores antes las fuerzas económicas, etc.
- Que tan vulnerables son nuestras estrategias a un contraataque de nuestros competidores.
- Que porcentaje del mercado tenemos nosotros y cual nuestros competidores.
- Cual es la relación de nuestros productos respecto a la nuestros competidores.
- Que factores lo han llevado a la posición que tienen actualmente.

ANEXO "B": PROGRAMACIÓN DEL TALLER SOBRE ESTRATEGIA DE NEGOCIO

OBJETIVO GENERAL:
Identificar, evaluar y formular la misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategia competitiva de Forja Uno C.A

OBJETIVOS ESPECIFICOS:
-Identificar la misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategia competitiva de Forja Uno C.A.
-Determinar si el personal de la Empresa conoce la misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategia competitiva.
-Formular la misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategia competitiva.

DURACIÓN: 8 Horas

PARTICIPANTES: Personal de Forja Uno C.A.

HORA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RECURSOS
8:00 – 8:45	Bienvenida.	-El equipo consultor da la Bienvenida, chequea las expectativas de los participantes y explica el objetivo del Taller.	45 min.	-Retroproyector. -Transparencias. -Marcadores. -Rotafolio. -Hojas de papel.
8:45 – 10:15	Determinar si los empleados y directivos conocen y comparten la misión, visión, valores, objetivos y metas de Forja Uno C.A.	-Los participantes deberán escribir, de forma individual, la misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategia competitiva de Forja Uno C.A. para luego ser comentadas. -Ciclo de preguntas y respuestas, relacionadas con la anterior actividad para determinar el nivel de conocimiento de los participantes. -Trabajo en equipo para obtener conclusiones sobre la existencia y conocimiento de la misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategia competitiva.	1 Hora, 30 min.	-Hojas de papel. -Lápices. -Pizarrón. -Marcadores

HORA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RECURSOS
10:45 – 12:00	Dar a conocer a los participantes los conceptos claves y la teoría relacionada con visión, misión, valores, objetivos y metas	-Exposición por parte del equipo consultor de los conceptos de misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategia competitiva; su importancia y relevancia en el éxito de una organización.	1 Hora, 15 min.	-Retroproyector. -Transparencias.
12:00 – 1:00	Descanso Refrigerio		1 Hora.	
1:00 – 2:30	Demostrar la importancia que tiene para una organización la existencia, conocimiento y difusión de la visión, misión, valores, objetivos y metas	El instructor solicitará a los participantes que de manera individual y sin comunicarse dibujen una mesa, no dará más indicaciones. Transcurrido 10 minutos, solicitará nuevamente que dibujen otra mesa pero esta vez se dará el color, forma y dimensiones para dibujarla. Reunidos en grupo los participantes deberán comparar ambos dibujos y obtener conclusiones sobre la importancia de la visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias competitivas.	1 Hora, 30 min.	-Rotafolios -Marcadores.
2:30 – 4:15	Definir y formular de la misión, visión, valores, objetivos y metas de Forja Uno C.A.	-Los participantes se reunirán en equipo, y apoyándose en la técnica de tormenta de ideas elaborarán la misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategia competitiva de Forja Uno C.A.	1 hora, 45 min.	-Rotafolio. -Marcadores.
4:15 – 4:30	Cierre del Taller	Establecer las conclusiones del Taller y chequear las expectativas de los participantes.	15 min.	-Rotafolio. -Hojas de papel. -Marcadores

ANEXO "C"

ANEXO C.1. CUESTIONARIO SOBRE DISEÑO ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión acerca del Diseño Organizacional de Forja Uno C.A, es decir, las características organizacionales que describen a la Empresa. Sea sincero(a) al responder las afirmaciones que se plantean a continuación, y no deje ninguna de ellas sin contestar. Este cuestionario es anónimo, por lo tanto, la información suministrada por Usted es totalmente confidencial.
Para contestar este cuestionario, coloque un círculo en torno a la letra de la opción seleccionada por Usted, marque solo una de las siguientes alternativas (no hay respuestas correctas o incorrectas):

a- Totalmente de acuerdo (TA)
b- De acuerdo (DA)
c- En desacuerdo (ED)
d- Totalmente en desacuerdo (TD)

Ejemplo:

Sus compañeros de trabajo toman decisiones sin consultarlas a su superior.	(a)	b	c	d

Si marca la opción **a**, significará que Ud. se encuentra **Totalmente de acuerdo** con esta afirmación.

¡ GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

CUESTIONARIO

Cargo	Departamento	Nivel Educativo	Tiempo en la Empresa

Item	Afirmación	TA	DA	ED	TD
1.	Se cuenta con la maquinaria, los equipos y la tecnología adecuada para realizar el trabajo.	a	b	c	d
2.	La empresa cuenta con una estructura organizativa formal, claramente definida.	a	b	c	d
3.	Los supervisores recompensan a sus empleados por los objetivos alcanzados.	a	b	c	d
4.	Las decisiones son tomadas por la alta gerencia y luego difundidas en la organización.	a	b	c	d
5.	La gerencia facilita y promueve la comunicación desde y hacia los demás departamentos.	a	b	c	d
6.	El personal cuenta con las habilidades requeridas para realizar las funciones que demanda la organización.	a	b	c	d

Item	Afirmación	TA	DA	ED	TD
7.	El personal conoce cuales son las funciones y actividades que deben realizar para desarrollar su trabajo.	a	b	c	d
8.	La distribución actual de las funciones y responsabilidades es la más adecuada para el desarrollo eficiente del trabajo.	a	b	c	d
9.	Las recompensas utilizadas por la Gerencia son efectivas.	a	b	c	d
10.	Los supervisores promueven la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	a	b	c	d
11.	La información e instrucciones impartidas tanto por la Gerencia como por los supervisores, son claras, precisas y oportunas.	a	b	c	d
12.	El personal de la empresa está identificado y comprometido con los objetivos organizacionales.	a	b	c	d
13.	La Empresa utiliza tecnología actualizada para realizar sus actividades laborales.	a	b	c	d
14.	Los empleados se organizan informalmente para realizar el trabajo.	a	b	c	d
15.	La Empresa utiliza, además de las recompensas económicas, otro tipo de reconocimiento.	a	b	c	d
16.	Los empleados tiene libertad para tomar decisiones en el desempeño de su labor diaria	a	b	c	d
17.	Los planteamientos, opiniones, problemas expuestos por los trabajadores son escuchados atentamente por la alta gerencia.	a	b	c	d
18.	La Organización permite que el trabajador cubra sus necesidades personales y profesionales.	a	b	c	d
19.	Las funciones que realizan los empleados son sencillas, por lo que pueden llevar a cabo otras tareas adicionales.	a	b	c	d
20.	En la organización se sigue la línea de mando que señala la estructura formal.	a	b	c	d
21.	Las recompensas van a depender de los resultados obtenidos.	a	b	c	d
22.	Los supervisores motivan a los empleados a lograr los objetivos planteados	a	b	c	d
23.	Los canales de comunicación formales, permiten que la información sea recibida sin omisiones y distorsiones.	a	b	c	d
24.	En el personal de la empresa existen valores tales como: responsabilidad, colaboración, compañerismo, honestidad.	a	b	c	d
25.	El trabajador participa en la definición de las tareas.	a	b	c	d
26.	Existen en la organización grupos informales que faciliten el logro de los objetivos organizacionales.	a	b	c	d
27.	Además del sistema de recompensas, la Empresa tiene sanciones que son aplicadas cuando no se logran las metas propuestas.	a	b	c	d
28.	Las decisiones tomadas por los líderes son oportunas para alcanzar las metas organizacionales.	a	b	c	d
29.	La información trasmitida de manera informal es más efectiva que la transmitida a través de los canales formales.	a	b	c	d
30.	La empresa hace énfasis en el entrenamiento y capacitación de su personal.	a	b	c	d

ANEXO C.2. CUESTIONARIO SOBRE CULTURA

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión acerca de la cultura organizacional de Forja Uno C.A., para lo cual usted deberá evaluar la actitud, comportamientos y hábitos de sus compañeros de trabajo. Sea sincero(a) al responder las afirmaciones que se plantean a continuación, y no deje ninguna de ellas sin contestar. Este cuestionario es anónimo, por lo tanto, la información suministrada por Usted es totalmente confidencial.
Para contestar este cuestionario, coloque un círculo en torno a la letra de la opción seleccionada por Usted, marque solo una de las siguientes alternativas (no hay respuestas correctas o incorrectas):

a- Totalmente de acuerdo (TA)
b- De acuerdo (DA)
c- En desacuerdo (ED)
d- Totalmente en desacuerdo (TD)

Ejemplo:

Mis compañeros se esfuerzan por hacer productos de calidad.	(a)	b	c	d

Si marca la opción **a**, significará que Ud. está "**Totalmente de acuerdo**" con esta afirmación.

¡ GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

CUESTIONARIO

Cargo	Departamento	Nivel Educativo	Tiempo en la Empresa

Item	Afirmación	TA	DA	ED	TD
1.	Mis compañeros cumplen con los objetivos de producción establecidos para cada día de trabajo.	a	b	c	d
2.	Nuestro jefe nos motiva y apoya en el desarrollo de nuestras labores.	a	b	c	d
3.	Mis compañeros trabajan bien como equipo.	a	b	c	d
4.	Mis compañeros están dispuestos a aprender otras habilidades.	a	b	c	d
5.	Mis compañeros se esfuerzan por obtener la calidad en los productos que elaboramos.	a	b	c	d
6.	Nuestro jefe está dispuesto a negociar las soluciones de los problemas.	a	b	c	d
7.	Mis compañeros pueden identificar y solucionar rápidamente los problemas.	a	b	c	d
8.	Mis compañeros se comunican eficazmente en nuestro grupo de trabajo.	a	b	c	d
9.	Mis compañeros comparten metas comunes.	a	b	c	d
10.	Nuestro jefe quiere que asumamos más responsabilidades.	a	b	c	d
11.	Cuando se presenta una crisis, mis compañeros trabajan hasta controlarla.	a	b	c	d

Item	Afirmación	TA	DA	ED	TD
12.	Mis compañeros conocen y respetan las normas de higiene y seguridad industrial establecidas en la empresa.	a	b	c	d
13.	Mis compañeros participan en la fijación de las metas organizacionales.	a	b	c	d
14.	Nuestro jefe escucha nuestras expectativas respecto al trabajo.	a	b	c	d
15.	Mis compañeros aprenden de sus errores y los corrigen.	a	b	c	d
16.	Mis compañeros cumplen el horario de trabajo establecido.	a	b	c	d
17.	Mis compañeros consideran que es importante establecer metas de trabajo.	a	b	c	d
18.	Mis compañeros están de acuerdo con los incentivos de la empresa.	a	b	c	d
19.	Mis compañeros participan en la planeación de las tareas diarias.	a	b	c	d
20.	Mis compañeros tienen una buena comunicación con su supervisor.	a	b	c	d
21.	Mis compañeros conocen los objetivos o metas de la empresa.	a	b	c	d
22.	Mis compañeros tienen claro quien es su jefe.	a	b	c	d
23.	Mis compañeros y supervisores buscan soluciones innovadoras y efectivas al presentarse algún problema.	a	b	c	d
24.	Mis compañeros asisten diariamente al trabajo.	a	b	c	d
25.	Mis compañeros están identificados con la organización.	a	b	c	d
26.	Mis compañeros participan en la toma de decisiones	a	b	c	d
27.	Mis compañeros conocen la forma de operar las maquinarias o equipos de manera eficiente.	a	b	c	d
28.	Mis compañeros evitan los conflictos personales y laborales en la organización.	a	b	c	d
29.	Mis compañeros conocen y comparten las estrategias de negocios de la empresa.	a	b	c	d
30.	Nuestro jefe delega las actividades rutinarias.	a	b	c	d
31.	Mis compañeros de trabajo son eficientes en su desempeño laboral.	a	b	c	d
32.	Mis compañeros se ayudan entre si cuando surge algún problema laboral o personal.	a	b	c	d
33.	Mis compañeros y supervisores conocen lo que es importante para la organización y lo que no es.	a	b	c	d
34	Mis compañeros son reconocidos por el jefe cuando realizan algún esfuerzo especial dentro del trabajo.	a	b	c	d
35.	Mis compañeros conocen claramente todos los pasos necesarios para producir las piezas.	a	b	c	d
36	Mis compañeros cuidan sus implementos de trabajo.	a	b	c	d
37.	Los objetivos y estrategias del negocio sólo lo conocen nuestros jefes.	a	b	c	d
38.	Mis compañeros reciben instrucciones claras por parte de su jefe, para realizar sus labores.	a	b	c	d
39.	Mis compañeros siguen las instrucciones para operar las maquinarias y equipos.	a	b	c	d
40.	Mis compañeros se sienten parte importante de la organización.	a	b	c	d

ANEXO "D"

ANEXO D.1. MATRIZ DE VALIDACIÓN CUESTIONARIO DISEÑO ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES E INDICADORES

TAREAS

	ESPECIALISTA 1				ESPECIALISTA 2				ESPECIALISTA 3				TOTAL			
Items	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**
1. Se cuenta con la maquinaria, los equipos y la tecnología adecuada para realizar el trabajo.	1				1				1				3			
2. Los supervisores imparten instrucciones claras y precisas, lo que facilita el eficiente cumplimiento de las funciones.		1				1				1				3		
3. Conozco cuales son las funciones y actividades que debo realizar para desarrollar mi trabajo.	1				1			1	1			1	3			2
4. El avance tecnológico es un aspecto de gran importancia para la empresa.	1				1			1	1			1	3			2
5. Las actividades y funciones de los distintos departamentos se realizan coordinadamente de manera de lograr los objetivos organizacionales.		1				1				1				3		

ESTRUCTURA

	ESPECIALISTA 1				ESPECIALISTA 2				ESPECIALISTA 3				TOTAL			
Items	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**
1. La empresa cuenta con un estructura organizativa formal claramente definida.	1				1				1				3			
2. La distribución actual de la funciones y responsabilidades es l más adecuada para el desarroll eficiente del trabajo.	1				1					1			2	1		
3. Los empleados se organiza informalmente para realizar el trabajo.	1				1				1				3			
4. En la organización se sigue la líne de mando que señala la estructur formal.	1				1				1				3			
5. Existen en la organización grupo informales que faciliten el logro de lo objetivos organizacionales.			1		1				1				2		1	

RECOMPENSAS

	ESPECIALISTA 1				ESPECIALISTA 2				ESPECIALISTA 3				TOTAL			
Items	Si	No	Elim	Modif	Si	No	Elim	Modif	Si	No	Elim	Modif	Si	No	Elim	Modif
1. Los supervisores recompensan sus empleados por los objetivo alcanzados.	1				1							1	2			1
2. Los estímulos utilizados por l gerencia son efectivos.	1			1	1			1	1			1	3			3
3. Además de la recompens económica existe otro tipo d recompensas utilizadas por la empresa.	1			1	1			1	1			1	3			3
4. Los empleados, solo logra alcanzar los objetivos organizacionale cuando son recompensados.			1		1						1		1		2	
5. Si los objetivos organizacionale no son alcanzados el personal e sancionado.			1		1			1	1			1	2		1	2

TOMA DE DECISION

	ESPECIALISTA 1				ESPECIALISTA 2				ESPECIALISTA 3				TOTAL			
Items	Si	No	Elim	Modif	Si	No	Elim	Modif	Si	No	Elim	Modif	Si	No	Elim	Modif
1. Las decisiones son tomadas por l alta gerencia y luego difundidas en l organización.	1				1				1				3			
2. Los supervisores promueven l toma de decisión por parte de lo empleados.	1			1	1				1			1	3			2
3. Los empleados tiene libertad par tomar decisiones en el desempeño d su labor diaria.			1		1				1				2		1	
4. Las decisiones tomados por lo empleados son aceptadas por lo supervisores.			1		1						1		1		2	
5. Los supervisores están dispuesto a negociar con los empleados, cuand la situación así lo requiera.			1		1			1			1		1		2	1
6. Los supervisores son considerado como buenos lideres.			1		1						1		1		2	

INFORMACION

	ESPECIALISTA 1				ESPECIALISTA 2				ESPECIALISTA 3				TOTAL			
Items	Si	No	Elim	Modif	Si	No	Elim	Modif	Si	No	Elim	Modif	Si	No	Elim	Modif
1. La gerencia facilita y promueve l comunicación desde y hacia los demá departamentos.	1			1	1								2			1
2. La información es transmitida d manera clara y oportuna, por parte de l gerencia.	1				1								2			
3. Los planteamientos, opiniones, problemas expuestos por lo trabajadores son escuchado atentamente por la alta gerencia.	1				1								2			
4. Los canales de comunicació formales, permiten que la informació sea recibida sin omisiones distorsiones.	1				1			1					2			1
5. La información trasmitida d manera informal es más efectiva que l transmitida a través de los canale formales.	1				1								2			

GENTE

	ESPECIALISTA 1				ESPECIALISTA 2				ESPECIALISTA 3				TOTAL			
Items	Si	No	Elim	Modif	Si	No	Elim	Modif	Si	No	Elim	Modif	Si	No	Elim	Modif
1. Cuenta el personal con la habilidades requeridas para realizar la funciones que demanda l organización.	1			1	1								2			1
2. El personal de la empresa est identificada con los objetivo organizacionales.	1				1								2			
3. El personal siente que l organización le permite satisfacer su necesidades personales d capacitación y desarrollo.	1			1	1								2			1
4. En el personal de la empres existen valores tales como: responsabilidad, colaboración, compañerismo.	1				1								2			
5. La empresa hace énfasis en el entrenamiento y capacitación de s personal.	1				1								2			

ANEXO D.2. MATRIZ DE VALIDACIÓN CUESTIONARIO CULTURA

DIMENSIONES E INDICADORES

ACTITUDES HACIA LAS ESTRATEGIAS Y LOS OBJETIVOS

	ESPECIALISTA 1				ESPECIALISTA 2				TOTAL			
Items	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**
1. Mis compañeros cumplen con los objetivos de producción establecidos para cada día de trabajo	1				1				2			
2. Mis compañeros realizan su trabajo con calidad.				1				1				2
3. Mis metas comparten metas comúnes	1				1				2			
4. Mis compañeros opinan en el establecimiento de metas				1				1				2
5. Mis compañeros consideran que es importante establecer metas de trabajo.	1				1				2			
6. Mis compañeros saben cuáles son los objetivos de la empresa				1				1				2
7. Mis compañeros están identificados con la organización.	1				1				2			
8. Mis compañeros conocen y comparten las estrategias de negocios de la empresa.	1				1				2			
9. Mis compañeros y supervisores conocen lo que es importante para la organización y lo que no es.	1				1				2			
10. Los objetivos y estrategias del negocio sólo lo conocen nuestros jefes	1				1				2			

DISTRIBUCION REAL DEL PODER Y LAS RECOMPENSAS

	ESPECIALISTA 1				ESPECIALISTA 2				TOTAL			
Items	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**
1. Nuestro jefe nos motiva y apoya en el desarrollo de nuestras labores	1				1				2			
2. Nuestro jefe está dispuesto a negociar las soluciones de los problemas	1				1				2			
3. Nuestro jefe nos establece más responsabilidades				1				1				2
4. Nuestro jefe escucha nuestras expectativas respecto al trabajo	1				1				2			
5. Mis compañeros están de acuerdo con los incentivos de la empresa	1				1				2			
6. Mis compañeros sabe quien es su jefe				1				1				2
7. Mis compañeros participan en la toma de decisiones	1				1				2			
8. Nuestro jefe delega las actividades rutinarias	1				1				2			
9. Mis compañeros son reconocidos por el jefe cuando realizan algún esfuerzo especial dentro del trabajo	1				1				2			
10. Mis compañeros reciben instrucciones claras por parte de su jefe, para realizar sus labores.	1				1				2			

TRABAJO QUE HACE LA GENTE EN REALIDAD O NO HACE

	ESPECIALISTA 1				ESPECIALISTA 2				TOTAL			
Items	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**
1. Mis compañeros trabajan bien como equipo	1				1				2			
2. Mis compañeros pueden identificar y solucionar rápidamente los problemas	1				1				2			
3. Cuando se presenta una crisis, mis compañeros trabajan hasta controlarla	1				1				2			
4. Mis compañeros aprenden de sus errores y los corrigen.	1				1				2			
5. Mis compañeros participan en la planeación de las tareas diarias	1				1				2			
6. Mis compañeros y sus jefes buscan soluciones al tener problemas				1				1				2
7. Mis compañeros saben como se manejan las maquinas y equipos				1				1				2
8. Mis compañeros de trabajo son eficientes en su desempeño laboral	1				1				2			
9. Mis compañeros conocen claramente todos los pasos necesarios para producir las piezas	1				1				2			
10. Mis compañeros siguen las instrucciones para operar las maquinarias y equipos	1				1				2			

OTRAS NORMAS QUE EXPLICAN COMO SE HACEN LAS COSAS O POR QUE NO SE HACEN

	ESPECIALISTA 1				ESPECIALISTA 2				TOTAL			
Items	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**	**Si**	**No**	**Elim**	**Modif**
1. Mis compañeros están dispuestos a aprender otras habilidades	1				1				2			
2. Mis compañeros se comunican eficazmente en nuestro grupo de trabajo	1				1				2			
3.Mis compañeros conocen y respetan las normas de higiene y seguridad industrial establecidas en la empresa	1				1				2			
4. Mis compañeros cumplen el horario de trabajo	1				1				2			
5. Mis compañeros se comunican muy bien con su jefe				1				1				2
6. Mis compañeros van todos los días a su trabajo				1				1				2
7. Mis compañeros evitan los conflictos personales y laborales en la organización	1				1				2			
8. Mis compañeros se ayudan entre si cuando surge algún problema laboral o personal	1				1				2			
9. Mis compañeros cuidan sus implementos de trabajo	1				1				2			
10. Mis compañeros se sienten parte importante de la organización	1				1				2			

ANEXO "E" CALCULO DE COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN Y ERROR DE ESTIMACION

Dimensiones	Pearson	Coefic. Determ.	Error Est.
Tareas	0,85817	0,74	1,29
Estructura	0,90942	0,83	1,36
Recompensas	0,92661	0,86	1,50
Toma de decisión	0,89205	0,80	1,15
Información	0,85314	0,73	1,63
Gente	0,81469	0,66	0,82

ANEXO "F" CRONOGRAMA DE TRABAJO

	Enero	Febrero				Marzo				Abril	
ACTIVIDADES / DIAS	16 al 31	01 al 05	06 al 10	11 al 15	16 al 31	01 al 05	06 al 10	11 al 15	16 al 31	01 al 05	06 al 10
1era. Reunión exploratoria con el cliente											
2da. Reunión con cliente, recolección información											
Revisión de la información recolectada y Confirmación de la información con el cliente											
Inicio del diagnóstico											
Diseño y aplicación de cuestionario de Cultura y Diseño Organizacional											
Entrevista y elaboración de matriz de evaluación factor interno y externo											
Diseño y ejecución de Taller de Estrategia del Negocio											
Elaboración de análisis de problemas											
Análisis estadísticos e interpretación resultados											
Preparación de informe final de diagnóstico											
Entrega de informe final diagnóstico											

Cronograma programado

Actividades ejecutadas en la fecha programada

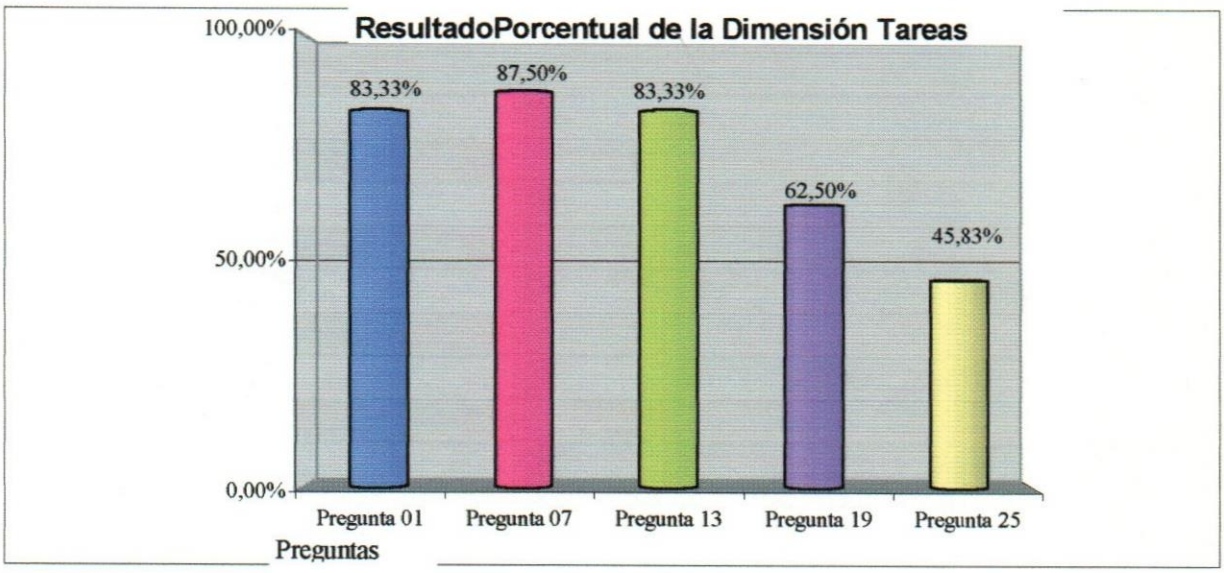
Actividades ejecutadas fuera de fecha programada

ANEXO "G" RESULTADOS POR DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO DISEÑO ORGANIZACIONAL

ANEXO G.1.

Tareas

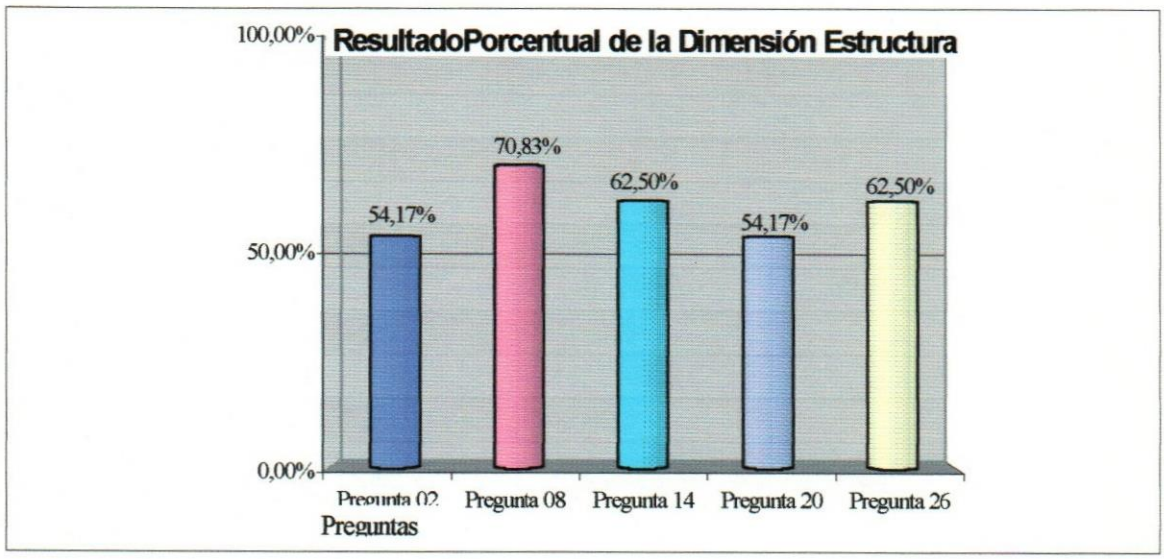
Item/Individuos	1	2	3	4	5	6	Total	% Por Item
Pregunta 01	3	3	3	4	3	4	20	83,33%
Pregunta 07	3	3	3	4	4	4	21	87,50%
Pregunta 13	4	3	2	4	3	4	20	83,33%
Pregunta 19	3	3	1	3	3	2	15	62,50%
Pregunta 25	2	3	1	3	1	1	11	45,83%
Total	**15**	**15**	**10**	**18**	**14**	**15**	**87**	**72,50%**



ANEXO G.2.

Estructura

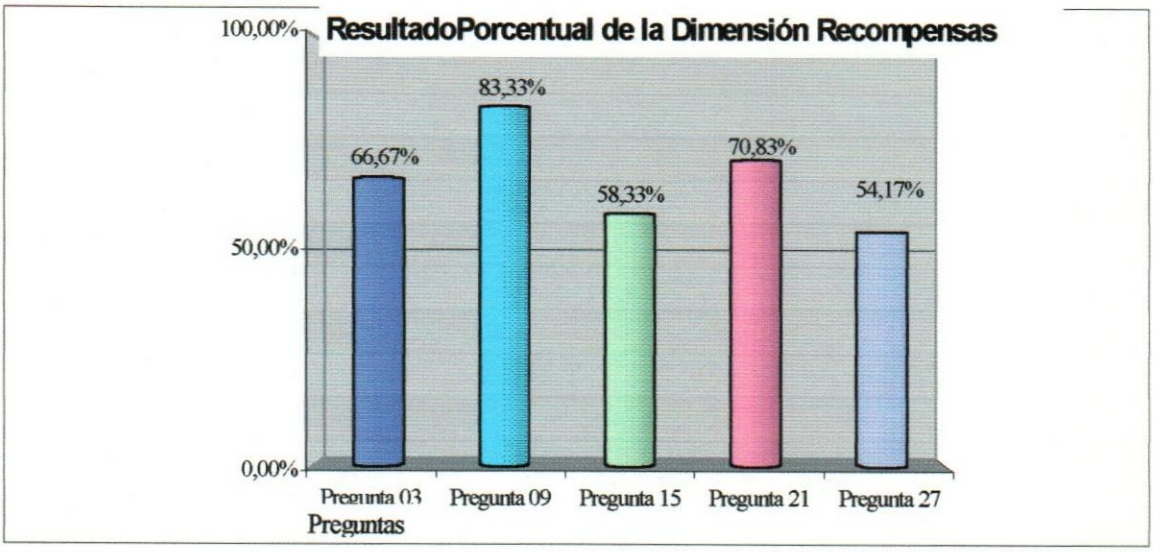
Item/Individuos	1	2	3	4	5	6	Total	% Por Item
Pregunta 02	2	3	2	2	2	2	13	54,17%
Pregunta 08	3	3	2	3	3	3	17	70,83%
Pregunta 14	3	2	3	3	2	2	15	62,50%
Pregunta 20	3	3	1	3	1	2	13	54,17%
Pregunta 26	3	3	2	3	2	2	15	62,50%
Total	**14**	**14**	**10**	**14**	**10**	**11**	**73**	**60,83%**



ANEXO G.3.

Recompensas

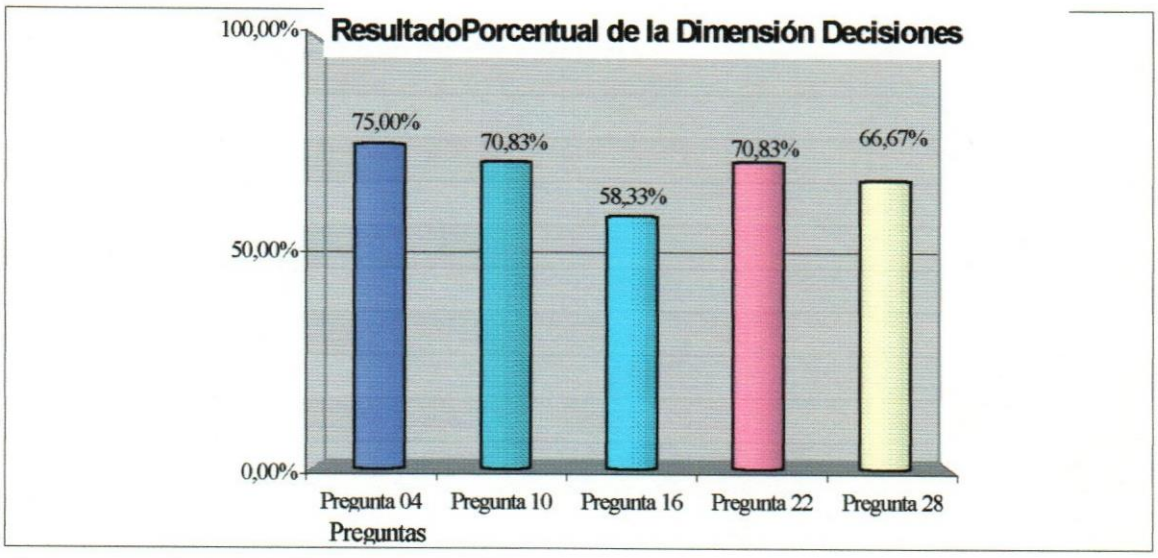
Item/Individuos	1	2	3	4	5	6	Total	% Por Item
Pregunta 03	3	3	2	2	3	3	16	66,67%
Pregunta 09	4	3	2	3	4	4	20	83,33%
Pregunta 15	3	2	1	2	3	3	14	58,33%
Pregunta 21	3	3	1	3	3	4	17	70,83%
Pregunta 27	3	2	2	2	2	2	13	54,17%
Total	**16**	**13**	**8**	**12**	**15**	**16**	**80**	**66,67%**



ANEXO G.4.

Toma de Decisión

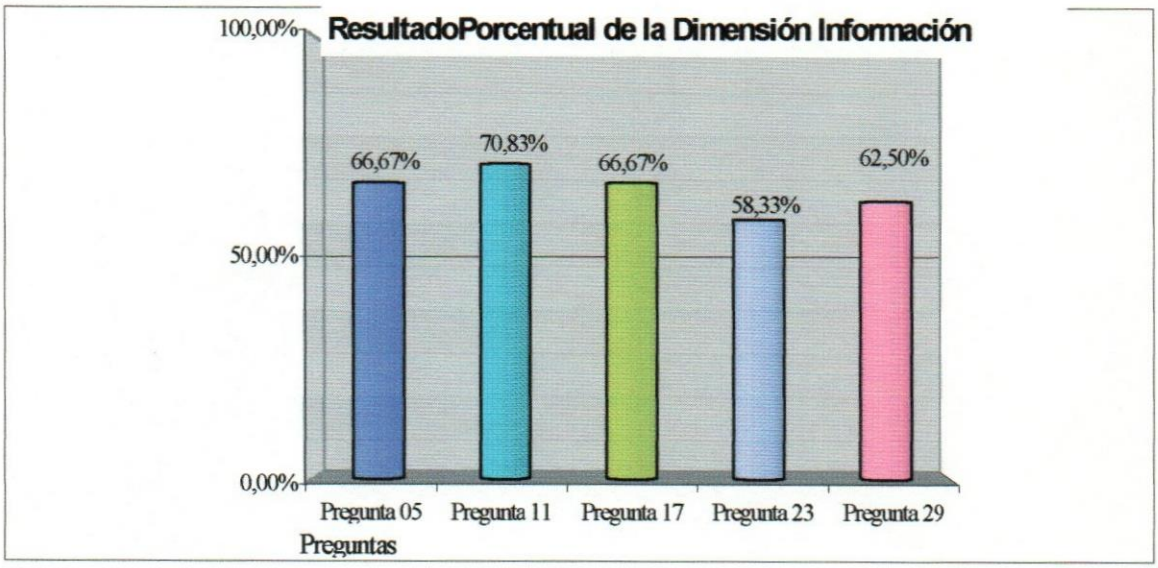
Item/Individuos	1	2	3	4	5	6	Total	% Por Item
Pregunta 04	3	3	3	3	3	3	18	75,00%
Pregunta 10	4	3	2	3	2	3	17	70,83%
Pregunta 16	3	2	3	2	2	2	14	58,33%
Pregunta 22	3	3	3	3	2	3	17	70,83%
Pregunta 28	4	3	2	3	2	2	16	66,67%
Total	**17**	**14**	**13**	**14**	**11**	**13**	**82**	**68,33%**



ANEXO G.5.

Información

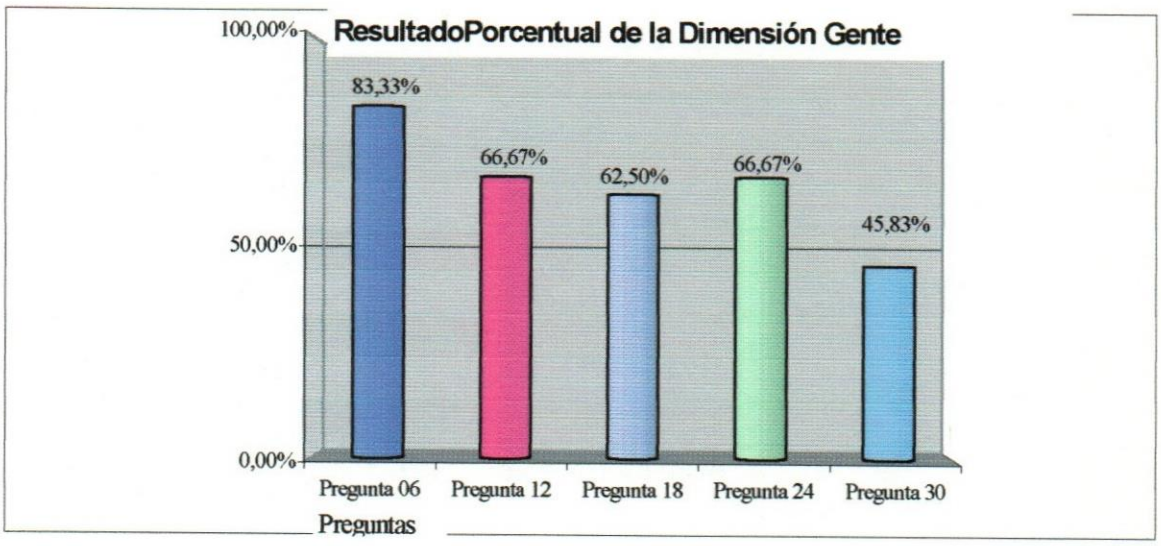
Item/Individuos	1	2	3	4	5	6	Total	% Por Item
Pregunta 05	3	3	3	3	2	2	16	66,67%
Pregunta 11	3	3	2	3	3	3	17	70,83%
Pregunta 17	4	3	1	3	2	3	16	66,67%
Pregunta 23	2	3	1	3	3	2	14	58,33%
Pregunta 29	3	2	1	3	3	3	15	62,50%
Total	**15**	**14**	**8**	**15**	**13**	**13**	**78**	**65,00%**



ANEXO G.6.

Gente

Item/Individuos	1	2	3	4	5	6	Total	% Por Item
Pregunta 06	2	3	4	4	4	3	20	83,33%
Pregunta 12	2	3	2	3	3	3	16	66,67%
Pregunta 18	4	3	1	3	2	2	15	62,50%
Pregunta 24	3	2	1	4	3	3	16	66,67%
Pregunta 30	2	3	2	1	2	1	11	45,83%
Total	**13**	**14**	**10**	**15**	**14**	**12**	**78**	**65,00%**

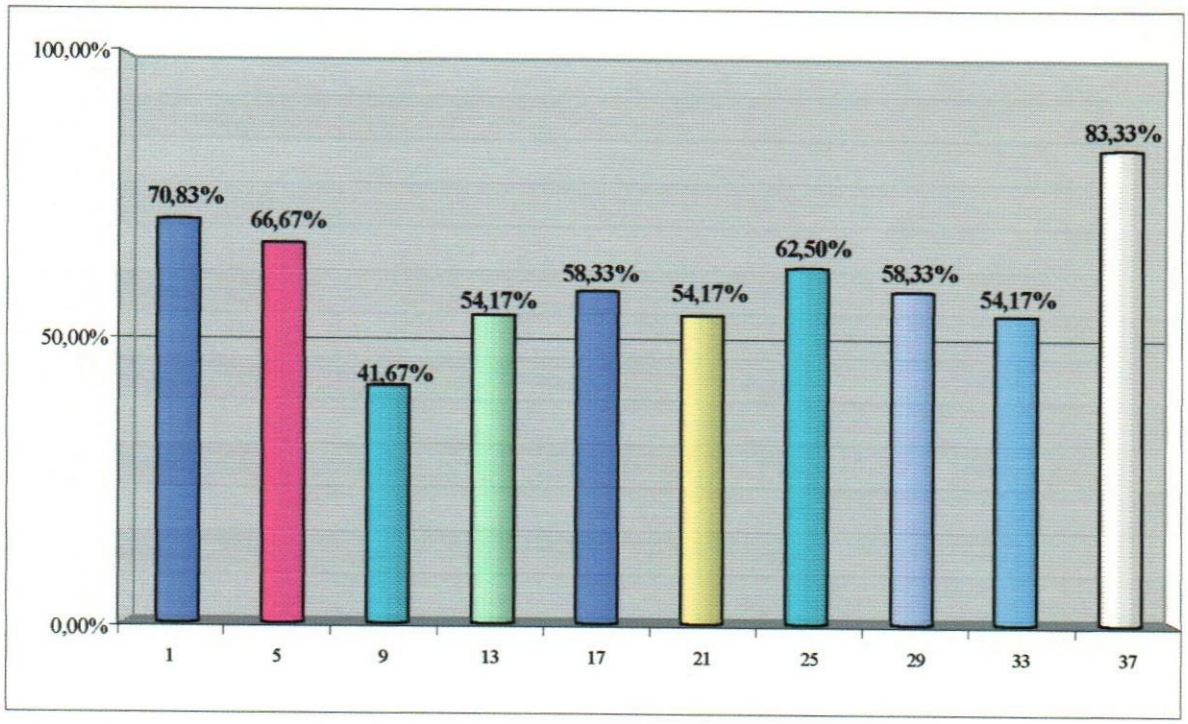


ANEXO "H" RESULTADOS POR DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO CULTURA

ANEXO H.1.

Actitudes hacia la estrategia y los objetivos

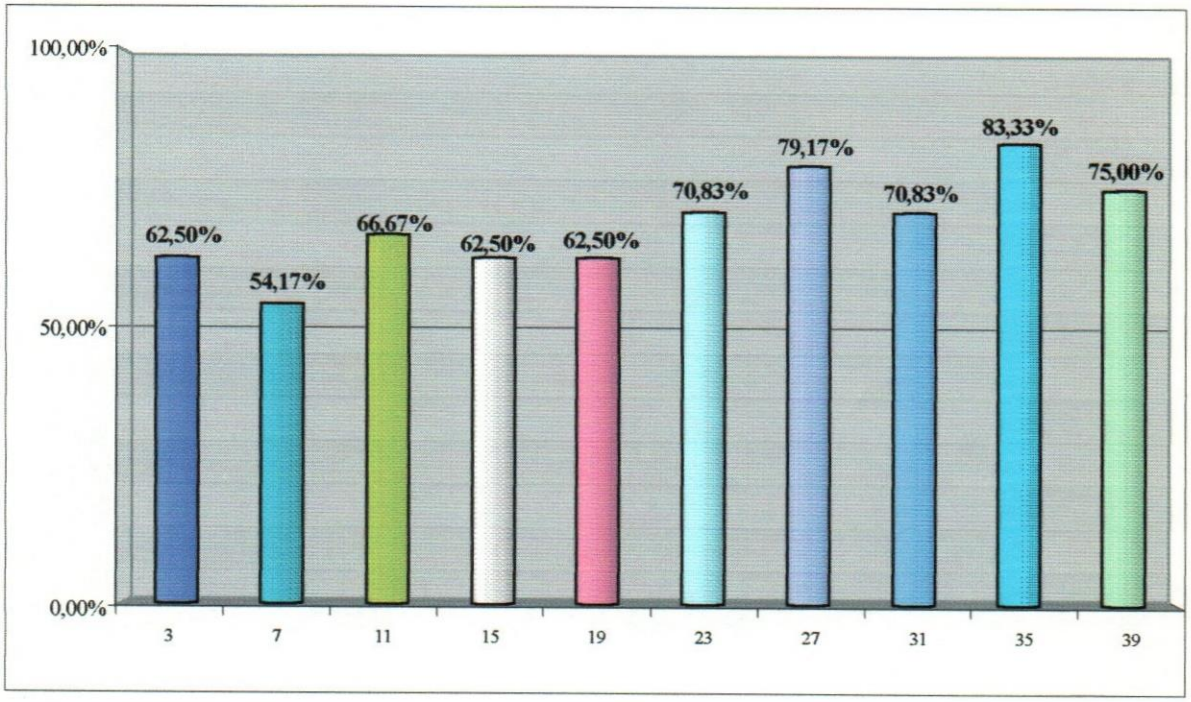
Item/Individuos	1	2	3	4	5	6	Total	% Por Item
1	3	2	3	3	3	3	17	70,83%
5	3	1	4	3	2	3	16	66,67%
9	2	1	2	2	2	1	10	41,67%
13	3	3	1	1	2	3	13	54,17%
17	3	2	2	3	2	2	14	58,33%
21	2	4	2	1	2	2	13	54,17%
25	2	3	3	2	3	2	15	62,50%
29	3	3	2	2	2	2	14	58,33%
33	2	2	3	2	2	2	13	54,17%
37	3	2	4	4	3	4	20	83,33%
Total	**26**	**23**	**26**	**23**	**23**	**24**	**145**	**60,42%**



ANEXO H.2.

Trabajo que hace la gente en realidad o no hace

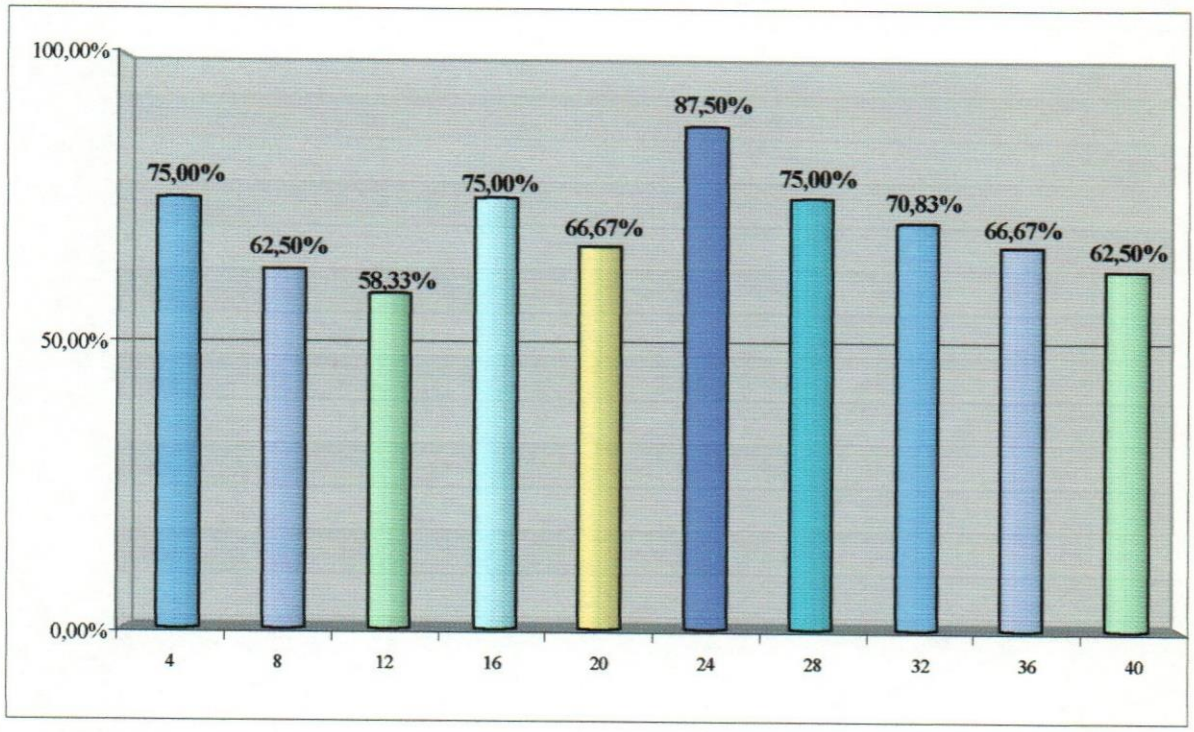
Item/Individuos	1	2	3	4	5	6	Total	% Por Item
3	3	2	3	3	2	2	15	62,50%
7	2	1	2	2	3	3	13	54,17%
11	3	1	3	3	3	3	16	66,67%
15	2	1	3	3	3	3	15	62,50%
19	3	3	2	2	3	2	15	62,50%
23	3	4	3	3	2	2	17	70,83%
27	3	3	3	4	3	3	19	79,17%
31	3	2	3	3	3	3	17	70,83%
35	3	4	3	3	4	3	20	83,33%
39	3	3	3	3	3	3	18	75,00%
Total	**28**	**24**	**28**	**29**	**29**	**27**	**165**	**68,75%**



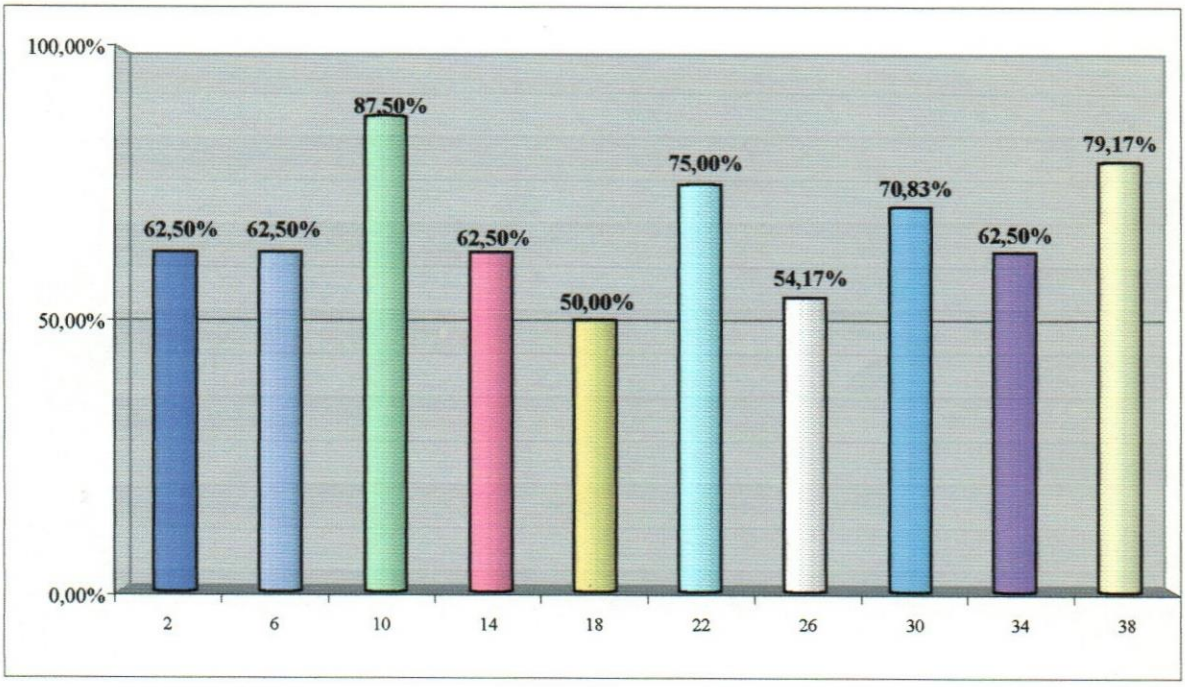
ANEXO H.3.

Otras normas que explican como se hacen las cosas o porque no se hacen

Item/Individuos	1	2	3	4	5	6	Total	% Por Item
4	3	2	3	3	3	4	18	75,00%
8	3	2	3	3	2	2	15	62,50%
12	2	2	3	3	2	2	14	58,33%
16	3	2	3	3	3	4	18	75,00%
20	3	3	3	3	2	2	16	66,67%
24	3	3	4	3	4	4	21	87,50%
28	3	3	3	3	3	3	18	75,00%
32	3	2	3	3	3	3	17	70,83%
36	3	1	3	4	3	2	16	66,67%
40	3	3	3	3	2	1	15	62,50%
Total	29	23	31	31	27	27	168	70,00%



ANEXO H.4.

Distribución real del poder y las recompensas

Item/Individuos	1	2	3	4	5	6	Total	% Por Item
2	3	3	2	2	2	3	15	62,50%
6	3	3	2	2	3	2	15	62,50%
10	3	4	3	3	4	4	21	87,50%
14	3	3	3	2	2	2	15	62,50%
18	3	1	2	2	2	2	12	50,00%
22	3	4	3	2	3	3	18	75,00%
26	3	3	2	2	2	1	13	54,17%
30	3	2	3	3	3	3	17	70,83%
34	3	4	3	2	2	1	15	62,50%
38	3	4	3	3	3	3	19	79,17%
Total	**30**	**31**	**26**	**23**	**26**	**24**	**160**	**66,67%**