



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO  
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL PARA  
"FESTITOLDOS LITORAL"**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

**ALBERTO ACEVEDO**

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la asesoría del Profesor: Ricardo Petit

Caracas, Mayo del 2013

## **DEDICATORIA**

A mis padres quienes con su ejemplo cultivaron en mí los valores que me han acompañado durante este largo camino.

A mi hija Andrea, quien siempre significará el motivo principal para seguir adelante y a quien espero poder servir de guía en todo momento.

A mi esposa Rosa, quien a lo largo de todo este tiempo ha sido la compañera quien ha velado por qué este proyecto llamado familia no pierda su sentido y esencia.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Arquitecto del Universo, quien siempre nos acompaña a todo lugar, en cualquier forma, quien con su omnipresencia siempre nos iluminará el camino.

A mi Familia, por su eterno apoyo, su compañía, comprensión, paciencia y sobre todo su amor incondicional.

A mis profesores de quienes siempre tuve la dicha de aprender, obtener conocimientos, sabiduría, aprendizaje y solidaridad.

A mi compañera de Tesis, Zhandra, quien estuvo a mi lado durante toda esta aventura y a quien siempre admiraré y apreciaré por ser como es.

A mis compañeros de clases, quienes se convirtieron en cómplices de este largo camino y de quienes siempre encontré un apoyo solidario.

## INDICE

	<b>Pág.</b>
<b>ASPECTOS PREVIOS</b>	
PORTADA	i
TÍTULO	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE	4
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>10</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	12
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	12
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	13
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>16</b>
2.1 MARCO ORGANIZACIONAL	16
2.1.2. RESEÑA HISTÓRICA	16
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>18</b>
3.1. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	18
3.1.1 BASES TEÓRICAS	18
3.1.2. SISTEMA DE VARIABLES	35

<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>37</b>
4.1. MARCO METODOLÓGICO	37
4.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
4.1.2. SEGÚN LA FUENTE DE DATOS TRABAJADOS	38
4.1.3. SEGÚN LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA	38
4.1.4. SEGÚN LOS OBJETIVOS	39
4.1.5. SEGÚN EL MOMENTO EN QUE SE RECOGEN LOS DATOS	39
4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	40
4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	44
<b>CAPÍTULO V</b>	
5.1. PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA EL DIAGNÓSTICO	45
<b>CAPÍTULO VI</b>	
6.1. CONCLUSIONES	53
6.2. RECOMENDACIONES	53
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>59</b>

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL PARA "FESTITOLDOS LITORAL"

**Resumen**

Autor: Acevedo Alberto

Asesor: Ricardo Petit

El presente proyecto se realizó para diagnosticar el estado actual de la empresa privada "Festitoldos Litoral", la cual ha presentado un crecimiento acelerado a sus tres (3) años de presencia en el mercado venezolano, dedicándose al montaje de toldos y tarimas para todo tipo de eventos y celebraciones (social, corporativo, privado y/o gubernamental). Como organización en desarrollo, presenta una debilidad clara y consiste en no tener definida una estructura organizacional, la cual es clave en toda fase de crecimiento. Poder contar con bases organizacionales sólidas le permitirá desarrollar una capacidad de anticipación ante los cambios continuos y drásticos del entorno, evitar las posibles amenazas y utilizar las oportunidades en función de sus ventajas competitivas para planificar, coordinar y dirigir sus esfuerzos hacia su consolidación en el mercado.

El objetivo de conocer cuál es su situación actual, sirvió para identificar problemas y oportunidades, así como también los efectos de las acciones que se llevaron a cabo para alcanzar sus metas, que sirvieron de bases para diseñar una estrategia organizacional que contribuya a una mejor planificación de las actividades a seguir. Para realizar este diagnóstico se tomó en cuenta a la Directiva conformada por tres (3) personas. La estrategia metodológica utilizada de sustento para nuestra investigación fue el enfoque de Henry Mintzberg (1995) referente a la estructura organizacional, complementado con el modelo de Larry E. Greiner (1972) sobre Crecimiento Organizacional. Utilizamos una investigación evaluativa, de medida

transversal, donde empleamos una estrategia de medición cualitativa y el procesamiento de la data fué de tipo descriptivo.

**Palabras Claves:** Estructura organizacional, oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas, objetivos y metas.

## Introducción

Para efectos de la presente investigación, se tomó como referencia la empresa privada llamada "Festitoldos Litoral", que se dedica desde hace tres (3) años al montaje de toldos, carpas y tarimas para cualquier tipo de eventos y celebraciones (social, corporativo privado y/o gubernamental). Es una empresa pequeña conformada por veinticinco (25) personas y se encuentra ubicada en el Litoral Central de nuestro país. A pesar del poco tiempo que lleva activa en el mercado, ha experimentado una alta demanda en sus servicios y un crecimiento financiero acelerado, entre otros aspectos relevantes, que se han sostenido en el tiempo y cuyos resultados han sido evidentemente notorios.

Sin embargo, a pesar de las dificultades que se han presentado en el camino y los constantes cambios del entorno nacional, Festitoldos Litoral ha sido comparada y posicionada entre las mejores empresas de servicio en este tipo de actividades en la Ciudad Capital (Caracas). Se puede decir que la excelencia, además de la calidad de sus servicios, les ha permitido llegar a otras regiones del país.

Su éxito se debe al *know how*<sup>1</sup> por parte de los socios-propietarios en esta área y contar con la colaboración de un recurso humano calificado, con experiencia en el manejo de las telas para el montaje de las carpas y toldos, así como también en el ensamblaje de tarimas. La eficiencia de las habilidades y capacidades de su capital humano han dado resultados exitosos, en cuanto al logro de las exigencias de su distinguida clientela, llevándolos a realizar interesantes alianzas estratégicas con empresas del rubro, logrando mejorar los costos operativos e incrementar la ganancia a repartir entre sus socios, haciéndola más competitiva. A pesar del corto

---

<sup>1</sup> *Know how* palabra inglesa adaptada al español. Significa "conocer cómo" o "conocimiento de cómo hacer algo".

tiempo que lleva activa, la comparan con empresas de tradición con años en el mercado nacional.

Alineando este caso a nuestra investigación, se consideró necesario un diagnóstico que contribuya al mejoramiento sistemático de la organización. La empresa seleccionada como objeto de estudio para alcanzar el desarrollo que quisiera, debió definir sus bases organizacionales (misión, visión, valores, objetivos estratégicos y estructura), pero antes que nada, se hizo necesario conocer su estado actual, identificando de una manera rápida y precisa las áreas potenciales de desarrollo, como lo es su estructura organizacional. Una vez elaborado el diagnóstico se pudieron conocer las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas que ayudaron a aclarar la fase en la cual se encuentra como punto de partida para poder realizar posteriormente un diseño óptimo de sus bases organizacionales y definir las estrategias adecuadas para afrontar los cambios del entorno.

En tal sentido y en función del crecimiento experimentado por Festitoldos Litoral, se tomó como marco de referencia el modelo de Henry Mintzberg (1979) de Estructura Organizacional, complementándolo con el Modelo de Larry E. Greiner (1972) sobre Crecimiento Organizacional. Se consideró que gracias a estos modelos fue posible identificar la situación actual de la organización, reconocer las problemáticas que deban tratarse en forma anticipada, para que pueda presentar un mayor crecimiento y sobrevivir al entorno competitivo en el cual desarrolla sus operaciones.

## **I Capítulo**

### **1.1. El Problema**

Antes de iniciar con el diagnóstico es importante tomar en cuenta ciertos aspectos que permitieron construir el objeto de esta investigación dentro del contexto que se presenta en Festitoldos Litoral.

En tal sentido, se tomó como referencia a Vieytes (2004) ya que menciona que las condiciones entre problematización permiten precisar las relaciones entre los problemas que se presenten y el contexto, lo cual arroja como resultado la aparición de secuencias y redes cuya organización contribuye a la articulación entre esas situaciones reales, los procesos, además de la conexión con las teorías e investigaciones que se usaron para dar respuesta a este planteamiento. Este caso de estudio, permitió establecer el objeto de investigación, logrando encontrar la posibilidad real de llevarlo a cabo. Es por ello, que el problema de estudio que se presenta a continuación, valida y concuerda con las condiciones antes mencionadas por el autor referido.

#### **1.1.1. Planteamiento del Problema**

La empresa emprendedora Festitoldos Litoral (que se tomó como caso de estudio), con apenas tres (3) años en el mercado venezolano se encuentra en una fase de crecimiento, donde todos sus esfuerzos se dirigen a desarrollar las habilidades y capacidades para ofrecer sus servicios, haciendo foco en dos objetivos primordiales: crear un servicio de calidad que los posicione dentro de los tres (3) mejores del mercado y lograr incrementar su cartera de clientes, llegando aquellos que la competencia no atiende dentro del ramo de mercado donde se desarrolla. A medida que la organización crece, los problemas relacionados con la gestión y la dirección se incrementan, por lo que surge la necesidad de organizarse para ejecutar los procesos de la manera más eficiente posible. Cada día que pasa,

sus fundadores descubren procesos y/o funciones susceptibles de mejora. Buscan la forma de pronosticar el impacto de eventos en la productividad de la organización y el bienestar de todos sus colaboradores, pero por falta de conocimiento o experticia han avanzado dejando de lado la necesidad de administrar los recursos organizacionales con criterios de eficiencia.

A través de la investigación diagnóstica que se propuso realizar en Festitoldos Litoral, se levantó información relevante que ayudó a demostrarle al cliente lo necesario de sentar las bases de una estructura organizacional que contribuirá a una mejor división del trabajo, así como también los mecanismos de coordinación de las mismas para establecer prioridades a los problemas que se presenten, aprovechar las oportunidades del entorno y tener perspectivas de lo que está pasando en la organización. Adicionalmente, los Directores son conscientes que se hace necesario iniciar una fase de delegación y de esta manera, evitar conflictos entre los ejecutivos o duplicar las actividades hacia el personal obrero.

Se realizaron diversas reuniones tanto con los Socios-Propietarios, como con el Gerente de Operaciones, donde se hizo imperativa la preocupación y necesidad de identificar o definir con urgencia la situación actual, además de su estructura organizacional, dejando claro que la manera de gestionar y dirigir a la organización es la base para el éxito que desean alcanzar.

En virtud de lo antes expuesto, consideramos que el objetivo de este trabajo de investigación se centró en conocer:

***¿Cuál es la situación organizacional actual de Festitoldos Litoral?***

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

En esta fase se precisa indicar el alcance de la investigación, es decir, definir lo que se pretende obtener una vez que finalice el diagnóstico organizacional.

Para este punto se tomó de referencia a Bernal (2006) quién menciona que los objetivos son los propósitos de estudio y expresan el fin que pretende alcanzarse; por lo tanto todo el desarrollo del trabajo de investigación se orientó a lograr esos objetivos. En tal sentido y siguiendo la línea que sugiere Bernal (2006) para el planteamiento de los mismos, se reflejó la esencia del planteamiento del problema, relacionándolos con el objeto de la investigación, de esta forma servirán de guía para delimitar lo que realmente se desea construir como conocimiento científico y adicionalmente seguimos las recomendaciones sugeridas por Ramírez (2004) para la construcción de los objetivos que se desean alcanzar.

Los objetivos que se presentan fueron planteados en dos niveles: generales y específicos.

### **1.2.1. Objetivos General**

El propósito de esta investigación fue identificar la estructura organizacional actual de FESTITOLDOS LITORAL.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar cada una de las partes que constituyen la organización.
- Determinar si existe una adecuada división del trabajo dentro de la estructura organizacional actual.
- Identificar los mecanismos de coordinación existente en los diferentes niveles de la organización.
- Determinar cómo es el flujo de autoridad entre las partes que constituyen la organización.

- Identificar el nivel de crecimiento de la organización de acuerdo a su ciclo de vida.

### **1.3. Justificación del Problema de Investigación**

A través de esta investigación diagnóstico para Festitoldos Litoral pudimos corroborar una vez más que las empresas no son solo un negocio, sino un conjunto de actividades cuya finalidad es múltiple, además de las diferentes tareas que se realizan y que éstas se diferencian según la responsabilidad que conllevan. Toda organización es un fenómeno creado para alcanzar objetivos y obtener resultados mediante un conjunto de procesos e interacciones de personas y equipos para generar un producto o servicio, pero sin la presencia de una arquitectura o estructura organizacional, lo antes expuesto se hace cuesta arriba y dificulta el éxito o desarrollo organizacional.

La información obtenida de este estudio fue clave para sentar las bases para determinar y asignar prioridad a los problemas, oportunidades que se ofrezcan y dió perspectivas de lo que está pasando en la organización, como el hecho de distribuir mejor sus actividades o tareas con el fin de no solaparlas, además de ser conscientes que se hace necesario iniciar con la fase de delegación, incorporando más colaboradores especializados en diferentes áreas o especialidades y de esta manera, evitar conflictos entre los ejecutivos o duplicar las actividades hacia el personal obrero.

Al definir la situación organizacional, se produjeron efectos significativos en sus miembros, considerando las diferencias individuales, tanto en el desempeño como en la satisfacción laboral. A la vez redujo ciertas interrogantes o preocupaciones tanto grupales como individuales, relacionadas con el desempeño, distribución de tareas, jerarquías, satisfacción laboral, entre otros aspectos relevantes. Podemos afirmar que conocer el estado actual de la organización ayudó a mejorar la situación, ya que moldeó actitudes positivas, facilitó y motivó el

alcanzar mayores niveles de desempeño teniendo un impacto importante en la consecución de los objetivos concretos y en la correspondiente estrategia para lograrlos. Igualmente ayudó a la toma de decisiones idóneas para alcanzar esos fines comunes y el éxito organizacional que desean, mediante el desarrollo que requieren para el establecimiento de una estructura orgánica que lo permita.

Esta investigación diagnóstica permitió obtener información valiosa que fue utilizada para poder identificar la situación organizacional de Festitoldos Litoral, en cuanto a sus procesos, métodos, problemáticas, ventajas, entre otros aspectos relevantes que nos dieron luces en conocer en cuál de las configuraciones mencionadas por Mintzberg (1979), se encontraba. Aspectos tales como la asignación de actividades, la coordinación de las mismas, introducción de productos y servicios en el mercado, manejo de recursos, debieron ser considerados para definir la situación actual de la organización según el Modelo de Greiner (1972) relacionado con el ciclo de vida organizacional.

El propósito de esta investigación fue examinar cuidadosamente los diversos aspectos relevantes que impactan directamente en la estructura organizacional, para que de esta manera poder ofrecer planes de acción y ayudar a formular estrategias para el mantenimiento, planificación y el logro de un crecimiento sostenido en el corto, mediano y largo plazo, apoyándose en su diseño organizacional.

Los beneficios que este estudio diagnóstico proporcionó a la organización fueron múltiples. Entre los más destacados podemos mencionar los siguientes:

- Permitir conocer o validar los procesos y actividades que realizan a diario con el fin de conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Contribuir con el desarrollo de la organización en base a objetivos reales, medibles y alcanzables que soporten las decisiones de la alta gerencia de Festitoldos Litoral.

- Definir cuáles son los procesos y metodologías que se realizan en la organización en base a las metas a corto, mediano y largo plazo pautadas por parte de alta gerencia de Festitoldos Litoral.
- Identificar problemas predecibles para ser tratados en forma oportuna y que la organización puede seguir creciendo y sobrevivir en un entorno competitivo.

## **II Capítulo**

### **2.1. Marco Organizacional**

Según Hernández (2000, p.80) el marco organizacional "es el conjunto de relaciones administrativas internas y externas de la institución, así como el tipo de estructura y recursos humanos que la organización dispone o necesita para llevar a cabo un plan". En ese sentido, en este capítulo presentamos aspectos principales del contexto, ambiente, personas y todo aquello que se consideró relevante de Festitoldos Litoral - objeto de este caso de estudio.

#### **2.1.1. Reseña Histórica de la Organización**

Festitoldos Litoral no posee registro histórico de su fundación ni antecedentes referenciales, ya que apenas cuenta con tres (3) años desde su fundación en el mercado nacional, específicamente en el sector servicios de entretenimiento. Sus fundadores no presentaron, hasta la fecha, mayor atención o preocupación en cuanto a la gestión de actividades.

La oficina principal de Festitoldos Litoral se encuentra ubicada en el Litoral Central, Urbanización Weekend, Maiquetía, Estado Vargas, Venezuela. Esta empresa emprendedora ofrece servicios de montaje de tarimas, toldos, pistas y carpas para todo tipo de eventos y celebraciones (social, corporativo privado y/o gubernamental). Está conformado por: dos (2) Socios-propietarios de la organización, un (1) Gerente de Operaciones y veintiún (21) personas de nivel operativo que conforman el capital humano especializado, que con sus habilidades cumplen el sueño de los clientes, agregando un valor competitivo en el mercado venezolano.

Durante estos tres (3) años, todos los esfuerzos han sido dirigidos al posicionamiento en el mercado compitiendo mediante el desarrollo de productos y servicios de alta calidad. Esto ha significado un crecimiento importante, sustentado

en la adquisición de equipos, inventario de materiales, así como también la necesidad de innovar en la dinámica de las relaciones con los clientes, identificando las debilidades de sus competidores para hacerlas sus ventajas y lograr insertarse en el mercado que se encuentra dominado por organizaciones de más tradición y años de experiencia.

A pesar de encontrarse en una fase de crecimiento, Festitoldos Litoral ha logrado alcanzar un desarrollo y expansión acelerada, además de inesperada para sus propietarios. Pero a la vez, consideran que la base de su éxito y su posicionamiento en el mercado se debe a la calidad de los servicios que prestan, de la mano con un recurso humano de alta calificación y hacer los sueños de su distinguida clientela, toda una realidad. A esto se suman, las alianzas estratégicas con proveedores y productores de eventos, que han permitido darse a conocer, llegar a más clientes de los que hasta fecha habían logrado y por supuesto, mejorar los costos operativos, haciendo a la Festitoldos Litoral mucho más competitiva.

No todo ha sido tan positivo para ellos, ya que en el camino han experimentado varias problemáticas por la falta de planificación y gestión, llevándolos a encontrarse con el solapamiento de tareas o funciones a realizar, por no contar con un proceso adecuado de planificación y coordinación de sus actividades, para así llevar un mejor control de los eventos que tienen en pauta. Adicionalmente, no cuentan con un plan de ventas definido, se han presentado diferencias en el capital humano por los cambios socio-políticos existentes en el país y los choques interculturales que les ha originado por contar con personal venezolano y extranjero.

## **III Capítulo**

### **3.1. Marco Teórico y Referencial**

Según Vieytes (2004, p.155) el marco teórico "constituye el argumento elegido por el investigador como el mejor, para responder a la pregunta formulada en el problema". Esto se constató con la realidad que se evidenció en Festitoldos Litoral, ya que partimos de que "no hay observación sin teoría" Vieytes (2004, p.156).

Una vez establecido el problema, se hizo necesario constituir los aspectos teóricos que sustentaron el estudio que se realizó. Dentro de esta perspectiva a continuación se presentan los antecedentes relacionados con la investigación y las bases teóricas correspondientes.

Tomando como referencia a Rojas (2006, p.89) quién menciona que el marco teórico y referencial permite realizar un análisis del problema, en este caso, para dirigir nuestros esfuerzos hacia la obtención de datos confiables para sustentar el problema planteado y ubicar correctamente las propuestas de solución que se deriven del estudio.

#### **3.1.1. Bases teóricas**

En esta fase se exponen los sustentos teóricos que fueron tomados como pertinentes para buscar respuesta al problema planteado, ya que se considera que para concebir y diseñar una estructura a la medida de la Festitoldos Litoral se debe hacer en función de sus características específicas, para permitir que los criterios, teorías o principios que se usaron para dicho diseño sean apropiados y compatibles con la idiosincrasia de sus integrantes y de la organización.

En tal sentido, se conceptualizaron ciertos aspectos que fueron claves para este estudio como: Estructura Organizacional (Mintzberg, 1979) y Crecimiento Organizacional (Greiner, L., 1972)

Iniciaremos con: “la estructura de la organización puede definirse, simplemente, como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, consiguiendo después la coordinación de las mismas” como bien enunciaron (Brull, y Gil, 2005) en su artículo sobre la postura de (Mintzberg, 1979), quién señalaba: “Las organizaciones tienen estructuras naturales, la armonía entre las partes debe ser la llave del éxito de la organización”. Henry Mintzberg plantea que la clave para modelar la organización es la consistencia y la coherencia. Además menciona que muchas organizaciones caen en algunas de las cinco (5) configuraciones naturales que él propone, cada una de las cuales es una combinación de algunos elementos de la estructura y de las situaciones.

Muchos de los problemas organizacionales se derivan de la estructura. Además provienen de la suposición de que todas las organizaciones son simples conjuntos de componentes a los que pueden agregarse y suprimirse elementos de su configuración.

La contraposición es que las organizaciones eficaces llegan a tener coherencia entre los elementos que las integran y que no alteran ninguno de ellos sin antes ponderar las consecuencias que afectarán a los demás. Las formas de control, los grados de enriquecimiento del trabajo, los tipos de descentralización, los sistemas de planeación y la estructura no deben seleccionarse al azar, más bien, deberían elegirse de acuerdo con los agrupamientos que fuesen consistentes desde el punto de vista interno. Mintzberg (1979) hace referencia a que estos agrupamientos también deben ser congruentes con la situación de la organización con los años que tiene, con sus dimensiones, con las condiciones de la industria en la que opera y con su tecnología de producción.

Mintzberg (1979) hace referencia a que las características de las organizaciones se dividen en grupos naturales o configuraciones. Cuando las características no armonizan de manera idónea, las organizaciones no funcionan eficazmente, no llegan a tener una armonía natural. A este punto se deben en

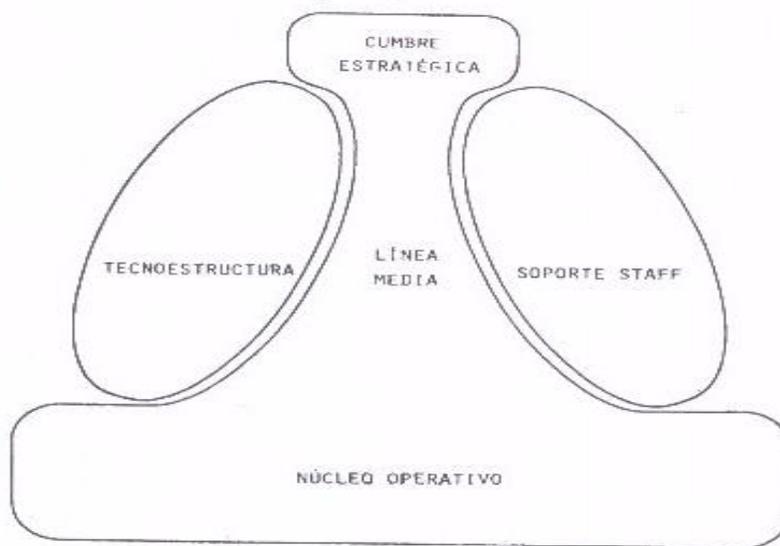
gran parte las dificultades a las cuales debe enfrentarse toda organización que no haya podido estructurarse para un adecuado funcionamiento, ya que es necesario prestar la debida atención a la congruencia que ha de existir entre las unidades que la conforman. Adicionalmente menciona que el objetivo central de toda estructura consiste en coordinar el trabajo que se ha dividido en una diversidad de formas, en ver cómo se lleva a cabo esa coordinación, por quién y con qué, y esto es lo que dicta las características que tendrá la organización.

Antes de explicar los tipos de configuración que pueden presentar las organizaciones, es importante comprender los elementos que la conforman, los mecanismos de coordinación de las actividades, los parámetros de diseño que son utilizados para desarrollar su configuración y los factores situacionales o contingencias del entorno.

Los elementos que configuran la parte fundamental de la estructura son los siguientes:

1. **Núcleo de las operaciones:** consiste en el grupo de operarios que realizan las tareas directas relacionadas con la producción de servicios y productos.
2. **Apice estratégico:** está conformado por los directivos responsables del cumplimiento de la misión de la organización, así como también del proceso de supervisión y control de todo el sistema.
3. **Línea media:** a medida que la organización evoluciona hacia formas más complejas se requiere de un grupo de personas que realizan su tarea entre el ápice estratégico y el núcleo operativo.
4. **La tecnoestructura:** este grupo es responsable por el proceso de normalización de las actividades de la organización, teniendo entre sus tareas el análisis, planificación y control del trabajo de la organización.

5. **El staff de soporte:** son unidades especializadas que realizan tareas administrativas, así como también de planificación y control de procesos de la organización que no son parte directa de su operación.
6. **La ideología:** representa las creencias de la organización que le otorgan una identidad y vida propia.



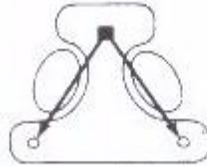
**Fig. 1 – Partes básicas de la Organización (la Ideología rodea a toda la entidad)**

Todas las tareas que llevan a cabo los elementos que configuran la estructura de la organización, deben ser realizadas de forma sistemática para lograr alcanzar los objetivos definidos. Los mecanismos de coordinación de las actividades se pueden dar a través de:

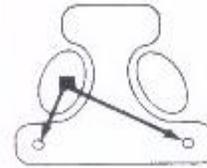
1. **La adaptación mutua:** el proceso de coordinación de las tareas se lleva a cabo a través de la comunicación informal y la interacción directa entre las personas que la ejecutan.
2. **La supervisión directa:** los directivos son responsables de dar instrucciones directas para realizar las tareas y al mismo tiempo, controlar al grupo de personas responsables de su ejecución.
3. **Normalización de procesos:** permite la coordinación del trabajo mediante la especificación directa del contenido de las tareas a realizar en el núcleo operativo
4. **Normalización de resultados:** en este caso la especificación que se realiza se refiere a los resultados que se desean alcanzar.
5. **Normalización de las habilidades:** la coordinación del trabajo se busca a través de la definición de perfiles profesionales en función de los conocimientos necesarios para realizar las tareas.
6. **Estandarización de las normas:** los miembros de la organización comparten valores, creencias comunes, normas y reglas.



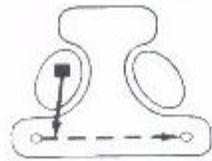
(a) La adaptación mutua



(b) La supervisión directa



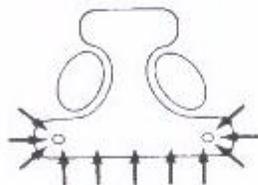
(c) La estandarización del trabajo



(d) La estandarización de la producción



(e) La estandarización de las habilidades



(f) La estandarización de las normas

**Fig. 2 – Mecanismos de Coordinación de actividades**

Toda organización requiere de unos parámetros para definir la división del trabajo y determinar los mecanismos de coordinación de las tareas a realizar, los cuales son los siguientes:

1. **Especialización del puesto:** se refiere al número de funciones que debe ejecutar un determinado puesto y el control que tiene su ocupante sobre ellas. De acuerdo a la cantidad de tareas que deban realizarse, puede haber una especialización horizontal (una persona, una tarea) o una ampliación horizontal (una persona hace varias tareas). Según el control del trabajo, puede existir una persona que supervisa una tarea (especialización vertical) o una persona realiza y supervisa varias tareas (ampliación vertical).
2. **Formalización del comportamiento:** es la forma como la organización concibe la libertad de acción. La formalización a través del puesto se da cuando la organización asigna una serie de características de comportamiento y quedan formalizadas en la descripción del puesto de trabajo. Cuando estas características se introducen directamente en el proceso, la formalización se da mediante el flujo de trabajo. Finalmente, la formalización del comportamiento puede instaurarse a través de una serie de reglas recopiladas en los manuales de procedimientos.
3. **Preparación y adoctrinamiento:** corresponde al proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y conocimientos necesarios para un puesto determinado. Definir los conocimientos necesarios constituye la estandarización como proceso coordinación del trabajo mediante la normalización de habilidades
4. **Agrupación de unidades:** la concentración de los puestos diseñados se realiza a través de unidades que pueden ir sumando otras hasta constituir unidades de orden superior. Mediante este agrupamiento se establece el sistema de autoridad formal y se diseña la jerarquía de la organización. Adicionalmente, esta agrupación permite la coordinación del trabajo

utilizando un sistema de supervisión común entre puestos y unidades, compartiendo recursos y favorece el proceso de adaptación mutua.

5. **Tamaño de la unidad:** se considera el número de puestos que existen en una unidad, tomando en consideración la cantidad de personas que estarán bajo la tutela de cada directivo. A medida que se incrementa el uso de la normalización para la coordinación del trabajo, mayor será el tamaño de la unidad.
6. **Sistema de planificación y control:** se utilizan para estandarizar los resultados mediante la especificación de los niveles de exigencia requeridos y el control para determinar si éstos se han alcanzado. Con la planificación se pueden especificar los recursos necesarios, cantidad, calidad, tiempos requeridos y mecanismos de control.
7. **Poder de decisión:** se refiere a la distribución del poder para la toma de decisiones. Cuando el poder se encuentra en un solo punto estaremos ante la presencia de una estructura centralizada. Por el contrario, cuando el poder formal se delega en forma jerárquica hacia las personas responsables de línea, estaremos ante una organización descentralizada, donde el poder de decisión puede haber quedado distribuido en puntos diferentes de la estructura formal de la organización (descentralización vertical) o puede haber sido dispersado fuera de las líneas jerárquicas (descentralización horizontal).

Finalmente las organizaciones deben conocer las características del contexto externo para considerar una serie de factores de contingencia o situacionales tales como:

1. **La edad de la organización:** puede determinar los niveles de formalización de su comportamiento y reflejar el momento histórico en que se fundó.

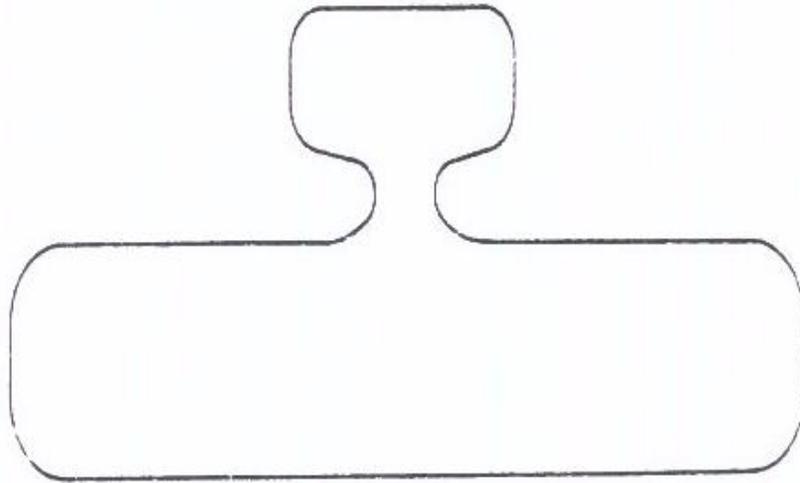
2. **El tamaño de la organización:** mientras más grande sea la organización, más compleja resultará su estructura.
3. **El sistema técnico:** se refiere a los instrumentos que son utilizados en el núcleo operativo para producir los productos y servicios
4. **El entorno:** es el medio ambiente donde la organización realiza sus operaciones, relacionándose con diferentes mercados, condiciones económicas, clima político, sindicatos, proveedores, competidores, entes gubernamentales, entre otros.

En 1979 Henry Mintzberg planteaba que surgen cinco configuraciones evidentes que difieren en su estructura, en la situación en la que se encuentran e incluso en los períodos de la historia en los que por vez primera se crearon. Los llamó estructura simple, burocrática mecanizada, burocracia profesional, organización segmentada y adhocracia<sup>2</sup>. En función de la correspondencia entre la división del trabajo y la coordinación de las tareas, las organizaciones comienzan a diseñarse con una configuración específica, cada una de las cuales se explican brevemente a continuación:

1. **Estructura Simple u Organización Empresarial:** es una estructura sencilla en la cual la coordinación se efectúa en el ápice estratégico mediante la supervisión directa del grupo de personas que conforman el núcleo operativo. Predomina la falta de estandarización y el comportamiento es poco formalizado. Muchos de este tipo de organizaciones son pequeñas y nuevas.

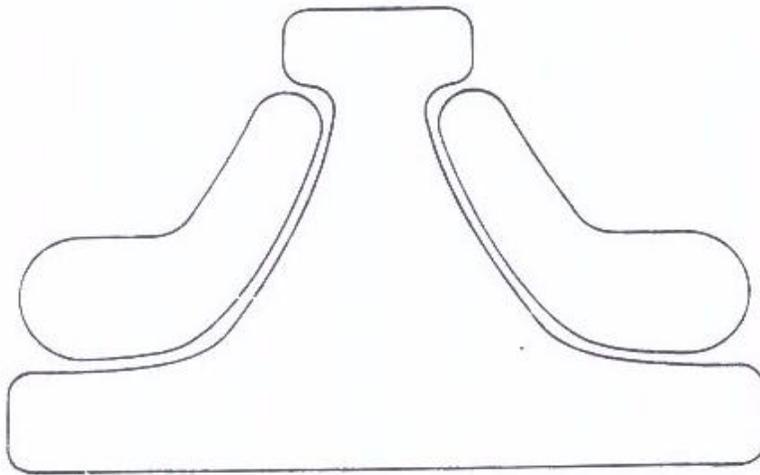
---

<sup>2</sup> Término proveniente de *Adhocracy* una innovación en el idioma inglés, se ha procedido a darle traducción literal. Puesto que su significado se apega perfectamente al contexto: *Adhoc*(para propósito determinado) y *Kratein* (dominar, reinar)



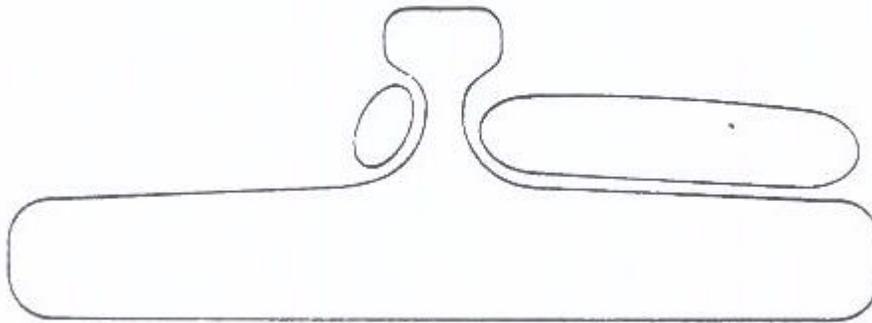
**Fig. 3 – Configuración de Organización Empresarial**

2. **Organización Burocrática o Mecanizada:** en este tipo de organización los puestos son altamente especializados y el trabajo es altamente estandarizado, por lo tanto, requiere de una gran tecnoestructura, la cual tiene un gran poder informal. Esto se traduce en un grado limitado de descentralización horizontal. Existe una amplia línea media para controlar el trabajo especializado en el núcleo de operaciones.



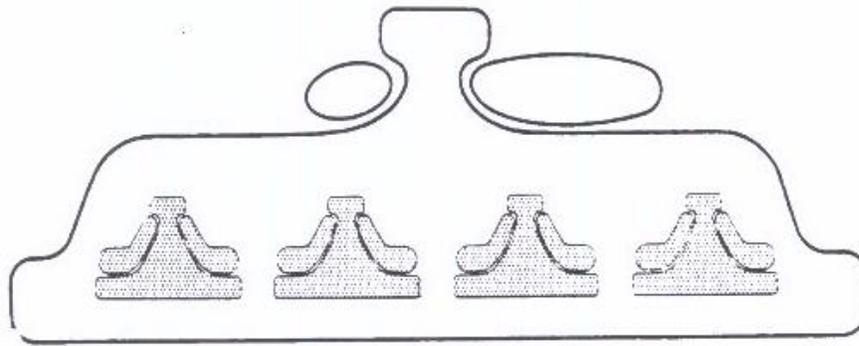
**Fig. 4 – Configuración de Organización Mecanizada**

3. **Burocracia Profesional:** Cuando por el contrario, la coordinación se efectúa a través de la estandarización de habilidades de los empleados que la integran, la organización necesita profesionales altamente capacitados dentro de su núcleo de operaciones y un numeroso personal de apoyo que la sustente. Esto implica una estructura horizontal y altamente descentralizada. Su tecnoestructura es poco elaborada y requiere de pocos gerentes en el nivel intermedio.



**Fig. 5 – Configuración de Organización Profesional**

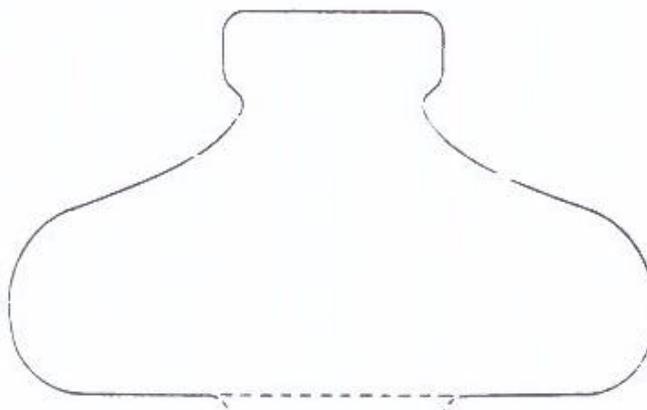
- 4. Organización Segmentada o Diversificada:** en algunas ocasiones las organizaciones se dividirán en unidades paralelas de operación permitiéndoles tener autonomía a los gerentes de nivel medio de cada una de ellas con una coordinación que se llevará a efecto a través de la estandarización de los resultados (incluyendo el rendimiento) de estas unidades. Este tipo de configuración responde a empresas grandes y maduras con líneas de productos diversificados.



LA ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA

**Fig. 6 – Configuración de Organización Profesional**

5. **Organización Innovadora o Adhocracia:** las organizaciones más complejas contratan individuos muy especializados, concretamente dentro de su personal de apoyo y necesitan combinar los esfuerzos que realizan con los equipos de proyectos que se encuentran coordinados mediante una adaptación mutua. Esto se traduce en una configuración llamada adhocracia en la que los expertos son agrupados en unidades funcionales y descentralizadas, tanto vertical como horizontalmente. Dado que el poder está en la experiencia, el personal de staff y de línea tiende a ser muy pequeño.



**Fig. 7 – Configuración de Organización Profesional**

En tal sentido, la mayoría de los problemas organizacionales se presentan cuando la configuración de la estructura no es la adecuada, además provienen de la suposición de que todas las organizaciones son iguales: simples conjuntos de componentes a los que pueden agregarse o eliminarse elementos estructurales.

Se considera que nuestros argumentos en cuanto a las bases teóricas referenciales se complementaron tomando adicionalmente el Modelo de Larry Greiner de Crecimiento Organizacional (1972), quién plantea que las organizaciones pueden anticiparse a una serie de problemas con la finalidad de crecer y desarrollarse en un entorno competitivo. En este sentido, el mencionado modelo de crecimiento organizacional propone que una organización pasa por seis (6) etapas en forma secuencial. Cada etapa del ciclo conlleva a una crisis debido a los problemas que cada una de ellas genera. Con la finalidad de superar estas crisis, toda organización exitosa debe solucionar dicho problema, adaptándose y cambiando, mediante la adopción y ejecución de medidas para solventarlas.

De acuerdo al modelo, las organizaciones experimentan un crecimiento en seis (6) etapas, cada una de las cuales a su vez presentan una situación de crisis. Dichas etapas son las siguientes:

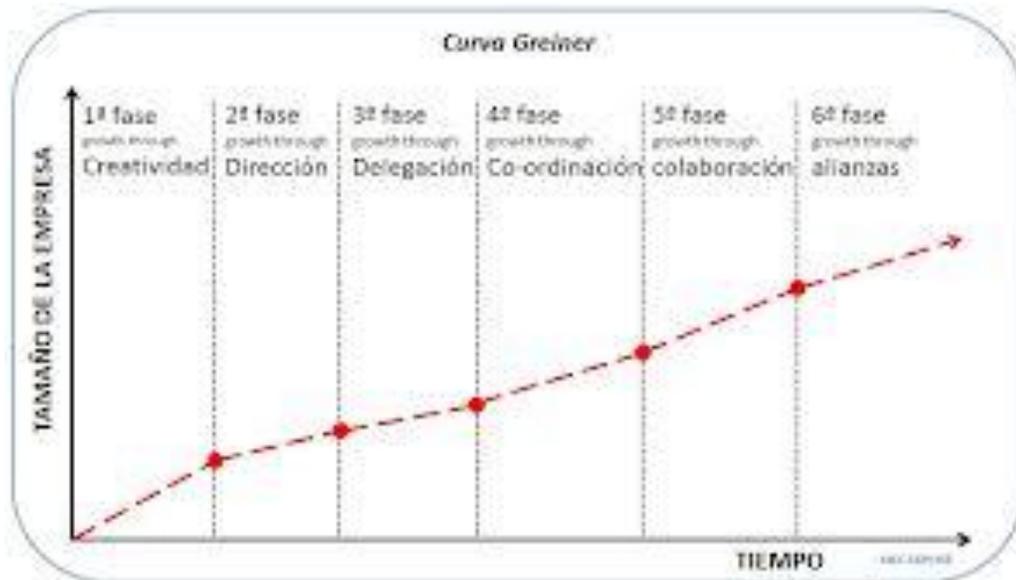
1. **Crecimiento mediante la creatividad:** Esta etapa se inicia al momento del nacimiento de la organización. Los fundadores o creadores se enfocan en desarrollar habilidades y capacidades para crear nuevos productos o servicios. En esta fase, la empresa está dominada por sus fundadores y todos los esfuerzos convergen en dos objetivos: crear un producto o servicio y su correspondiente mercado. Según el propio Greiner, "normalmente los fundadores tienen carácter de técnico o de emprendedor, y no dan ninguna importancia a aspectos relacionados con la gestión; sus energías físicas y mentales están entregadas a producir y vender un producto o servicio". Los directivos están concentrados en el desarrollo y posicionamiento de la organización, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, sin tomar en consideración los costos que esto implica. Aquí surgen las primeras crisis: las personas que han puesto en marcha el negocio tienen que administrarla de manera eficiente y, en la mayoría de los casos, carecen de estos conocimientos y no están preparados para esta labor. Esta situación de crisis puede exigir la contratación de un profesional especializado en procesos de control de gestión.
2. **Crecimiento mediante la dirección:** En el momento en que aparece la crisis de liderazgo se inicia el primer período de revolución dentro de la empresa. Al final de todas las diferencias, lo más probable es llegar a la formulación de una pregunta de este tipo: ¿Quién va a sacar a la organización de la crisis y va a orientar nuevamente sus pasos? La solución pasa por contratar, en la mayoría de los casos, un gerente o director general que sea un profesional de la gestión, que sea aceptado por los fundadores y que sea capaz de sacar del aprieto a la organización. De esta

manera se alcanza la segunda etapa de evolución, caracterizada por un crecimiento basado en una dirección y gestión eficientes. Durante esta fase, el director y su staff concentran en sus manos la responsabilidad de dirigir la organización, por lo que los directivos que están por debajo de este nivel pierden autonomía en sus decisiones. Poco a poco, los niveles inferiores reclaman esa autonomía perdida, lo que conduce a la siguiente etapa de revolución: se entra en una crisis de la que se sale, según Greiner, aumentando la delegación.

3. **Crecimiento mediante la delegación:** No es fácil que directivos acostumbrados al éxito gracias a la concentración de responsabilidades las deleguen. En consecuencia, esta etapa de crecimiento puede constituir un riesgo para muchas organizaciones. A partir de la etapa de delegación, la empresa desarrolla una estructura de organización descentralizada, lo que repercute en la motivación de los niveles inferiores. Sin embargo, este proceso puede traducirse en una crisis que tenga como principales protagonistas a los altos directivos: algunos de ellos pueden sucumbir ante la pérdida de control directo que supone la descentralización. Así, para superar esta crisis se suele reaccionar volviendo a la concentración del control con el consiguiente resentimiento entre las personas que anteriormente habían disfrutado de la libertad que supone la delegación y la descentralización.
4. **Crecimiento mediante la coordinación:** Para dar con una solución equilibrada, la organización tiende hacia el siguiente paso evolutivo: la etapa de la coordinación. En este período predomina el uso de sistemas formales para incrementar la coordinación entre la alta dirección y el resto de niveles. Aun así, estos sistemas pueden conducir a un colapso, esto es, a una nueva fase de revolución: la crisis de la burocracia. Esta aparece

cuando la organización es excesivamente grande y compleja para ser gestionada a través de programas formales y sistemas rígidos.

5. **Crecimiento mediante la colaboración:** La crisis provocada por la excesiva burocracia y rigidez sólo puede superarse, siguiendo a Greiner, si se alcanza un nuevo estadio de evolución: la fase de colaboración. A diferencia de la etapa de coordinación, que se fundamenta en la formalidad de los sistemas y los procedimientos, la etapa de colaboración "enfatisa la espontaneidad de la gestión a través de los equipos y la interacción entre los talentos de sus miembros, pasando del control formal al control social y la autodisciplina", según Greiner.
6. **Fase de Alianzas:** el crecimiento de las organizaciones se alcanza mediante la creación de redes organizacionales o fusiones.



**Fig. 8 – Etapas del Crecimiento Organizacional según Greiner**

Aquí se detiene el modelo de Greiner. Se limita a anticipar una nueva crisis desconocida que puede girar en torno a la "saturación psicológica de los empleados a causa de los esfuerzos físicos y mentales que supone el trabajo en equipo y la presión que ejerce sobre las personas la incesante búsqueda de

innovaciones". En tal sentido, la trayectoria de crecimiento de la organización puede entrar en una fase de declive.

Para poder realizar el diagnóstico de la situación actual de Festitoldos Litoral, se hizo necesario levantar información que permitió conocer los parámetros que determinaban la división del trabajo y el alcance de la coordinación del mismo, dónde o en qué nivel se tomaban de decisiones, como son los canales de comunicación, cuales son los factores de contingencia que se presentaban y su influencia, indagar sobre sus métodos y procedimientos, características del entorno que los rodea, entre otros. Este fue el punto de partida para poder definir su situación actual y poder proponer los pasos que deben seguirse para diseñar una estructura organizacional en función de los parámetros de diseño.

### **3.1.2. Sistema de Variables**

Parafraseando a Ramírez (2004, p.121) una variable es una condición capaz de sufrir transformaciones variando de una o más formas. Para Arias (1999, p.43) un sistema de variables consiste en una serie de características por estudiar definidas en función de sus indicadores de medida.

Para la presente investigación por ser del nivel exploratorio o descriptivo, se trabajó con objetivos. Las variables y/o dimensiones estudiadas se especifican en el siguiente cuadro de operacionalidad:

Objetivo	Variable	Definición	Dimensión	Definiciones	Fuentes	Técnicas	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar cada una de las partes que constituyen la organización.</li> <li>Determinar si existe una adecuada división del trabajo dentro de la estructura organizacional actual.</li> <li>Identificar los mecanismos de coordinación entre los diferentes niveles de la organización.</li> <li>Determinar como es el flujo de autoridad entre las partes que constituyen la organización</li> </ul>	Estructura Organizacional	Conjunto de todas la formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas	Elementos que configuran la organización	Partes fundamentales que componen la estructura de la organización	Modelo de Mintzberg	Entrevista y Cuestionario	
			Mecanismo de coordinación de las actividades	Forma sistemática de integrar las actividades para alcanzar una meta u objetivo			
			Parámetros de Diseño	Utilización de medidas para determinar la división del trabajo y el alcance de la coordinación			
			Factores Situacionales	Características del contexto externo			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el nivel de crecimiento de la organización de acuerdo a su ciclo de vida</li> </ul>	Ciclo de vida organizacional	Secuencia predecible de etapas de crecimiento y cambio por las que las organizaciones pueden pasar	Nacimiento	Inicio de actividades de la organización	Modelo de Greiner		
			Crecimiento	La organización desarrolla habilidades y competencias de creación de valor que le permite adquirir recursos adicionales			
			Declive	Etapa en la cual la organización no puede anticipar, reconocer, evitar, neutralizar o adaptarse a las presiones y amenazas del entorno			
			Muerte	La organización inicia un proceso de disolución mediante la ruptura de los vínculos entre las partes interesadas y puede transferir recursos a otras organizaciones			

**Cuadro 1. Cuadro de Operacionalización**

## **IV Capítulo**

### **4.1 Marco Metodológico**

En este capítulo tomamos la referencia de Lerma (2004) quién menciona que para el marco metodológico se diseña detalladamente la estrategia para obtener la información y las actividades que se realizaron para dar respuesta a los objetivos planteados.

Para este estudio nos enfocamos en la Alta Gerencia de la organización. Se empleó un instrumento que permitió levantar la información necesaria para identificar las necesidades reales de Festitoldos Litoral. Los medios que utilizamos para este diagnóstico fueron a través de la observación, entrevistas, revisión documental y cuestionarios, los cuales nos ayudaron a conocer la situación real de la organización.

#### **4.1.1 Tipo de Investigación**

Para el presente proyecto de investigación de Desarrollo Organizacional el tipo de Investigación Aplicada fue el que mejor desarrolló el caso de estudio, en su modalidad de Evaluativa. Se enmarcó una concepción de cambio que toma en cuenta el perfeccionamiento y el desarrollo organizacional.

Parafraseando el planteamiento Bordeleau et. Als (2000) sobre los objetivos que se persiguen con la presente investigación se valida que esta permitió determinar la técnica o conjunto de técnicas que nos permitieron obtener los resultados deseados y alcanzar los fines de la organización.

Todo programa de desarrollo dentro de una empresa se caracteriza por una situación dicotómica antes y después: se trata de aplicar una intervención precisa (perfeccionamiento o desarrollo organizacional) a una situación cualquiera de trabajo (antes) y de esperar para ver la aparición de

modificaciones evolutivas (después), (Bordeleau, Y., Brunet, L., Haccoun, R., Rigny, A. y Savoie, A., p.123).

Ante todo se realizó una evaluación de la situación actual de Festitoldos Litoral en cuanto a su estructura y crecimiento organizacional para posteriormente realizar la ejecución de un programa que permita encontrar la eficacia de nuestro diagnóstico.

#### **4.1.2. Tipo de Investigación según la fuente de los datos trabajados**

Los datos obtenidos para el desarrollo de esta investigación fueron obtenidos por una fuente primaria. Según Rojas (2002, p.57) la investigación primaria "son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia" para recopilar la información utiliza técnicas diseñadas por él mismo.

La investigación primaria es utilizable cuando no se dispone de información detallada acorde con los objetivos establecidos. En muchos casos se diseñan sistemas de información que se ajusten a las necesidades del estudio a realizar. Es por ello que para realizar el diagnóstico de la estructura organizacional de Festitoldos Litoral se utilizó este tipo de investigación, por ser la primera vez que fue levantada esta información en la organización.

#### **4.1.3. Tipo de Investigación según la estrategia metodológica**

La investigación se estableció de tipo cuantitativa, según Dutka, A.y Mazia, S. (1994) se "emplea para obtener información confiable en el aspecto estadístico, extraída de datos de una muestra que pueden generalizarse a una población más amplia".

#### **4.1.4. Tipo de Investigación según sus objetivos**

De acuerdo a los objetivos planteados en este estudio se determinó que el estudio fue de tipo descriptivo, según Fernández, Fernández y Baptista (2003) donde el investigador describe momentos y situaciones buscando especificar propiedades importantes de individuos, grupos, y cualquier otro fenómeno que pueda someterse análisis. Parafraseando este argumento, podemos decir que lo que se busca es especificar propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

#### **4.1.5. Tipo de Investigación según el momento en que se recogen los datos**

La investigación se definió como transversal o sincrónica, debido a que se realizó el estudio en un momento dado. Según Arnau (2006, p.7) se consideran transversales o sincrónicas las investigaciones que "tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo".

También, Barrantes Echeverría (2007) define a los estudios transversales (sincrónico) como los que estudian aspectos de desarrollo de los sujetos en un momento determinado.

#### **4.2. Diseño de la Investigación**

Como se mencionó inicialmente, las características de la investigación para este proceso de diagnóstico fue investigación de tipo evaluativa. Esta investigación tiene como objetivo evaluar los resultados de uno o más programas que hayan sido o estén aplicados dentro de un contexto.

Con la investigación evaluativa podemos obtener información importante sobre problemas, expectativas y necesidades de la sociedad para contribuir de una

manera eficaz a la toma de decisiones. Dentro de las ventajas que proporcionan la investigación evaluativa, están:

- Proveer evidencias acerca de los efectos a corto y largo plazo.
- Mejorar lo que se evalúa, en este caso, la situación actual de Festitoldos Litoral.
- Identificar qué aspectos del proceso son exitosos, sus resultados (positivos, negativos o neutros), que no responden a los objetivos del "diagnóstico".
- Identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Para juzgar la eficacia y el mérito de la puesta en marcha de un futuro programa de intervención.
- Para describir lo que sucede como resultado de un diagnóstico (efectos colaterales).
- Determinar el costo-efectividad.
- Hacer posibles generalizaciones sobre efectividad, construir teoría, diseñar nuevas políticas o procesos en la organización, extrapolar principios y hallazgos para ser aplicados en otros escenarios.

### **4.3. Técnicas e Instrumentos**

Para la recolección de datos y/o información que sirvieron de base para este proyecto se utilizó la entrevista semi-estructurada y el cuestionario.

La entrevista semi-estructurada que según Flick, Uwe (2002) ha suscitado mucho interés, el cual se asocia con la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista de una situación. La finalidad de este instrumento fue recoger información de las opiniones de las personas que forman parte de la alta gerencia de Festitoldos Litoral, para así obtener información relevante para realizar el estudio de diagnóstico.

La entrevista, "consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador" (Bernal, 2006, s.p.) y fue semi-estructurada, ya que permitió cierto grado de flexibilidad en el orden y los términos en los que se realizó.

<b>FICHA TECNICA ENTREVISTA</b>	
<b>Nombre de la entrevista</b>	Entrevista de Orientación Estratégica – Festitoldos Litoral
<b>Objetivo general</b>	Facilitar al investigador levantar información relevante y primordial de los participantes seleccionados (alta gerencia de Festitoldos Litoral), con el fin de conocer el estado actual o los principales aspectos relacionados con las base organizacionales
<b>Objetivo específico</b>	Que los participantes seleccionados den información relevante del estado actual de Festitoldos Litoral
<b>Duración</b>	2 horas
<b>Dirigido a</b>	Socios Propietarios (2) y Gerente de Operaciones
<b>Estrategia metodológica</b>	Formato modelo de entrevista y discusiones grupales
<b>Resultado esperado</b>	Que los participantes den a conocer el estado actual de Festitoldos Litoral y así poder conocer sus problemáticas, situaciones o formas de resolver los asuntos que se presenten en le día a día.

**Cuadro 2 - Ficha Técnica "Entrevista de Orientación - Festitoldos Litoral"**

De acuerdo a los resultados obtenidos por la entrevista semi- estructurada, se implementó la técnica de cuestionario, que consiste en la aplicación de un instrumento de medición, el cual puede comprender preguntas abiertas o cerradas, y se utiliza con la finalidad de obtener información que pueda servir como indicador o punto de partida para implementar mejoras en ambientes organizacionales.

Para recoger y almacenar la información se utilizaron los instrumentos de recolección de datos. En efecto (Ramírez, 2004, p.137) define un instrumento de recolección de datos como “un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes”. Los instrumentos que en nuestro caso fueron utilizados un celular con grabador, una entrevista guiada, un cuestionario estructurado por los factores relevantes para una estructura organizacional, entre otros.

Para el cuestionario se utilizó el Modelo A&M, el cual como proceso sistemático, pretende establecer o aclarar la situación actual de la organización. Este modelo buscó detectar las áreas de problema de la empresa, con el fin de generar un cambio o el mejoramiento de dichas áreas. Además tiene como propósito generar, a través del diagnóstico un cambio y desarrollo que conlleve a lograr eficiencia y efectividad en la organización.

<b>FICHA TECNICA CUESTIONARIO A&amp;M</b>	
<b>Nombre de la actividad</b>	Cuestionario A&M – Festitoldos Litoral
<b>Objetivo general</b>	Levantar información de forma privada de cada uno de los participantes seleccionados que pueda servir como indicador o punto de partida para implementar mejoras en ambientes organizacionales
<b>Objetivo específico</b>	Obtener información confiable, veraz y directa de la muestra seleccionada para evitar distorsiones en los resultados que se presentarán
<b>Duración</b>	2 horas
<b>Dirigido a</b>	Alta Gerencia de Festitoldos Litoral – 3 personas
<b>Estrategia metodológica</b>	Exposición del facilitador y cuestionario “ParteC”
<b>Resultado esperado</b>	Alinear los resultados obtenidos de la entrevista con los resultados del cuestionario realizado a la alta gerencia. Esto con el fin de dar respuestas cercanas y acordes a su actual situación.

**Cuadro 3- Ficha Técnica “Cuestionario Modelo A&M - Festitoldos Litoral”**

El modelo consta de nueve variables las cuales se consideran como aspectos importantes para el buen funcionamiento de la organización. Los factores del modelo son los siguientes:

1. **Propósito:** determinación clara sobre cuál es la misión de la empresa
2. **Estructura:** Grado de complejidad, formalización y centralización de una empresa grado de división del trabajo.
3. **Cultura organizacional:** percepción común que tienen los miembros de la organización, normas y valores
4. **Liderazgo:** capacidad para influir en un grupo para la obtención de metas, estimular, y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo para el logro de los objetivos.
5. **Tecnología:** manera en que una organización transfiere sus insumos a los productos
6. **Actitud hacia el cambio:** deseo de aceptar o no el cambio
7. **Mecanismos eficaces:** existencia de tecnología apropiada para coordinar
8. **Recompensas-Remuneración:** Sistema de pago y motivación del personal de una organización
9. **Relaciones interpersonales:** se refiere a las relaciones existentes entre el personal de la organización, las habilidades y destrezas de las personas, al clima organizacional existen en las empresas.

Este modelo se desarrolló a través de un cuestionario de diagnóstico organizacional, constituido de preguntas relacionadas a los nueve (9) factores que componen el modelo. Con ello se buscó obtener información sobre cómo funciona la organización, detectar sus áreas problemas o aquellas susceptibles de mejoras.

#### **4.4. Población y Muestra**

La población es definida como el conjunto completo de individuos, objetos o datos que el investigador está interesado en estudiar. La población es el grupo más grande de individuos del cual se pueden tomar los sujetos que participarán en dicho experimento. (Pagano, R. 2008, p.6)

Para el proyecto la población de Festitoldos Litoral es de aproximadamente 25 personas en total y la muestra que fue objeto de estudio estuvo conformada a la Alta Gerencia integrada por: tres (3) personas distribuidos de la siguiente manera: dos (2) Socios-Propietarios y un (1) Gerente de Operaciones.

La selección de la muestra la definimos según (Arias, 1999, p.49) como un Muestreo No Probabilístico, intencional, ya que la escogencia de los elementos fue realizada con base a un criterio, no fue al azar, ni de forma fortuita, sino que se analizó detenidamente la muestra a seleccionar en base a características relevantes.

## V Capitulo

### 5.1. Procedimientos a seguir para el diagnóstico

En esta parte se realizó una descripción y explicación de los pasos que se llevaron a cabo para dar respuesta a lo establecido en el planteamiento del problema, de acuerdo a la metodología escogida, así como en las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron para realizar e diagnóstico correspondiente.

Para un mejor desarrollo del trabajo de investigación y organización, el levantamiento de información y la posterior presentación de los resultados se planteó la realización de este proceso en cinco (5) fases, las cuales presentamos a continuación en el siguiente cuadro informativo:

Fases	Objetivos
I	Recopilación de la Información.
II	Aplicación del Instrumento.
III	Procesamiento y análisis de resultados
IV	Elaboración del informe de diagnóstico
V	Presentación de informe de diagnóstico al cliente

**Figura 5. Fases del Proceso de Diagnóstico**

#### ✓ Fase I: **Recopilación de Información**

Etapa durante la cual se realizó el de levantamiento y captura de datos para darles significado y convertirlos en información. Este proceso permitió conocer y analizar información clave para el proyecto de investigación. Esta actividad requirió una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, en nuestro caso con los Socios Directores y el Gerente de Operaciones. Se realizaron entrevistas

semiestructuradas a la alta gerencia de Festitoldos Litoral con la finalidad de obtener información, antes de la aplicación de instrumento seleccionado.

✓ Fase II: **Aplicación del Instrumento.**

Consistió en la aplicación del instrumento en formato de cuestionario a la Alta Gerencia de Festitoldos Litoral para obtener información de cómo está la organización, para lo cual se utilizó el modelo de A&M de estructura organizacional.

El instrumento fue aplicado luego de la aprobación del proyecto en las instalaciones de Festitoldos Litoral, ubicadas en el Litoral Central, previo acuerdo con el cliente se fijó lugar, fecha y hora de la aplicación. Se convocaron a los participantes y se procedió a su aplicación.

El objetivo principal del instrumento fue el de conocer de primera mano la situación actual de la organización, forma de cómo resuelven las situaciones que se presenten en momentos de crisis o la frecuencia de las fallas en sus procesos, entre otros puntos de interés que fueran relevantes para el cliente.

ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	RECURSOS
<b>Presentación y Revisión de expectativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se dió la bienvenida a los participantes</li> <li>Se indicaron los motivos por los cuales se está realizando el cuestionario, así como las normas para su desarrollo</li> <li>Se hizo la presentación de los facilitadores y de los participantes.</li> <li>Se preguntó a cada uno de los participantes sus expectativas con relación al taller</li> </ul>	20min	Carpetas que contenga material y presentación de los facilitadores de ADN Consultores
<b>Presentación de conceptos</b>	Se explicó el objetivo del el taller y se explicaron aspectos relevantes.	15 min	Video Beam, presentación en PowerPoint y/o material impreso
<b>Contenido y Dinámica</b>	Se dieron las pautas a seguir para la realización del cuestionario y un tiempo prudencial para responderlo.	90 min	Hojas con los formatos de cada cuestionario
<b>Descanso</b>		15 min	Se realizó un Coffee Break
<b>Cierre</b>	Se verificará si el taller ha cumplido con las expectativas de cada uno de los participantes, se mencionan los pasos siguientes, agradecimiento y despedida.	10 min	

**Cuadro 4 – Hoja de Ruta – Festitoldos Litoral**

Cómo se observa en la hoja de ruta se inició el proceso con la presentación del grupo (a fin de romper el hielo y que cada uno conociera sus actividades tanto dentro como fuera de Festitoldos Litoral). Luego se procedió explicar los objetivos que se buscaban alcanzar con la realización de la actividad y normativas para responder al cuestionario que se les entregó, el cual iban a responder de forma personal, privada y sin compartir sus respuestas con el resto de los asistentes. Esto con la finalidad de poder hacer una comparación de sus percepciones o experiencias y así poder conocer la problemática existentes y poder dar soluciones reales o certeras a la realidad que presentan.

Para el cierre de la actividad se les indicó que se procesarían cada una de las respuestas dadas por ellos ese día, y se procedería a la elaboración de un documento contentivo donde se daría un informe con las conclusiones y recomendaciones a seguir. El mismo fue entregado a la Alta Gerencia de Festitoldos Litoral y se les informó de los resultados y próximos pasos.

✓ Fase III: **Procesamiento y Análisis de resultados**

La información obtenida tanto de la entrevista como del cuestionario fue procesada y analizada, según correspondía.

✓ Fase IV: **Elaboración del informe diagnóstico**

En esta fase se realizó un informe de evaluación del estado actual de Festitoldos Litoral, para así poder identificar las áreas potenciales de mejora, además de sus fortalezas y amenazas. De esta forma se desarrollaron los planes que a futuro se realizarán para un proceso de intervención.

Una vez finalizado el proceso se comunicó nuevamente al cliente que se elaboraría un informe diagnóstico que contendría aspectos estratégicos indicados en las fases anteriores a saber:

1. ¿Quién es Festitoldos Litoral?
2. Resultados esperados.
3. Recomendaciones.

✓ Fase V: **Presentación del informe diagnóstico al cliente:**

Se prepararon los datos más relevantes del estudio que se realizó en un informe completo que incluyó conclusiones y recomendaciones para exponerlos al cliente.

Se convocó a una reunión para la presentación del informe diagnóstico, donde se presentaron los resultados, recomendaciones y pasos

a seguir, tomando en cuenta las prioridades del cliente y el plan de acción de servicios acordado en las reuniones iniciales.

De acuerdo a los resultados obtenidos, tanto de las entrevistas semiestructuradas y la aplicación del cuestionario, la situación actual de Festitoldos Litoral, de acuerdo al modelo organizacional de Mintzberg utilizado como marco de referencia y su vinculación con los objetivos planteados es la siguiente:

### **Partes de la Organización:**

- a) Apice Estratégico: el cual es responsable del proceso de toma de decisiones y ejerce el proceso de supervisión y control de todo el sistema. Este Apice Estratégico está constituido por los Socios Directores.
- b) Núcleo Operativo: está conformado por los operarios que realizan las funciones básicas de manejo de telas e instalación de toldos, colocación de tarimas y montaje de carpas. Básicamente es una mano de obra muy artesanal

### **Mecanismo de Coordinación:**

La coordinación se logra mediante la supervisión directa, ya que los directores son los responsables de dar las instrucciones para realizar las tareas y controlan al grupo de personas responsables de su ejecución. Esto determina un flujo de autoridad en sentido vertical jerárquico.

### **Parámetros de Diseño:**

- a) Especialización del Puesto: a nivel del núcleo operativo existe especialización horizontal, dado la especificidad de las tareas realizadas. El trabajo a este nivel se encuentra distribuido según corresponda (manejo de telas, colocación de tarimas, montaje de

carpas). Por el contrario, el ápice estratégico tiene una ampliación vertical, dado los mecanismos de coordinación del trabajo y el control que tienen sobre todas las actividades y procesos.

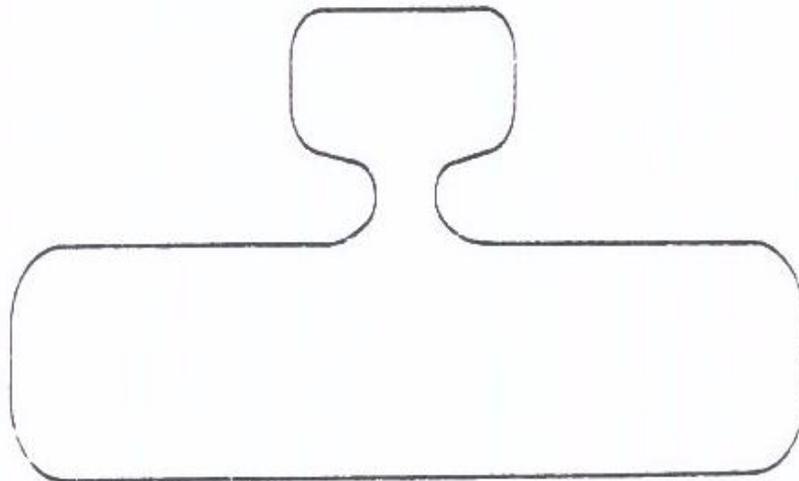
- b) Formalización del Comportamiento: existe poca formalización del comportamiento dado que las características de las actividades a realizar se dan durante el flujo de trabajo a través de instrucciones operativas, ante la ausencia de manuales de procedimientos o descripciones de cargo.
- c) Preparación y adoctrinamiento: es poca en virtud de la ausencia de programas de formación que normalicen las destrezas y habilidades requeridas.
- d) Agrupación: es funcional a nivel del núcleo operativo, dado la especificidad de las tareas a realizar, pero dado el tamaño de la organización, no existen concentraciones de varias unidades, dándose un sistema común de supervisión y forma de compartir recursos.
- e) Tamaño de la Unidad: el número de puestos es bajo, así como también la cantidad de personas que están bajo la tutela de la alta gerencia.
- f) Sistema de Planificación y Control: son pocos ya que no establecen planes donde se especifiquen los recursos necesarios, cantidad y calidad de los mismos, tiempos requeridos y los mecanismos de control.
- g) Poder de Decisión: el poder se encuentra en un solo punto, en este caso en el Apice Estratégico, motivo por el cual estamos ante la presencia de una estructura centralizada

### **Factores de Contingencia:**

Estamos ante la presencia de una organización joven lo cual determina el nivel de formalización de su comportamiento. Su tamaño es pequeño, por lo cual mantiene una estructura organizacional poco compleja. Su sistema técnico es sencillo dado que prevalecen las actividades de tipo artesanal. Esto hace que el sistema técnico sea poco sofisticado ya que no se requiere de sistemas o equipos avanzados para la realización de los servicios que deben efectuar. Su entorno es sencillo pero dinámico, dado que tiene que relacionarse con múltiples actores para llevar a cabo los eventos pautados. Su mercado es poco diversificado, por lo tanto no requiere de mayor división en unidades funcionales.

Dadas las evidencias encontradas en cuanto a que el Apice Estratégico es el que ejerce la presión para liderar mediante el control en la toma de decisiones, el mecanismo de coordinación es a través de la supervisión directa y tienen una configuración centralizada, estamos ante la presencia de una organización empresarial o estructura simple.

#### LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL



**Fig. 9 – Tipo de Organización de Festitoldos Litoras según Modelo de Mintzberg**

### **Etapas de Crecimiento Organizacional:**

De acuerdo al modelo de Crecimiento Organizacional de Grreiner, Festitoldos Litoral se encuentra actualmente en la fase de crecimiento mediante la creatividad. Si bien los Socios Directores han concentrado sus esfuerzos para introducir sus servicios en el mercado, lo cual implica un proceso de aprendizaje organizacional (ajustar sus actividades continuamente), se encuentran en lo que se denomina en el modelo una "crisis de liderazgo", la cual se origina ante la complejidad de tener que administrar en forma eficiente los recursos. Este proceso resulta muy distinto a las exigencias de procesos innovadores y de creación para posicionar la empresa, ya que deben enfrentarse ante procesos de control de gestión para los cuales no estaban preparados. Esta situación los ha llevado ante la primera crisis, ya que carecen de conocimientos y/o experiencia en procesos de control de gestión y como consecuencia, no está siendo administrada eficientemente.

## **VI Capítulo**

### **6.1. CONCLUSIONES**

Con la presentación al cliente del informe de diagnóstico se proporcionó a Festitoldos Litoral una base para mejorar la comprensión de sus propios procesos y de la manera en cómo estaba afectando afecta la falta de una estructura formal en el desempeño de sus actividades y por consiguiente el logro de sus objetivos. Este informe generó un proceso de auto-valoración para lograr una forma efectiva de resolver problemas en la organización objeto de estudio.

Del análisis de presentado en el informe de resultados se proporcionó información clave sobre la cual Festitoldos Litoral y ADN Consultores basaron sus planes de acción futuros, tomando en consideración la información adecuada y confiable que será de utilidad para alcanzar los objetivos, identificando la situación actual de la organización para así diseñar las bases sólidas que ayudaran a Festitoldos Litoral a desarrollarse y hacerla más competitiva, apostando a que mejorará su desempeño organizacional, dirección y gestión de actividades, ya que el trabajo que se realizará será presentado en base a su realidad y problemas específicos.

### **6.2. RECOMENDACIONES**

Como aspecto fundamental a desarrollar por parte de Festitoldos Litoral se sugiere la creación y desarrollo de un marco estratégico constituido por la misión, visión, valores, objetivos y metas. Esto les permitirá:

- Centralizar los objetivos y metas de la organización.
- Establecer planes de acción para lograr que los objetivos se traduzcan en valor agregado para el negocio.
- Medir el desempeño de la organización en función de los objetivos trazados.

La gestión de una organización en entornos tan competitivos como los que estamos viviendo, requiere que las mismas tengan una clara comprensión de sus objetivos y las estrategias que han de utilizar para alcanzarlos.

En relación a la crisis de liderazgo, se recomienda la contratación de un profesional con experiencia en funciones administrativas de control de gestión, esto permitirá, mediante el establecimiento de metas de efectividad que Festitoldos Litoral tenga un control adecuado sobre el uso eficiente de los recursos organizacionales. El desarrollo y establecimiento de normas y procedimientos permitirá un mejor control de las actividades que se ejecutan y la delegación de otras actividades funcionales claves.

Esta figura, de acuerdo al modelo organizacional de Mintzberg, será parte de la tecnoestructura, ya que su propósito será la normalización del trabajo mediante la estandarización, mejorando los flujos de trabajo y llevando un adecuado control de gestión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Epísteme.

Arnau, J. (1996). *Métodos y técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencia y comportamiento*. Barcelona, Edición de la Universitat de Barcelona. Extraído el 20 de Octubre, 2012 [http://books.google.co.ve/books?id=VXlz3-Sxuh4C&pg=PA1&dq=M%C3%A9todos+y+t%C3%A9cnicas+avanzadas+de+an%C3%A1lisis+de+datos+en+ciencias+del+comportamiento&hl=es-419&sa=X&ei=h7ZPUYzzFuPJ0gGHv4GoAw&redir\\_esc=y#](http://books.google.co.ve/books?id=VXlz3-Sxuh4C&pg=PA1&dq=M%C3%A9todos+y+t%C3%A9cnicas+avanzadas+de+an%C3%A1lisis+de+datos+en+ciencias+del+comportamiento&hl=es-419&sa=X&ei=h7ZPUYzzFuPJ0gGHv4GoAw&redir_esc=y#)

Barrantes, R. (2009). *Investigación un camino al conocimiento. Un enfoque Cuantitativo y Cualitativo*. Costa Rica Editorial EUNED. Extraído el 20 de Octubre, 2012 <http://books.google.co.ve/books?id=N2Yzr3IKBLIC&printsec=frontcover&dq=Investigaci%C3%B3n+un+camino+al+conocimiento&hl=es-419&sa=X&ei=Z7dPUZzjD7KM0QGOkoHIDw&ved=0CCIQ6AEwAA#>

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación. Para Administración. Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México: Pearson Educación. Extraído el 20 de Octubre 2012 [http://books.google.co.ve/books?id=h4X\\_eFai59oC&printsec=frontcover&dq=M%C3%A9todolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+para+administraci%C3%B3n,+econom%C3%ADa,+humanidades+y+ciencias+sociales&hl=es-419&sa=X&ei=g7hPUdXOEgKA0AGS0IGgBA&ved=0CCQ6AEwAA#v=onepage&q=M%C3%A9todolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3](http://books.google.co.ve/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover&dq=M%C3%A9todolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+para+administraci%C3%B3n,+econom%C3%ADa,+humanidades+y+ciencias+sociales&hl=es-419&sa=X&ei=g7hPUdXOEgKA0AGS0IGgBA&ved=0CCQ6AEwAA#v=onepage&q=M%C3%A9todolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3)

[n%20para%20administraci%C3%B3n%20econom%C3%ADa%20humanidades%20y%20ciencias%20sociales&f=false](http://n%20para%20administraci%C3%B3n%20econom%C3%ADa%20humanidades%20y%20ciencias%20sociales&f=false)

Bordeleau, Y., Brunet, L. Haccoun, R. Rigny, A. y Savoie, A. (2000). *Modelos de Investigación para el Desarrollo de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Trillas.

Brull, E. y Gil, M. (2005). *Cuadernos de Gestión. Artículo sobre "Mintzberg: Estructuración de las Organizaciones"*. 3era Edición.

Cleghorn, L. (2005). *Gestión Ética para una Organización Competitiva*. Colombia: Editorial San Pablo: Extraído 02 de Noviembre, 2012 <http://books.google.co.ve/books?id=9AfBgRIT-SUC&pg=PA1&dq=Gesti%C3%B3n+%C3%89tica+para+una+Organizaci%C3%B3n+Competitiva.&hl=es-419&sa=X&ei=KLIPUZ-kG8nJ0gGAg4HYBA&ved=0CCIQ6AEwAA#>

*Contabilidad en línea*. Consulta realizada el 02 de febrero, 2013 <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-know-how>

Imágenes Google. *Modelo de Greiner*. Consulta realizada el Lunes, 05 de Noviembre, 2013.

[http://www.google.co.ve/images?q=modelo+de+greiner&hl=es-419&gbv=2&gs\\_l=heirloom-hp.3.0.0i30.1404.10858.0.13370.33.24.1.0.0.999.4259.3-8j1j0j1.10.0...0.0...1c.1.K03x0JHip3k&sa=X&oi=image\\_result\\_group&ei=3atPUZXfLifi8gTEuoHgDg&ved=0CB8QsAQ](http://www.google.co.ve/images?q=modelo+de+greiner&hl=es-419&gbv=2&gs_l=heirloom-hp.3.0.0i30.1404.10858.0.13370.33.24.1.0.0.999.4259.3-8j1j0j1.10.0...0.0...1c.1.K03x0JHip3k&sa=X&oi=image_result_group&ei=3atPUZXfLifi8gTEuoHgDg&ved=0CB8QsAQ)

- Johansen, O. (2004). *Anatomía de la Empresa. Una Teoría General de las Organizaciones Sociales*. México: Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Koontz, H. y Weichrich, H. (Eds.), (1998). *Administración. Una perspectiva global*. (11ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Lerma, H. (2004). *Metodología de la investigación. Propuesta, Anteproyecto y Proyecto* (2da Edición) Colombia: Ecoe Ediciones. Extraído el 30 de Octubre, 2012  
<http://books.google.co.ve/books?id=XL7ecoiY4qWC&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.+Propuesta.+Anteproyecto+y+Proyecto&hl=es-419&sa=X&ei=NbpPUYjEJcTY0gHWn4CABA&ved=0CCIQ6AEwAA#>
- Mintzberg, H., (1973). *The Structurin of Organizations: a synthesis of the research. The Theory of Management Policy Series*. Prentice Hall, INC. Londrés
- Mintzberg, H. (s.f). *Estructuras de organización ¿Por moda o por necesidad?* Manuscrito no publicado, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.
- Pagano, R. (2008). *Estadística para las ciencias del comportamiento*. Editorial Cengage learning, S.A. México
- Ramírez, T. (2004). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Venezuela, Editorial Panapo.
- Rojas, R. (2006). *Guía para realizar Investigaciones Sociales*. México: Plaza y Valdés. S.A. de C.V. Extraído el 30 de Octubre, 2012 desde

[http://books.google.co.ve/books?id=INHY5Yet-xQC&printsec=frontcover&dq=Gu%C3%ADa+para+realizar+Investigaciones+ Sociales.&hl=es-419&sa=X&ei=I7tPUYyXD4\\_J0AHb6YH4Bg&ved=0CCIQ6AEwAA#](http://books.google.co.ve/books?id=INHY5Yet-xQC&printsec=frontcover&dq=Gu%C3%ADa+para+realizar+Investigaciones+ Sociales.&hl=es-419&sa=X&ei=I7tPUYyXD4_J0AHb6YH4Bg&ved=0CCIQ6AEwAA#)

Universidad Católica Andrés Bello (2011). *Breve Instructivo para la presentación del proyecto de trabajo especial de grado*. Caracas

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones Mercado y Sociedad*. Buenos Aires Editorial de las Ciencias.

Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Quinta Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Guiones y Modelos para entrevistas y cuestionarios



### Levantamiento de información



La entrevista que se realizará forma parte de una investigación que se realizará como tesis de la Especialización de Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello.

En esta investigación nos planteamos la relación entre un conjunto de variables y sus respuestas, las cuales nos van a permitir corroborar o refutar las hipótesis que tenemos sobre la organización, por lo cual mucho le agradecemos su máxima colaboración.

Es importante mencionar que en todo momento se guardará bajo absoluta confidencialidad. Solicitamos ser lo más honestos y sinceros posibles en sus respuestas.

Lea cuidadosamente las instrucciones que colocamos a continuación:

- La entrevista está conformada por una serie de preguntas, en cada una de ellas, encontrará un conjunto de planteamientos, antes los cuales se le permitirá extenderse en sus explicaciones o se le ofrecerá varias categorías de respuestas.
- Deberá mencionar aquella categoría y/o respuesta que mejor refleje su opinión o punto de vista respecto a cada uno de los temas planteados.
- En las respuestas cerradas, marcando con una "X" (sólo una); la casilla que mejor refleje su opinión.
- No existen respuestas buenas o malas, lo más valioso para la investigación es su sinceridad antes los planteamientos.
- Le agradecemos responder completamente la encuesta, no deje ningún planteamiento sin contestar.
- Para responder piense en lo que observa actualmente en Festitoldos Litoral y no en lo que desearía que fuera, es importante que refleje lo que realmente ve o siente.
- Cada una de las partes que conforman la encuesta posee una escala de respuestas diferentes, por lo cual, es importante que esté atento(a) al responder cada una de ellas.

La entrevista es ANÓNIMA, solo pedimos proporcionar algunos datos presentados a continuación, los cuales son muy importantes para nuestra investigación:

Nivel Educativo: \_\_\_\_\_

Tiempo en la Empresa: \_\_\_\_\_

- Sexo:
- 18 a 23 años
  - 24 a 29 años
  - 30 a 35 años
  - 36 a 41 años
  - 42 a 47 años
  - 48 a 53 años

1. De todos los departamentos existentes dentro de la organización, ¿con cuáles de ellos guarda mayor y menor relación?

Mayor \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Menor \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Qué tipo de relación tiene con los departamentos antes mencionados?

Dirección\_ Operaciones\_ Administrativa\_ Financiera\_

Mercadeo y Ventas\_ Recursos Humanos\_ Otros\_

Si su respuesta es otros mencione cuál o cuáles:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Existen canales de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos?

Si  No

3. ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados por su departamento?

Verbal\_ Escrita\_

5. ¿Cómo evalúa la efectividad de éstos canales de comunicación? Excelente (5) a deficiente (1)

1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_

6. Existe un cuadro de asignación de actividades o tareas que permita a cada miembro de la organización conocer en forma precisa ¿qué es lo que debe hacer?

Si  No

7. Las actividades de su puesto ¿están claramente definidas y delimitadas?

Si  No

8. ¿Existe una secuencia definida y comprensible de pasos que pueda seguirse para su puesto de trabajo? Si  No

9. ¿Considera usted que algunas tareas desempeñadas, deberían ser asignadas a otro departamento debido a su naturaleza? Si  No

Cuáles \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Por qué motivo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Considera usted que otras tareas de otro departamento deberían estar bajo su responsabilidad? Si  No

(Si la respuesta es sí, cuales, por qué motivo)

\_\_\_\_\_

---

---

11. ¿Considera usted que debería existir otro departamento dentro de la organización? Si  No

(Si la respuesta es no, pasar a la pregunta 13)

12. ¿Qué funciones desempeñaría este departamento?

---

---

---

---

13. ¿Cuál es la Departamentalización utilizada en la organización?

Departamentalización por funciones empresariales

Departamentalización por territorio

Departamentalización por producto

Departamentalización por clientes

Departamentalización por canales de comercialización

Departamentalización por proceso o equipo

Departamentos de servicios

14. ¿Están debidamente coordinadas las tareas de los puestos de la organización?

Si  No

(Si la respuesta es no, por qué) \_\_\_\_\_

---

---

---

15. ¿Considera que el tipo de Departamentalización de la organización es la adecuada? Si  No

(Si la respuesta es no, por qué)

---

---

---

16. ¿Han sido alcanzados los objetivos planteados por su departamento? En

Si  No  en qué medida \_\_\_\_%

17. ¿Se han elaborado los objetivos departamentales basados en los objetivos organizacionales? Si  No

### **Cuestionario para Gerentes y otros Colaboradores**

18. ¿Es de gran valor el principio de unidad de mando dentro de la organización?

Si  No

19. ¿Acata órdenes y rinde informes a más de un jefe? Si  No

20. ¿Existen líneas claras de responsabilidad y autoridad que permita que las relaciones entre jefes y subordinados sean definidas? Si  No

21. ¿La práctica de principio de jerarquía, ayuda a distribuir autoridad y responsabilidad en su organización? Si  No

22. ¿Considera usted que el personal bajo su cargo conoce perfectamente a quién usted informa lo relativo al trabajo que ellos desempeñan? Si  No  (Si la respuesta es no, explicar por qué) \_\_\_\_\_

---

---

---

23. ¿Cree usted que están escalonados correctamente los niveles de dirección, de autoridad y deberes existentes en la organización? Si  No

24. ¿Cree usted que el personal asignado a su departamento está acorde al volumen de trabajo? Si  No

(Si la respuesta es no, por qué)

---

---

25. ¿A parte de su jefe inmediato existe otro miembro de la organización que supervisa su trabajo? Si  No

Quien \_\_\_\_\_

---

26. ¿Considera conveniente la supervisión en algunos departamentos?

Si  No  En cuales \_\_\_\_\_

---

27. ¿El número de personas bajo su responsabilidad le permite instruir, coordinar, dirigir y evaluar el trabajo? Si  No

28. ¿La forma de controlar su trabajo se basa en:

Supervisión\_      Establecimiento de Reglas\_      Resultados Alcanzados\_

Control Informal\_      Otros especifique \_\_\_\_\_

---

29. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones de su unidad?

---

---

---

### **Cuestionario General**

30. ¿Se toma en cuenta el personal bajo su control en aquellas decisiones que afectan su trabajo? Si  No

31. ¿Considera usted que los informes, registros, y documentos estadísticos que existen en su organización debe limitarse a facilitar información solamente a la dirección? Si  No

32. ¿Existe delegación de deberes en su área de trabajo? Si  No

33. ¿Emplea su tiempo y esfuerzo en la resolución de casos de suma importancia, delegando en los niveles inferiores las actividades menos importantes? Si  No

34. ¿Cree usted que la toma de decisiones en su organización está centralizada y/o descentralizada? Si  No

35. ¿Las normas disciplinarias que la organización exige a sus empleados que se respeten están claramente definidas y transmitidas? Si  No

36. ¿Las líneas de responsabilidad están claramente definidas y transmitidas? Si   
No

37. ¿Las modificaciones que se realizan en su organización se dan en forma:

Repentina:\_\_\_\_\_ Gradual y comunicadas:\_\_\_\_\_

38. ¿Existe un documento que le permita conocer claramente las actividades que se desarrollan en su departamento? Si  No

Cuáles \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

39. ¿Cada jefe es responsable de su departamento y no interfiere en las tareas de los demás departamentos? Si  No