Bn: 189602

AAU0461

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ROCIADORES INDUSTRIALES, C.A. RICA

AAU0461 001000000

AUTOR: AGLAE LANZ MALAVE

PUERTO ORDAZ, Abril 1999

17

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ROCIADORES INDUSTRIALES, C.A. RICA

AUTOR: AGLAE LANZ MALAVE
Tutor Académico: OSCAR GIMENEZ

PUERTO ORDAZ, Abril 1999

INDICE Pags.

I.	Resumen	1
II.	Introducción	2
	II.1. Propósito del trabajo	3
	II.2. Metodología empleada	3
	II.3. Resultados relevantes	3
	II.4. Contrato Psicológico	4
III.	Marco conceptual de referencia	7
	III.1. Modelo de Investigación-acción	7
	III.2. Modelo de Diagnóstico de Weisbord	8
	III.3. Definición de las Dimensiones del Modelo	8
	III.4. Justificación del Modelo	9
IV.	Estrategia Metodológica	10
	IV.1. Variables medidas	10
	IV.2. Definición conceptual de las variables	10
	IV.3 Definición Operacional de las variables	12
	IV.4. Población	15
	IV.5. Instrumentos de Recolección de la información	15
	IV.5.1. Descripción	15
	IV.5.2. Prueba Piloto	16
	IV.5.3. Validéz	16
	IV.5.4. Estadístico para el análisis	16
	IV.6. Procedimiento utilizado	16
	IV.6.1. Categorización de las Respuestas	17
	IV.6.2. Caracterización del personal	18
V.	Descripción del proceso	19
	V.1. Análisis de los datos	19
	V.2. Análisis Estadístico por Dimensión y Variables	20
VI.	Conclusiones	30
VII.	Recomendaciones	32
VIII.	Bibliografía	33
IX.	Anexos	34

I. RESUMEN

El diagnóstico se realizó en la empresa ROCIADORES INDUSTRIALES C.A, RICA, con el objeto de analizar los elementos organizacionales, buscando identificar el estado presente, descubrir los problemas y detectar la necesidad de cambio.

RICA, es una mediana empresa, fundada en 1983, dedicada a la fabricación de toberas y rociadores para la industria pesada y agrícola y la reparación de válvulas para la industria pesada. Esta empresa cuenta con 34 personas y su mercado ha traspasado el ámbito nacional.

Se trabajó con toda la organización y al final del proceso de diagnóstico se identificó la situación actual de los subsistemas de la organización, oportunidades de mejoras que soportan o fortalecen el nivel de competitividad que actualmente tiene la empresa.

La metodología de diagnóstico se fundamenta en el modelo de Marvin Weisbord (1976). Se utilizará entrevistas, reuniones y cuestionarios como instrumentos de recolección de la información. El estadístico a utilizar es descriptivo de tendencia central: Promedio.

Resultados Relevantes

Con la aplicación del modelo de diagnóstico de Weisbord[1] se detectaron tres (3) dimensiones con desviaciones significativas y que pueden ser objeto de intervención organizacional, a saber: Propósito, Mecanismos Auxiliares y Estructura. También se encontró en la dimensión Recompensa, signos de insatisfacción en el personal, situación que consideramos no sería objeto de intervención, por el contrario siendo un punto neurálgico de la organización, debe ser resuelta por la dirección de la empresa.

[1] W WARNE, Burke,"Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. Editorial Addison Wesley.

II. INTRODUCCIÓN

La organización ROCIADORES INDUSTRIALES, C.A. (RICA), fundada en el año 1983, es una mediana empresa en la industria de la fabricación de toberas rociadoras y aspersores para usos industrial y agrícola, sumamente exitosa orientada a la colocación de estos productos en los mercados nacionales e internacionales y se encuentra ubicada en el Estado Bolívar, Puerto Ordaz, en la zona industrial Unare II.

El fundador y actual presidente de la empresa RICA, exhibe un estilo de liderazgo participativo y compartido con una alta delegación de autoridad en la toma de decisiones, la cual propicia la creatividad en el personal permitiéndole poder ofrecer su asistencia y asesorías especializadas, en la fabricación de piezas metalmecánicas y la elaboración de válvulas y reductores de las industrias siderúrgicas, del aluminio, petroquímica, agrícola, etc., todo esto con una comprobada alta calidad y con los plazos más cortos de entrega en el mercado nacional.

Los últimos 5 años en el área de rociadores y toberas, se incrementó al punto que el producto ofrecido desplazó a su principal competidor en el mercado, la empresa TORO, de Estados Unidos y comenzó a exportar a países del Pacto Andino y del Caribe, con una alta receptividad, la cual se mantiene.

La empresa cuenta con una fuerza laboral de 34 trabajadores (Anexo 1), estratificados de la siguiente manera:

Dirección	4
Producción	12
Control de Calidad	4
Comercialización	5
Asistencia Técnica	4
Almacenes, Higiene y Seguridad y otros	5
Total	34

Por nivel de instrucción se distribuyen en: 8 profesionales, 17 técnicos medio y 9 artesanos.

El Recurso Humano con que cuenta RICA, se encuentra motivado y con un alto sentido de pertenencia, que se evidencia en el éxito alcanzado por la empresa.

La atención de la gerencia no sólo se circunscribe al ámbito laboral sino que sobrepasa al ámbito familiar de sus trabajadores, contando con planes de incentivo que apoyan la consolidación del grupo familiar. Del contacto inicial con el cliente, se aprecia la influencia del Liderazgo en la gestión de la organización, existen muchos procesos y poca estructura de soporte.

II.1. Propósito del trabajo

Fundamentalmente consiste en aplicar los conocimientos y herramientas adquiridos en el Postgrado de Desarrollo Organizacional, en la Universidad Católica Andrés Bello, realizando un Diagnóstico Organizacional en la empresa ROCIADORES INDUSTRIALES, C.A.

El objeto del diagnóstico fue una recopilación de datos del sistema total, buscando definir la situación actual, tanto de los procesos como de la cultura del sistema, identificar problemas que en los diferentes niveles estén impactando la situación presente: estilos de comunicación, toma de decisiones, relaciones entre grupo, manejo de conflictos, establecimientos de metas, sitemas de planificación e identificar la necesidad de cambio.

En el diagnóstico se trabajó con la totalidad de la empresa considerando su tamaño y el compromiso que adquirió su nivel directivo, en la búsqueda de la normalización de sus procesos y productos

II.2. La metodología

Para el diagnóstico se utilizó el modelo de seis cuadro de Marvin Weisbord, publicado en 1976, utilizado ampliamente en la actualidad. Este modelo indica donde se debe buscar y qué es lo que se busca. Weisbord identifica seis áreas críticas: propósito, estructura, recompensas, mecanismos auxiliares, relaciones y liderazgo. El modelo se utiliza como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada cuadro, buscando señales de problemas. El modelo de seis cuadros es un instrumento sencillo, pero poderoso[2].

[2] FRENCH Y BELL," Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Editorial Prentice Hall, México 1996.

II.3 Los resultados relevantes.

Con la aplicación del modelo de diagnóstico de Weisbord se obtuvo información de tres (3) dimensiones con desviaciones significativas y que eran suceptibles de intervención organizacional, a saber: Propósito, Mecanismos Auxiliares y Estructura. También se encontró en la dimensión Recompensa, signos de insatisfacción en el personal, situación que consideramos no sería objeto de intervención, por el contrario siendo un punto neurálgico de la organización, debe ser resuelta por la dirección de la empresa.

II.4. El contrato Psicológico

Es un acuerdo claro entre el cliente y el consultor, respecto a lo que cada uno espera del proyecto y los pasos que darán para asegurar el cumplimiento de estas expectativas.[3] Es un proceso de colaboración, psicológico en su naturaleza, generalmente se basa en la confianza interpersonal.

Al finalizar el diagnóstico en la empresa RICA, se logró identificar el estado actual de los diferentes subsistemas que componen la organización, detectar las fortalezas que sustentan el mejoramiento continuo, así como las áreas de oportunidad que permitan introducir mejoras en los procesos tecnológicos y humanos.

Características del cliente

- Totalmente comprometido con el propósito.
- Apoya la ejecución del trabajo con la participación de los trabajadores.
- Asumió la responsabilidad de comunicar a los trabajadores el objetivo de este proyecto.
- En la organización existe la credibilidad en sus líderes, especialmente en el Presidente.
- El presidente modela una actitud proactiva en relación a la innovación de sus procesos.

---

[3] BOSS, R. Wayne, "Desarrollo Organizacional de los Servicios de la Salud", Addison Wesley Iberoamericana S.A., México 1989.

Personas Claves

Con el cliente se determinaron como personas claves de la organización: José Lereico, Coordinador de Control de Calidad, Armando Porras, Jefe de Planificación y Producción, Luis Rivas, Representante de Ventas y Merlis Rivas, Analista de Personal

Expectativas
Del Cliente

- Recibir apoyo a la gestión que realiza.
- Conocer la imagen que proyecta la empresa
- Aprovechar herramientas que le permitan mejorar su procesos humanos.

El Consultor tendrá disponibilidad de tiempo para trabajar en horas imprevistas.

Del Consultor

- Poner en práctica herramientas y conocimientos teóricos adquiridos durante el proceso de aprendizaje.
- Certeza de la ejecución del plan de acciones resultantes de este trabajo.
- El Cliente aprueba que los consultores hablen con cualquier persona de la organización, previa concertación con el involucrado.
- Contar con el compromiso total del Gerente en el proyecto.
- Acceso directo al Gerente cuando sea necesario.
- Comportamiento abierto y honesto que ayude al clima de confianza durante el proyecto.
- El Gerente debe informar al personal del inicio del trabajo, los objetivos, lo que se espera y el tiempo que estarán los consultores entre ellos, a fin de preparar un ingreso exitoso.
- El Gerente debe presentar al consultor con las personas claves y directores de comité.
- Satisfacer la necesidad que mueve al cliente para someter su organización a este diagnóstico.
- Preparar la organización para participar activamente en las acciones que conformen la futura intervención.

Tiempo estimado

Se estima que el proceso de diagnóstico tendrá una duración de siete (7) semanas (Anexo 2).

Roles

Del Cliente

- Facilitador en cuanto al suministro de información.

Participación activa en reuniones de trabajo, cuestionarios y entrevistas.

Compromiso en el avance y logro de los objetivos del trabajo.

Del Consultor

- Facilitador del proceso

Aconsejar en situaciones difíciles, pero no apoyar en decisiones que perjudiquen a algún miembro o grupo de la organización.

Retroalimentación constante.

Ayudar al sistema-cliente a generar datos válidos

III. MARCO CONCEPTUAL

El modelo de investigación-acción se puede emplear como un modelo genérico en desarrollo organizacional, basado en la información, diseñado siguiendo el método científico de investigación, el cual propone los siguientes pasos[4]:

1. Recopilación de Información
2. Diagnóstico de problemas
3. Planeación de la acción
4. Comunicación del plan al sistema Cliente
5. La puesta en marcha de actividades diseñadas para facilitar el cambio y resolver los problemas.
6. Al finalizar la intervención se recopila información adicional y se retroalimenta al cliente.

III.1. Modelo de Investigación-acción

La Investigación-acción se podría definir como una secuencia de acontecimientos y acciones, de esta manera: es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca del sistema actual en relación con algún objetivo; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose, tanto en los datos como en la hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones recopilando datos adicionales. La característica de la investigación acción, es que primero se toma una imagen estática de una organización, después de manipular las variables que están bajo control del investigador, se toma una segunda imagen estática del sistema para examinar los efectos de la acción emprendida.

Una característica distintiva de la investigación-acción es la colaboración entre los individuos del sistema- los clientes- y los individuos fuera del sistemas - los agentes de cambio o investigadores. Casi todos los autores hacen hincapié en la naturaleza de colaboración de la investigación-acción y algunos la consideran como la razón primordial de la eficacia del modelo[5]

---

[4] BOSS, R. Wayne, "Desarrollo Organizacional de los Servicios de la Salud", Addison Wesley Iberoamericana S.A., México 1989.

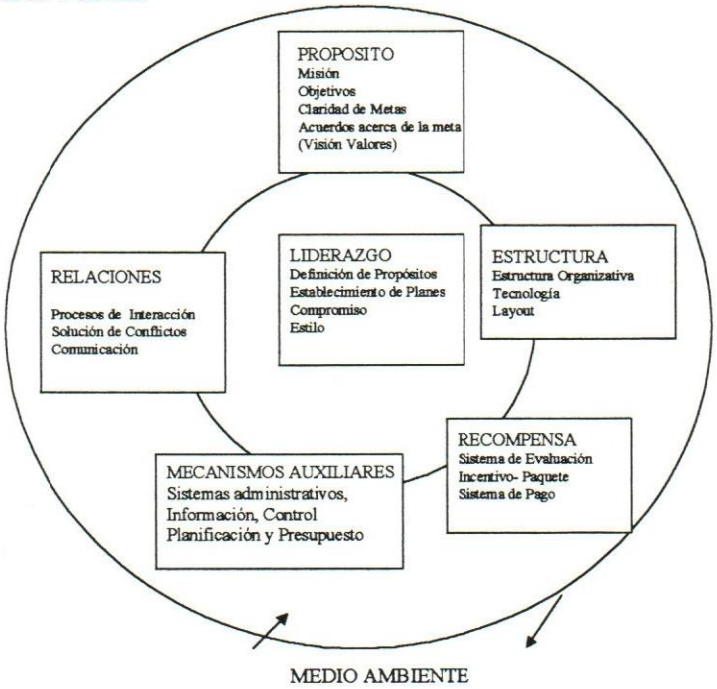
[5] FRENCH Y BELL, "Desarrollo Organizacional, Prentice Hall, Qta. edición,1995,pag. 145.

El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico[6]

III.2. El modelo de Diagnóstico Organizacional

El modelo escogido para el diagnóstico fue el "Modelo de los seis cuadro de Marvin Weisbord (1976)", el cual representa seis área críticas en la organización: Propósito, Estructura, Recompensas, Mecanismos auxiliares, Relaciones y Liderazgo, se emplea como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada cuadro, y buscando señales de problemas[7].

Modelo organizacional de los seis cuadros
Marvin R. Weisbord



[6] RODRIGUEZ MANSILLA,Darío." Diagnóstico Organizacional". Ediciones Universidad Católica de Chile.1992

[7] FRENCH Y BELL, "Desarrollo Organizacional", Prentice Hall, Qta. edición,1995,pag. 126.

III.3. Definición de las Dimensiones del Modelo

LIDERAZGO
Es la fuerza propulsora que hace mover la organización, el centro de equilibrio entre las partes que la componen. El liderazgo dicta pauta, define propósitos, mueve energía en cumplimiento de los objetivos.

PROPOSITO
Se define como el conocimiento de las metas, misión y visión. Se busca identificar el nivel de compromiso de las personas en apoyar el propósito de la organización.

RECOMPENSA
Se refiere a la impresión que tiene el personal con respecto a la recompensa que la empresa le ofrece, a través de su paquete de incentivos, sueldos y lo que cada uno siente que debería recibir.

ESTRUCTURA
Referido a la correspondencia entre la finalidad de la organización y la estructura disponible. Identifica la funcionalidad, con base en las normas, procedimientos, políticas y la tecnología utilizada.

RELACIONES
Se busca identificar como se manejan los conflictos, las relaciones interpersonales, el proceso de integración, relaciones intergrupales.

MECANISMOS AUXILIARES
Se refiere al uso de sistemas que permitan apoyar la gestión: información, personal, presupuesto, planeación y control.

III.4. Justificación del Modelo.

Del contacto inicial con el cliente, se aprecia la influencia del Liderazgo en la gestión de la organización, no posee una visión sistémica de la organización por lo que requiere de un modelo organizacional sencillo y de fácil comprensión y en corto tiempo. Por esta razón se elige el modelo de seis cuadro de Weisbord, donde el Liderazgo es el punto de equilibrio de los subsistemas: Propósito, Estructura, Recompensa, Mecanismos auxiliares, Relaciones, todo enmarcado en el medio ambiente que rodea la organización.

IV. ESTRATEGIA METODOLOGICA

IV.1. Variables medidas

En el modelo ajustado, utilizado para este estudio, se midieron las dimensiones siguientes.

	LIDERAZGO	PROPOSITO	RECOMPENSA	ESTRUCTURA	RELACIONES	MECANISMO AUXILIARES
VARIABLES	Definición de Propósito Planes Compromiso Estilo	Misión Objetivos Metas Visión Valores	Sistema de Evaluación Incentivos Sistema de Pago	Estructura Organizativa Tecnología Layout	Procesos de Interacción Solución de Conflictos Comunicación	Sistemas Administrativos Información y Control Planificación Presupuesto

IV.2. Definición conceptual de las variables

LIDERAZGO

Definición de propósito
Es el papel principal de los lideres en la organización, el cual se traduce a través de la definición de misión y metas.

Establecimiento de Planes
Significa definir con visión estratégica los planes a seguir.

Compromiso
Es poner de manifiesto el empuje que lleva al líder al cumplimiento de los planes estratégicos.

Estilo
Es la conducta seleccionada como la más apropiada para usarse en el ambiente de la organización, de acuerdo a factores tales como: tecnología necesidad de nuevos productos, habilidades del personal y el ciclo de vida de la organización.

PROPOSITO

Misión

Es la razón de la existencia de la organización que define la estrategia de la misma y a su vez actúa como un radar para verificar cada uno de los factores en cuanto a claridad engrane y acuerdo.

Objetivos

Son blancos específicos y medibles para ser alcanzados de acuerdo con un plan en tiempo definido.

Metas

Son declaraciones acerca de la dirección y la índole de la organización.

Visión

Es una declaración de lo que se espera sea el futuro de la empresa

Valores

Representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir la empresa hacia el exito[8]

RECOMPENSA

Sistemas de Evaluación

Es un conjunto de criterio y normas ordenados lógicamente que tienen como finalidad calificar la actuación del trabajador.

Incentivos

Beneficios adicionales, que no forman parte del ingreso o salarios, tales como bonos, premios, porcentaje sobre ventas, etc.

Sistema de Pago

Es la compensación que recibe el trabajador por la prestación de su servicio.

ESTRUCTURA

Estructura Organizativa

Es la manera como se compone la organización referida al número y tipo de niveles y unidades que apuntan hacia su propósito y misión.

Tecnología

Habilidades, energía y conocimientos para mejorar productos y servicios a menor costo y mayor calidad.

Layout

Distribución del espacio físico de la empresa.

---

[8] GEORGE MORRISEY. " Pensamiento Estratégico", Editorial Prentice Hall, México, 1996.

RELACIONES

Procesos de Interacción

Relaciones interpersonales e intergrupales

Solución de conflictos

Manera como se discuten y aclaran situaciones de inconveniente en las relaciones con el personal.

Comunicación

Manera de transmitir la información a los diferentes niveles de la organización: formal e informal.

MECANISMOS AUXILIARES

Sistemas Administrativos

Son todos los medios que se usan para ayudar a la gerencia a utilizar de manera optima los recursos.

Sistemas de Información

Presentación sistemática de la información, arreglada con fines específicos.

Sistemas de Control

Formas y procedimientos que permite medir el cumplimiento de los planes y metas establecidas.

Sistema de Planificación

La recopilación de los planteamientos y pronósticos estratégico que orientan la gestión de la organización: formulación de planes y metas.

Sistema de Presupuesto

Sistema de información que permite la asignación del recursos financiero, de acuerdo con los planes.

IV.3. Definición Operacional de las variables

Las variables en cada dimensión se pueden cuantificar o medir, definiendo una conducta, manifiesta en el personal que indique el grado de información, conocimiento o aplicación de la misma.

En el cuadro siguiente se presenta por cada dimensión las variables que agrupa y el Items del cuestionario que identifica la conducta observable. Los ítems son las conductas observables que se plantean como preguntas en el cuestionario utilizado para recolectar información en el personal de la empresa.

DIMENSION	VARIABLE	ITEMS DEL INSTRUMENTO
LIDERAZG0	Definición de Propósito Establecimiento de Planes Compromiso Estilo	1. El presidente comunica con claridad los objetivos de la empresa. 4. Los que dirigen esta empresa presentan sus ideas y planes en forma ordenada y lógica 7. La gerencia entusiasma a los trabajadores a mantener el prestigio de la empresa 11. Los líderes actúan en forma impositiva
PROPOSITO	Misión Visión Objetivos Metas	19. Conozco las empresas que compiten con esta. 26. Conozco el negocio donde está involucrada la empresa. 23. La empresa tiene un futuro bien definido y claro. 31. Conozco las oportunidades de crecimiento de la empresa. 33. Los objetivos de la empresa están bien definidos
RECOMPENSA	Sistema de Evaluación Remuneración Incentivos	27. La empresa tiene un sistema de evaluación que le permite recompensar el desempeño. 35.Me siento bien remunerado en relación con mi esfuerzo y tipo de trabajo que realizo. 15. En mi persona se reconocen los logros y eso crea motivación en el personal. 32. Existen otros elementos aparte del sueldo que me motivan a permanecer en la empresa.
RELACIONES	Proceso de Interacción Responsabilidad	2. En esta organización resolver los conflictos produce beneficios a toda la empresa. 6. Existe cordialidad en las relaciones entre la gerencia y los empleados de esta empresa. 12. Cuando cometo un error asumo mi responsabilidad.

	Solución de Conflictos	9. Los que dirigen esta empresa, analizan situaciones para conseguir soluciones práctica a los problemas.
	Comunicación	17. Existe coordinación y cooperación entre las distintas áreas de la empresa. 22. Las comunicaciones fluyen a través de los canales regulares. 28. La comunicación efectiva es una característica de esta organización.
MECANISMOS AUXILIARES	Sistemas Administrativos	16.Recibo información acerca del comportamiento de la oferta.
	Sistemas de Información	25. Existe un sistema de información que apoya la toma de decisiones.
	Sistemas de Control	3 Preparo informe sobre mi gestión para apoyar los sistemas de control de la empresa- 21. Conozco los costo asociados a mi proceso productivo.
	Sistemas de Planificación	13. Existe un procedimiento para el seguimiento de las metas y planes de mi Unidad. 30. La planificación de la producción contribuye a la productividad de la empresa.
	Sistemas de Presupuesto	8. Estoy informado del presupuesto que consume mi Unidad. 34. Es política de la empresa que todas las compras sean autorizadas por la Gerencia Administrativa.
	Estructura Organizativa	14. Nuestra eficiencia se ve afectada

ESTRUCTURA		por la falta de organización 18. Realizo tareas que corresponden a otros cargos. 20. Conozco las funciones del cargo que desempeño.
	Tecnología	5. Contamos con herramientas y equipos necesarios para realizar eficientemente mi trabajo. 10. Las maniobras que realizo en mis tareas diarias me producen algún malestar o dolencia.
	Layout	24. Considero cómodo el espacio físico donde trabajo. 29 Nuestros lugares de trabajo ha sido diseñados de acuerdo con las necesidades de las funciones que realizamos.

IV.4. Población

La población objeto de estudio es toda la empresa, la cual está constituida por 34 personas.

IV.5. Instrumentos de recolección de información

IV.5.1. Descripción

Utilizaremos un cuestionario aplicado a todo el personal y entrevista aplicada sólo al personal clave.

La Entrevista realizada a las personas claves se dirigió con un formato diseñado (Anexo 3), compuesto de 33 preguntas que cubren aspectos de las 6 dimensiones del modelo de diagnóstico utilizado.

El cuestionario fue dividido en dos parte, la primera parte contiene 18 preguntas que se miden por una escala de Likert de cantidad y la segunda parte compuesta por 17 preguntas que se miden por una escala de licker de temporalidad (Anexo 4).

IV.5.2. Prueba Piloto

Consistió en la aplicación de 9 cuestionarios a grupos heterogéneos de personas, quienes dieron su opinión respecto a la comprensión de los planteamiento, el lenguaje, la versatilidad del formularios y la aplicabilidad de los criterios. En este proceso se identificaron dos preguntas inversas, las cuales se dejaron en el cuestionario considerando los beneficios de control que arrojarían las respuestas de éstas.

IV.5.3. Validez

La validación del instrumento definitivo fue hecha en dos etapas; a saber:

- Depuración primaria del instrumento
- Selección de un grupo evaluador de la aplicabilidad o no de las conductas observables en cada dimensión.

De 54 preguntas que contenía el instrumento original quedando 35 preguntan, separándose en dos partes para efectos de medición.

IV.5..4. Estadísticos para el análisis de los datos escogidos

Se escogió el Promedio dentro de los estadístico de tendencia central, por ser que dio mejor información en el análisis de las variables medidas.

IV.6. Procedimiento utilizado

Descripción del proceso de diagnóstico:

Paso 1

Contacto telefónico con el Cliente para acordar entrevista

Paso 2

Reunión con el cliente, el Presidente de la empresa, donde se plantearon los objetivos de ambas partes y en general se estableció el contrato psicológico, descrito anteriormente.

Paso 3

Entrevista con el líder del proyecto, designado por el presidente, donde se identificaron las personas claves que serían objeto de entrevista.

Paso 4

Se realizó recorrido por las instalaciones de la empresa, con la finalidad de observar el ambiente físico, la distribución del espacio, el uso de implementos de seguridad.

Paso 5

Se realizaron 5 entrevistas: Facilitador de Operaciones, Gerente de Administrador, Jefe de Ventas, Asistente de Planificación y Almacenista.

Paso 6

Aplicación del Cuestionario a todo el personal, con la colaboración del Líder del proyecto y el analista de Personal de la empresa.

Paso 7

Proceso de Análisis estadístico e interpretación de los resultados.

IV.6.1. Categorización de las respuestas:

Para facilitar la comprensión de los resultados de los cuestionarios se establecieron cuatro (4) rangos o categorías que permitieron agrupar las respuestas obtenidas. Estas categorías fueron definidas de la siguiente forma:

CATEGORIA	RANGO	DESCRIPCION
Peligroso	1.00 a 1.75	Denota un alto grado de desconocimiento del o de los Indicadores, actuación que pone en peligro o en duda el logro de los objetivos organizacionales.
De Cuidado	1.76 a 2.50	Denota que hay un bajo nivel de información, las personas actúan por imitación y o referencia, no asimila con claridad su compromiso.
Moderado	2.51 a 3.25	Demuestra que existen acciones aisladas positivas sin mucha organización y en algunos estratos de la población son desconocidos.
Bueno	3,26 a 4.00	Denota aceptable grado de información acerca del Indicador y una utilización adecuada de las técnicas y herramientas para el logro de los objetivos.

Como puede observarse todas las categorías indican la posibilidad de ser mejoradas, lo cual es consistente con la filosofía de la empresa de trabajar en un mejoramiento continuo de los procesos.

IV.6.2. Caracterización del personal.

La población de la empresa RICA ha sido caracterizada en tres variables, seccionadas a su vez cada una en tres estratos, a saber:

Cargo (A):

Estrato A1: Se refiere al personal gerencial de la organización: Gerentes y jefes.

Estrato A2: Se refiere al nivel intermedio de la organización: Facilitadores y coordinadores.

El cargo de supervisor no existe en la organización.

Estrato A3: Se refiere a los empleados conformados por los operadores, auxiliares y analistas.

El cargo de obrero no existe en la organización.

Grado de Instrucción (B):

Estrato B1: Se refiere a los profesionales universitarios, incluyendo los técnicos superiores.

Estrato B2: Se refiere a la población de técnicos medios y bachilleres.

Estrato B3: Se refiere al personal con estudios de primaria y no graduados bachilleres o técnicos medios.

Antigüedad (C):

Estrato C1: Se refiere al personal con mas de tres años en la empresa

Estrato C2: Se refiere al personal con una antigüedad entre un año y tres en la organización

Estrato C3: Se refiere al personal con menos de un año en la organización.

La población estratificadas por variable es la que se muestra en la siguiente tabla. De manera gráfica se muestra en el Anexo 5:

Variable	Cargo			Grado de Instrucción			Antigüedad		
Estrato	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3
Población	3	8	21	6	19	7	11	5	16

V. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

V.1. Análisis de los datos

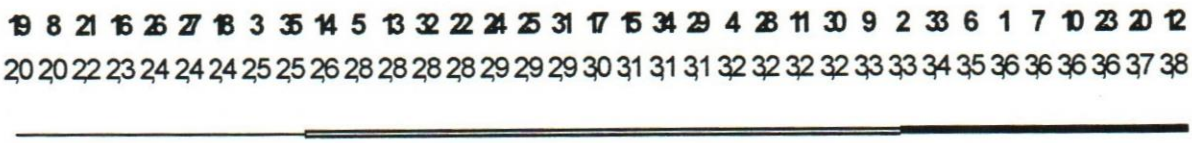
Datos aportados por los informante claves:
Durante las entrevistas se obtuvo información acerca de la predominancia de las relaciones informales en la organización, la falta de sistemas de apoyo administrativo, falta de sistemas de control de presupuesto, la influencia del Presidente de la empresa en todos los niveles de la organización (Anexo 6).

Atendiendo a la categorización de las respuestas, se obtuvo lo siguiente:

- El 23% (8) de las respuestas se ubican en la categoría "De cuidado"
- El 51% (18) de las respuestas se ubican en la categoría "Moderado"
- El 26% (9) de las respuestas se ubican en la categoría "Bueno"

La siguiente Gráfica A, muestra los **Indicadores** y las Medias ordenadas de menor a mayor, independientemente de las dimensiones del modelo, para efectos de visualización de los porcentajes señalados anteriormente.

Gráfica A.



V.2. Análisis Estadístico por Dimensión y Variables.

Los resultados serán presentados por cada una de las Dimensiones que conforman el modelo utilizado en el diagnóstico: El Modelo de los Seis Cuadro de Weisbord. Para facilitar la interpretación de los gráficos y su análisis, se hará referencia del modelo, se identificaran los indicadores en cada dimensión y adicionalmente el número del indicador y su correspondiente items, que representa la conducta asociada en el cuestionario. V.g.

Dimensión: Liderazgo
Indicador: 2 Establecimiento de metas, item 4.

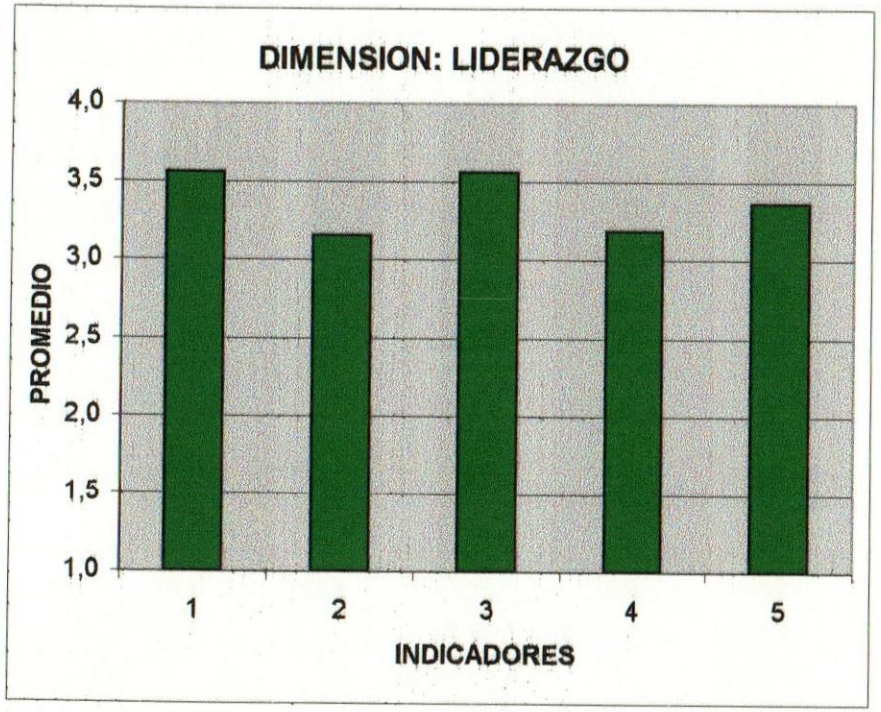
1. LIDERAZGO

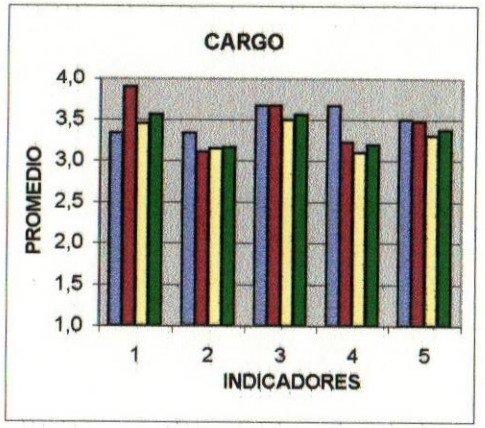
De los datos aportados por la población a través del cuestionario se obtuvo como promedio de esta dimensión el valor de 3,4, representado en el Gráfico N° 1, por el número 5 (Resultado general de la dimensión).
Esta dimensión resultó ser la mejor evaluada, mostrando en todos los indicadores, valores iguales o superiores a 3.2, es decir en esta dimensión se ubica en la categoría "buena".

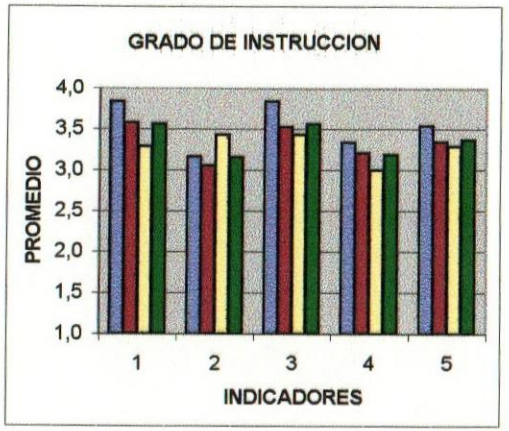
Cuando se relacionan los indicadores de la dimensión con las variables poblacionales: cargo, grado de instrucción y antigüedad, también se observa que los valores promedios están entre 3 y 3.9, lo que indica que los resultados de esta dimensión son bastante consistentes a lo largo de toda la organización. En esta relación, el indicador 2, "establecimiento de metas" para el personal A3 de menos de un año de antigüedad y el indicador 4, Estilo, para el personal B3 de menor nivel educativo presentan valores menores de 3 puntos. El indicador con mayor puntaje fue el número 1 "Definición de propósito", para el personal A2, área supervisoria (Facilitador, Coordinador).

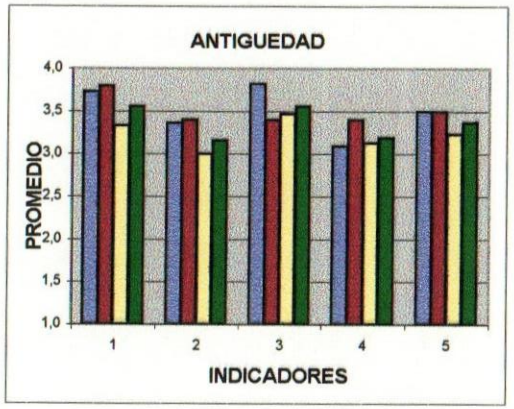
Los resultados del cuestionario son también similares a la opinión recogida en las entrevistas al personal clave.
Se puede afirmar que la empresa ha estado siendo exitosa gracias a la potenciación que los líderes de la organización han impreso a la gestión y al personal originando ello resultados muy halagadores que promueven el éxito.

GRAFICO N° 1
DIMENSION: LIDERAZGO









INDIC	ITEM	CARGO			GRADO INSTRUC			ANTIGÜEDAD			MEDIA TOTAL
		A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	
1	1	3,3	3,9	3,5	3,8	3,6	3,3	3,7	3,8	3,3	3,6
2	4	3,3	3,1	3,2	3,2	3,1	3,4	3,4	3,4	3,0	3,2
3	7	3,7	3,7	3,5	3,8	3,5	3,4	3,8	3,4	3,5	3,6
4	11	3,7	3,2	3,1	3,3	3,2	3,0	3,1	3,4	3,1	3,2
GEN		**3,5**	**3,5**	**3,3**	**3,5**	**3,3**	**3,3**	**3,5**	**3,5**	**3,2**	**3,4**

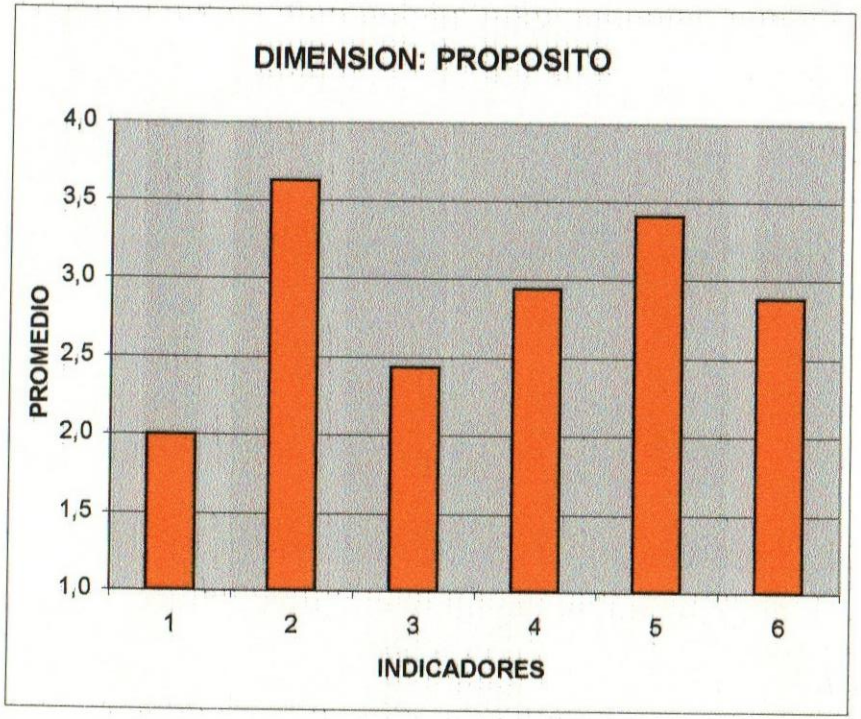
2. PROPOSITO

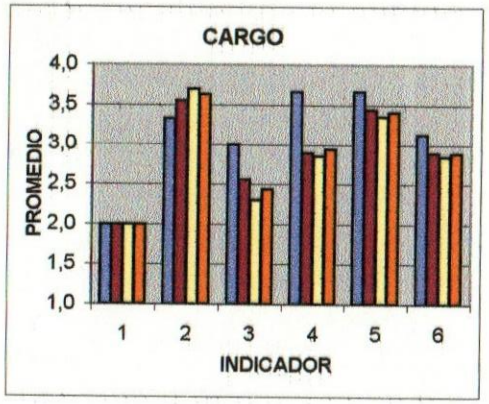
El resultado de la media obtenido en esta dimensión es de 2.9, que lo ubica en la categoría de "Moderado". En el Gráfico N° 2, se encuentra representado por el indicador N° 6 (Resultado general de la dimensión).
Los indicadores N° 1 y 3 que describen Misión en la Dimensión, resultaron con valores de 2 y 2.4 respectivamente, ubicándose en la categoría "De Cuidado"; otro indicador que resultó en la categoría "Moderado" fue el N° 4 que está referido a los objetivos de la empresa. Estos resultados impactan a la dimensión, colocándola como la tercera menor evaluada.
Un indicador que no fue consistente con los resultados de la entrevista fue el N° 2 referido a la Visión. Se explica esto, en el sentido que no está escrita, no es compartida y cada quien tiene una Visión particular. Sin embargo el resultado obtenido en el cuestionario es de 3.6.
En relación con las variables poblacionales, las menores evaluaciones son emitida por el personal C2, con tiempo en la empresa de 1 a 3 años, quienes evalúan los indicadores con valores de 1.6 y 1-4 respectivamente, este último valor es el más bajo y afecta tanto el promedio general emitido por este estrato poblacional, como la media del indicador, en ambos casos es de 2.4.
Los resultados obtenidos en ambos instrumentos, cuestionario y entrevista, sugieren una Dimensión factible de trabajarse en un intervención organizacional.

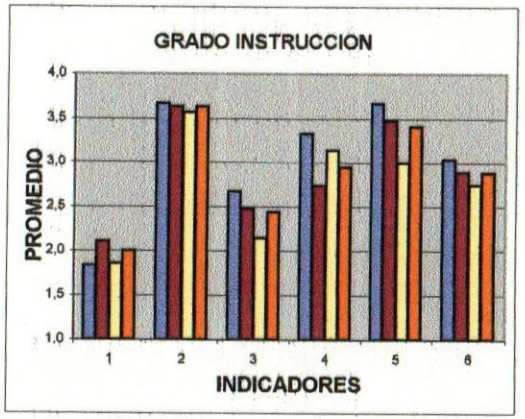
3. ESTRUCTURA

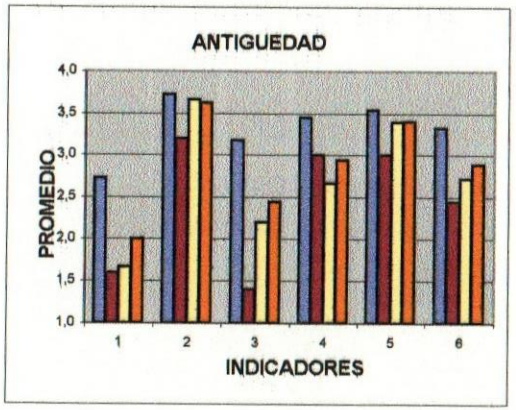
En el Gráfico N° 3, se puede apreciar los resultados obtenidos; el resultado general de la media de esta dimensión es de 3, ubicado en la categoría "Moderado", El indicador con el promedio más bajo con 2,40 es el N° 4, item 18, el cual se refiere a las descripciones del cargo y la distribución de tareas. La población respondió que no conoce bien la descripción de su cargo y siente que en muchas ocasiones realiza tareas que no le correponden y cumple por compromiso. Este resultado se complementa con el Indicador N° 3, item 14, el cual se refiere a la falta de organización, cuyo resultado es de 2.6, que es un valor que está al inicio de la escala de categoría "Moderado".
El tercer promedio más bajo es el indicador N° 1, item 5, referido a Herramientas y Equipos, el resultado es 2.7, categoría "Moderado".

GRAFICO N° 2
DIMENSION: PROPOSITO



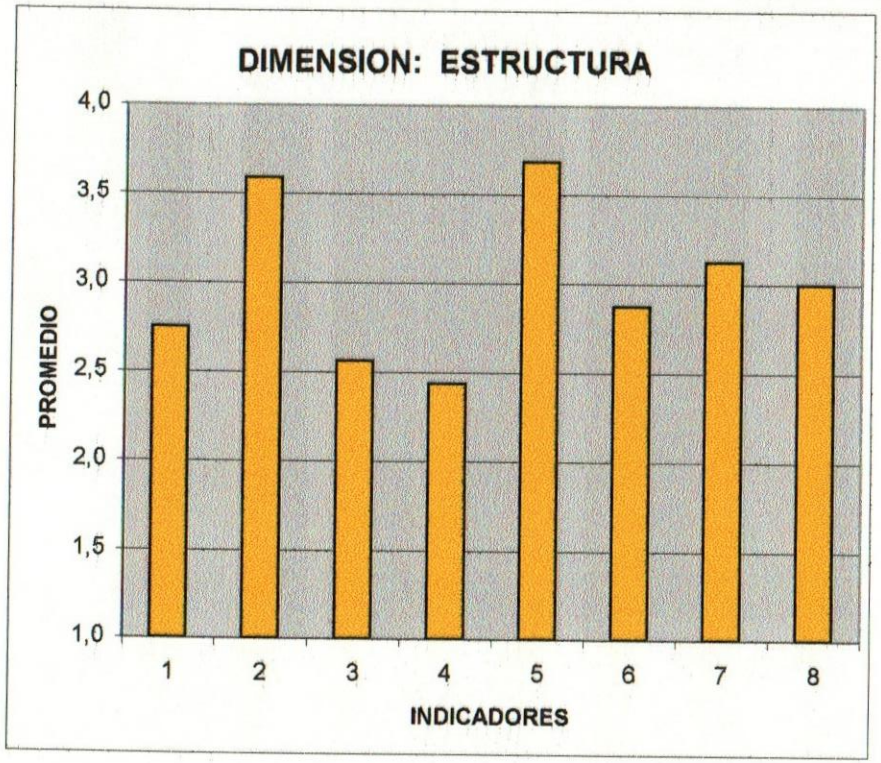


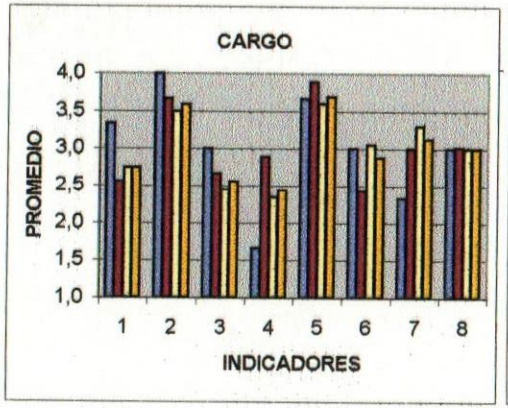


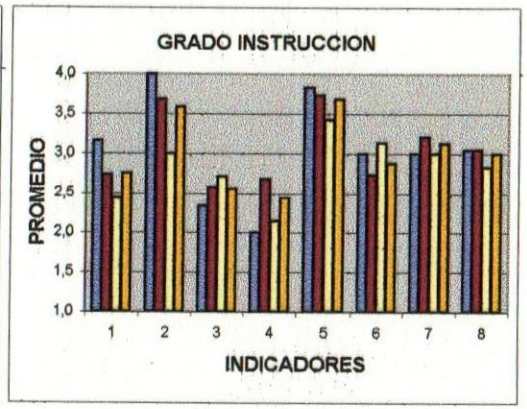


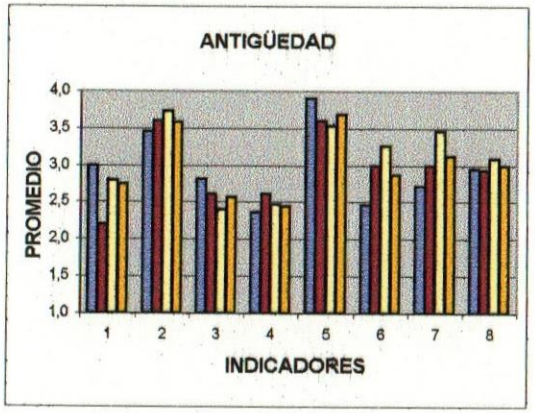
INDIC	ITEM	CARGO			GRADO INSTRUC	.NTIGÜEDAD					MEDIA TOTAL
					MEDIA						
		A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	
1	19	2,0	2,0	2,0	1,8	2,1	1,9	2,7	1,6	1,7	2,0
2	23	3,3	3,6	3,7	3,7	3,6	3,6	3,7	3,2	3,7	3,6
3	26	3,0	2,6	2,3	2,7	2,5	2,1	3,2	1,4	2,2	2,4
4	31	3,7	2,9	2,9	3,3	2,7	3,1	3,5	3,0	2,7	2,9
5	33	3,7	3,4	3,4	3,7	3,5	3,0	3,5	3,0	3,4	3,4
GEN		**3,1**	**2,9**	**2,8**	**3,0**	**2,9**	**2,7**	**3,3**	**2,4**	**2,7**	**2,9**

GRAFICO N° 3
DIMENSION: ESTRUCTURA









INDIC	ITEM	CARGO			GRADO INSTRUC MEDIA			ANTIGÜEDAD			MEDIA TOTAL
		A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	
1	5	3,3	2,6	2,8	3,2	2,7	2,4	3,0	2,2	2,8	2,8
2	10	4,0	3,7	3,5	4,0	3,7	3,0	3,5	3,6	3,7	3,6
3	14	3,0	2,7	2,5	2,3	2,6	2,7	2,8	2,6	2,4	2,6
4	18	1,7	2,9	2,4	2,0	2,7	2,1	2,4	2,6	2,5	2,4
5	20	3,7	3,9	3,6	3,8	3,7	3,4	3,9	3,6	3,5	3,7
6	24	3,0	2,4	3,1	3,0	2,7	3,1	2,5	3,0	3,3	2,9
7	29	2,3	3,0	3,3	3,0	3,2	3,0	2,7	3,0	3,5	3,1
GEN		**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,1**	**2,8**	**3,0**	**2,9**	**3,1**	**3,0**

Cuando se relacionan los resultados de esta dimensión con las variables poblacionales: cargo, grado de instrucción y antigüedad, se encuentra que los trabajadores con cargo A1, Gerentes y Jefes, desconocen o no utilizan la descripción de cargo, indicador 4, item 18 coincidiendo con el estrato de la población con mayor grado de instrucción B1,con un valor para ese indicador de 2.0. Estos resultados no son lógicos ya que este personal es normalmente el directivo y debería conocer este elemento en alto grado; esta situación amerita una revisión con el personal involucrado.

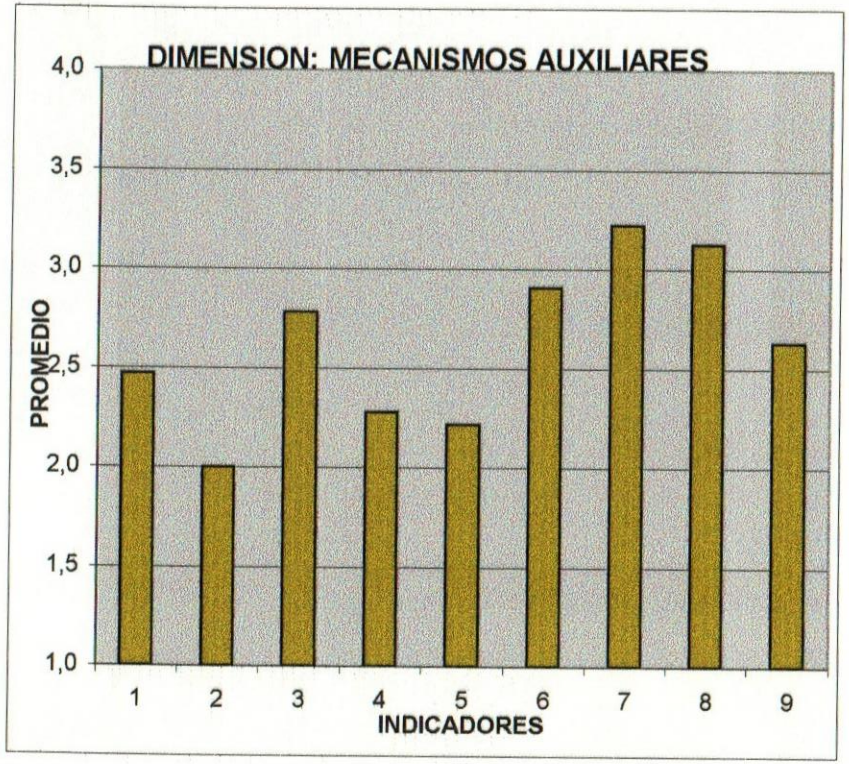
4. MECANISMOS AUXILIARES

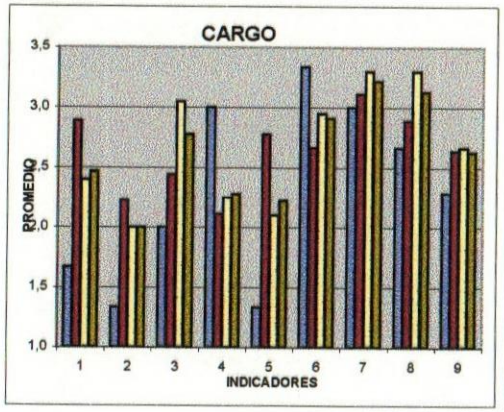
En el Gráfico N° 4, se observa que el resultado general promedio de esta dimensión es de 2.6, siendo el resultado más bajo de todas las evaluadas, se muestra en el indicados N° 9, Este resultado entra en la categoría de "Moderado", es decir existen algunos sistemas, soportes administrativos para la gestión, pero son deficientes y en algunos casos no están actualizados. El resultado está determinado por los indicadores N° 1, 5, 2 y 4, referidos a: sistemas de control, presupuesto y sistemas Administrativos. Dentro de estos resultados el nivel más bajo es el indicador N° 2, Presupuesto, con resultado de 2.0, ubicado en la categoría "De cuidado", indicando un gran alerta para la organización; este aspecto exige una atención inmediata. Igual situación se encontró en los Sistemas de Control y Administrativos, que existen muy pocos o no se utilizan.
Cuando se relacionan estos resultados con las variables cargo y antigüedad encontramos que el personal con mayor nivel de cargo: directivos y Jefes no manejan la herramienta Presupuesto y el personal con antigüedad de 1 a tres años, tampoco manejan este aspecto, siendo personas que cuentan con un buen nivel de "confianza" y pudieran estar tomando decisiones financieras más con una base intuitiva que objetiva, lo cual es una situación irregular que debe ser corregida.

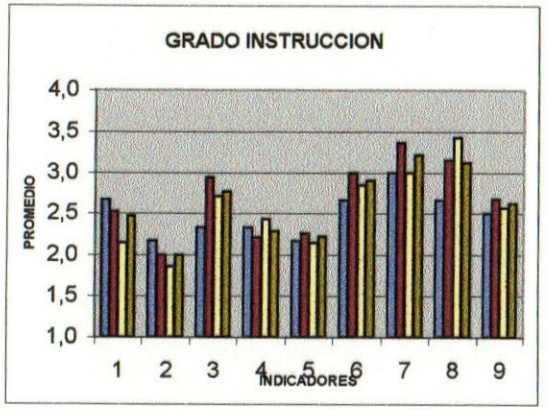
5. RELACIONES

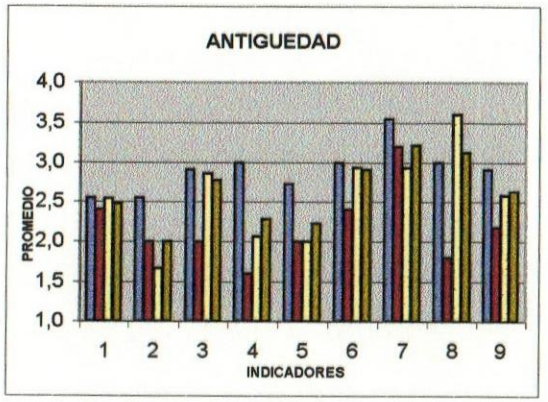
En este Gráfico N° 5, se puede observar un resultado general, Indicador N° 8, de 3.26, siendo los aspectos considerados: Procesos de Interacción, Solución de Conflictos, Responsabilidad y Comunicaciones en la empresa. Este promedio resultó ser el más alto de todos los promedio calculados, ubicándose en la categoría de "Bueno", es decir existen canales de comunicación amplios y abiertos, predominan los informales sobre lo

GRAFICO N° 4
DIMENSION: MECANISMOS AUXILIARES



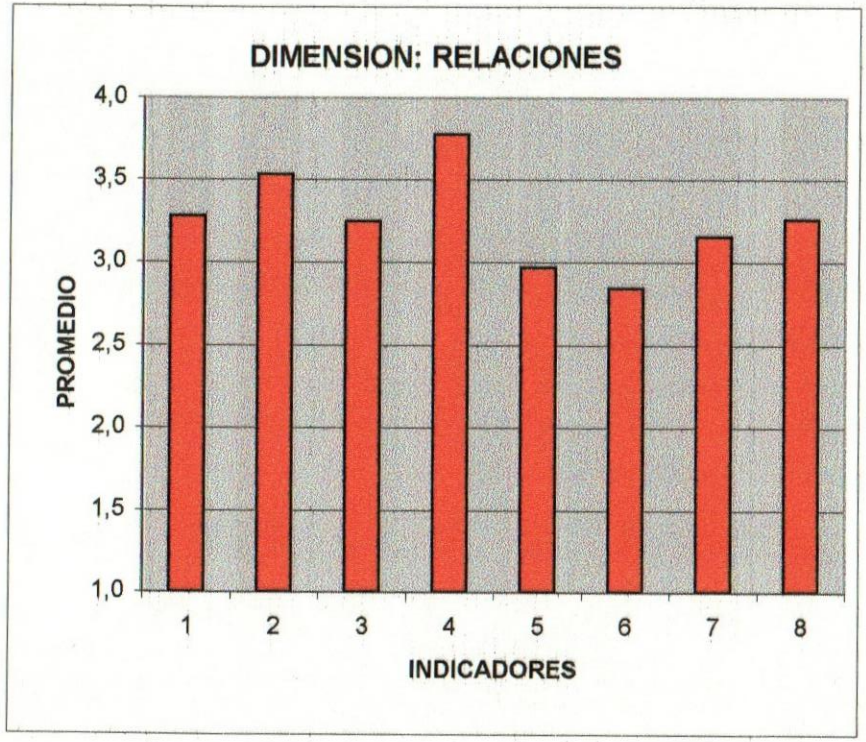


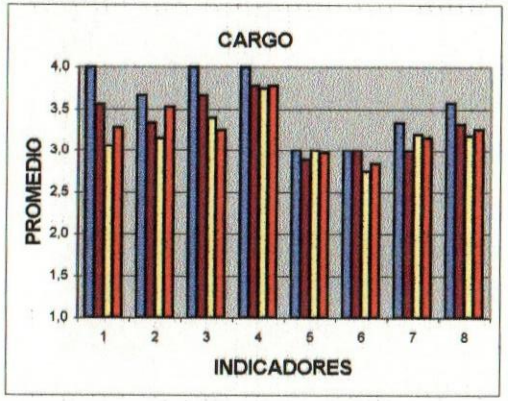


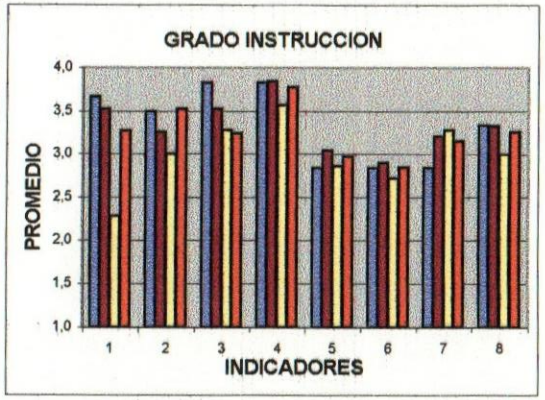


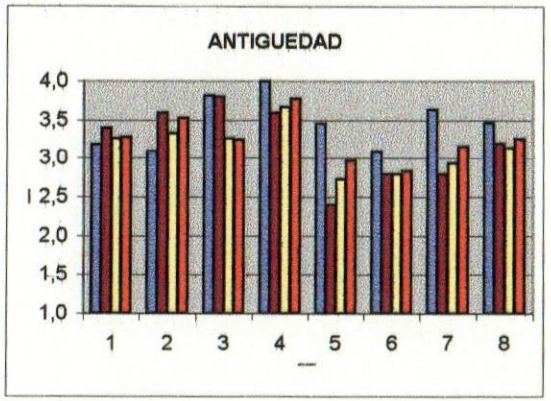
INDIC	ITEM	CARGO		GRADO INSTRUC			ANTIGÜEDAD			MEDIA TOTAL
					MEDIA					
		A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	
1	3	1,7	2,9	2,4	2,7	2,5	2,1	2,5	2,4	2,5	2,5
2	8	1,3	2,2	2,0	2,2	2,0	1,9	2,5	2,0	1,7	2,0
3	13	2,0	2,4	3,1	2,3	2,9	2,7	2,9	2,0	2,9	2,8
4	16	3,0	2,1	2,3	2,3	2,2	2,4	3,0	1,6	2,1	2,3
5	21	1,3	2,8	2,1	2,2	2,3	2,1	2,7	2,0	2,0	2,2
6	25	3,3	2,7	3,0	2,7	3,0	2,9	3,0	2,4	2,9	2,9
7	30	3,0	3,1	3,3	3,0	3,4	3,0	3,5	3,2	2,9	3,2
8	34	2,7	2,9	3,3	2,7	3,2	3,4	3,0	1,8	3,6	3,1
GEN		**2,3**	**2,6**	**2,7**	**2,5**	**2,7**	**2,6**	**2,9**	**2,2**	**2,6**	**2,6**

GRAFICO N° 5
DIMENSION: RELACIONES









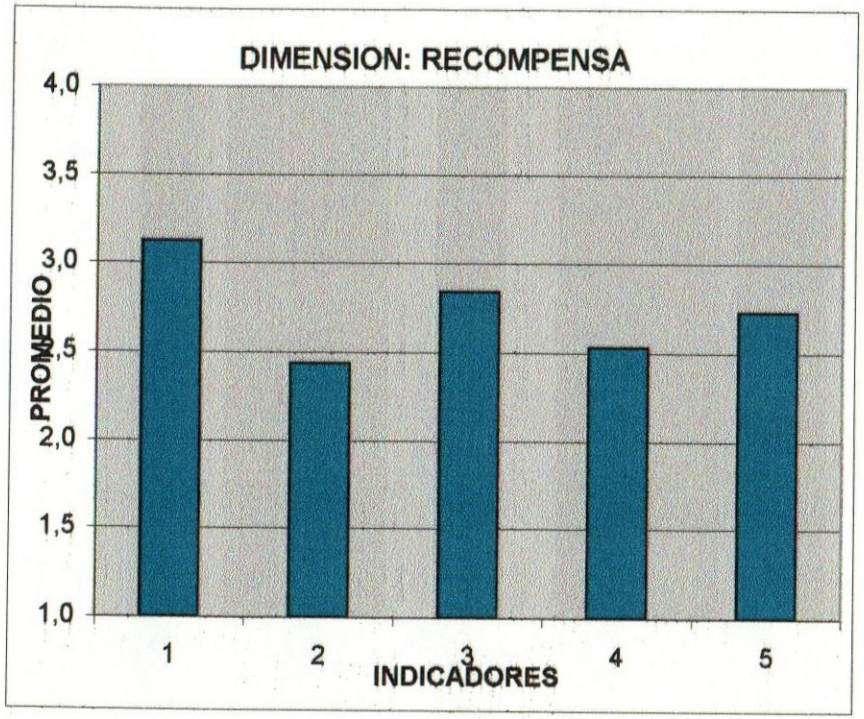
INDIC	ITEM	CARGO			GRADO INSTRUC MEDIA			ANTIGÜEDAD			MEDIA TOTAL
		A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	
1	2	4,0	3,6	3,1	3,7	3,5	2,3	3,2	3,4	3,3	3,3
2	6	3,7	3,3	3,2	3,5	3,3	3,0	3,1	3,6	3,3	3,5
3	9	4,0	3,7	3,4	3,8	3,5	3,3	3,8	3,8	3,3	3,3
4	12	4,0	3,8	3,8	3,8	3,8	3,6	4,0	3,6	3,7	3,8
5	17	3,0	2,9	3,0	2,8	3,1	2,9	3,5	2,4	2,7	3,0
6	22	3,0	3,0	2,8	2,8	2,9	2,7	3,1	2,8	2,8	2,8
7	28	3,3	3,0	3,2	2,8	3,2	3,3	3,6	2,8	2,9	3,2
GEN		**3,6**	**3,3**	**3,2**	**3,3**	**3,3**	**3,0**	**3,5**	**3,2**	**3,1**	**3,3**

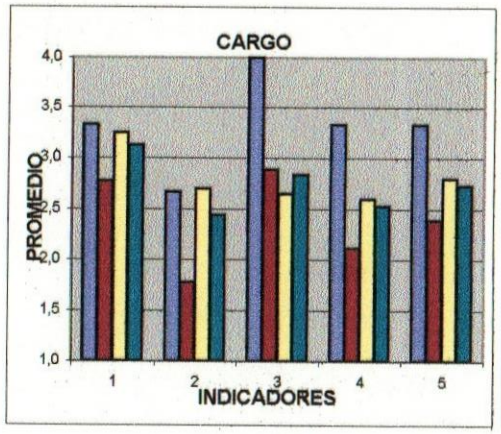
formal, es común el diálogo entre Facilitador y empleado, bajo un marco de respeto y de disposición a escuchar y tratar de resolver los problemas, evitándose al máximo el conflicto.
En relación con las variables poblacionales: cargo, grado de instrucción y antigüedad, podemos observar valores de 3. o superiores, lo que indica que el comportamiento es consistente en todos los estratos de la población.
Sólo se reflejó un poco de inconformidad en las relaciones entre equipos de trabajo en lo que se refiere a la promoción de sus productos y procesos, aspectos que pueden ser objeto de revisión por parte de la dirección de la empresa. En general se observa un buen ambiente de trabajo, buen clima de respeto, confianza y solidaridad.

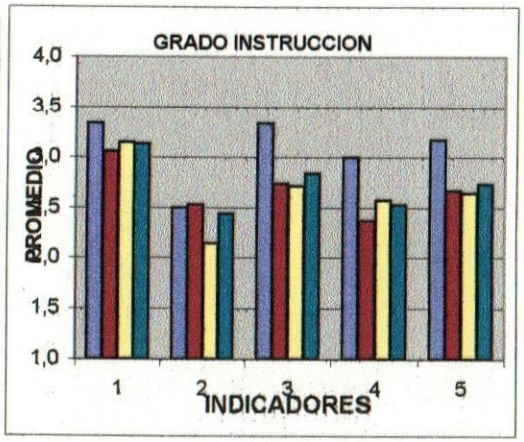
6. RECOMPENSA

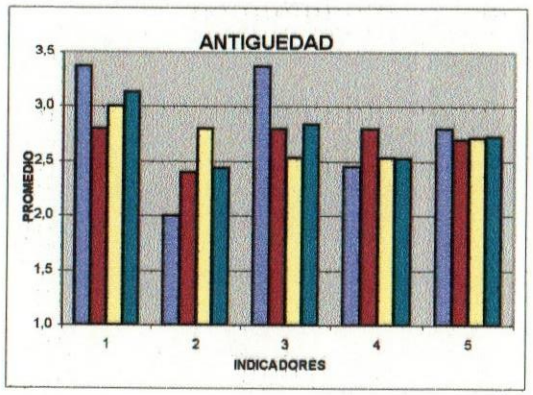
En el Gráfico N° 6, que representa el valor promedio general de la dimensión, es de 2.73, Indicador N° 5,ubicándose en la categoría de "Moderado". Este valor está directamente afectado por no poseer la empresa un Sistema de Evaluación y Remuneración. De los datos obtenidos y relacionados con los cargos, grado de instrucción y antigüedad, se encuentra que para el grupo A1: Gerente/Jefe el promedio de los cuatro indicadores es 3.3, los cual es lógico, ya que este el estrato poblacional que administra este proceso. Para el estrato A2: Facilitadores/Coordinadores, el valor resultante es de 2.4, ubicado en la categoría "De cuidado". En general en el resto de las variables se obtuvo resultados menores a 2.8. Esto indica una insatisfacción comprensible, dada la situación por la que atraviesa la Industria venezolana y la Economía del país.
Independientemente de que esta Dimensión es la segunda menor evaluada no amerita una intervención organizacional ya que estos factores exógenos son difíciles de manejar por un Consultor.

GRAFICO N° 6
DIMENSION: RECOMPENSA









INDIC	ITEM	CARGO			GRADO INSTRUC MEDIA			ANTIGÜEDAD			MEDIA TOTAL
		A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	
1	15	3,3	2,8	3,3	3,3	3,1	3,1	3,4	2,8	3,0	3,1
2	27	2,7	1,8	2,7	2,5	2,5	2,1	2,0	2,4	2,8	2,4
3	32	4,0	2,9	2,7	3,3	2,7	2,7	3,4	2,8	2,5	2,8
4	35	3,3	2,1	2,6	3,0	2,4	2,6	2,5	2,8	2,5	2,5
GEN		**3,3**	**2,4**	**2,8**	**3,2**	**2,7**	**2,6**	**2,8**	**2,7**	**2,7**	**2,7**

VI. CONCLUSIONES

En general los resultados obtenidos con el instrumento aplicado a todo el personal es consistente con los resultados obtenidos en las entrevistas; solamente hay inconsistencia en el indicador referido a la visión que da resultados disimiles. Así mientras con el cuestionario se obtuvo un valor de la media de 3,6 sobre 4, en las entrevistas se pudo determinar que este elemento no esta claro ni compartido por el personal.

En términos específicos, **el liderazgo** mostrado por la gerencia de la empresa es el motor impulsor que orienta a la organización; así se puede visualizar que existe compromiso por parte de la gerencia, se maneja un estilo participativo, hay una comunicación efectiva de objetivos y una presentación lógica de planes e ideas.

Los resultados obtenidos en cuanto a las **relaciones** señalan que esta es una dimensión que al igual que el liderazgo apoya el proceso productivo de la empresa. Independientemente que se visualizan problemas de coordinación y de comunicación, de las entrevistas se pudo determinar que esta es un área de atención especial por parte de la gerencia y que se asumen los problemas para su corrección de forma proactiva. Al mismo tiempo se determinó que la comunicación informal predomina, pero acompañada de un ambiente de respeto, confianza y solidaridad.

Existen problemas de **estructura**, notándose que de siete indicadores que se miden en la dimensión cinco están en las categorías de moderado y de cuidado. Elementos propios de la estructura como la ejecución de tareas que no son de su responsabilidad y la percepción de la falta de organización; las deficiencias en el espacio físico, así como la carencia de conocimiento y de equipos para la protección ambiental y la carencia de equipos y herramientas para la realización de sus tareas son aspectos que deberán tratarse en intervenciones organizacionales posteriores.

Los resultados de la dimensión **propósito** indican problemas en tres de los cinco indicadores, siendo los referidos a la misión los de menor promedio.
Al igual que la visión, la misión de la empresa, no es conocida ni esta suficientemente difundida, lo que origina diferentes descripciones de la misma. El personal (C2 y C3) con antigüedad menor de tres años (50 %) promedia 1.7

en la evaluación dada a los indicadores Nos. 1 y 3 sobre la misión, colocando el un indicador en la categoría de **peligroso**. Este resultado, aunado al comentario anterior sobre la visión, indican la necesidad de revisar perentoriamente los aspectos estratégicos en la empresa Rica.

En cuanto al aspecto de **recompensa**, este muestra una media muy baja. Todos los indicadores están evaluados en la categorías de moderado y de cuidado, sin embargo siendo los factores analizados afectados en mayor grado por la falta de incrementos salariales en el año, pareciese de fácil atención por la propia empresa esta dimensión; estando pendiente que de adoptarse medidas al respecto y el promedio de evaluación no mejora deba ser atendido a través de otros mecanismos.

La dimensión que requiere mayor atención , es sin lugar a dudas la de **mecanismos auxiliares.** Todos los sistemas auxiliares existentes deben adecuarse y aquellos que no existen deben implementarse. Se recomienda trabajar los indicadores involucrados en la dimensión en una consultoría lo mas pronto posible, ya que es una área de oportunidad que apoyará la gestión de la empresa de manera definitiva.

VII. RECOMENDACIONES

Producto del análisis de los resultados obtenidos con el diagnóstico organizacional, en la empresa RICA, e interacción con el cliente, se visualizaron las opciones posteriores, pudiendo dirigirse a un Cambio planificado, una Intervención organizacional o la aplicación de correctivos temporales, en alguna de las Dimensiones estudiadas, utilizando el modelo.

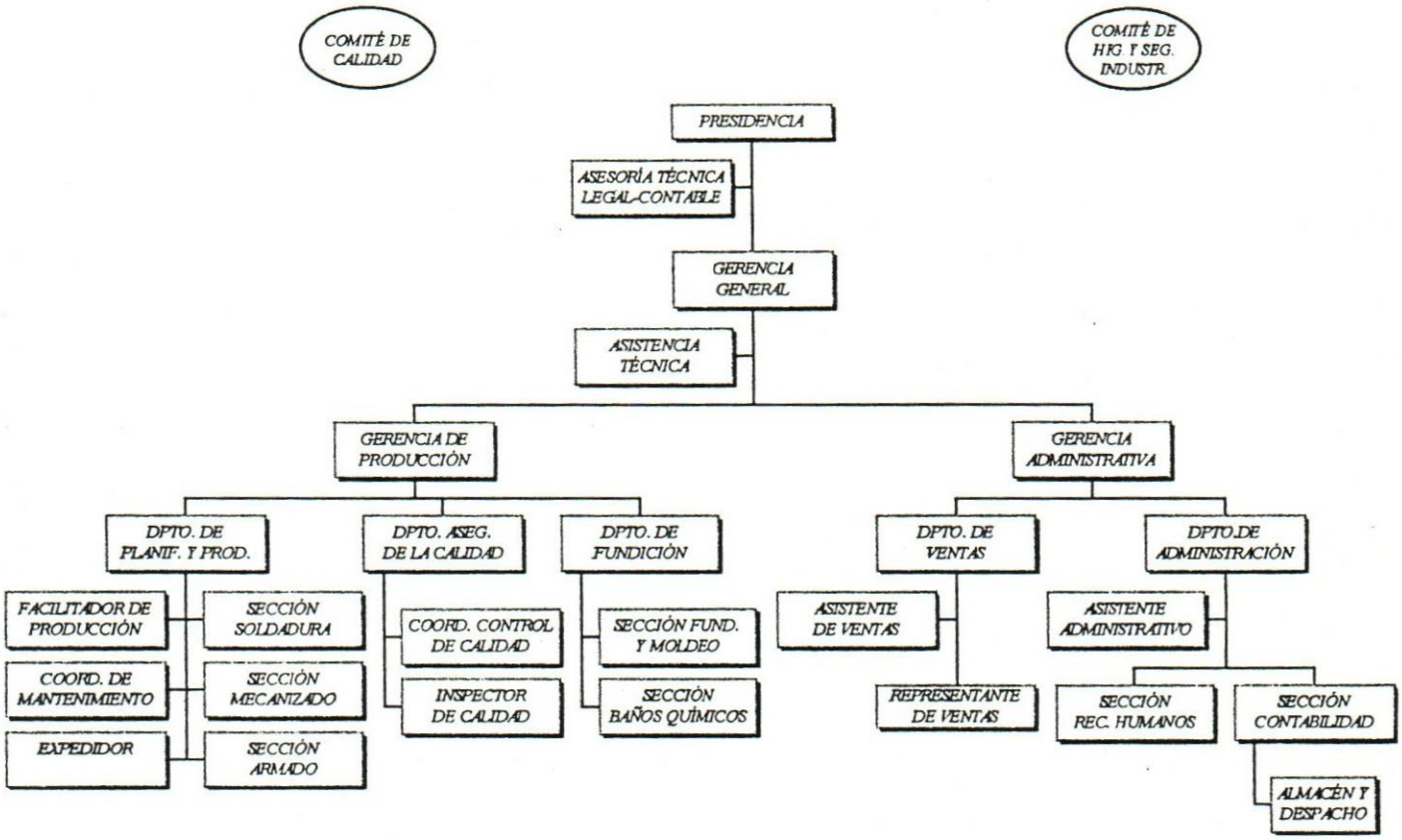
El cliente, manteniendo su disposición positiva a fortalecer la organización, analizó las posibles intervenciones, considerando la pertinencia y disposición, así como la factibilidad del tiempo de duración para el proyecto académico, que sería presentado a la Universidad Católica Andrés Bello.

Las recomendaciones fueron:

- Mantener el liderazgo actual en la organización
- Atender en forma inmediata las deficiencias detectadas en el personal, con relación a los elementos estratégicos de la organización: valores, visión y misión.
- Revisar y corregir, de ser procedentes aspectos estructurales de la organización, como son: actualización de Descripciones de Cargo y relación funcional de cargos y áreas.
- Iniciar acciones que mejoren la satisfacción de los trabajadores, en el aspecto remunerativo, pudiendo adelantar planes de incentivo no salariales.
- Proponer a mediano plazo una reformulación de los sistemas de gestión y control del negocio.

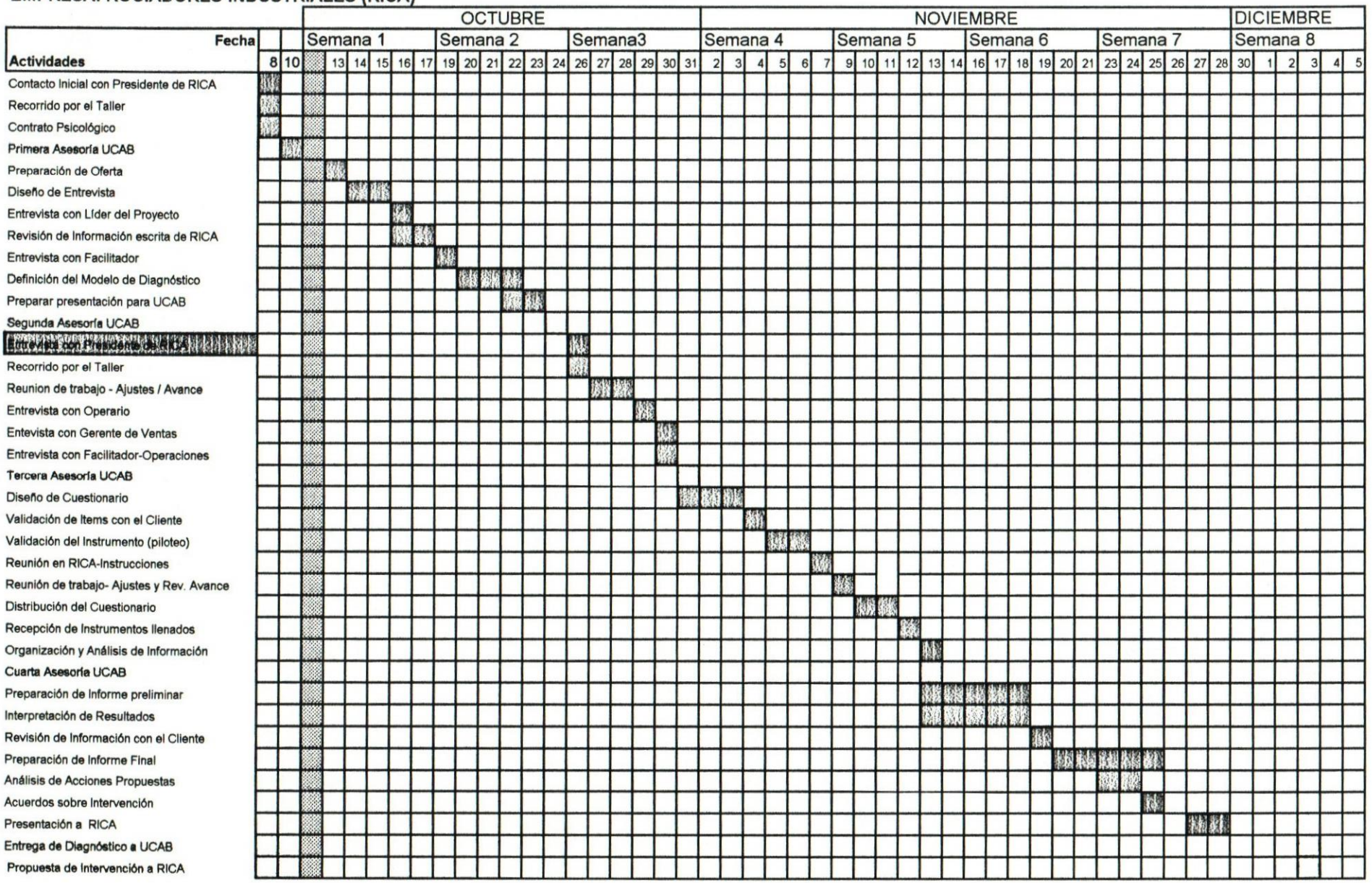
ANEXOS

ANEXO N° 1. *ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL*



ANEXO N° 2. CRONOGRAMA PARA LA REALIZACION DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

EMPRESA: ROCIADORES INDUSTRIALES (RICA)



ANEXO N° 3. ENTREVISTA AL PERSONAL CLAVE

EMPRESA: ROCIADORES INDUSTRIALES (RICA)

Nombres y Apellidos:	Cargo:
Antigüedad en la empresa:	Nivel de Educación:

PROPOSITO

1. ¿Existen valores declarados en la empresa?
2. ¿A juicio suyo, cuáles son los valores de la empresa?
3. ¿Conoce cuál es la Visión de la empresa?
4. ¿Está escrita?
5. ¿Cómo ve Ud. la empresa dentro de 10 años?
6. ¿Está escrita la Misión de la empresa?

LIDERAZGO

7. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la empresa?
8. ¿Cuán comprometido siente a sus líderes con la empresa?
9. ¿Cuál ha sido la participación de los Líderes en la definición de metas y planes de la empresa?
10. ¿Otorga confianza el Líder a sus trabajadores?

RELACIONES

11. ¿Las operaciones y tareas obligan a las personas y grupos a establecer muchas interacciones?
12. ¿Cómo califica Ud. esa relación?
13. ¿Se presentan conflictos entre los trabajadores?
14. ¿Cómo se resuelven?
15. ¿Quienes participan en la solución?

ESTRUCTURA

16. ¿Conoce la estructura formal de la empresa?
17. ¿Está ajustada a la gestión que se realiza actualmente?
18. ¿Existen política, normas y procedimientos, escritos?
19. ¿Los conoce Ud.?
20. ¿Son conocidos por todos los trabajadores?
21. ¿El ambiente físico lo considera adecuado?
22. ¿Hay alguna política sobre tratamiento de desechos industriales?

RECOMPESA

23. ¿Conoce Ud. el sistema de Evaluación de Desempeño de la empresa?
24. ¿Hay un sistema de incentivo?
25. ¿Cómo se premia la innovación?
26. ¿Existe disposición de la Dirección de la empresa a apoyar inversiones en innovaciones propuestas por los trabajadores?
27. ¿Está conforme con los aumentos salariales recibidos en los últimos años?

MECANISMOS AUXILIARES

28. ¿Existe un sistema para control administrativo?
29. ¿Conoce cómo se formula el presupuesto de la empresa?
30. ¿Existe un Sistema de control de gestión de personal?
31. ¿Tienen planes de entrenamiento para los trabajadores?
32. ¿Como se informa al nivel gerencial?
33. ¿Se publican los resultados de la empresa?

ANEXO N° 4. CUESTI0NARIO

Fecha:_____

EMPRESA: ROCIADORES INDUSTRIALES (RICA)
CARGO:_____
GRADO DE INSTRUCCION:_____**AÑOS EN LA EMPRESA**_____

OBJETIVO: Este cuestionario permite recoger de una manera objetiva, cómo Ud. percibe el funcionamiento de la empresa en el ámbito organizacional, con el fin de identificar áreas de mejoras.

INSTRUCCIONES

POR FAVOR SIGA LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES ANTES DE PROCEDER A RESPONDER LOS PLANTEAMIENTOS QUE ENCONTRARA A CONTINUACION:

1. **LEA DETENIDAMENTE TODO EL CUESTIONARIO.**
2. **CONCENTRE SU ATENCION EN SOLO UN PLANTEAMIENTO A LA VEZ.**
3. **RESPONDA EN FORMA INDIVIDUAL.**
4. **EVITE SER INFLUENCIADO POR OTROS AL MOMENTO DE EMITIR SU OPINION.**
5. SELECCIONE SU RESPUESTA CON BASE EN LOS CRITERIOS QUE SE ESPECIFICAN A CONTINUACION

PARTE I

1	2	3	4
RARAS VECES	**A VECES**	**FRECUENTEMENTE**	**SIEMPRE**

PARTE II

1	2	3	4
EN NINGUN GRADO	**EN BAJO GRADO**	**EN ALGÚN GRADO**	**EN ALTO GRADO**

7. MARQUE CON UNA EQUIS (X) SOLO UNA CASILLA DE LAS IDENTIFICADAS CON LOS NUMEROS DEL 1 AL 4.

SU OPINION ES MUY IMPORTANTE .....EL RESULTADO DE ESTE TRABAJO NOS PERMITIRA RECOMENDAR ACCIONES DE MEJORAS QUE CONDUZCAN A LA EMPRESA A SER MAS COMPETITIVA DE LO QUE ES ACTUALMENTE.

GRACIAS

PARTE I

A continuación encontrará una serie de planteamientos, a los cuales Ud. responderá de acuerdo con la escala que se indica:

1	2	3	4
RARAS VECES	A VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE

Nº	CONDUCTA OBSERVABLE	1	2	3	4
1	El presidente comunica con claridad los objetivos de la empresa.				
2	En esta organización resolver los conflictos produce beneficios a toda la empresa.				
3	Preparo informe sobre mi gestión para apoyar los sistemas de control en la empresa.				
4	Los que dirigen esta empresa presentan sus ideas y planes en forma ordenada y lógica.				
5	Contamos con las herramientas y equipos necesarios para realizar eficientemente mi trabajo.				
6	Existe cordialidad en las relaciones entre la gerencia y los empleados de esta empresa.				
7	La gerencia entusiasma a los trabajadores a mantener el prestigio de la empresa				
8	Estoy informado del presupuesto que consume mi Unidad.				
9	Los que dirigen esta empresa, analizan situaciones para conseguir soluciones prácticas a los problemas.				
10	Las maniobras que realizo en mis tareas diarias me producen algún malestar o dolencia.				
11	Los líderes actúan en forma impositiva.				
12	Cuando cometo un error asumo mi responsabilidad				
13	Existe un procedimiento para el seguimiento de las metas y planes de mi Unidad.				
14	Nuestra eficiencia se ve afectada por la falta de organización.				
15	En mi empresa se reconocen los logros y eso crea motivación en el personal.				
16	Recibo información acerca del comportamiento de la oferta y demanda del producto de esta empresa.				
17	Existe coordinación y cooperación entre las distintas áreas de la empresa.				
18	Realizo tareas que corresponden a otros cargos.				

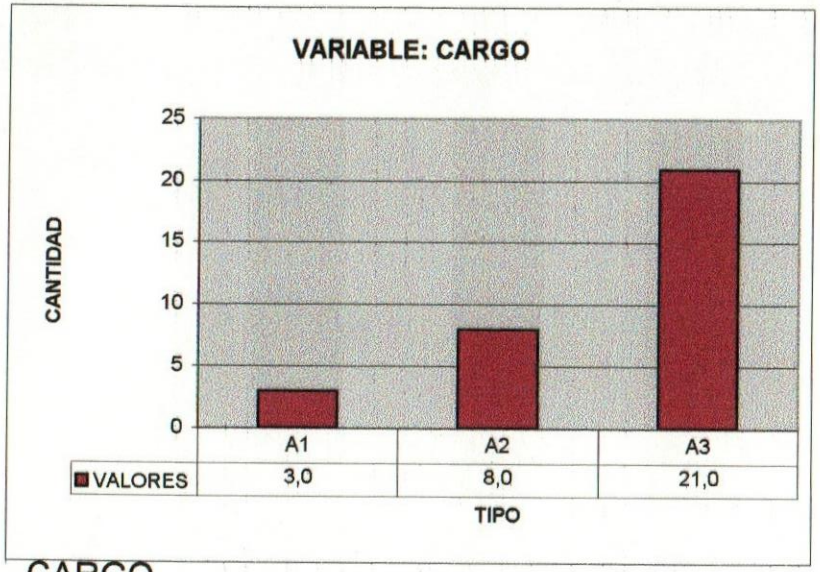
PARTE II

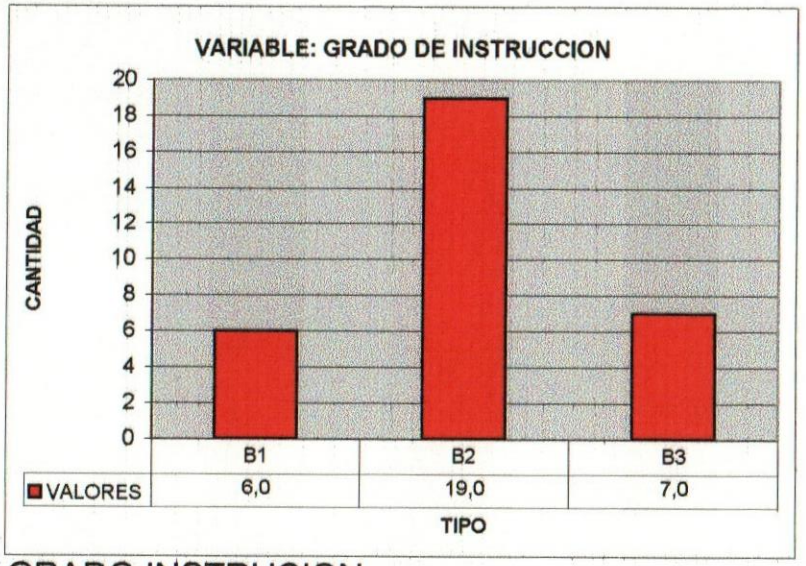
A continuación encontrará una serie de planteamientos, a los cuales Ud. responderá de acuerdo con la escala que se indica:

1	2	3	4
EN NINGUN GRADO	**EN BAJO GRADO**	**EN ALGÚN GRADO**	**EN ALTO GRADO**

Nº	CONDUCTA OBSERVABLE	1	2	3	4
19	Conozco las empresas que compiten con esta.				
20	Conozco las funciones del cargo que desempeño.				
21	Conozco los costos asociados a mi proceso productivo.				
22	Las comunicaciones fluyen a través de los canales regulares.				
23	La empresa tiene una futuro bien definido y claro.				
24	Considero cómodo el espacio físico donde trabajo.				
25	Existe un sistema de información que apoya la toma de decisiones.				
26	Conozco el negocio donde está involucrada la empresa				
27	La empresa tiene un sistema de evaluación que le permite recompensar el desempeño				
28	La comunicación efectiva entre empleados es una característica de esta organización.				
29	Nuestros lugares de trabajo han sido diseñados de acuerdo con las necesidades de la función que realizamos.				
30	La planificación de la producción contribuye a la productividad de la empresa				
31	Conozco las oportunidades de crecimiento de esta empresa.				
32	Existen otros elementos aparte del sueldo que me motivan a permanecer en la empresa.				
33	Los objetivos de la empresa están bien definidos				
34	Es política de la empresa que todas las compras sean autorizadas por la Gerencia Administrativa.				
35	M e siento bien remunerado en relación a mi esfuerzo y tipo de trabajo que realizo.				

ANEXO N° 5
CARACTERIZACION DEL PERSONAL



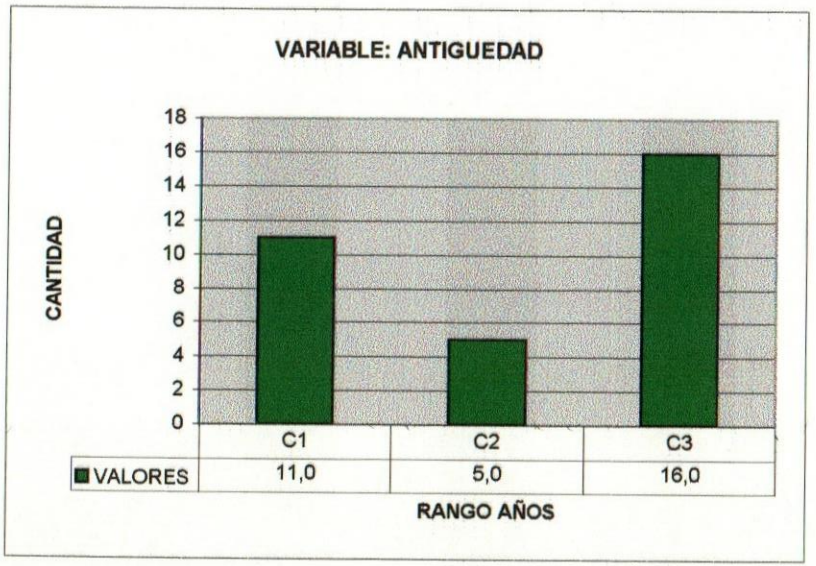


CARGO

- A1 GERENTES/ JEFE
- A2 FACILITADOR/ COORDINADOR
- A3 EMPLEADOS: OPERADOR/AUXILIAR /ANALISTA

GRADO INSTRUCION

- B1 PROFESIONAL/TSU
- B2 TECNICO MEDIO/ BACHILLER
- B3 PRIMARIA/ BACHILLER INCOMPLETO



ANTIGÜEDAD

- C1 MAS DE 3 AÑOS
- C2 1 A 3 AÑOS
- C3 MENOS DE 1 AÑO

ANEXO N° 6. DATOS APORTADOS EN LAS ENTREVISTAS POR PERSONAS CLAVES

En el proceso de entrevistas a personal clave de la organización Rociadores RICA, guiada por el formulario diseñado para este fin se tocaron los puntos siguientes:

Tópico / *Persona*	*Valores*	*Visión*	*Misión*	*Control De Gestión*	*Recompensa*	*Ambiente y Relaciones*	*Control de Presupuesto*	*Conflicto*	*Comunicaciones*	*Metas Indicadores*	*Liderazgo*
Presidente	Honestidad Amor al Trabajo Amor a la Empresa	No está escrita, pero puede decir cual es el futuro para la empresa	No está escrita Pero sabe cual es su negocio	Todos saben lo que tienen que hacer, se realiza una reunión semanal de seguimiento	Al buen trabajador se le considera y si se lo merece hay compensación adicional	Considera que son buenas, la gente se reúne para celebrar su éxitos, hay un área en la empresa para eso. Se nota un buen trato entre ellos	La administradora se encarga de eso, todos los pagos son autorizado, aunque hay personas de confianza que pudieran obviar eso	Se manejan enfrentando a los involucrados son casos esporádicos pero se resuelven con participación del Presidente si lo amerita	Existen formales e informales, hay momento en que se comunica con el trabajador que requiere obviando el nivel supervisorio, Prefiere mantener contacto con todos	No tiene estandares, los procesos están escritos pero el operario conoce los límites, No utiliza una guía o referencia	Se define como participativo Democrático y preocupado por su gente, considera que da oportunidad de expresarse a todos.
Coordinador De Calidad	Pertenencia Honestidad Responsabilidad Compañerismo	No está escrita pero piensa que la empresa puede competir a nivel de Latino-america	No está escrita pero sabe que el negocia en que están es los Asperso res	La reunión semanal sirve para plantear ideas y hacer seguimiento a los compromisos. Se lleva una minuta.	No conoce de planes especiales pero sabe que hay aumentos anuales	Considera que son buenas, el Presidente es muy accesible e interviene en todo	No conoce de los Controles pero por su parte tiene todo controlado, lleva registros y presenta un informe semanal	Se resuelven de inmediato enfrentando a los involucrados, se le da la oportunidad de aclararse entre ello, si es necesario interviene el Presidente	Son buenas, dice sentirse en confianza y siete que la gente le respeta y busca su apoyo.	La metas son determinadas por las solicitudes de ventas, se trabaja en función de eso.	Considera que hay un liderazgo participativo y cordial, la gente se trata bien.
Almacenista	Respeto Apoyo Reconocimiento a la experiencia Innovación	No la conoce pero considera que la empresa tiene mucho futuro	Sabe que el negocio fuerte es la fabricación de aspersores.	Cada uno responde por su trabajo	Hay un apoyo irrestricto en el aspecto económico. Hay bonos por producción	Son buenas todos se tratan bien, a él lo respetan mucho. En espacio físico esta muy reducido hay más máquinas que gente.	No conoce pero piensa que no hay mucha disponibilidad de fondos	El presidente resuelve todos los problemas directamente.	El presidente escucha las sugerencias, hay mucha facilidad de espresarse en las reuniones y eso no le parece tan bueno	No los conoce	El Presidente es muy abierto el se comunica con todos. Las cosas que no le gustan se las dice directamente.
Asistente de Planificación	Respeto Responsabilidad	Cree en el futuro de la empresa	El negocio más fuerte es La elaboración de aspersores con parte de cobre, para mejor calidad.	Todos conocen su trabajo su función en coordinar operaciones y reporta directamente al Presidente, lleva control escrito, informe semanal.	El salario es bueno Per además hay consideraciones con los tabajadores.	Las relaciones son buenas, se considera una persona seria y así se lo trasmite a sus trabajores.	No hay distribución de presupuesto, cuando se necesita materias primas, o herramientas, se compran.	No cree que haya conflictos entre el personal. Esos son gajes del oficio.	Las comunicaciones son buenas, no hay problema de niveles, todos se pueden comunicar.	Conoce de los inventarios, y de parámetros de calidad, las metas dependen de la demanda	Hay buenas realaciones con el Presidente y los Facilitadores. El se considera un líder en el nivel de empleados.
Jefe de Ventas	Calidad Atención directa al cliente	Enviar productos a todos el mundo	El negocio en que estamos es la fabricación de Aspersores	El encargado de Planificación dice que esta bien. Era problemática y ha mejorado con las reuniones	No los conoce	Son buenas, hay armonía	Presupuesto no existe, hay fallas en los sistemas de información	No hay conflictos	Falta promoción publicidad, catálogos y videos	No hay cuotas o metas de venta, las metas las pone producción	Es comuinicativo y participativo