



POSTGRADO ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA: ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE
MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA: SERVICIOS INTEGRALES
AERONÁUTICOS, C.A. SIACA**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

LIZETH HERNÁNDEZ

como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: CARLOS MAZQUIARÁN

Caracas, octubre 2018

CONSTANCIA

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana: Lizeth Hernández, Cédula de Identidad N° 9.720.998, en la elaboración del Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Desarrollo Organizacional Titulado:

Diagnóstico del Desempeño Organizacional en el Área de Mantenimiento de la Empresa: Servicios Integrales Aeronáuticos, C.A. SIACA

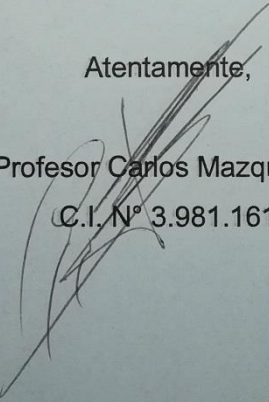
Después de haber revisado el contenido del referido Trabajo Especial de Grado, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director encargado del Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada en Caracas a los 17 días del mes de octubre de dos mil dieciocho.

Atentamente,

Profesor Carlos Mazquiarán

C.I. N° 3.981.161



DEDICATORIA

A Dios

A mis padres

A Luis Daniel

Por tanto...

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme y darme una nueva oportunidad de vida para diseñar el camino que deseo emprender en esta nueva etapa profesional.

A mis padres, por darme nuevas posibilidades de vida con esfuerzo y valentía y enseñarme a anhelar día a día nuevos aprendizajes.

A mi esposo por acompañarme amorosamente a transitar este camino, compartiendo experiencias y puntos de vistas que me han inspirado a ambicionar nuevos caminos profesionales.

A mi hermana y mi sobrina por ser ejemplo de tenacidad y coraje. Vivo con la esperanza de reencontrarnos pronto.

A Seguros Caracas por ser un referente sobre mejores prácticas de desarrollo organizacional. Gracias por todo el apoyo que me brindaron.

A Samuel Castro, por guiarnos hasta SIACA y a Andrés Castro por la confianza de recibirme y permitirme desarrollar esta línea de investigación en Servicios Integrales Aeronáuticos C.A.

A mis profesores de postgrado por su tiempo, maestría y dedicación.

A Dorkis Belisario por asesorarnos y asistirnos en cada etapa del postgrado.

A mis compañeros de estudio por todo lo aprendido en este tiempo compartido.

A mí querida Andreina Cario, por ser mi compañera de estudio, de investigación y ahora mi compañera de ruta profesional. Agradecida por tu apoyo e impecabilidad entregada con bondad y humildad.

ÍNDICE

Pp.

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	7
1.1 Planteamiento del Problema	7
1.2 Objetivos de la Investigación	10
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	10
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	11
1.3 Justificación de la Investigación	11
CAPÍTULO II. MARCO ORGANIZACIONAL	14
2.1. <i>Directrices Organizacionales</i>	17
2.1.1 Misión	17
2.1.2 Visión	17
2.1.3 Objetivo Estratégico.	17
2.1.4 Valores:	17
2.2 <i>Estructura</i>	18
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	19
3.1 Antecedentes de la Investigación	19
3.2 Bases Teóricas	26
3.2.5 <i>Cambio y Organización</i>	34
3.2.6 <i>Desarrollo Organizacional</i>	36

3.2.7 Procesos de Desarrollo Organizacional	40
3.2.8 Diagnóstico Organizacional	41
3.2.9 Perspectivas del Diagnóstico Organizacional.....	43
3.2.10 Diagnóstico y Eficiencia Organizacional	44
3.2.11 Modelos de Diagnóstico Organizacional	45
3.2.13 Factores de la Cadena de Desempeño	47
3.2.14 Vínculos Causa - Efecto del Modelo de Desempeño Organizacional	49
3.2.15 Marco de Trabajo del Desempeño Organizacional.....	51
2.3.11 Pensamiento Estratégico.....	52
2.4 Bases Legales	55
2.5 Glosario de Términos	57
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	68
3.1 Tipo de Investigación.....	68
3.2 Propósito de la Investigación.....	70
3.3 Nivel de Investigación.....	72
3.4 Diseño de la Investigación	72
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	74
3.5.1 Entrevistas.....	74
3.5.2 Observación Sistemática.....	76
3.6 Validación y Confiabilidad del Instrumento	76
3.7 Técnicas de Análisis	77
3.7.1 Análisis de Contenido.....	78
3.8 Procedimiento Metodológico.....	78
3.8.1 Cronograma de Actividades	80
3.9 Población y Muestra	82
3.9.1 Población.....	82
3.9.2 Muestra	82
3.10 Operacionalización de Variable	85
CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	88
4.1 Análisis de los Resultados.....	89

4.1.1 Variable Situación Comercial	89
4.1.2 Variable Estrategia de Negocio	92
4.1.3 Variable Cultura.....	95
4.1.4 Variable Resultados de la Empresa	101
4.1.5 Variable Diseño Organizacional	105
4.2 Interpretación de los Resultados	115
4.2.1. Indicadores de la Variable Situación Comercial	117
4.2.2 Indicadores de la Variable Resultados de la Empresa	120
4.2.3 Indicadores de la variable Cultura	123
4.2.4 Indicadores de la Variable Diseño Organizacional	127
4.2.5. Indicadores de la variable Estrategia de Negocio	135
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
5.1 Conclusiones	138
5.1.1 Primer Vínculo: Situación Comercial y Resultados de la Empresa..	138
5.1.2 Segundo Vínculo: Resultados de la Empresa y Cultura	139
5.1.3 Tercer Vínculo: Cultura y Elementos del Diseño Organizacional	140
5.1.4 Cuarto Vínculo: Elementos del Diseño Organizacional y la Estrategia de Negocio	141
5.2 Recomendaciones	142
REFERENCIAS	144
ANEXO "A"	146
GUÍA DE OBSERVACIÓN	146
ANEXO "B"	147
DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	147
ANEXO "C"	154
PROCESAMIENTO DE DATOS	154
(Asunto-Indicadores-Variables Independientes)	154

LISTA DE FIGURAS**Pp.**

Figura 1 - Estructura Organizacional	18
Figura 2 - Modelo de Desempeño Organizacional.....	48
Figura 3 - Cronograma de Actividades.	8181

LISTA DE CUADROS

Pp.

Cuadro 1 - Brechas en Procesos Investigados (POLAR)	25
Cuadro 2 - Operacionalización de Variables.....	86
Cuadro 3 - Conocimiento de sus Clientes.....	89
Cuadro 4 - Soluciones a las Necesidades de los Clientes	90
Cuadro 5 - Producción Adecuada para el Uso del Cliente	91
Cuadro 6 - Conocimiento y Comprensión de los Objetivos del Área	92
Cuadro 7 - Conocimiento sobre Mecanismos de Ayuda para el Logro de los Objetivos.....	93
Cuadro 8 - Escasez de Materia Prima	94
Cuadro 9 - Actitudes Positivas Visibles en la Estrategia Organizacional	95
Cuadro 10 - Normativas o Procedimientos	96
Cuadro 11 - Distribución del Poder y Recompensa	97
Cuadro 12 - Identificación del Trabajo Efectivo que se Realiza.....	98
Cuadro 13 - Identificación de Valores que Determinan la Relación Empresa - Trabajador.....	99
Cuadro 14 - Identificación de Valores que Determinan la Relación Empresa - Clientes.....	100
Cuadro 15 - Identificación de Resultados	101
Cuadro 16 – Percepción de Desarrollo y Crecimiento Profesional en la Empresa.....	102
Cuadro 17 - Salarios y Beneficios que Influyen en los Resultados Alcanzados	103
Cuadro 18 - Satisfacción de las Expectativas Sociales, Políticas y Legales....	104

Cuadro 19 - Realización de Actividades en el Área que Satisfacen las Necesidades de los Clientes.....	105
Cuadro 20 - Identificación de las Entradas o Insumos para las Actividades	106
Cuadro 21 - Identificación de Productos a los Clientes.....	107
Cuadro 22 - Identificación del Sistema de Retroalimentación para Conocer la Satisfacción del Cliente.....	108
Cuadro 23 - Cuantificación de Logro de Objetivos con los Indicadores	109
Cuadro 24 - Interrelación y Delimitación de Actividades con Otros Departamentos.	110
Cuadro 25 - Recompensa al Cumplimiento de Tareas	111
Cuadro 26 - Percepción del Liderazgo y Toma de Decisiones Empresarial	112
Cuadro 27 - Flujos Formales e Informales de Comunicación	113
Cuadro 28 - Existencia de Competencias Requeridas para Laborar en la Empresa	114
Cuadro 29 - Motivaciones Básicas para Permanecer en la Organización	115
Cuadro 30 - Causas Consecuencias Variable Situación Comercial.....	118
Cuadro 31 - Causas Consecuencias Variable Resultados de la Empresa.....	120
Cuadro 32 - Causas Consecuencias Variable Cultura.....	124
Cuadro 33 - Causas Consecuencias Variable Diseño Organizacional	13227
Cuadro 34 - Causas Consecuencias Variable Estrategia de Negocio	13636

LISTA DE GRÁFICOS

Pp.

Gráfico 1 - Conocimiento de sus Clientes	89
Gráfico 2 - Soluciones a las Necesidades de los Clientes	90
Gráfico 3 - Producción Adecuada para el Uso del Cliente	91
Gráfico 4 - Conocimiento y Comprensión de los Objetivos del Área.....	92
Gráfico 5 - Conocimiento sobre Mecanismos de Ayuda para el Logro de los Objetivos.....	93
Gráfico 6 - Escasez de Materia Prima	94
Gráfico 7 - Actitudes Positivas Visibles en la Estrategia Organizacional	95
Gráfico 8 - Normativas o Procedimientos.....	96
Gráfico 9 - Distribución del Poder y Recompensa	97
Gráfico 10 - Identificación del Trabajo Efectivo que se Realiza	98
Gráfico 11 - Identificación de Valores que Determinan la Relación Empresa - Trabajador.....	99
Gráfico 12 - Identificación de Valores que Determinan la Relación Empresa - Clientes.....	100
Gráfico 13 - Identificación de Resultados.....	101
Gráfico 14 – Percepción de Desarrollo y Crecimiento Profesional en la Empresa.....	102
Gráfico 15 - Salarios y Beneficios que Influyen en los Resultados Alcanzados	103
Gráfico 16 - Satisfacción de las Expectativas Sociales, Políticas y Legales	104
Gráfico 17 - Realización de Actividades en el Área que Satisfacen las Necesidades de los Clientes.....	105
Gráfico 18 - Identificación de las Entradas o Insumos para las Actividades	106

Gráfico 19 - Identificación de Productos a los Clientes.....	107
Gráfico 20 - Identificación del Sistema de Retroalimentación para Conocer la Satisfacción del Cliente.....	108
Gráfico 21 - Cuantificación de Logro de Objetivos con los Indicadores	109
Gráfico 22 - Interrelación y Delimitación de Actividades con Otros Departamentos	110
Gráfico 23 - Recompensa al Cumplimiento de Tareas.....	111
Gráfico 24 - Percepción del Liderazgo y Toma de Decisiones Empresarial.....	112
Gráfico 25 - Flujos Formales e Informales de Comunicación.....	113
Gráfico 26 - Existencia de Competencias Requeridas para Laborar en la Empresa	114
Gráfico 27 - Motivaciones Básicas para Permanecer en la Organización	115
Gráfico 28 - Indicadores Variable Situación Comercial.....	118
Gráfico 29 - Indicadores Variable Resultados de la Empresa.....	120
Gráfico 30 - Indicadores Variable Cultura	124
Gráfico 31 - Indicadores Variable Diseño Organizacional.....	127
Gráfico 32 - Indicadores Variable Estrategia del Negocio.....	136



POSTGRADO ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA: SERVICIOS INTEGRALES AERONÁUTICOS, C.A. SIACA

Autora: Lizeth Hernández
Asesor: Carlos Mazquiarán
Fecha: Octubre 2018

RESUMEN

Servicios Integrales Aeronáuticos C.A SIACA, es una organización dedicada a la prestación de servicios aeronáuticos terrestres de tiempo completo a la aviación corporativa y empresarial proporcionando asistencia en tierra, siguiendo los más altos estándares internacionales de calidad y seguridad operacional.

La investigación se centró en identificar el impacto del crecimiento acelerado, no planificado de la empresa, a consecuencia de capitalizar nuevas oportunidades de negocio, que surgieron de necesidades desatendidas del mercado aeronáutico local, en medio de una gran complejidad política y volatilidad económica del entorno. Como resultado, el área de mantenimiento sufrió un desequilibrio en su estructura y su capacidad organizacional, limitando la fluidez de sus procesos y la consolidación de competencias técnicas clave, debilitando la gestión administrativa de los diferentes subsistemas que interactúan en la creación de valor de la organización.

El mayor interés del equipo directivo, era tener un referente metodológico que explicara la situación actual del área de mantenimiento, para poder determinar su dimensionamiento productivo.

Se evaluó el desempeño organizacional en el área de mantenimiento de la empresa, aplicando el Modelo de Desempeño Organizacional de David Hanna, que contempla el estudio de cinco variables clave (situación comercial, resultados del negocio, cultura, diseño organizacional y estrategia del negocio) que tienen impacto sobre el desempeño de la organización.

Esto determinó el nivel de percepción de las operaciones de servicio respecto al desempeño del área de mantenimiento y las relaciones de causas y efectos de los factores del desempeño organizacional que influyeron en sus resultados.

El tipo de investigación fue cualitativo, de carácter aplicado bajo una modalidad de investigación-acción y estudio descriptivo, adoptando un modelo mixto documental y de campo. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista no estructurada y semi estructurada y la observación sistemática. La muestra estuvo conformada por 22 personas.

Descriptores: Desempeño organizacional, desarrollo organizacional, diagnóstico organizacional, productividad, diseño organizacional.

INTRODUCCIÓN

A principios del siglo pasado era común enfocar el estudio de una organización sustentado en el cálculo de tiempos y movimientos y su comparación con medidas estandarizadas, cuyos valores obedecían a un flujo de procedimientos dentro de un proceso predeterminado. El ambiente de negocios desde una mirada interna y externa de su entorno, exhortaron a teóricos a indagar sobre medidas de desempeño que fueran más allá de lo estático de las medidas convencionales.

Surgieron así, nuevas métricas de desempeño que han ido evolucionando hacia sistemas articulados tanto a los resultados operativos como a las metas de nivel estratégico, que proyectasen una imagen aproximada del desempeño futuro de una organización. Este razonamiento, aumentó el interés por medir la contribución de los actores individuales, como el valor generado por la organización asociado a la labor gerencial y la eficiencia operativa. Esta progresión conjunta, condujo a complementar los sistemas de gestión con criterios de evaluación del desempeño, bajo la noción que actualmente se conoce como *control estratégico y medición del desempeño*.

Esta evolución, lejos de estabilizarse, ha continuado a un ritmo acelerado; tanto en el surgimiento de nuevas aproximaciones teórico-prácticas como en su difusión entre las organizaciones más dinámicas. Los supuestos sobre que el desempeño de los procesos y la influencia de las personas al interior de la organización es un insumo clave para medir el desempeño de la organización ya han sido confirmados, así como también, la concepción de que *gestión* es un gran proceso de transformación de información, insumos, roles interdependientes y propósitos que atraviesa la organización, cuya marcha armónica o ciclo, depende estrictamente de las interacciones entre sus componentes <procesos específicos> y, particularmente, de lo acertado que resulte su proceso estratégico.

El objetivo de toda esta lógica es maximizar la eficiencia y la eficacia de las decisiones y las acciones que realiza una organización; lo que puede conducir, a simplificar o estandarizar acciones, procedimientos y operaciones rutinarias o estructuradas, entre otras acciones. En tal sentido, para que una organización mejore su desempeño, debe entender cómo realizar su trabajo aumentando su capacidad para lograr sus objetivos estratégicos con la menor cantidad de recursos posibles para producir bienes y servicios, apuntando a una equilibrio entre la estrategia < la elección de la organización para tentar una ubicación en su contexto de actividad y planificar resultados en perspectiva> y la estructura <elección de la organización del trabajo que explicita los mecanismos y los roles formales al interior>. Esto es posible mediante la combinación óptima de la gestión de procesos y la administración de procedimientos, siempre bajo el supuesto de que la estrategia, implica también decisiones acertadas que inciden positivamente en la cultura y la salud financiera de la organización. Estas precisiones son relevantes dada la congruencia de estrategia y estructura que determina el denominado *modelo de gestión*, en el cual el desempeño organizacional equivale al nivel de competitividad de la organización en su conjunto.

Una organización alcanza su mejor desempeño cuando el grado de normalización de los procesos y la evolución de la estructura se combinan para otorgar a la organización el máximo provecho en términos de productividad. Si la gestión de los procesos no está articulada a la gestión de ordenamiento o al gobierno corporativo de la organización, o no existen procesos explícitos bajo control, la organización corre el riesgo de descender a un *pobre desempeño*.

Para opinar adecuadamente sobre la productividad de una organización, no es suficiente analizar los datos internos. Es necesario complementar el análisis mediante el conocimiento del entorno donde se desenvuelve la empresa, las condiciones de mercado, las fuentes de abastecimiento de materias primas, mano de obra, vías de comunicación, condiciones políticas tributarias,

integralidad y límites de los procesos, entre otras, que definitivamente tienen gran influencia en el desempeño empresarial.

Es en estas condiciones que cobra importancia la propuesta estratégica de realizar un diagnóstico de la gestión empresarial, para identificar oportunidades e inconvenientes potenciales y reales que influyen de manera directa en el desempeño de la organización.

Un diagnóstico organizacional es un proceso esencial que permite llevar a cabo un análisis objetivo de la situación actual de cualquier organización, contribuyendo a que sus dirigentes puedan dar solución a los inconvenientes identificados de manera anticipada y les sea posible responder oportuna y eficientemente a las exigencias del entorno.

Realizar un diagnóstico en todas las áreas estratégicas de la organización a través del desarrollo de un proceso analítico, permite conocer su situación real, identificar de manera precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo, y evidenciar inconvenientes y oportunidades de mejora enfocadas a incrementar el nivel de eficiencia y optimizar el desempeño de los procesos.

En este sentido, el presente trabajo de investigación se enfocó en desarrollar un diagnóstico del desempeño de los diferentes subsistemas que constituyen el área de mantenimiento de la Empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA, en respuesta a la propuesta estratégica de la directiva, centrada conocer cómo este sistema podría apoyar de manera eficiente el logro de las metas clave del negocio, en el marco de los cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos actuales, al tiempo de derivar las acciones de mejora del funcionamiento administrativo requeridas, a través de un diseño estratégico desafiante y articulado que ordene a la organización hacia un crecimiento sostenible, con objetivos definidos, procesos delimitados, asegurando la garantía certificada de cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad ofrecido a sus clientes.

Los fundamentos teóricos asumidos en el presente Trabajo Especial de Grado contemplaron la documentación metodológica y técnica definida en el Modelo de Desempeño Organizacional de David Hanna, como una manera de garantizar que la entidad cliente contará con información objetiva sobre el desempeño del sistema evaluado, que soportara a futuro la decisión de implementar acciones de cambio planificado.

Este Trabajo Especial de Grado se desarrolló en seis capítulos descritos a continuación:

Capítulo I: El Problema de la Investigación, se describen los signos y síntomas que detallan el problema actual que atraviesa el área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA, la interrogantes a las que responderá la investigación, los objetivos propuestos para el presente estudio, así como la descripción de la importancia de llevar a cabo el mismo.

Capítulo II: Marco Organizacional, se describe la naturaleza de la entidad cliente, su actividad económica, origen y marco referencial que guía el comportamiento individual y organizacional de los actores clave dentro de una filosofía de gestión compartida.

Capítulo III: Marco Teórico, se describen los antecedentes de la investigación conformado por trabajos de grado que han realizado estudios organizacionales bajo enfoques sistémicos y aplicación parcial del Modelo de Desempeño Organizacional de David Hanna. En este capítulo, se encuentran las bases teóricas relevantes que soportan el estudio, avanzando desde el estudio de las organizaciones como sistema, los procesos de cambio, desarrollo organizacional, diagnóstico organizacional hasta el modelo de desempeño organizacional empleado y los términos básicos a los que se hace referencia.

Capítulo IV: Marco Metodológico, se describe el tipo, diseño y nivel de la investigación realizada, la población y muestra suscrita, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Se reseña la validez del instrumento

“Diagrama de Evaluación de Desempeño” propuesto por David Hanna y las técnicas y herramientas de análisis de los datos.

Capítulo V: Análisis e Interpretación de los Resultados, se describen los principales hallazgos derivados del diagnóstico realizado.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones, se describe la proposición final del estudio con base en las argumentaciones derivadas del análisis e interpretación de los hallazgos y las principales orientaciones que debe considerar el sistema cliente para ajustar su desempeño futuro.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Servicios Integrales Aeronáuticos C.A SIACA, es una organización privada con fines de lucro, dedicada a la prestación de servicios aeronáuticos terrestres de tiempo completo a la aviación corporativa y empresarial que opera en el Aeropuerto Internacional Simón Bolívar en Maiquetía, Estado Vargas, Venezuela, con el fin de proporcionar asistencia en tierra siguiendo los más altos estándares internacionales de calidad y seguridad operacional.

Durante los primeros acercamientos con el Equipo Directivo, éstos expresaron que en la organización se produjo un crecimiento acelerado, no planificado, a consecuencia de capitalizar nuevas oportunidades de negocio, que surgieron de necesidades desentendidas del mercado aeronáutico local, en medio de una gran complejidad política y volatilidad económica del entorno.

Enfatizaron que en el año 2012, iniciaron operaciones de servicio atendiendo un solo contrato comercial con una plantilla de 16 trabajadores. Luego de 5 años, han captado más del 60% del mercado local, prestando Servicios de Rampa (SDR), Operaciones de Base Fija (OBF) y Vuelos Chárter a empresas aeronáuticas corporativas locales e internacionales de transportación de carga y pasajeros, con una plantilla de 319 trabajadores directos.

Adicionalmente explicaron que la expansión de la organización, sigue siendo uno de los objetivos estratégicos propuestos, con el fin de sostener el liderazgo en el mercado, aumentar los ingresos y dominar un nicho específico que amplíe

las posibilidades de éxito. Sin embargo, en estos momentos les ocupa atender los problemas administrativo que han observado en áreas operativas vinculadas al servicio específicamente en mantenimiento, donde se ha evidenciado que su estructura y capacidad organizacional no responden a los retos estratégicos propuestos. Esto limita su deseo de operar en nuevos mercados locales e internacionales, por cuanto su principal operación no está funcionando de manera ajustada y autónoma, lo cual demanda que el equipo directivo se involucre en la ejecución de actividades operativas y deje de lado las acciones estratégicas y claves del negocio.

Por otra parte, observan que hay una actuación limitada del equipo de trabajo, por falta de competencias técnicas, desconocimiento del alcance de sus responsabilidades y falta de delimitación de los procesos clave de cada uno de los subsistemas de trabajo que interactúan entre sí con el área de mantenimiento, para responder a los requerimientos de servicio y garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad ofrecido a sus clientes.

Aun cuando tiene unas directrices organizacionales definidas, están conscientes que no hay un alineamiento claro de las metas estratégicas con los objetivos de las unidades operativas, de manera que éstas conozcan la contribución esperada respecto a las demandas de la organización. Adicionalmente, existen dificultades en la interacción del sistema, que comprometen la calidad y adecuación del flujo de información y comunicación entre las áreas, lo que limita la supervisión y retroalimentación objetiva y oportuna para habilitar acciones productivas.

Una de sus mayores inquietudes, es determinar cuál debe ser el dimensionamiento del recurso humano y la estructura organizacional idónea para que el área de mantenimiento, acompañe a la organización y facilite el logro de los objetivos de expansión y consolidación de sus operaciones de manera segura y escalable.

Lo que acontece en este momento en el área de mantenimiento, está incidiendo negativamente en el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad en el servicio, al tiempo que; compromete la sostenibilidad del negocio ante sanciones administrativas y revocatorias de permisos por parte de los entes reguladores nacionales e internacionales.

Desde la perspectiva de la consultoría en Desarrollo Organizacional, se observó que la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA, necesita comprender como están estructuradas y coordinadas las partes que componen el sistema del área de mantenimiento en cuanto a sus límites, propósitos, objetivos, insumos, procesos de transformación, resultados y sistemas de retroalimentación y control, en su interrelación e interacción con otros subsistemas de la organización que le apoyan el logro de las metas clave en el marco de los cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos en el que se desarrolla.

Para lograr este objetivo, es importante intervenir en el sistema y hacerlo más manejable a través de dos procesos críticos: la evaluación del desempeño y el diseño de la organización (Hanna, 1.998, p.41).

En este momento se hace necesario intervenir el sistema con una evaluación del desempeño organizacional. Este tipo de evaluación se refiere a un enfoque estratégico que le dice al gerente que está fuera de balance y qué está funcionando efectivamente, en cuanto a insumos o entradas, objetivos, energía de los empleados, requerimiento de las tareas, dinámicas del grupo, mecanismo de retroalimentación para alcanzar los resultados. (Hanna, ob. cit., p.42)

En este sentido, el equipo de consultoría propone el desarrollo de un trabajo de investigación orientado a Evaluar el Desempeño Organizacional en el Área de Mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA.

Este diagnóstico comprenderá el análisis del conjunto de sub sistemas que conforman el área de mantenimiento de Servicios Integrales Aeronáuticos C.A.

SIACA, la relación de interdependencia con otras áreas de la organización, a los fines de comprender su funcionamiento (proveedores - clientes. - productos y servicios) identificar las oportunidades de mejora y proponer a partir de los recursos con los que cuenta la empresa, las acciones de cambio planificado que eleven los niveles de productividad en la organización.

De acuerdo a lo planteado, surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la opinión sobre el desempeño organizacional que tienen las áreas de operaciones, almacén, compras y equipo directivo, sobre el desempeño del área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A.?
2. ¿Cuáles son los factores del desempeño organizacional que influyen en los resultados del área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A.?
3. ¿Cuáles son las relaciones de causas y efectos de los factores del desempeño organizacional que influyen en los resultados del área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A.?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diagnosticar el desempeño organizacional del área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA, con base en el proceso de evaluación propuesto en el Modelo de Desempeño Organizacional de David. Hanna.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Conocer la opinión que tienen las personas adscritas a las áreas de operaciones, almacén y compras, sobre la eficacia y eficiencia del área de mantenimiento, estableciendo relaciones causa efecto de cada uno de los elementos del modelo de desempeño organizacional de David. Hanna.
2. Conocer la opinión de los Directores de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos; C.A. SIACA, sobre la eficacia y eficiencia del área de mantenimiento, con base en datos suministrados inherentes a los elementos del modelo de desempeño organizacional de David. Hanna.
3. Recopilar información respecto sobre los elementos del desempeño organizacional que afectan los resultados del área de mantenimiento, a fin de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
4. Establecer las conexiones que tienen los elementos que conforman el modelo de desempeño organizacional entre sí, con base en la información recopilada para identificar las oportunidades de mejora en el desempeño organizacional del área de mantenimiento a ser atendidas por el equipo directivo.

1.3 Justificación de la Investigación

Como resultado del contacto inicial con el Equipo Directivo, se identificó que la principal necesidad de la organización, está relacionada con tener una comprensión sólida de los aspectos que afectan el desempeño del área de mantenimiento, a partir del despliegue de un proceso analítico que permita conocer la situación real que presenta el área en este momento, e identificar las oportunidades de mejora que deben corregirse a futuro para avanzar en la consolidación de la operación local.

Explorando opciones de trabajo para responder a sus inquietudes, surge la idea de desarrollar una línea de investigación orientada a Diagnosticar el Desempeño Organizacional del Área de Mantenimiento de la Empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA, desde una perspectiva integral, siguiendo los lineamientos del enfoque de Desempeño Organizacional propuestos por David Hanna, por cuanto la organización no cuenta con información previa ni metas medibles que aporten contenido significativo para orientar sus decisiones. Por otra parte, muestran urgencia por tener una mirada amplia de lo que ocurre a nivel de desempeño del área, evitando estudios prolongados y excesivamente exhaustivos.

Sin embargo, es fundamental que la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA, siga el lineamiento descrito por Shein (1980) en el que expresa que para mejorar el desempeño organizacional es importante:

La coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas, para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (p.14)

Los resultados derivados de este proceso diagnóstico, darán soporte a la toma de decisiones del equipo directivo para definir las acciones de mejora del funcionamiento administrativo que deseen emprender, evitando la improvisación y la implantación de procedimientos incorrectos, creando sentido de responsabilidad. De esta manera, se establecerá un marco de referencia que gobierne el desenvolvimiento de sus colaboradores durante la ejecución de sus tareas, facilitando el cumplimiento eficiente de los objetivos estratégicos y garantizando que el producto del servicio prestado, satisfaga las necesidades de las partes interesadas.

Por otra parte, será un insumo válido, para crear un diseño estratégico desafiante y articulado que ordene a la organización hacia un crecimiento sostenible, con objetivos definidos, procesos delimitados y recursos competentes

que finalmente contribuyan a consolidar mejores prácticas de gestión administrativa en la organización.

De no ejecutarse esta evaluación, Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA, disminuirá progresivamente su eficiencia por aumentos de los costos internos, incremento en los tiempos de sus ciclos de producción y entrega, disminución del valor percibido por sus clientes y falta de coordinación y control de su funcionamiento, creando un desorden de mayor proporción que será aún más complejo de mitigar, poniendo en riesgo la garantía certificada de cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad ofrecido a sus clientes.

CAPÍTULO II. MARCO ORGANIZACIONAL

Tomando en consideración que las investigaciones en el área de Desarrollo Organizacional, encaminan sus acciones hacia el diagnóstico e intervención en entornos organizacionales, es importante en este espacio contextualizar la entidad cliente de la cual deriva información relevante para que el consultor comprenda el contexto en el cual desarrollará la línea de investigación, los atributos que la diferencian a la organización de otras entidades y los enfoques aplicables al tipo de entidad particular que representa.

La información pertinente sobre la caracterización de la organización, revela su filosofía de gestión, en la que se expresa claramente cuál es el propósito fundamental y razón de ser <misión, visión, valores>, cuál es la dirección que debe seguir <directrices, estrategias, objetivos corporativos> y cuáles son las orientaciones que guiarán la toma de decisiones y las líneas de conducta que deben caracterizar a sus miembros <políticas generales de la organización>, constituyendo un marco de referencia que valide los hallazgos que deriven de su estudio.

A los efectos de esta investigación, la entidad cliente seleccionada para desarrollar el estudio de Desarrollo Organizacional propuesto fue la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A., SIACA. Esta empresa, inició operaciones en Venezuela en el año 2012, como resultado del interés común de un grupo de profesionales expertos en ingeniería y navegación aeronáutica que operaban en empresas transnacionales, y advirtieron la necesidad de establecer en Venezuela una empresa de servicios aeronáuticos para atender los cambios de preferencia de los clientes, como consecuencia de la transformación del entorno local.

Apoyados en una amplia comprensión de la volatilidad y la fluctuación del mercado venezolano, sus socios fundadores, gestionaron las circunstancias que dieron paso a la posibilidad estratégica de entrar al mercado local con una oferta de servicios basada en sus requerimientos, delimitando el segmento del mercado adecuado para competir identificando sus competencias fundamentales para dedicarse a actividades que los diferenciaron de sus competidores más inmediatos.

Habiendo cumplido con las disposiciones establecidas por el Instituto Nacional de Aeronáutica Civil (INAC), fue certificada como Operador de Servicios Aeroportuarios (OSEA) de acuerdo a los procesos y los requisitos establecidos en la Regulación Aeronáutica Venezolana (RAV 111). Luego de cumplir con los lapsos de entrega de la documentación requerida y demostrar su capacidad y competencia legal, técnica y económica, SIACA obtuvo la certificación que le permitió prestar servicios como Operador de Base Fija (OBF) y Apoyo de Equipo en Tierra de manera segura, ordenada y eficiente.

Conscientes de que el entorno Venezolano no permitía generar oportunidades de ganancia de forma deliberada, decidieron estratégicamente prepararse con antelación y esperar atentos una oportunidad de negocio que se tradujera en una “oportunidad de oro” cuando el mercado comenzara a deprimirse. De esta manera se materializó su primer contrato de servicio con Cubana de Aviación, prestando servicio con una plantilla de 16 personas en operaciones de asistencia en tierra.

En la actualidad SIACA, es un operador de servicios aeronáuticos que atiende el 60% del mercado local, prestando Servicios de Rampa (SDR), Operaciones de Base Fija (OBF) y Vuelos Chárter a empresas aeronáuticas corporativas y líneas aéreas locales e internacionales de transportación de carga y pasajeros.

Ofrecen una completa gama de servicios aeronáuticos integrales, combinado con un servicio eficiente, certificado por estándares de calidad internacional bajo las normas del Instituto Aeronáutico de Transporte Aéreo (IATA) y procesos

operacionales certificados con las Normas ISO 9000. Ello supone para sus clientes un ahorro de tiempo, esfuerzo y dinero, gracias a que con solo contactarles como su proveedor de servicios, pueden satisfacer todas sus necesidades de asistencia en tierra.

Entre sus clientes principales destacan Avianca, Iberia, Air Aruba, Conviasa, Santa Bárbara Airlines, Copa, Wingo, Turkish Airlines, Last Cargo, Venezolana de Aviación y American Airlines, entre otros.

Sus ingresos derivan de contratos de servicios de asistencia aeronáutica en tierra, que generan pagos periódicos en moneda local y extranjera, lo cual les permite adquirir vehículos y maquinarias esenciales para sus operaciones (carros de carga de equipaje, carros de empuje de aeronaves, rampas de transportación, plataformas de elevación, plantas eléctricas, entre otros) y la contratación, capacitación y retención de un recurso humano especializado en mantenimiento y operaciones de servicios aeronáuticos bajo el ala y sobre el ala de la aeronave, que conforman una plantilla de 275 personas en plataforma aérea y 40 personas desempeñando funciones administrativas.

Dentro de sus actividades clave se encuentran:

- 1. Servicios de Rampa (SDR):** Clasificación de carga, transportación y transferencia de carga, movimiento de aeronaves, equipaje y vehículos de carga, servicio de aseo de cabina y mantenimiento de aeronaves (Instrumentación, mecánica, fluidos y combustible).
- 2. Operaciones de Base Fija (OBF):** Servicios de rampa, asistencia de aduana e inmigración, tripulación, catering, seguridad aeronáutica y logística (Permisos de aterrizaje y sobrevuelo y coordinación ambulancia aérea).
- 3. Vuelos Chárter:** Asistencia de aduana e inmigración, tripulación para la facturación de pasajeros y equipaje, servicios integrales en cabina y al pasajero, plan de vuelo y meteorología y coordinación y asistencia de las Salas VIP.

Para la prestación de sus servicios, cuenta con una red de asociaciones clave y aliados comerciales entre los cuales destaca el Instituto Aeronáutico de Transporte Aéreo (IATA), Instituto Nacional de Aeronáutica Civil (INAC) y J&D Oilfield International para provisión de combustible.

2.1. Directrices Organizacionales

2.1.1 Misión: Ofrecer la mejor alternativa en promover el mejoramiento continuo de los servicios aeroportuarios, basados en la seguridad, responsabilidad, eficiencia y buen servicio.

2.1.2 Visión: Proveer a nuestro clientes de un servicio aeroportuario basados en los más altos estándares de seguridad personal que son la base fundamental de nuestra calidad, junto a un personal capacitado y motivado hacia las mejores prácticas de la industria con tecnología de punta y los mejores equipos especializados, promoviendo el bienestar y la rentabilidad a nuestro entorno.

2.1.3 Objetivo Estratégico: Proporcionar a nuestros clientes el mejor servicio de calidad siguiendo los más altos estándares internacionales de seguridad operacional en tierra.

2.1.4 Valores:

- Orientados a la calidad y servicio al cliente.
- Integridad y transparencia en nuestras relaciones comerciales.

- Apoyamos la interacción responsable con el medio ambiente y la seguridad.
- Comprometidos con la capacitación, el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores, incentivando el alto rendimiento laboral.

2.2 Estructura



Figura 1 - Estructura Organizacional
Fuente: SIACA (2018)

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental o bibliográfica a través de la cual se recopilan ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación. Representa la forma de entender e interpretar la realidad a través de una serie de supuestos teóricos, que posibilitan el proceso de investigación y establecen las coordenadas que guían la actuación del investigador.

El marco teórico resulta de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico cognoscitivo, referente al tema específico elegido para su estudio. Su racionalidad, estructura lógica y consistencia interna, facilita el análisis de los hechos conocidos y orienta la búsqueda de datos relevantes. El enfoque teórico derivado del paradigma que se ha sido definido, se vincula con algunas dimensiones del análisis del problema. Por otra parte, se refiere en la medida de lo posible a otras investigaciones que se han realizado, inherentes al problema de estudio conformando los antecedentes de la investigación.

3.1 Antecedentes de la Investigación

Elaborar una investigación implica realizar un análisis de trabajos previos, orientados hacia el mismo tema o encaminados a solucionar problemas en condiciones similares. La búsqueda de información relacionada con el tema investigado, además de ahorrar tiempo y esfuerzo al utilizar el conocimiento generado, proporciona elementos valiosos que permiten una visión más clara de la situación estudiada, esto; porque muchas veces situaciones similares

generalmente contienen similitudes en sus resultados, los cuales son la base para establecer propuestas a la situación estudiada.

La presente investigación está soportada en publicaciones bibliográficas y de investigación, relacionadas con la evaluación de la eficiencia de las organizaciones basada en enfoques sistémicos orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes que para alcanzar la excelencia en su desempeño. Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010) afirman que es necesario conocer los antecedentes (estudios, investigaciones y trabajos anteriores), especialmente si uno no es experto en los temas o tema que vamos a tratar o estudiar, afirmando:

Conocer lo que se ha hecho con respecto a un tema, ayuda a no investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo,...a estructurar más formalmente la idea de investigación,...a seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación. (p.28)

Tamayo y Tamayo (2003) afirma “Todo hecho anterior a la formulación del problema, sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado...” (p.149).

Los antecedentes que se presentan en esta investigación, son una visión acotada de la revisión bibliográfica relevante y actualizada relacionada con ideas, posturas, conceptos y definiciones de autores, que sirven de base al tema de estudio y al problema planteado. No obstante, se ha evidenciado que las propuestas descritas que han empleado el Modelo de Desempeño Organizacional propuesto por David Hanna (1998) para evaluar la gestión empresarial, han limitado su aplicación al factor Diseño Organizacional, excluyendo el uso de los cuatro factores restantes que establece el modelo en su versión original y vinculando los resultados derivados a otros enfoques de gestión organizacional tales como efectividad organizacional y gestión por procesos respectivamente.

La investigación realizada por Mónica M. Zaldívar Muñoz y Eligio Espinoza Méndez de la Universidad Politécnica de San Luis Potosí, México (2015), titulada “Efectividad Organizacional bajo un Enfoque Sistémico”, tuvo como objetivo contribuir a la mejora del sistema económico de México desde la perspectiva de la efectividad organizacional empresarial. El alcance de dicha investigación se centró en estudiar el enfoque del sistema de trabajo interno y su relación con los sistemas externos. Para tal efecto, con base en el reporte de la Industria Automotriz y de Autopartes del estado de San Luis Potosí 2012, emitido por la Secretaría de Desarrollo Económico, se tomó como muestra a 37 empresas establecidas en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P., se instauró 95 por ciento de confianza, 5 por ciento de precisión o error y una homogeneidad de los resultados de 50 por ciento.

Se estableció como variable dependiente la efectividad organizacional y como variables independientes los seis elementos del modelo de diseño organizacional de David P. Hanna, los cuales son: tarea, estructura, recompensa, toma de decisiones, información y gente. El instrumento utilizado para recolectar la información fue una encuesta que contiene 37 preguntas, divididas en seis factores que son los elementos de diseño organizacional, se obtuvieron los siguientes resultados generales:

1. **Estructura:** Aunque las empresas estén estructuradas para propiciar el trabajo en equipo, el trabajo colaborativo formal sólo se da en los casos que así se solicita, es decir, no es una práctica común o algo que se haga de forma habitual. La participación del personal en el diseño o mejora de la forma de trabajar es más individual que colaborativa. La estructura organizacional no es flexible para reaccionar a los cambios internos y externos.
2. **Recompensas:** Las empresas casi siempre recompensan y dan reconocimiento a su personal, sin embargo, se enfocan más en el desempeño individual que al colaborativo, en mayor porcentaje por

especialidad que por multi habilidad, y la forma en que se da no genera una alta motivación para el trabajo.

3. **Tareas:** Sólo en 20 por ciento de las empresas encuestadas, se promueve y solicitan ideas al trabajador para mejorarlas, permitiéndole aplicarlas. Sólo 40 por ciento cuenta con un sistema de evaluación y certificación formal de habilidades, les da oportunidad de ejercerlas en diferentes puestos de trabajo. En 40 por ciento el personal cuenta con suficiente información para tomar decisiones, se encuentra motivado para hacerlo, recibe capacitación para el análisis y solución de problemas y toma decisiones en equipo.
4. **Gente:** En general el personal de las empresas encuestadas no está satisfecho con la forma en que se trabaja. Se considera que el personal no fue seleccionado de la forma adecuada para el puesto que ocupa. Su compromiso con la empresa no es constante, pues sólo en 30 por ciento de las empresas encuestadas permiten al operario participar en el diseño de su trabajo y definir cuál es la mejor manera de realizarlo. El 50 por ciento de ellas cuentan con un lugar adecuado e higiénico para que el trabajador tome sus alimentos.
5. **Información:** En 40 por ciento de las empresas encuestadas, el personal cuenta con un sistema de información que permite que ésta fluya, la tiene a tiempo, es la correcta y a través de éste se comparten los resultados para que todos estén debidamente informados.

En síntesis, de la investigación mencionada se puede afirmar, que las empresas de autopartes establecidas en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P. no están aplicando de manera consciente el enfoque sistémico para su operación, existiendo un área de oportunidad en el diseño de su sistema de trabajo que de llevarse a cabo, impactará con mejores resultados en cuanto al uso eficiente de recursos.

En general las organizaciones empresariales de autopartes establecidas en la ciudad de San Luis Potosí, SLP que se encontraban funcionando hasta el año 2014, no aplican un enfoque administrativo integral o sistémico en su sistema interno de trabajo, lo que impacta de modo negativo en sus indicadores de productividad y hacen que las relaciones cliente-proveedor no estén alineadas de forma sinérgica al logro de la visión de la empresa.

La investigación realizada por Raúl Tomás Mac Maney García, de la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela (2011), titulada “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos Basado en el Modelo de Desempeño Organizacional para el Área Comercial de Alimentos Polar”, tuvo como objetivo diseñar un sistema de gestión de procesos basado en el modelo de desempeño organizacional, con la finalidad de atender la necesidad de la empresa Alimentos Polar de ofrecer un mejor servicio a sus clientes a través de una gestión interna más eficiente y efectiva en un entorno complejo. De los procesos diseñados en Alimentos Polar, se implementaron 47%. En los actuales momentos después de 3 años, ninguno está ejecutándose y cerca del 30% requieren actualización de su diseño.

Ello conlleva a hacer un diagnóstico acerca de factores que han influenciado la baja tasa de implementación y ejecución de los procesos y ha sido relevante el hecho manifestado por los “dueños de los procesos” indicando no saber cómo implementarlos, cómo ejecutarlos y mejorarlos continuamente para que sean sostenibles en el tiempo.

El tipo de investigación fue proyectiva con diseño de campo y de dimensión temporal transeccional. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados fueron; la observación, la entrevista no estructurada, y la revisión documental, obteniéndose hallazgos clave que permitieron enriquecer la metodología de gestión por proceso y de esta manera asegurar una implementación exitosa de los procesos de la organización.

Se definieron las siguientes variables:

1. ***Procesos de gestión en Alimentos Polar:*** Conjunto de procesos que relaciona la conceptualización del diseño estratégico de alimentos Polar con los planes de negocio y operacionales y ejecución de la empresa, para lograr la mejor alineación.
2. ***Necesidades del sistema de gestión:*** Conjunto de entradas, insumos y requerimientos necesarios para asegurar el funcionamiento de un sistema de gestión por procesos.
3. ***Procesos de Insumo dentro del sistema de gestión:*** Conjunto de procesos, metodologías y herramientas que conforman un sistema de gestión por proceso.
4. ***Procesos de medición del sistema de gestión por procesos:*** Conjunto de actividades que permiten determinar el valor de una magnitud.
5. ***Procesos de mejora continua dentro del sistema de gestión por procesos:*** Acción permanente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos y mejores prácticas.

Se realizó un diagnóstico del desempeño de la implementación de los procesos diseñados por la empresa consultora The Parthner Group, en el marco del Proyecto PRO <procesos, roles y operaciones> que consistió en el levantamiento y documentación de los procesos operativos de todas las unidades de negocio de Alimentados Polar en el año 2006. Se utilizó el modelo de Desempeño Organizacional de David Hanna, para identificar las causas que pudieron originar que el plan de implementación de los procesos en Alimentos Polar, no fuera exitoso.

Para ello se realizó una encuesta semi estructurada con escala de Likert, para identificar el origen de estos resultados y evaluar cómo había sido la experiencia de cada uno de ellos durante el diseño e implementación de los procesos del

Proyecto PRO. Las preguntas se categorizaron dentro de los cinco elementos de la dimensión diseño organizacional que propone el modelo:

1. Diseño de la tarea.
2. Estructura y toma de decisiones
3. Recompensas por el trabajo realizado.
4. Información o entradas.
5. Gente que ejecuta los procesos.

Las principales brechas encontradas se identifican en el siguiente cuadro:

ELEMENTOS	CONCLUSIÓN
TAREA	Los dueños de los procesos no conocen su rol. Los participantes conocen los procesos pero no existen procedimientos formales que respalde la ejecución de estos procesos.
ESTRUCTURA Y TOMA DE DECISIONES	Los participantes están claros en lo que cada cual tiene que hacer, pero no en cómo deben hacerlo, ni en el impacto de su ejecución en el propio proceso y en el resto de los procesos vinculados.
RECOMPENSAS	No se han reconocido a los participantes las conductas y comportamientos debido a que no se ha cumplido el primer ciclo de ejecución de los procesos. En general no existe indicadores de medición de éxito del resultado del proceso <cualitativo o cuantitativo> y de sus valore meta.
INFORMACIÓN – ENTRADA	Las entradas no existen o no están disponibles para la ejecución de los procesos. Las que existen no están estandarizadas. Y no son oportunas. Existen procesos que se ejecutan sin entradas.
GENTE	No hay claridad de las competencias mínimas requeridas para ejecutar las tareas, los roles, las responsabilidad, y el seguimiento. Existe una percepción generalizada de que la implementación no fue exitosa. Los “cómo” no fueron documentados.

Cuadro 1 - Brechas en Procesos Investigados (POLAR)
Fuente: La Autora (2018)

Estos resultados orientaron la decisión de la empresa, de diseñar un sistema de gestión por procesos, que permitiera a los involucrados, entender y consultar

permanentemente el paso a paso, acerca de cómo se diseñan, se implementan, estabilizan y mejoran continuamente los procesos en Alimentos Polar para alcanzar mayor nivel de eficiencia en su desempeño como organización.

Los antecedentes detallados guardan relación con la presente investigación por cuanto su abordaje fue desde la perspectiva sistémica, no sólo se consideró el área objeto de estudio, sino la interconexión e interacción con otros subsistemas de las empresas y de sus entornos externos. A su vez confirmó que los elementos que conforman el diseño organizacional, tienen impacto en los resultados obtenidos por estas empresas, lo que corrobora que el desempeño en las organizaciones está asociado al grado de equilibrio entre los diferentes elementos del diseño.

Esta investigación creará un precedente sobre la aplicación integral de los cinco factores que conforman el modelo de Desempeño Organizacional propuesto por David Hanna tomando en consideración la estructura para el levantamiento y registro de la información propuesta por el autor y el aporte del análisis e interpretación de los resultados a partir de la vinculación causa – efecto de los aspectos contenidos en cada factor y su interrelación con otros factores de la cadena de desempeño.

3.2 Bases Teóricas

3.2.1 Estudio de las organizaciones como sistemas

Las organizaciones son un sistema social, que adopta una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forma su medio ambiente: clientes, competencia, proveedores, gobierno, entre otros. En su conjunto un organismo social, es un sistema de partes interrelacionados

operando unas conjuntamente con otras. La interconexión entre las operaciones que la organización lleva a cabo y el estilo adoptado por su dirección produce resultados de conjunto que determinan el nivel de exigencias al cual puede ser sometida su productividad.

En una organización su gente vive en una complejidad que se define por el número de elementos presentes en el sistema, por sus atributos, interacciones entre ellos, y su grado de organización inherente.

El enfoque de sistemas para la administración se basa en la teoría general de sistemas propuesta por Ludwig Von Bertalanffy (1968). La principal premisa de esta teoría es que, para entender completamente la operación de una entidad, ésta debe ser concebida como un sistema. Un "sistema" se define como un número de partes interdependientes que funcionan como un todo para lograr algún propósito. Una organización vista como un sistema, podría dividirse en subsistemas (departamentos, áreas, secciones) donde el personal que los integra los mantiene integrados a través de sus fronteras al prevenir errores y fallas, lo que llevaría a generar desperdicios innecesarios de recursos y como consecuencia una baja productividad.

3.2.2 Definición de organización como sistema

A pesar de la diversidad de enfoques que estudian el fenómeno organizacional, todos coinciden en su consideración de las organizaciones como sistemas; introduciéndose el pensamiento sistémico en los estudios organizacionales.

Katz y Kahn (1989) conciben las organizaciones como "sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y auto reproducirse y con capacidad de

respuesta, en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea” (p. 35). Las organizaciones son sistemas abiertos, ya que mantienen una interacción activa y un constante intercambio de materia, energía e información con su entorno: ingresan “inputs” al sistema, los transforman dentro de sus límites y los devuelven al entorno en forma de “outputs”, siendo en esta interrelación donde se define la subsistencia de la organización.

Este proceso cíclico y repetitivo, fractal, posibilita la generación de entropía negativa, lo cual es de vital importancia para el mantenimiento de la organización, ya que la entropía del sistema es generada por el intercambio con el medio, más que por la producción interna de entropía en el sistema, permitiendo su auto organización (Navarro, 2001, p. 23). Los componentes del sistema entran a la organización desde el ambiente en forma de insumos, sufren procesos de transformación y salen en forma de productos y/o servicios. La retroalimentación del sistema es la clave de los controles, donde los resultados de la acción regresan al individuo, permitiendo analizar y corregir los métodos de trabajo.

Sin embargo, a pesar del continuo intercambio, la organización conserva estable su carácter sistémico, propiedad definida como homeostasis. El sistema tiende a mantener el carácter del mismo, la proporción en los intercambios de energía y las relaciones entre partes (Katz y Kahn, ob. cit., p.55)

Al mismo tiempo, el pensamiento sistémico enfatiza la aparición de propiedades emergentes no deducibles de los elementos del sistema por separado, sino que emergen de las interacciones entre sus elementos. Durante la transformación de los inputs recibidos por la organización, no solo aparecen nuevas propiedades no reducibles a los elementos ingresados al sistema, sino que se auto organizan, a partir de las interrelaciones que se producen a lo interno de la organización. Esta entidad propia es fruto del comportamiento de la organización como sistema. Capra (2006) expresa que “Las propiedades sistémicas quedan destruidas cuando el sistema se disecciona en elementos aislados.” (p. 52)

Otra de las características que define las organizaciones como sistemas, es el estar compuestas por partes interrelacionadas (subsistemas), cuyas actividades específicas afectan el resto de los componentes del sistema total. De igual manera, la organización también puede ser considerada como subsistema de un supra sistema mayor, que existe en un ambiente donde hay otros sistemas dinámicamente interdependientes. (Katz y Kahn, ob. cit., p.59)

Navarro (2001) concibe las organizaciones como una red de interrelaciones entre sus subsistemas, expresada en términos del sistema de roles, en cuya interrelación emergen nuevas propiedades, a modo de procesos psicosociales como la cultura, el liderazgo y la comunicación. Todos estos procesos son resultado de dichas interrelaciones y no son reducibles a las propiedades aisladas de cualquiera de los elementos del sistema, sino que acaban influyendo en ellos, transformándolos. De ahí la necesidad de abordar su estudio de forma sistémica, además de considerar que cualquier cambio en uno de sus elementos afecta las interrelaciones entre todos y la organización de manera global. (p.72)

Al mismo tiempo, en las organizaciones se manifiesta la propiedad de la equifinalidad (Bertalanffy, 1972), es decir, los sistemas pueden alcanzar un mismo estado final desde diferentes condiciones iniciales y a través de diferentes vías. Mientras, el principio de la palanca nos alerta sobre el hecho de que en la organización existen determinados puntos de influencia que pueden resultar más efectivos con vistas a generar transformaciones positivas en el sistema; hay puntos en los que la palanca ejerce una mayor presión (Briggs & Peat, 1989; Senge, 1990; c.p. Navarro, 2001). Hacia la búsqueda de estos puntos deben estar encaminados los esfuerzos de cambio organizacional, de modo de poder hacer efectivo cualquier proceso interventivo.

Estos dos últimos aspectos resultan vitales para la comprensión de que pequeños movimientos en la dinámica del sistema pueden provocar grandes cambios, a la par de que dichos cambios pueden alcanzarse por múltiples vías. De este modo, se pauta la necesidad de buscar estrategias interventivas globales, que tengan en cuenta todos los componentes interrelacionados del

sistema, tratando de identificar aquellos que pueden incidir de manera significativa en la organización como un todo, ya que promoviendo pequeños cambios se pueden generar grandes transformaciones si sabemos identificar bien los puntos críticos del sistema. También hay que considerar que las estrategias deben estar enfocadas hacia el proceso de auto organización (retroalimentación positiva).

Se puede entonces señalar que la organización es un sistema abierto, en constante intercambio con el entorno y compuesto por diferentes subsistemas interrelacionados entre sí, de tal forma que si uno de ellos es transformado, afecta el funcionamiento de la organización en su conjunto.

Al mismo tiempo, la organización es un sistema social creado por el hombre de manera intencional, con posibilidad de ser modificado, lo cual hace su estudio relevante. Los componentes socio psicológicos de las organizaciones son los que aseguran su existencia como sistema, más allá de la vida de cada uno de sus elementos concretos.

Desde el enfoque de sistemas, se pone el énfasis en el estudio de los diferentes procesos socio psicológicos que ocurren de manera interrelacionada a lo interno de la organización: las relaciones que existen entre el individuo, portador de una subjetividad individual, con necesidades a satisfacer en el contexto organizacional y la propia organización, portadora de una cultura y una identidad propia. Esta relación de interdependencia va a estar mediada por la pertenencia de los individuos a diferentes grupos dentro de la organización, tanto formales como informales; así como por la interrelación existente entre esta y su entorno.

El abordaje de las organizaciones debe realizarse desde una perspectiva socio psicológica, que incluya el estudio de la dinámica motivacional y personológica de los individuos en el ámbito laboral, así como su comportamiento en el ejercicio de sus roles, el cumplimiento de las normas que prescriben y sancionan esas conductas y el compromiso con los valores en que están asentadas; así como de

los elementos relacionales, tanto del individuo con la organización, como de esta a su interno y con su entorno. En la organización, sus miembros están interrelacionados a partir de la interdependencia funcional de los roles que desempeñan y sus requerimientos normativos y los valores centrados alrededor de los objetivos del sistema.

3.2.3 La organización como sistema abierto

Hanna (1998), expresa que “la premisa básica de la teoría de los sistemas abiertos es que la organización tiene características comunes a todos los demás sistemas vivos” (p. 9). La comprensión de estas características nos permite trabajar con las tendencias naturales de una organización en lugar de luchar inútilmente contra ellas.

Por otra parte, define al sistema como un “ordenamiento de partes interrelacionadas. En este sentido, las palabras *ordenamiento* e *interrelación* describen los elementos interdependientes que forman la entidad que es el sistema” (Hanna, ob. cit., p.9). Así al enfocar un sistema se debe comenzar por identificar las partes individuales y luego comprender la naturaleza de su interacción colectiva. Es el total, no las partes solas lo que cuenta.

Todos los sistemas vivos se clasifican también como sistema abiertos, esto quiere decir, que dependen de su medio externo para sobrevivir, y por tanto, están abiertos a influencias y transacciones con el mundo exterior mientras existan.

La palabra *abierto* se interpreta como “accesible para la comunicación y la confianza”. Esto no significa que dado que las organizaciones son sistemas abiertos, todas; tengan una atmosfera de apertura y confianza. Por lo tanto se puede decir, que la organización como sistema abierto es un ordenamiento de

partes o unidades interrelacionadas, que interactúan con su medio externo, con la finalidad de alcanzar objetivos organizacionales e individuales.

3.2.4 Elementos que conforman un sistema abierto

Hanna (1998), describe que la organización como sistema abierto presenta los siguientes elementos:

1. **El límite:** Todos los sistemas tienen fronteras o límite que los diferencia de los demás. Este límite puede ser físico, temporal, social o psicológico. Aunque el límite tiende a separar, tiene aberturas que permiten la interacción con el medio. El grado de permeabilidad <apertura> del límite resulta fundamental para la supervivencia del sistema. Una permeabilidad excesiva puede abrumarlo con exigencias internas, y una insuficiente puede apartarlos de los recursos que necesita.
2. **El propósito y los objetivos:** Todos los sistemas vivos tienen una misión, propósito o razón de ser. Son libres de seguir el curso que elijan, siempre y cuando satisfagan algunas expectativas del medio. El término *propósito*, es un acuerdo o contrato implícito entre el sistema y el medio, que declara la finalidad de la organización para satisfacer tanto sus propias necesidades como las del medio. El medio, espera bienes y servicios que valora, y además espera que se le ofrezcan en ciertas condiciones. *Los objetivos*, por su parte, son metas internas específicas que el sistema establece para progresar en el cumplimiento de su propósito. En conjunto, propósito y objetivos proporcionan dos puntos de referencia para que la organización defina las tareas críticas o medulares de sus operaciones.
3. **Material de entrada o insumos:** Los materiales y energía se toman del medio. La organización toma del mundo exterior materias primas, dinero,

equipos, información del mercado, ideas y gente. La incapacidad de procurarse suficiente material y recursos energéticos conduce a la terminación y muerte del sistema.

4. **La transformación o proceso:** El material de entrada debe convertirse en otras formas <productos o servicios> durante su preparación, para que se transforme y regrese al medio. La transformación se logra a través de la interacción conjunta de tres procesos medulares:

- **Proceso medular de las tareas:** Se refiere a las tareas medulares para lograr el propósito.
- **Proceso medular individual:** Describe la forma en la que un individuo concentra su energía en el cumplimiento de las tareas medulares.
- **Proceso medular de grupo:** Este se refiere a la manera en que los individuos dividen las tareas, se comunican e interactúan unos con los otros.

5. **Materiales de salida o resultados del proceso:** Los materiales y la energía <productos y servicios> se llevan hacia el entorno con la esperanza de cumplir con el propósito del contrato implícito entre el sistema y el medio. Las salidas también incluyen los desechos, las mermas, los productos defectuosos y la contaminación.

6. **Retroalimentación:** Se refiere a la información que mide el grado de aceptación del medio y da la pauta para verificar el propósito y definir los objetivos. Los términos retroalimentación *negativa* o *positiva* hacen una distinción importante.

- **Retroalimentación negativa:** Verifica si el material de salida está o no alineada con el propósito y los objetivos. También se conoce como retroalimentación para la *corrección de desviaciones*. Verifica si la meta se cumplió o no.

- **Retroalimentación positiva:** Determina si el propósito y los objetivos son congruentes con las necesidades del entorno. En ocasiones se le llama retroalimentación para la *amplificación de la desviación*. Indica si las condiciones del medio han cambiado y si el sistema debe renovarse.

7. **El medio:** Por definición, todo lo que se encuentra fuera de los límites del sistema constituye el medio. El sistema debe conectarse <intercambiar material de entrada y salida>. Aunque todo lo que se encuentra fuera del sistema constituye su medio, no todo es igualmente relevante para su propósito y supervivencia. El sitio en el que se marque el límite en el sistema, determina lo que es relevante. Así una organización puede elegir como manejar las influencias clave del entorno:

- Puede tratar de ignorar su medio <propio de los sistemas cerrados>.
- Puede tratar de controlar el medio < muy difícil de lograr con todas las conexiones>.
- Trata de equilibrar sus propias necesidades con las del medio.

Encontrar el “equilibrio correcto” significa que el sistema puede:

- Provocar cambios en las influencias o funciones de algunos grupos externos.
- Modificar sus propias operaciones como respuesta a exigencias críticas externas.
- Modificar su relación con los demás redefiniendo las cargas de trabajo, expectativas, propósitos, patrones de comunicación, entre otros.

3.2.5 Cambio y Organización

El cambio es un proceso asociado a un resultado y tiene las siguientes características:

- Representa una alteración y diferencia sobre las conductas y comportamiento individuales, de grupos y del sistema.
- Es irreversible.
- Produce un alto consumo de esfuerzos, recursos y tiempos.
- Es percibido por alguna audiencia y
- Contribuye a la salud y eficiencia de la organización a través de una expresión cuantificable.

De acuerdo a Valeriano (2003), el cambio es un proceso dinámico y permanente en la vida humana y en las organizaciones ante el cual nos enfrentamos con una disposición autorreguladora que se llama homeostasis, o capacidad de adaptación. Se caracteriza por mostrar una situación que se modifica, ya sea por causas externas o internas, hacia una nueva fase, donde será necesario actuar con diferentes pensamientos, sentimientos y modos de comportamiento. No es posible una vida sin cambios.

Un proceso de cambio es una serie de acciones que resultan en transformación, un cambio es el resultado de la alternación, variación o modificación. (Molott 2001, c. p. Valeriano 2003).

En el ámbito organizacional, implica la cristalización de nuevas posibilidades de acción (políticas, comportamientos, modelos, metodologías, productos o ideas de mercado), basadas en la recapitulación de los modelos de la organización. Una arquitectura del cambio sugiere el diseño y construcción de nuevos modelos, o la reconceptualización de los viejos, para crear nuevas alternativas, que se espera sean más productivas. En un entorno dinámico, el cambio es inevitable. La velocidad del cambio ha llegado a ser tan rápida en la actualidad, que es difícil ajustar o compensar un cambio antes de que sea necesario otro.

El entorno tecnológico, social y económico cambia rápidamente, esto implica que una organización será capaz de sobrevivir si es capaz de responder efectivamente a estas demandas cambiantes. La mayoría de los cambios que se emprenden en las organizaciones, no obtienen los resultados que esperan y muchos de ellos, no superan las primeras etapas. Una de las causas más importante para que esto ocurra es la resistencia de la gente para cambiar, porque implica modificar maneras de pensar, actitudes, creencias, paradigmas, y formas de percibir el mundo de manera selectiva.

Toda organización debe estar en condiciones de adaptación al entorno cambiante si pretende sobrevivir.

El proceso del cambio conlleva desde la más mínima interrelación individuo-organización-producto-cliente, hasta el rediseño o innovación de la manera en la cual se debe dirigir una organización para lograr su existencia e inclusión en los mercados y alcanzar competitividad ya sea a nivel local, regional, nacional o internacional. Tales implicaciones hacen del cambio un proceso complejo que apunta a que los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

3.2.6 Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (en lo sucesivo DO), busca perpetuarse en el pensamiento administrativo al presentar desde sus orígenes, un concepto dinámico de las organizaciones, de la cultura organizacional y el cambio organizacional. Conceptualmente, el DO está conformado por dos descriptores relevantes: Desarrollo y Organización y éstos desde el punto de vista administrativo se puede definir como:

- **Desarrollo:** Según Kart (2006) la palabra desarrollo “implica una acción y efecto de desarrollar o desarrollarse; es decir, aumentar, acrecentar, perfeccionar las actividades que realiza una persona o una organización” (p. 16). Desde la connotación administrativa, significa la implementación de estrategias para la formulación de un proceso de cambio planeado, que resulta lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de las fortalezas, debilidades de la organización y al aprovechamiento de las oportunidades que coadyuvan la plena realización de sus potencialidades.
- **Organización:** es la acción de organizar, disponer o establecer una forma de regular; bajo el enfoque de las ciencias administrativas. Según Mintzberg (1997) es la “coordinación de las actividades que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines, metas y objetivos que la propia empresa persigue” (p. 57). La conjunción de ambos conceptos nos aportan las primeras directrices teóricas, al incluir el concepto de cambio. El cambio, debe orientarse a: redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a las modificaciones del entorno y evolución de fenómenos administrativos imperantes en el medio.

Existen diversas definiciones del DO y cada una de ellas aporta matices a través de los cuales evoluciona como teoría en el pensamiento administrativo.

El DO constituye el fortalecimiento de todos aquellos procesos en los que interactúa el ser humano dentro de las organizaciones; aportando metodologías orientadas al mejoramiento del funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos (Lippitt, 1986, p. 67).

Orientan todos sus estudios y experiencias para resaltar que DO constituye una metodología, que posibilita el cambio y desarrollo de manera integral en la

estructura organizacional, las personas, los procesos y en la tecnología (Friedlander y Brown, 1974, p. 25).

Beckhard, (1969), define el DO como un “esfuerzo planeado de toda organización y administrado desde el nivel más alto, orientado a aumentar la efectividad organizacional y el bienestar de la organización a través de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización.” (p. 24)

El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, valores y estructuras de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a nuevos mercado tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo de los cambios mismos.

French y Bell (1996) sostienen que el DO puede definirse como un “esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta y mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos.” (p.78)

Según estos autores, las metas del DO son:

1. Incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización.
2. Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización.
3. Desarrollar la capacidad de la organización de renovarse a sí misma.

A su juicio, el DO es el esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje, y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un especial énfasis en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipo, utilizando el papel de consultor, facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción.

En el DO es fundamental la noción de cambio organizacional. Si se parte de la noción de equilibrio (con elementos y fuerzas que impulsan y limitan), el cambio organizacional es la modificación o movimiento de dicho estado de equilibrio a otro estado de equilibrio intencionalmente buscado.

Intervenir en el sistema cliente es interponer o interpolar algunas actividades en las rutinas de la organización, de tal manera que las actividades de intervención se llevan a cabo en paralelo a las actividades habituales” (French y Bell, ob. cit. p.129).

Hay cuatro condiciones para hacer intervenciones en DO.

1. Existe un problema, algo se ha “roto”. Se llevan a cabo acciones correctivas para “arreglar” el problema.
2. Hay una oportunidad no aprovechada, algo que está fuera del alcance de la empresa. Se desarrollan acciones para aprovechar la oportunidad.
3. Algunos aspectos de la organización están trabajando en propósitos contrarios, se están desalineando, y se desarrollan actividades de alineación para que las cosas vuelvan a estar en sincronía.
4. Se cambia la visión de la organización y se desarrollan las intervenciones para crear las estructuras, los procesos y la cultura que apoyen la nueva visión.

Un aspecto importante de las intervenciones en DO es su dualidad: aprendizaje y acción. En algunas predomina el aspecto aprendizaje, y en otras predomina el aspecto de la acción. Las intervenciones del DO suelen enfocarse en los problemas reales más que en los abstractos. Esta intervención, es el reflejo de ello, debido a su enfoque eminentemente práctico. Una característica básica de trabajar problemas reales es involucrar a las personas relacionadas con las partes interesadas, que son quienes apoyan lo que ayudan a crear la solución y participar en su debida implementación.

3.2.7 Procesos de Desarrollo Organizacional

El proceso de DO consiste fundamentalmente en la recolección de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. El DO exige cambios estructurales en la organización formal y cambios del comportamiento conjuntamente. Este presenta a la organización un concepto dinámico de organización, cultura organizacional y cambio aplicado a la administración. Su proceso está dado por tres etapas y una evaluación:

- **Recolección y análisis de datos:** Determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del desarrollo organizacional. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes.
- **Diagnóstico organizacional:** Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.
- **Acción de intervención:** Fase de implementación del proceso de desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de DO que sigue a la fase de diagnóstico. En la fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular. La acción de intervención no es la fase final del desarrollo organizacional, puesto que éste es continuo. La intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas.

- **Evaluación:** Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa.

3.2.8 Diagnóstico Organizacional

Al diagnóstico, Cummings (2004) lo definen como:

El proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales. Aportan un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera. (p. 83.)

Otra definición argumenta que el diagnóstico “es el proceso de investigar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio.” (Cummings, ob. cit., p.83.)

El diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección. Por otra parte es resaltante como Valdez Riviera (1998) lo muestra como un “proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores, que permiten medir sus signos vitales.” (p.123)

Una de las aplicaciones más difundidas del análisis organizacional, es lograr el desarrollo organizacional, entendido como un proceso de cambio planificado de la organización para el que es necesario <en primer lugar> conocer la situación por la que atraviesa la empresa y <luego>, evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis que se hace para evaluar la

situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo es denominado diagnóstico organizacional.

Sus aplicaciones son diversas; desde descubrir las causas de un problema específico, concentrarse en entender los procesos eficientes, hasta determinar el funcionamiento global de la organización o departamento específico, con el propósito de detectar áreas susceptibles de desarrollo. Ofrece un conocimiento sistemático de la organización, para diseñar una intervención adecuada que resuelva los problemas y aumente la eficiencia.

Todas las organizaciones necesitan conocer su situación. Si bien es cierto que las organizaciones pueden ser racionalmente planificadas, y creadas y que, desde el momento de su fundación en adelante son objetos de reformas conscientes deliberadamente programadas, no es menos cierto que en ellas participan seres humanos completos, de tal modo que su comportamiento no es del todo predecible ni panificable.

Entre los seres humanos se generan procesos psicosociales <tanto en los grupos como en los individuos>, que contribuyen a modificar el devenir organizacional. El análisis de la organización deberá indicar cuál es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y grupos y que potencialidades pueden ser explotadas, así como, reconocer cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional.

Ahora bien, esta no es la única razón por la cual la organización requiera un diagnóstico. Las organizaciones se encuentran insertas en un medio en el que existe otras organizaciones que las obligan a adaptarse y en el que se toman decisiones que las afectan. Este entorno está en cambio constante y la organización como sistema vivo esta permanente adaptada al entorno. No hay organización desadaptada, pero tampoco significa, que toda organización se encuentra en el óptimo de adaptación.

Atendidas estas consideraciones, el diagnóstico organizacional no es solo el resultado necesario, sino imprescindible como una forma de conocer las diversas fuerzas y procesos a los que está sometida la organización, así como, saber utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí.

El diagnóstico organizacional no es sencillo. Lawler, Nadler y Camman (1980) dicen que “para que una evaluación organizacional sea útil, debe ofrecer una descripción relativamente simple de realidades organizacionales complejas” (p. 623). Los evaluadores deben resaltar aspectos del funcionamiento organizacional y deben enfatizar cierta información y olvidar o ignorar el resto. La capacidad que tenga el evaluador para realizar esta tarea manteniendo al mismo tiempo un fiel representación del funcionamiento organizacional, es el determinante principal de la calidad de los resultados de la evaluación.

3.2.9 Perspectivas del Diagnóstico Organizacional

El principal reto que enfrentan las organizaciones es el de la eficiencia organizacional. Esta puede ser definida de forma variada y medida por diversos indicadores. Existen algunas perspectivas para enfocar este problema. Atendiendo el alcance de esta investigación, se abordó el proceso de diagnóstico organizacional desde las siguientes perspectivas:

- ***Perspectiva ejecutiva:*** Es la representación que realizan los socios y directores interesados en cuán bien se identifican y resuelven los problemas su organización. Cuán bien ofrecen sus servicios y productos haciendo un buen uso de los recursos disponibles. Desde esta visión se observa a la organización desde la cúpula directiva y se valora su adecuación como mecanismo de resolución de problemas.
- ***Perspectivas de los subsistemas dentro la organización:*** Se trata de descubrir la forma en que se relacionan los diferentes departamentos y

subdivisiones de la organización global. En este contexto, interesa conocer la eficiencia de cada uno de los departamentos y de la totalidad de la organización, a tiempo de cuantificar y cualificar la contribución de cada uno de ellos a la estrategia organizacional.

- ***Perspectivas de los grupos informales que se construyen en la organización:*** El interés es detectar estos grupos y conocer sus dinámicas, tendiendo a comprender si éstas facilitan o dificultan la eficiencia organizacional.
- ***Perspectiva individual:*** Las personas que trabajan en una organización o las que se relacionan con ella como clientes o proveedores, tienen demandas y expectativas respecto a la organización, su funcionamiento y sus reglas. La eficiencia en este sentido está relacionada al grado en que la organización tiene un impacto positivo en el bienestar de las personas, tanto dentro como fuera de sus fronteras.

Las distintas perspectivas reseñadas son complementarias y muchas veces se superponen. El estudio de la organización no debe, en ningún caso, perder de vista que es un estudio sistémico, tratando de conocer un sistema complejo, inserto en un entorno social. Cualquier análisis de una parte del sistema, debe considerar necesariamente, las inter vinculaciones entre esta parte y el sistema, así como las relaciones ambientales de la organización.

3.2.10 Diagnóstico y Eficiencia Organizacional

El diagnóstico organizacional puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde la perspectiva sistémica. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de la tareas, es decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la

organización y cómo funcionan en su logro de tareas, cómo el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales.

También puede ser definido en una como un proceso de evaluación focalizado, en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción, y control del comportamiento organizacional. Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprenden el comportamiento organizacional.

Las organizaciones presentan características sistémicas, es decir, están compuestas por elementos interdependientes que funcionan en relación mutua en el contexto de un entorno con el que tienen transacciones regulares.

Como las distintas partes del sistema organizacional son interdependientes por definición, ver cualquier parte de manera aislada, puede llevar a una visión limitada y distorsionada de su funcionamiento, naturaleza o efectividad. En particular la visión sistémica, implica que las interacciones entre los elementos son frecuentemente más importantes que la suma de los elementos. Así el sistema puede ser entendido viéndolo como un todo, con lo que se enfoca más hacia una perspectiva cinética que analítica. Esto ayuda a que las organizaciones sean observadas como sistemas complejos y vivos que cambian en el tiempo, caracterizados como ciclos de eventos.

3.2.11 Modelos de Diagnóstico Organizacional

Chagala (2011) señala que los modelos de diagnóstico buscan estructurar el estudio de la organización. El modelo tiene el propósito de explicar el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos (Rodríguez; 2001; c. p. Chagala, 2011) muestra como un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y

conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional.

Para fines de este estudio sólo se tomaron en cuenta los modelos que están orientados al comportamiento humano cuya misión es comprender lo que los empleados hacen o dejan de hacer, no lo que realizan otros recursos como las máquinas. Los modelos orientados al comportamiento humano son; el Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord, Modelos de Congruencia de David Nadler y Michael Tushman, Modelo Pragmático Emergente de Harvey A. Hornstein y Noel M. Tichy, Modelo de contingencia de Paul Lawrence y Jay Lorsch, Modelo de Desempeño Organizacional de David Hanna y Modelo de las 7 “S” (Burke, 1988, p. 48).

Para efectos de esta investigación y debido a las necesidades de la organización de aumentar su eficiencia organizacional en el área objeto de estudio, se eligió el Modelo de Desempeño Organizacional de David Hanna (1998), dado que toma las necesidades de negocio a través de la gente, analiza la información interactuando dentro de una estructura para tomar las decisiones, generando las tareas adecuadas, siendo esta última acción recompensada en función de la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Las tareas realizadas convierten la necesidad de sus clientes en resultados que satisfacen la estrategia.

3.2.12 Modelo de Desempeño Organizacional de David Hanna

Hanna (1998) afirma que cualquier organización empresarial pública o privada, obtiene sus resultados a través de su sistema de trabajo y éstos pueden ser o no los esperados. Expresa además que “todas las organizaciones están diseñadas para obtener los resultados que obtienen.” (p.41). Significa que toda organización encuentra la manera de equilibrar las diferentes exigencias que se le presentan

en cuanto a tiempo, atención, recurso y energía. La manera en que el sistema se desempeñe y los resultados que obtenga dependerán del grado de equilibrio alcanzado.

El enfoque de Desempeño Organizacional propuesto por David Hanna (1998) está orientado a atender la evaluación y el diseño organizacional. Dado al alcance de esta investigación, nos enfocaremos en la evaluación de la eficiencia y eficacia organizacional en la unidad objeto de estudio, a fin de describir y comprender el funcionamiento de la organización con base en las cinco variables contenidas en el modelo, que tienen impacto sobre el desempeño organizacional.

Este modelo es especialmente útil cuando la organización desea comprender por qué obtiene determinados resultados, y no otros mejores, y de planear a futuro cambios que conducirán a una mejoría.

3.2.13 Factores de la Cadena de Desempeño

En su obra, Hanna representa cinco factores que conforman la cadena de desempeño organizacional: Situación comercial, estrategia de negocio, resultados de la empresa, cultura y un foco centrado en las interrelaciones entre la estructura, gente, recompensas, información, tareas y toma de decisiones.

1. ***Situación Comercial:*** Está compuesta por elementos y fuerzas del entorno de la organización. El entorno tiene necesidades que la organización debe satisfacer y también ejerce presiones que deben manejarse. Estas necesidades y presiones están representadas por aspectos tales como:

- Resultados de números duros esperados.

- Expectativas de la organización, tales como; presupuestos, patrones de crecimiento, índices de rendimiento, desarrollo de la tecnología y del personal.
- Expectativas sociales, políticas, o legales por parte del entorno.
- Presiones competitivas como innovación de un nuevo producto, precios de la competencia, escasez de materias primas.
- Expectativas de los empleados y de su familia sobre aspectos como; seguridad del puesto, planes de carrera, niveles de participación, beneficios.

La situación del negocio incluye las necesidades y presiones actuales y futuras del entorno, oportunidades y amenazas, que puedan tener un fuerte impacto en la organización.

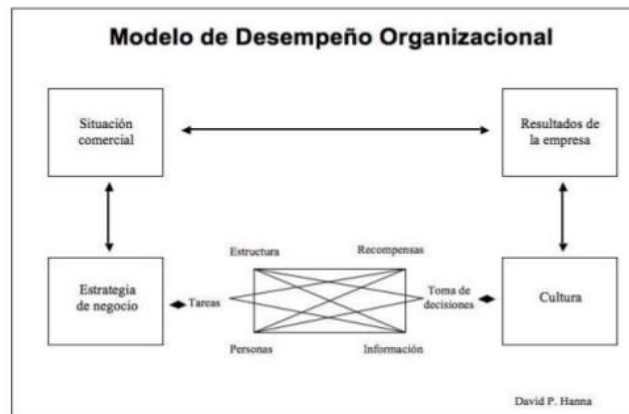


Figura 2 - Modelo de Desempeño Organizacional.
Fuente: David P. Hanna (1998)

2. **Estrategia del Negocio:** Consiste en identificar la misión o propósito, los objetivos, los valores y supuestos subyacentes a la organización. Todos estos elementos determinan lo que es importante en el sistema; definen lo que se hará y lo que no se hará y establecen cuáles serán las tareas

críticas del sistema y en las cuáles, los miembros de la organización focalizaran la atención.

3. **Elementos del Diseño de la Organización:** Este factor se relaciona con las herramientas organizacionales, tareas, tecnología, estructura, recompensa, personal y sistemas de información y procesos para la toma de decisiones, que se emplean para ejecutar la estrategia de negocio que ha definido la empresa.
4. **Cultura:** Se refiere a cómo realmente opera la organización en correspondencia con el diseño organizacional. Se considera la cultura como el hábito y práctica de trabajo observable que indican con gran veracidad la manera en que funciona la organización. La calidad de este funcionamiento es la que produce resultados ya sean buenos o malos. Desde esta perspectiva, la cultura constituye un factor crítico del desempeño. Existen aspectos “ocultos” de la cultura (valores y supuestos subyacentes que se sitúan en la estrategia del negocio, dado que estos valores y supuestos constituyen fuerzas causales que dan forma a muchas de las otras dinámicas del sistema.
5. **Resultados Comerciales:** Los resultados del negocio en términos de salidas que son entregadas por el sistema al entorno. Estos resultados corresponden a las mismas categorías en la situación del negocio y valida el cumplimiento del acuerdo entre la organización y el entorno.

3.2.14 Vínculos Causa - Efecto del Modelo de Desempeño Organizacional

El modelo de Desempeño Organizacional muestra además de los cinco factores, los vínculos de causa - efecto que existentes entre ellos. A continuación examinaremos a detalle cada uno de ellos.

1. **Vínculo entre la situación comercial y la estrategia del negocio:** Esta relación pone a prueba la importancia que tiene para la organización las fuerzas del entorno. Una organización que ignore su entorno, se caracterizará por tener varios puntos ciegos en su estrategia comercial.
2. **Vínculo entre estrategia del negocio y elementos del diseño de la organización:** Esta relación describe aspectos críticos relacionados con la excelencia del desempeño. El hábito y la práctica de trabajo es tanto una causa como un efecto del comportamiento organizacional. Los valores y supuestos provocan ciertos comportamientos dentro del sistema, también moldean las prioridades y comportamientos tanto como las directrices estratégicas; en muchos casos, la práctica de trabajo tiene más influencia que las estrategias formales. Los principios y valores orientan las decisiones organizacionales en cuanto a: tareas, estructura, recompensas, flujos formales e informales de información y la gente (es decir, su propia cultura, sus habilidades y motivaciones básicas).
3. **Vínculo entre el diseño organizacional y la cultura:** Es otro vínculo causa - efecto en la cadena de desempeño organizacional. Las decisiones relacionadas con el diseño tienden a reforzar los patrones de comportamiento, por lo cual tiene un gran impacto sobre la cultura organizacional que surgirá.
4. **Vínculo entre cultura y resultados comerciales:** Relaciona el comportamiento laboral dentro de la organización con los resultados producidos. Los resultados son la consecuencia de lo que hacen las personas dentro de la organización: tareas, hábitos, normas, estándares y patrones de trabajo.

5. ***Vínculo entre los resultados del negocio y la situación comercial:***

Mide el desempeño final de la organización. Indica la medida en que se cumple el “contrato” fundamental entre la organización y el entorno.

3.2.15 Marco de Trabajo del Desempeño Organizacional

Cuando se emplea el modelo de Desempeño Organizacional como marco de trabajo para la evaluación, se debe comenzar por la situación comercial y avanzar a lo largo del modelo en la dirección de las manecillas del reloj. Dicho modelo señala las relaciones de causa y efecto que conducen al desempeño organizacional general; por tanto, no solo interesan los problemas que surgen durante la recopilación de la información, sino su causa y el efecto que tienen sobre el resto del sistema.

Hay dos preguntas que pueden emplearse para hacer fácilmente este tipo de asociación en la información:

1. ***¿Por qué?:*** Refiere la razón o motivo que fundamenta la opinión respecto a un tema o asunto y rastrea la causa hasta los elementos del diseño.
2. ***¿Y qué con eso?:*** Induce a expresar el efecto que tiene el asunto sobre otros aspectos relacionados a la cadena de desempeño.

Cualquiera que sea la situación, el empleo de estas preguntas permite colocar cualquier información en el contexto de desempeño organizacional adecuado. ¿Por qué? indaga la causa hasta los elementos del diseño. La pregunta ¿y qué con eso?, vincula el atributo cultural con los resultados. El asunto, refiere al hecho que sucede o interesa, en el que se piensa, del que se trata o sobre el cual se realiza la gestión.

Existe una diferencia importante entre este enfoque de evaluación y muchos procesos organizacionales tradicionales de detección. No se trata de descubrir preocupaciones principales de los empleados, ni de resumir respuestas para presentarlas ante la gerencia. Esta información no se compone sólo de percepciones. Las percepciones es una combinación de síntomas y causas básicas de problemas sistémicos que no ayudan a los responsables del desempeño del sistema a tener confianza de que atenderlas contribuirá a mejorar los resultados de la empresa.

Por lo cual los datos deben interpretarse en su contexto cotidiano y es necesario relacionarlos con el desempeño del sistema en su totalidad y buscar el impacto sobre los resultados de la empresa. Para que haya una verdadera influencia sobre el desempeño de la organización, deben vincularse con las relaciones causa efecto del sistema. Solo entonces podrá contarse con un análisis significativo del estado actual de la empresa.

Al utilizar este enfoque, la entrevista constituye la herramienta más adecuada de ya que “la interacción personal es necesaria para que el entrevistado relaciones las causas y los efectos de la información” (Hanna, ob. cit., p.79).

2.3.11 Pensamiento Estratégico

Pensar es una habilidad propia de los seres humanos. Naturalmente se piensa todos los días de vida desde lo cotidiano hasta las más exigentes decisiones. Esta actividad tan natural tiene una transcendencia relevante en el campo organizacional, pensar estratégicamente en las empresas contribuye a ejecutar planes de acción con objetivos identificados, lo que disminuye las probabilidades de error.

Para nadie es un secreto que la humanidad en el presente se encuentra sumisa frente a una gran ola de información y tecnología, para bien o para mal se depende de estos fenómenos para sobrevivir y las empresas dispuestas a tener un lugar en el mercado cambiante deben convertirse en aliados de estos.

Se coincide con la especialista venezolana en relaciones comerciales en este punto por lo que se cita a continuación su postura al respecto, García Paz (2014):

La tecnología está cambiando nuestra manera de vivir y trabajar, y el proceso, está reescribiendo las reglas de la estrategia competitiva para muchas empresas. A nivel corporativo, algunas nuevas opciones estratégicas se han convertido en tareas esenciales para desarrollar las ventajas competitivas. Simultáneamente se reconsideran conceptos claves del pensamiento estratégico y formas emergentes destinadas a explotar nuevos acontecimientos. (p. 32)

No cabe duda que el pensamiento estratégico es el mejor aliado para las empresas con aspiraciones de crecimiento y posicionamiento. Por supuesto para su aplicación las organizaciones necesitan aliarse de mentes creativas que se reinventen frente a cada situación y acontecimiento.

Según la socióloga chilena Sescovich (2018), “El proceso de cambio obliga a desarrollar el pensamiento estratégico y eso constituye uno de los elementos positivos del cambio porque exige con frecuencia respuestas positivas.” (p. 43)

El pensamiento estratégico orienta a las empresas a prever situaciones que interfieren en su “modus operandi” sin dejar por fuera ninguno de los factores internos y externos. Además de tener objetivos por cumplir pre establecidos este tipo de organizaciones se caracterizan por tener un gerente con mentalidad estratégica, esto es primordial porque en adelante él o ella se encargaran de seleccionar el equipo de trabajo óptimo y de direccionar a cada departamento según sus funciones y aportes al propósito colectivo.

Una vez el guía tenga los objetivos identificados el resto del equipo va a tener los objetivos claros, sin embargo de no llegar a ser así esto tampoco será un problema porque el gerente gracias a su pensamiento estratégico estará en la

capacidad de detectar quien no aporta para la consecución del objetivo y se dará a la tarea de reemplazar esa pieza en su equipo.

Los trabajadores con pensamiento estratégico sin lugar a dudas hacen parte del mayor potencial de la empresa, estos serán capaces de idear y de dar cabalidad y existencia a la empresa, por ello es una inversión la calidad de laboral de dichos empleados, los estímulos y la gratificante remuneración por sus servicios.

El diagnóstico organizacional de una empresa se asocia al pensamiento estratégico considerando que el primero es la radiografía que denota las condiciones de la empresa y el segundo viene a ser el tratamiento en manos de expertos para dar respuesta y prevenir las debilidades de esta.

El proceso de cambio obliga a desarrollar el pensamiento estratégico y eso constituye uno de los elementos positivos del cambio porque exige con frecuencia respuestas positivas” (Sescovich, ob.cit., p.43).

El pensamiento estratégico orienta a las empresas a prever situaciones que interfieren en su “modus operandi” sin dejar por fuera ninguno de los factores internos y externos. Además de tener objetivos por cumplir pre establecidos este tipo de organizaciones se caracterizan por tener un gerente con mentalidad estratégica, esto es primordial porque en adelante él o ella se encargaran de seleccionar el equipo de trabajo óptimo y de direccionar a cada departamento según sus funciones y aportes al propósito colectivo.

Una vez el guía tenga los objetivos identificados el resto del equipo va a tener los objetivos claros, sin embargo de no llegar a ser así esto tampoco será un problema porque el gerente gracias a su pensamiento estratégico estará en la capacidad de detectar quien no aporta para la consecución del objetivo y se dará a la tarea de reemplazar esa pieza en su equipo.

Los trabajadores con pensamiento estratégico sin lugar a dudas hacen parte del mayor potencial de la empresa, estos serán capaces de idear y de dar

cabalidad y existencia a la empresa, por ello es una inversión la calidad de laboral de dichos empleados, los estímulos y la gratificante remuneración por sus servicios.

El diagnóstico organizacional de una empresa se asocia al pensamiento estratégico considerando que el primero es la radiografía que denota las condiciones de la empresa y el segundo viene a ser el tratamiento en manos de expertos para dar respuesta y prevenir las debilidades de esta-

2.4 Bases Legales

Representan el basamento jurídico sobre el cual se soporta la investigación Según Villafranca D. (2002) las bases legales no son más que leyes que sustentan de forma lícita y procedente el desarrollo del proyecto. Explica que “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite” (p.21)

.La investigación realizada se encuentra sustentada de artículos imperantes en el Sistema Legal Venezolano. Dentro de los cuales se mencionan los siguientes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N 36.860 del 30 de diciembre de 1999

Dentro de la constitución se contemplan los derechos de todos los venezolanos, y los mismos tienen como uno de sus fundamentos el artículo N°117 dentro del Capítulo VII, el menciona que los servicios prestados deben cumplir normas de control y calidad.

Artículo 117. Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad. Gaceta Nro. 37.543 de fecha 07 de octubre de 2002

Artículo 12. Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que suministren bienes y presten servicios, deberán indicar por escrito sus características de calidad y serán responsables de garantizarlas, a fin de demostrar el cumplimiento de dichas características ante cualquier usuario o consumidor, sin menoscabo de lo establecido por otros organismos públicos en esta materia. Así mismo, deberán establecer fórmulas expeditas para dilucidar, hasta su total solución, las quejas y reclamos de los usuarios o consumidores.

Los artículos mencionados legitiman la responsabilidad de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA de proveer productos y servicios que respondan a los estándares de calidad certificados demandados por sus clientes y usuarios finales, así como, su ineludible ocupación de reordenar y alinear sus sistemas operativos para incidir positivamente en el desempeño de las áreas críticas de servicio, como unidades clave que garanticen el

cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad aeronáutica, dando sostenibilidad al negocio y respetando las disposiciones administrativas de los entes reguladores nacionales e internacionales relacionados a su actividad comercial.

2.5 Glosario de Términos

A

Administración del cambio: Proceso continuo de adaptación a un entorno dinámico.

Análisis: Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, sus interrelaciones, así como la relación de cada elemento con el todo.

Autoridad: Facultad conferida a un órgano o persona para actuar y resolver acerca de una materia o campo específico.

Autoridad de línea: Es aquella que se deriva de la posición que se ocupa en la estructura organizacional.

Autoridad funcional: Representa la relación de mando especializado con base en el conocimiento y dominio de un campo específico independiente de la dependencia jerárquica.

Autoridad staff: Es la autoridad que tienen los órganos o unidades de apoyo que brindan asistencia técnica a los órganos o unidades de línea.

B

Brecha en el desempeño: Diferencia entre el desempeño real y el deseado.

C

Cadena de mando: Canal formal que distribuye la autoridad de una organización a través de su estructura organizacional.

Cadena de valor: Es la que visualiza a una empresa como una cadena de actividades para transformar la entrada de materiales en productos que los clientes valoran.

Calidad: Totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades.

Coordinación: Logro de la unidad y orden de las acciones para desarrollar una actividad o alcanzar un objetivo.

Cultura organizacional: Conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustentan.

D

Delegación de autoridad: Acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.

Desarrollo: Crecimiento o mejora en cualquier ámbito del medio empresarial.

Diagnóstico: Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para derivar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizarlo.

Diagrama: Representación gráfica de un hecho, situación, movimiento, relación o fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales.

Diseño de estructuras: Descripción o representación gráfica del perfil de una estructura organizacional.

E

Eficacia: Capacidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Eficiencia: Uso adecuado de los medios disponibles para alcanzar un objetivo.

Empresa: Organización de una actividad económica que reúne los elementos de capital y trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y/o servicios para el mercado.

Entorno: Elementos que están fuera de las fronteras de la organización. Los más representativos son el gobierno, la industria, los bancos, las empresas competidoras e incluso aquellas con las que no compite, proveedores, clientes y comunidad en general.

Equipo de trabajo: Conjunto de personas que interactúan entre sí con la finalidad de cumplir con una función, encontrar soluciones a problemas concretos o desarrollar ideas para mejorar el desempeño de una organización.

Especialización: Forma y grado en que se subdivide el trabajo. En la medida que sea alta, el personal se concentrará en tareas específicas; cuando es baja, los integrantes de la organización desempeñarán más actividades.

Estrategia: Principios y rutas fundamentales que orientan un proceso para alcanzar los objetivos propuestos. Definición de los objetivos de una empresa, y la adopción de los curso de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Estructura orgánica: Disposición en que se ordenan las unidades administrativas de una organización conforme a criterios de jerarquía y

especialización. Sistema formal en que se plasma la división del trabajo, precisando la interrelación y coordinación de las funciones con la misión y objetivos.

Ética: Sistema de normas que define y ordena los valores de una persona u organización.

Evaluación: Proceso de confrontación de los resultados obtenidos en función de las acciones realizadas que permite medir la eficiencia, eficacia y congruencia.

F

Facultad: Capacidad de una persona u organización para tomar decisiones relacionadas con su función o cargo.

Formalización: Documentación escrita de objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas, estrategias y toda clase de recursos orientados hacia la gestión de sus acciones

Función: Conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, que se definen a partir del ordenamiento que la crea. Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de la institución.

Funciones adjetivas: Son aquellas asignadas a las unidades responsables de la administración y apoyo o staff en una organización.

Funciones sustantivas: Son las prioritarias para una organización de acuerdo con su instrumento jurídico de creación y condiciones de trabajo. Constituyen la razón de ser de una institución.

G

Gestión: Consiste en organizar y administrar todos los recursos disponibles dentro de determinada disciplina de tal manera que puedan concretarse todas las actividades establecidas.

I

Indicador: Dimensión utilizada para medir los resultados obtenidos en la ejecución de un programa, proyecto o actividad. Unidad de medida que se establece para precisar el avance del desarrollo de una función.

J

Jerarquía: Orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización, derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad.

L

Lineamiento: Directriz que establece los límites para que se lleven a cabo las actividades

Logística: Modelo de optimización que trata como un solo sistema a toda la empresa, pues sirve a todas las funciones en términos de objetivos de negocio. Movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar preciso en el momento apropiado.

M

Misión: Premisa fundamental que orienta a una organización hacia lo que aspira y puede ser.

Modelo: Arquetipo apropiado para ser imitado que se toma como pauta a seguir en la ejecución de distintas actividades empresariales.

N

Nivel jerárquico: Elemento de una estructura que comprende todas las unidades que tienen un rango o autoridad y responsabilidad análogas, independientemente de su función.

Norma: Ordenamiento, regla de conducta o precepto que regula la interacción de los individuos en las organizaciones, así como la actividad de una unidad administrativa o de toda una institución.

O

Objetivo: Propósito o fin que se pretende alcanzar con la realización de una operación, actividad, procedimiento o función.

Operación: Cada una de las acciones, pasos o etapas, físicas o mentales, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada. El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativa sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de visión y asesoría,

Organización: Unidad social constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos y externos, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos.

P

Plan: Instrumento diseñado para alcanzar un objetivo, en el que se definen el espacio, tiempo y medios para su alcance; en virtud de ello, en un plan se definen en forma coordinada las metas, estrategias, políticas, directrices y técnicas así como los instrumentos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados.

Planeación estratégica: Esfuerzo sistemático formal para establecer una misión, definir metas, analizar el ambiente externo para identificar oportunidades y amenazas, así como estudiar el ambiente interno para precisar fortalezas y

debilidades a fin de formular e implementar estrategias para que una organización alcance sus objetivos en forma óptima.

Política: Norma general conformada por declaraciones e interpretaciones que guían o encauzan la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.

Procedimiento: Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que constituyen una unidad dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Proceso: Conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización.

R

Responsabilidad: Asignación de una tarea a una persona o unidad administrativa que, indefectiblemente, deben realizar

Retroalimentación: Función de un sistema que tiene a comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido. Procedimiento a través del cual se comprueba o no el cumplimiento de un propósito.

Roles: Conjuntos de expectativas diferentes acerca de la forma en que deben comportarse distintos individuos.

S

Servicio: Actividad encaminada a dar satisfacción a alguna necesidad de terceros.

Sistema: Conjunto de partes relacionadas e interdependientes que procesan y transforman insumos en productos funcionando como un todo unificado.

Sistematización: Acción y efecto de preestablecer un orden a través de la descripción de funciones, normas, políticas, criterios, procedimientos e instructivos, entre otros, para que el desarrollo de las actividades de una institución se realice con apego y fundamento en métodos racionales de trabajo.

T

Tarea: Parte del trabajo que debe hacerse para realizar una acción completa.

U

Unidad administrativa: Órgano que tiene funciones propias derivadas de su ubicación en la estructura de una organización.

Unidad de medida: Criterio que se utiliza para cuantificar resultados y/o el comportamiento de variables en una organización.

V

Valores: Preceptos y convicciones que tiene un individuo u organización producto de su formación educación, principios y actitud.

Variable: Concepto que se utiliza para identificar a los factores o elementos que intervienen en un proceso, sistema, función, actividad u operación de cualquier naturaleza.

Visión: Percepción de la realidad y de las oportunidades a las que puede acceder una persona o una empresa. Capacidad de detectar e inferir información del ambiente para ubicar un nicho o posición de mercado factible de desarrollar.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico tiene que ver con la planeación de la manera como se va a proceder en la realización de la investigación. Aquí debe responderse al nivel de profundidad a que se quiere llegar en el conocimiento propuesto, al método y a las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información. Estos últimos tienen relación con los aspectos metodológicos que se van a seguir en el estudio planteado y abarca estos aspectos: Método de investigación, tipo de estudio; carácter de la investigación, técnicas para la recolección de la información y tratamiento de la información (Méndez Álvarez, 2006. p.228).

A efectos de la presente investigación, a continuación se describe el alcance de cada uno de estos aspectos.

3.1 Tipo de Investigación

Existen dos enfoques principales o aproximaciones al conocimiento: El enfoque cuantitativo, el enfoque cualitativo y el enfoque mixto o integrado multimodal. Estos enfoques son paradigmas de la investigación científica, ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento y utilizan, en general, cinco fases similares y relacionadas entre sí (Grinnell, 1997; c.p. Hernández Sampieri, Fernández Collado y Batista Lucio (2006):

- Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.

- Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

El enfoque cualitativo; “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, ob. cit. p.16). En esta investigación referimos al enfoque cualitativo, por cuanto se focalizó en ahondar en cada uno de los aspectos relacionados al desempeño organizacional propuesto en el Modelo de David Hanna (1998) en el área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA, observando, indagando, describiendo y evaluando el contenido de cada uno de los hitos a investigar más allá de cuantificar la opinión de los sujetos participantes.

Bernal Torres (2006) expresa que “el enfoque (*sic*) cualitativo o enfoque (*sic*) no tradicional, de acuerdo con Bonilla y Rodríguez, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizarlos” (p. 57). Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Este enfoque de evaluación del desempeño dista de los procesos organizacionales tradicionales, por cuanto “no se trata de descubrir las preocupaciones principales de los empleados, sobre lo que es necesario mejorar” (Hanna, ob. cit. pp.77- 78). Estas percepciones son una combinación de síntomas y causas básicas de problemas sistémicos. Reducir esta información sólo a un sondeo de opinión no es suficiente. Los datos deben interpretarse en su contexto cotidiano y relacionarlos con el desempeño del sistema en su totalidad, buscando su impacto sobre los resultados de la empresa.

Ello no significa que las percepciones de los empleados no sean válidas en sí mismas y no ameriten atención, a lo que refiere esta expresión, es que para que tengan verdadera influencia sobre el desempeño de la organización, deben vincularse con las relaciones causa efecto del sistema; sólo entonces podrá contarse con una análisis significativo del estado actual de la empresa.

3.2 Propósito de la Investigación

De acuerdo al propósito, la presente investigación es de carácter aplicada, por cuanto genera conocimiento sobre la situación actual del desempeño organizacional del área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A., orientando las acciones y decisiones del equipo directivo para formular propuestas de intervención que a futuro contribuyan con el desarrollo de la organización.

Para Murillo (2008), la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

En este sentido, la modalidad de investigación aplicada utilizada fue investigación–acción, por cuanto este método contribuye a la resolución de los problemas planteados, a partir de la recopilación de los datos, la retroalimentación al equipo directivo de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. y la planificación de las acciones a partir de los datos recopilados, dando continuidad a un proceso de cambio planificado.

La investigación – acción se puede describir como una secuencia de acontecimientos y acciones. Desde esta perspectiva, French y Bell (1996) la definen como:

Proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema, de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis, y de evaluar los resultados de las acciones recopilando datos adicionales. (p. 141).

En la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA, se realizó un proceso de investigación, en el cual se recolectaron datos e información por medio de técnicas de recolección (entrevistas y observación), con el fin de identificar la situación actual del desempeño organizacional del área de mantenimiento, y a partir del análisis de esta información, establecer los objetivos para diseñar un proyecto factible con lineamientos y recomendaciones para hacer una intervención que conllevará a emprender acciones planificadas para alcanzar el nivel de desempeño deseado en el área objeto de estudio.

Las fases de esta investigación incluyeron:

- Impresión del instrumento de recopilación de datos propuesto por David Hanna (1998) “Diagrama de Evaluación de Desempeño”.
- Aplicación de técnicas de recopilación de datos; entrevistas (no estructurada y semi estructurada) y observación sistemática (Guía de observación).
- Recolección de información a través del registro de contenido en el “Diagrama de Evaluación de Desempeño” diferenciando el “asunto” de su “causa” y su “consecuencia” .Cualquier otra información obtenida de la observación sistemática se registró en la “Guía de Observación”.
- Análisis de los datos obtenidos a través de la clasificación y codificación de la información por variable, por la presencia o no del tipo de asunto a medir, por causas positivas y negativas, por consecuencias positivas y negativas.

- Interpretación de los resultados a partir de los vínculos propuestos en el Modelo de Desempeño Organizacional de David Hanna (1998).
- Presentación de resultados y recomendaciones al sistema cliente, exponiendo los hallazgos principales y las líneas de actuación para abordar un proceso de cambio planificado.

3.3 Nivel de Investigación

El nivel de una investigación viene dado por el grado de profundidad y alcance que se pretende con la misma. De acuerdo a los objetivos propuestos, el nivel de profundidad con el cual se abordó el tema de desempeño organizacional en el área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA, fue de tipo descriptivo, por cuanto se estudió cada uno de los aspectos del desempeño organizacional, a partir de la observación de su comportamiento en condiciones naturales, tal como se presentaba en su cotidianidad, sin intervención ni manipulación.

Este tipo de estudio identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociaciones entre variables (Méndez Álvarez, ob. cit., p. 230).

Para Cerda (1991), una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clase de dicho objeto (p.33).

3.4 Diseño de la Investigación

La presente investigación adoptó el diseño mixto que permitió recolectar un amplio conjunto de ideas disponibles sobre la situación planteada; esto incluyó la implementación de un diseño documental y de campo, con el objetivo de adquirir toda la información correspondiente a la investigación, a través de informaciones bibliográficas, entrevistas, entre otros.

Los tipos de diseño, de acuerdo con los datos recogidos para llevar a cabo una investigación, se categorizan en dos tipos básicos: diseños bibliográficos y diseños de campo. En los diseños de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza (Tamayo y Tamayo, ob. cit. p.46).

Toro Jaramillo y Parra Ramírez (2006), definen la investigación documental como:

Una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos de orden histórico, psicológico, etc., de la realidad a través de la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa, utilizando técnicas muy precisas; de la documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información referente al fenómeno que estudiamos. (p.74)

Por otra parte, según el criterio que ejerce el investigador sobre factores o características objeto de estudio, las investigaciones pueden ser experimentales o no experimentales, vale recordar que en el diseño de campo, se recolectan datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí se puede inferir el carácter de investigación no experimental.

Según el período de tiempo en el que se desarrolla una investigación puede ser horizontal o longitudinal; vertical o transversal, referida esta última al

desarrollo de una investigación en un momento y tiempo definido. Son estudios diseñados para medir la prevalencia de una exposición y/o resultado en una población definida y en un punto específico de tiempo (Cerdeira, ob. cit., p.24).

De acuerdo a esta definición, el presente estudio responde a una investigación vertical o transversal, debido a que el proceso de diagnóstico del desempeño organizacional en el área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A SIACA., se realizó en un lapso no mayor a cuatro meses.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En el proceso de una investigación, la obtención de información es un aspecto relevante por cuanto de ello dependen la confiabilidad y validez del estudio. Esta etapa de recolección de información en investigación se conoce también como trabajo de campo.

Los datos o información que se van a recolectar son el medio a través del cual se prueban las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación (Bernal Torres, ob. cit., p.174), Los datos deben ser confiables, pertinentes y suficientes, para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección.

Arias (2012) expresa que “la técnica se entenderá, como el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). Este estudio hizo uso de las siguientes técnicas de investigación: entrevista no estructurada y semi estructurada y observación sistemática.

3.5.1 Entrevistas

La entrevista es un proceso que permite la interrelación con la persona que brinda la información y permite la observación no verbal o lenguaje gestual. Facilita la comunicación bidireccional entre el entrevistador y el entrevistado, con unos objetivos prefijados. Este método ayuda a sondear los problemas y oportunidades de la organización, las causas y las alternativas de acción. Además, estos encuentros cara a cara entre el consultor y el cliente (personal de base, directivos, entre otros) son una fuente valiosa de información descriptiva, de evaluación y reacciones afectivas. (Beckhard, ob. cit., p.69)

En el caso de la presente investigación se eligieron los siguientes tipos de entrevista:

- **Entrevistas no estructurada;** Es la “modalidad de entrevista en la que no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente” (Arias, ob. cit., p. 71). Sin embargo, la interacción se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista. Es por eso que el entrevistador debe poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia. En este caso, este tipo de entrevista se aplicó en el contacto inicial con el cliente.
- **Entrevistas semi estructurada;** Es una modalidad de entrevista donde el consultor diseña un formato previo, utilizado en la entrevista como guía para hacer las preguntas, las cuales están orientadas hacia fines determinados (Tamayo y Tamayo, ob. cit., p.29). Sin embargo, el entrevistado puede agregar datos que le parezcan pertinentes y que no sigan el guion establecido, por esta razón son semi estructuradas. En este estudio, la entrevista se orientó con base en la estructura dispuesta en el “Diagrama de Evaluación de Desempeño” para cada una de las variables, que a su vez, sirvió como instrumento para registrar las respuestas. En este caso, este tipo de entrevista se utilizó para abordar a todos los participantes de la muestra seleccionada e incluso al personal directivo en el segundo contacto.

3.5.2 Observación Sistemática

Es aquella que se aplica en situaciones de diagnóstico y clasificación, con base en taxonomías o tipologías ya establecidas, de manera que las categorías de observación ya están codificadas, y la tarea de registro bastante menos flexible que en la observación participante. La ventaja de este tipo de observación es que atiende a objetivos concretos.

La aplicación de esta técnica conduce a la obtención de información, que debe ser guardada en un medio físico o digital, de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento de observación.

A efectos de esta investigación, se diseñó una Guía de Observación, para asentar la información obtenida sobre aspectos considerados relevantes, adicionales a los aspectos a evaluar contenidos en el modelo de desempeño organizacional propuesto, que aportaron comprensión a las causas y efectos reportados. (Ver Anexo “A”)

3.6 Validación y Confiabilidad del Instrumento

La validez de un instrumento de recolección de datos es el “grado en que dicho instrumento mide la variable que se pretende medir” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, ob. cit., p.64).

Otra definición refiere que la validez es el “grado en que una prueba mide lo que se propone medir. Dicho de otra manera, establecer la validez de una prueba implica descubrir lo que una prueba mide” (Méndez Álvarez, ob. cit, p.54).

La confiabilidad es un requisito para que una escala sea considerada apta para aportar información objetiva. Es la consistencia inferir de la misma, es su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro. Según Sabino (1992) “Cuando se produzca constantemente los mismos resultados al aplicarla a una misma muestra.” (p. 44)

A los efectos del presente estudio se consideró el instrumento establecido en el modelo de evaluación propuesto por David Hanna (1998), como Diagrama de Evaluación del Desempeño, dado que a efectos de la investigación, “la entrevista constituye una herramienta (*sic*) más adecuada que el sondeo con base en cuestionarios. La interacción personal es necesaria para que el entrevistado relacione las causas y los efectos de la información” (Hanna, ob. cit., p.79). En este sentido solo hay tres preguntas guías para cada indicador del aspecto a evaluar:

- **Asunto;** expone las condiciones en las que se presenta el aspecto a evaluar.
- **¿Por qué?;** explora las causas de las condiciones del aspecto a evaluar.
- **¿Qué hay con eso?;** pone de manifiesto las consecuencias de las condiciones del aspecto a evaluar en el sistema.

La entrevista semi estructurada utilizada, se aplicó acompañada de la Matriz de Evaluación de Desempeño, tomada con la misma estructura planteada por el Modelo propuesto por David Hanna (1998). (Ver anexo “B”)

3.7 Técnicas de Análisis

3.7.1 Análisis de Contenido

De los resultados obtenidos en la aplicación de las entrevistas no estructuradas, semi estructurada y la observación sistemática, se empleó la técnica de análisis de contenido sobre la información registrada en la Matriz de Evaluación de Desempeño Organizacional y la Guía de Observación, clasificando la información de acuerdo a las variables, la presencia o no del tipo de asunto a medir, las causas positivas y negativas, las consecuencias positivas y negativas.

Al respecto, Bardin (1996) conceptualiza el término análisis de contenido, como:

El conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes. (p. 32)

Por tanto, pertenecen al campo del análisis de contenido todo el conjunto de técnicas tendentes a explicar y sistematizar el contenido de los mensajes comunicativos de textos, sonidos e imágenes y la expresión de ese contenido con ayuda de indicios cuantificables o no. Todo ello con el objetivo de efectuar deducciones lógicas justificadas, concernientes a la fuente, el emisor y su contexto, o eventualmente a sus efectos.

A efecto de la aplicación del Modelo de Desempeño Organizacional de David Hanna (1998) los datos obtenidos se interpretaron en su contexto cotidiano. Los asuntos se vincularon con las relaciones de causa y efecto del sistema. A su vez, se establecieron los vínculos entre los cinco factores de la cadena de desempeño para obtener un análisis significativo del estado actual de la empresa.

3.8 Procedimiento Metodológico

El proceso metodológico que se siguió en esta investigación, se enmarcó en el enfoque cualitativo orientado a la descripción fenomenológica en el área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA.

Se aplicó la lógica inductiva, siguiendo el de la investigación cualitativa descrita a continuación:

1. **Definición de la situación actual o problema:** En esta etapa se conoció la situación actual de la organización, específicamente de la unidad objeto de estudio, con la finalidad de identificar sus áreas de oportunidad. Al mismo tiempo, se efectuó un proceso de revisión de fuentes de información y documentación sobre los antecedentes, las bases teóricas y las bases legales de otras investigaciones similares, con el fin de orientar el estudio diagnóstico. Ello derivó el tipo y diseño de la investigación.
2. **Trabajo de campo:** En esta etapa se realizaron las entrevistas no estructuradas y semi estructuradas con base al contenido del Diagrama de Evaluación. Se registró en la guía de observación, información relevante que confirmara los hallazgos encontrados a través de las entrevistas y la observación sistematizada. La información se organizó tomando por cada sujeto los asuntos expuestos en cada una de las variables de los factores de la cadena de desempeño y se rastreó hasta llegar a las causas y consecuencias correspondientes. La aplicación del Diagrama de Evaluación de Desempeño se fue refinando conforme avanzó la investigación, a los fines de recolectar datos orientados a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas.
3. **Identificación de patrones culturales:** En esta etapa se reunieron los datos verbales y escritos, se integraron en una base de datos y luego se analizaron para determinar significados y describir el fenómeno estudiado desde el punto de vista de sus actores. Posteriormente, el reporte de los resultados (cualitativos y cuantitativos) mostraron los hallazgos más significativos desde los supuestos teóricos que soportaron la investigación.

3.8.1 Cronograma de Actividades

Cuando se plantea la realización de una determinada investigación, además de considerar el conjunto de aspectos teóricos metodológicos, se hace necesario planificar, de manera ordenada y metódica, el tiempo que se tomará el desarrollo del estudio. En tal sentido, se debe incorporar en el proyecto como uno de sus elementos constitutivos del mismo, un plan de ejecución o cronograma de actividades de la investigación, dónde se exprese operativamente y de manera gráfica, cada una de los pasos, que han de desarrollar y cumplir en un determinado periodo de tiempo, a fin de culminar el estudio propuesto.

Al respecto, Balestrini (2001), plantea que “el plan de ejecución o cronograma de actividades en el marco del proyecto de investigación, tiene gran significación, por cuanto, permite el establecimiento de metas y determinados periodos de tiempo para culminar cada una de las etapas y actividades inherentes al proceso de investigación”. (pág. 195)

De lo anterior, a continuación se muestra el plan de ejecución o cronograma utilizado para para llevar a cabo el diagnóstico organizacional en el área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos, C.A. SIACA.



Figura 3 - Cronograma de Actividades.
Fuente: La Autora (2018)

3.9 Población y Muestra

3.9.1 Población

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación (Arias, ob. cit., p.81) Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Para este autor, “la población finita es la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran...” (Arias, ob. cit., p.82). También afirma que existe un tipo de población denominado población accesible, o población muestreada, que es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa. El tamaño de la población accesible depende del tiempo y de los recursos del investigador (Ary, Jacobs y Razavieh, 1989).

En esta investigación la población es de tipo finita y accesible, por cuanto se determinó un tamaño de muestra adecuado y ajustado a la disponibilidad de tiempo y recursos. En la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA, la población total en Maiquetía estuvo conformada por 319 personas distribuidas de acuerdo a los siguientes niveles jerárquicos:

- 4 Directores.
- 275 personas en operaciones técnicas y de servicio en plataforma aérea.
- 40 personas desempeñando funciones administrativas.

3.9.2 Muestra

La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible y para seleccionarla se utiliza una técnica o procedimiento denominado muestreo (Arias, ob. cit., p.83)

El muestreo permite al investigador, por un lado, seleccionar las unidades de la población a las que se les requerirá información, y por el otro, interpretar los resultados con el fin de estimar los parámetros de la población sobre la que se determina la muestra para probar las hipótesis (Méndez, ob. cit., p.282).

El muestreo aplicable para evaluar el desempeño organizacional en la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA, fue el muestreo no probabilístico. Este tipo de muestreo, es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra. (Arias, ob. cit., p.85)

El muestreo no probabilístico posee una clasificación, empleando para el caso de este trabajo de investigación el tipo de muestreo intencional u opinático. En este caso, los elementos fueron escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador. Para el estudio diagnóstico del desempeño organizacional en el área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA, se establecieron los siguientes criterios en la selección de la muestra:

- **Del área de operaciones de mantenimiento:** Personas clave identificadas por la dirección, que atienden los requerimientos de mantenimiento de equipos procedentes del área de operaciones de servicio.
- **Del área de operaciones de servicios y flota:** Personas clave identificadas por la dirección que generan requerimientos de mantenimiento de equipos de servicio aeronáutico y validan la calidad de la reparación o producto recibido.
- **Del área de compras y almacén:** Personas clave identificadas por la dirección que gestionan requerimientos de repuestos solicitados por operaciones de mantenimiento a nivel de almacén y compras.
- **Directivos:** Todos los Directores adscritos a las diferentes unidades estratégicas de negocio que conforman la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA.

- La muestra definitiva estuvo conformada por 22 personas, distribuidas de la siguiente forma:
 - 1 Gerente de Recursos Humanos.
 - 1 Capacitador Gerente.
 - 1 Gerente Plataforma
 - 1 Subgerente Operaciones
 - 1 Jefe de Mantenimiento
 - 1 Jefe de Compras
 - 1 Jefe de Almacén
 - 1 Supervisor de operaciones
 - 1 Supervisor de flota
 - 2 Pintores
 - 1 Mecánico experto
 - 2 Mecánicos I
 - 2 Mecánicos II
 - 1 Mecánico III
 - 1 Electromecánico
 - 1 Herrero
 - 1 Operador de equipos terrestre 1
 - 1 Lavador

- 1 Almacenista

3.10 Operacionalización de Variable

En concordancia con el enfoque de Arias (2006), la palabra operacionalización no aparece en la lengua hispana, este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores.

La operacionalización de una variable, por lo general, se representa en un cuadro y consta de tres etapas básicas:

1. **Definición nominal, conceptual o constitutiva de la variable:** que consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos.
2. **Definición real de la variable:** significa descomponer la variable, para luego identificar y determinar las dimensiones relevantes para el estudio.
3. **Definición operacional de la variable:** establece los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición (Arias, ob. cit, p.63)

Desde esta perspectiva se describe la siguiente tabla, donde se operacionalizaron las variables de investigación, con base en los factores que conforman la cadena de desempeño organizacional expuestos en el modelo propuesto por David Hanna (1998).

Cuadro 2 - Operacionalización de Variables

Variable Dependiente	Variables Independientes	Indicadores	Asunto
Desempeño Organizacional Definición conceptual: El Modelo de Desempeño Organizacional de D. Hanna (1998) es el grado de equilibrio que existe entre los cinco factores que ejercen impacto sobre el desempeño de la organización: situación comercial, estrategia del negocio, resultados del negocio, cultura, y un foco centrado en las interrelaciones entre estructura, gente, recompensa, información, tareas y toma de decisiones. Definición de la investigación: es la situación actual en la que se encuentran los cinco factores: situación comercial, estrategias del negocio, resultados del negocio, cultura, y un foco centrado en las interrelaciones entre estructura, gente, recompensa, información, tareas y toma de decisiones que impactan el desempeño organizacional del área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A SIACA.	Situación comercial: Definición conceptual: Necesidades que debe satisfacer y las presiones que debe administrar la organización derivadas del ambiente externo. Hanna (1998) Definición de la investigación: Necesidades que debe satisfacer y las presiones que debe administrar procedentes de sus clientes internos, proveedores y la dirección general.	- Identificación del cliente. - Soluciones que aporta. - Producción esperada. - Tiempos de respuesta respecto a la expectativa de sus clientes.	- Conocimiento de sus clientes. - Soluciones ante sus necesidades. - Producción adecuada para el uso del cliente.
	Estrategia del negocio: Definición conceptual: Razón de ser de la organización expresada en propósito, misión, visión, estrategia competitiva, principios operativos, objetivos y metas y suposiciones fundamentales. Hanna (1998) Definición de la investigación: Es la brecha que existe entre la estrategia formal que propone la empresa y la forma real de operar en el área en cuanto a la existencia y conocimiento de los objetivos, mecanismos que apoya el cumplimiento y acciones que limitan el logro.	- Identificación de los objetivos del área. - Mecanismos que apoyan el cumplimiento de los objetivos. - Impedimentos para lograr los objetivos.	- Conocimiento y comprensión de los objetivos. - Mecanismos de ayuda para lograr los objetivos. - Escasez de materia prima.
	Cultura: Definición conceptual: hábitos y prácticas de trabajo que muestran la manera en que funciona la organización. Hanna (1998) Definición de la investigación: Hábitos y prácticas de trabajo observables que pone de manifiesto la manera en que el área de mantenimiento funciona. Implica actitudes hacia la estrategia, normas establecidas, diferenciación del trabajo realizado del no realizado, relaciones interpersonales entre los miembros del área y valores que promueven.	- Actitudes hacia las estrategias y objetivos - Normas de trabajo. - Distribución del poder y la recompensa. - Trabajo realizado vs. no realizado. - Relaciones entre los trabajadores. - Valores que promueven.	- Actitudes visibles hacia la estrategia u objetivos de la organización. - Normativas que explican cómo se hacen o por qué no se hicieron las cosas. - Distribución del poder y la recompensa. - Trabajo efectivo que hace o no la gente. - Valores que determinan la relación de la empresa con los trabajadores. - Valores que determinan la relación de la empresa con los clientes.

Variable Dependiente	Variables Independientes	Indicadores	Asunto
Desempeño Organizacional Definición conceptual: El Modelo de Desempeño Organizacional de D. Hanna (1998) es el grado de equilibrio que existe entre los cinco factores que ejercen impacto sobre el desempeño de la organización: situación comercial, estrategia del negocio, resultados del negocio, cultura, y un foco centrado en las interrelaciones entre estructura, gente, recompensa, información, tareas y toma de decisiones.	Resultados del negocio: Definición conceptual: Resultados obtenidos con relación a las necesidades que debe satisfacer y las presiones que debe administrar la organización derivadas del ambiente externo. Hanna (1998). Definición de la investigación: resultados producidos por el área para satisfacer los requerimientos de servicio de sus clientes internos, proveedores y la dirección general. Implica conocer: percepción del resultado, comportamientos que influyen en los resultados alcanzados y el grado en el que resultado satisface las expectativas.	- Resultados del área. - Demanda del cliente. - Comportamientos que inciden en el resultado.	- Aporte a los resultados de la empresa. - Desarrollo y crecimiento profesional. - Salarios y beneficios - Expectativas sociales, políticas y legales.
Definición de la investigación: es la situación actual en la que se encuentran los cinco factores: situación comercial, estrategias del negocio, resultados del negocio, cultura, y un foco centrado en las interrelaciones entre estructura, gente, recompensa, información, tareas y toma de decisiones que impactan el desempeño organizacional del área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A Siaca.	Diseño Organizacional: Definición conceptual: Herramientas organizacionales <tareas, tecnología, estructura, recompensa, personal y sistemas de información y procesos para la toma de decisiones>, que se emplean para ejecutar la estrategia de negocio que ha definido la empresa. Hanna (1998) Definición de la investigación: Herramientas organizacionales <tareas, estructura, recompensas, gente y toma de decisiones e información>, que se emplean para ejecutar la estrategia del área de mantenimiento. Tareas: actividades que el área de mantenimiento realiza para transformar las materias primas en productos o servicios y para relacionarse con su entorno. Estructura: agrupamiento de las actividades de tarea en departamentos y relaciones de coordinación entre tales grupo, incluidas las jerarquías, las esferas de control, las fuerzas de tarea y las funciones especiales de integración, que se dan en el área de mantenimiento. Recompensas: Beneficios que dan forma a la conducta de las personas y del grupo, y motiva a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas del área. Toma de decisiones e información: Sistemas de información y decisión, que son actividades dirigidas al procesamiento de la información y a la toma de decisiones; incluyen la comunicación, la definición de metas y los procesos de medición de la retroalimentación. Gente: individuos que trabajan en el área, con sus propias características demográficas, habilidades, experiencia, expectativas, valores, actitudes y personalidades.	- Eficacia en el área de mantenimiento. - Eficiencia en el área de mantenimiento. - Sistema de recompensa. - Comunicación. - Estímulo y desarrollo del liderazgo. - Sistema de competencias	- Actividades que realiza. - Entradas o insumos. - Salidas o productos. - Sistema de retroalimentación. - Logro de los objetivos – Indicadores. - Relaciones con otros departamentos, delimitación de responsabilidades. - Recompensa del cumplimiento de las tareas. - Ejercicio de liderazgo – Toma de decisiones. - Flujos formales e informales de comunicación. - Existencia de competencias requeridas. - Motivaciones básicas.

Fuente: La Autora (2018)

CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo contiene los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento suministrado a la muestra descrita. Para ello se consideró el objetivo de esta investigación el cual consistió en diagnosticar el desempeño organizacional del área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA.

Los resultados se muestran en cuadros y gráficos con base en distribuciones de frecuencia absoluta y porcentual, correspondiente a las respuestas de cada asunto o aspecto a medir, emitidas en su momento por los encuestados. El análisis fue simple; de las respuestas cualitativas obtenidas, se contabilizaron el número de respuestas de acuerdo a las percepciones sobre la presencia o no del asunto y las causas y consecuencias correspondientes, emitidas por las personas de la muestra adscritas a las áreas cliente <flota, operaciones, almacén y compras>, la dirección de la empresa <Director general y directores estratégicos de las unidades de negocio> y el área de servicio objeto de estudio <mantenimiento>.

Es importante señalar que las preguntas realizadas estuvieron directamente relacionadas con cada una de los factores de la cadena de desempeño organizacional descrito en el modelo. Sus respuestas permitieron conocer la situación actual, así como las posibles soluciones que pueden ser propuestas en un proceso de cambio planificado a futuro.

4.1 Análisis de los Resultados

4.1.1 Variable Situación Comercial

Ítem 1

¿Conoce a sus clientes?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Situación comercial
ITEM:	Conocimiento de sus clientes
SI	17
NO	5
MEDIANAMENTE	0
Total entrevistados	22

Cuadro 3 - Conocimiento de sus Clientes
Fuente: La Autora (2018)

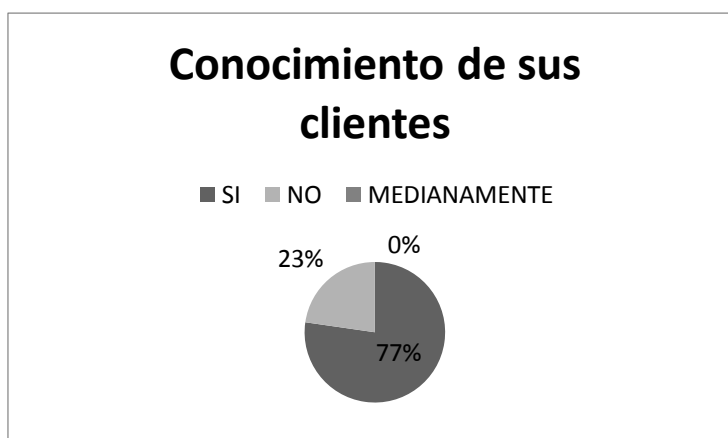


Gráfico 1 - Conocimiento de sus Clientes
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 2

¿Aporta soluciones a las necesidades del cliente?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Situación comercial
ITEM:	Soluciones ante sus necesidades
SI	12
NO	6
MEDIANAMENTE	4
Total entrevistados	22

Cuadro 4 - Soluciones a las Necesidades de los Clientes
Fuente: La Autora (2018)

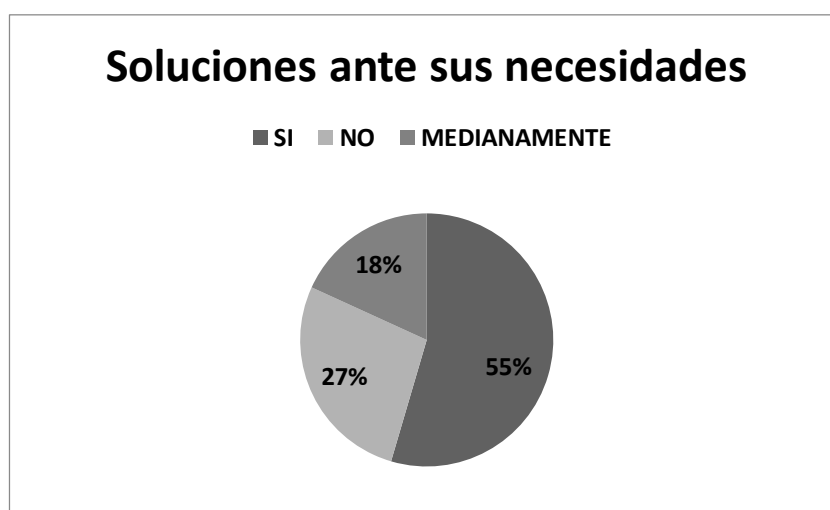


Gráfico 2 - Soluciones a las Necesidades de los Clientes
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 3

¿Tiene una producción adecuada para el uso del cliente?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Situación comercial
ITEM:	Producción adecuada para el uso del cliente
SI	16
NO	2
MEDIANAMENTE	4
Total entrevistados	22

Cuadro 5 - Producción Adecuada para el Uso del Cliente
Fuente: La Autora (2018)

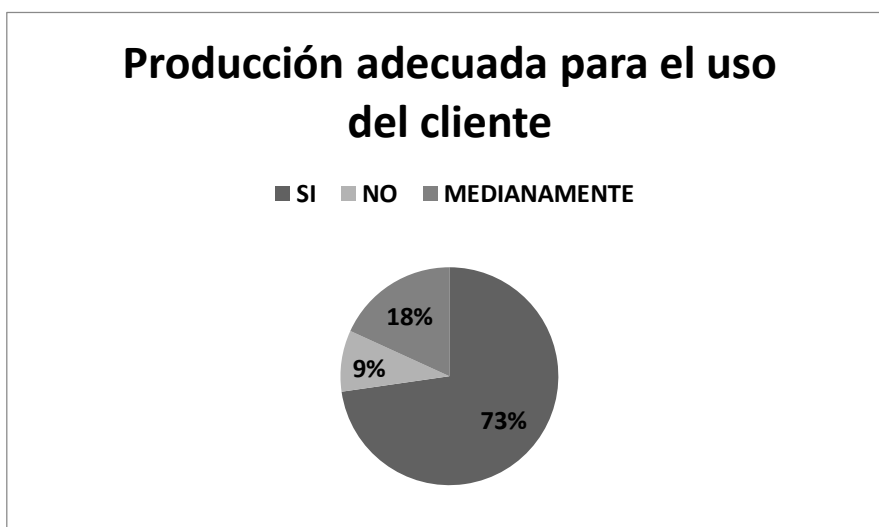


Gráfico 3 - Producción Adecuada para el Uso del Cliente
Fuente: La Autora (2018)

4.1.2 Variable Estrategia de Negocio

Ítem 4

¿Conoce y comprende los objetivos del área?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Estrategia del negocio
ITEM:	Conocimiento y comprensión de los objetivos
SI	10
NO	12
DESCONOCE	0
Total entrevistados	22

Cuadro 6 - Conocimiento y Comprensión de los Objetivos del Área
Fuente: La Autora (2018)

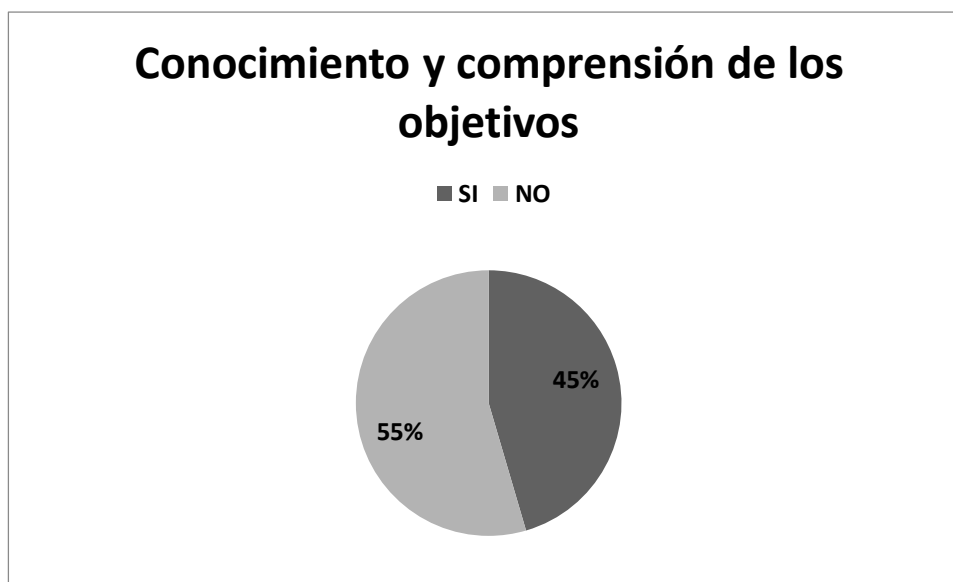


Gráfico 4 - Conocimiento y Comprensión de los Objetivos del Área
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 5

¿Conoce los mecanismos de ayuda para lograr los objetivos ?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Estrategia del negocio
ITEM:	Mecanismos de ayuda para lograr los objetivos
SI	8
NO	14
DESCONOCE	0
Total entrevistados	22

Cuadro 7 - Conocimiento sobre Mecanismos de Ayuda para el Logro de los Objetivos
Fuente: La Autora (2018)

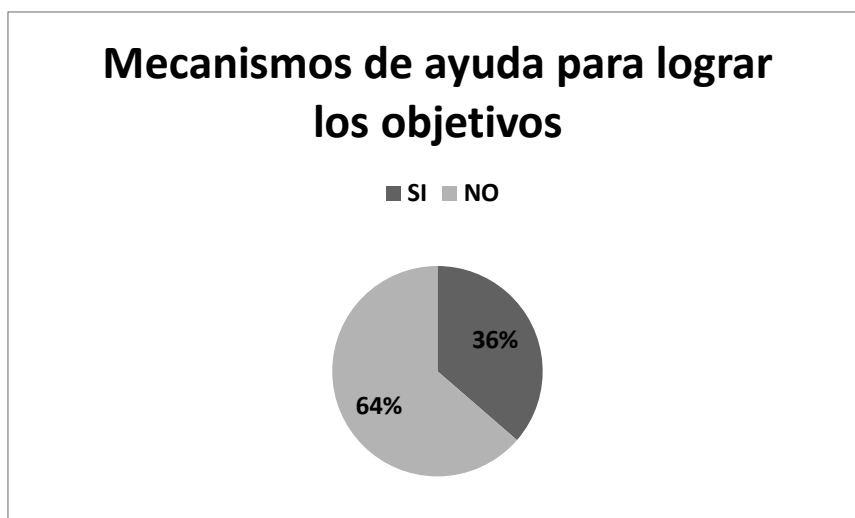


Gráfico 5 - Conocimiento sobre Mecanismos de Ayuda para el Logro de los Objetivos
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 6

¿Hay escasez de materia prima para producir resultados?		
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Estrategia del negocio	
ITEM:	Escasez de materia prima	
SI		10
NO		2
DESCONOCE		10
Total entrevistados		22

Cuadro 8 - Escasez de Materia Prima
Fuente: La Autora (2018)

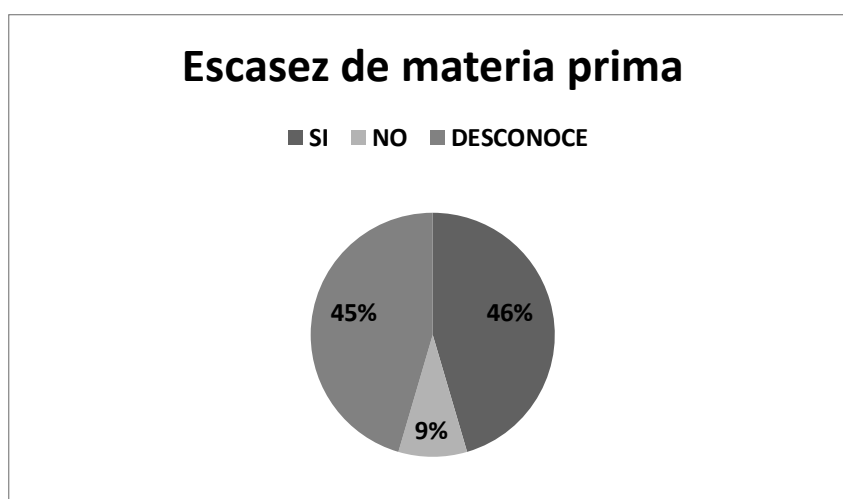


Gráfico 6 - Escasez de Materia Prima
Fuente: La Autora (2018)

4.1.3 Variable Cultura

Ítem 7

¿Existen actitudes positivas visibles hacia la estrategia u objetivos de la organización?		
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Cultura	
ITEM:	Actitudes visibles hacia la estrategia u objetivos de la organización	
Positivas		13
Negativas		9
MEDIANAMENTE		
Total entrevistados		22

Cuadro 9 - Actitudes Positivas Visibles en la Estrategia Organizacional
Fuente: La Autora (2018)



Gráfico 7 - Actitudes Positivas Visibles en la Estrategia Organizacional
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 8

¿Existen normativas que explican cómo se hacen o por qué no se hicieron las cosas?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Cultura
ITEM:	Normativas que explican cómo se hacen o por qué no se hicieron las cosas
SI	6
NO	16
MEDIANAMENTE	
Total entrevistados	22

Cuadro 10 - Normativas o Procedimientos
Fuente: La Autora (2018)

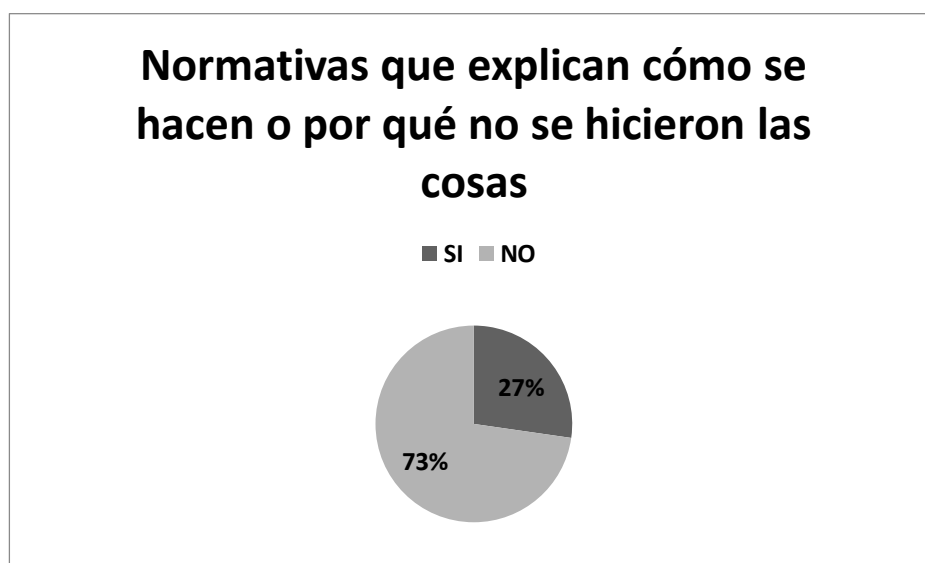


Gráfico 8 - Normativas o Procedimientos
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 9

¿Existe distribución del poder y la recompensa?		
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Cultura	
ITEM:	Distribución del poder y la recompensa	
SI		4
NO		11
DESCONOCE		7
Total entrevistados		22

Cuadro 11 - Distribución del Poder y Recompensa
Fuente: La Autora (2018)

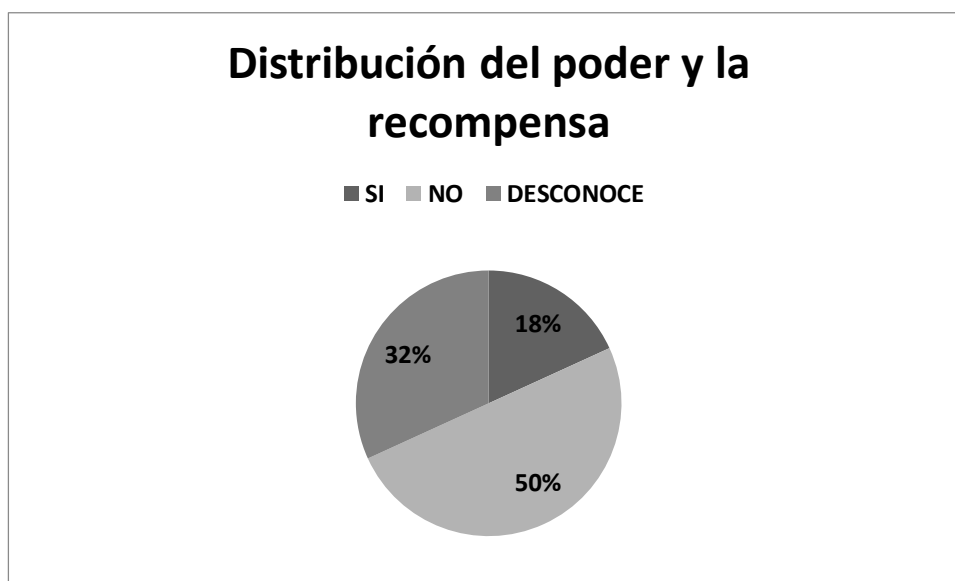


Gráfico 9 - Distribución del Poder y Recompensa
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 10

¿Identifica el trabajo que hace o no la gente?		
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Cultura	
ITEM:	Trabajo efectivo que hace o no la gente	
SI		8
NO		14
Total entrevistados		22

Cuadro 12 - Identificación del Trabajo Efectivo que se Realiza
Fuente: La Autora (2018)

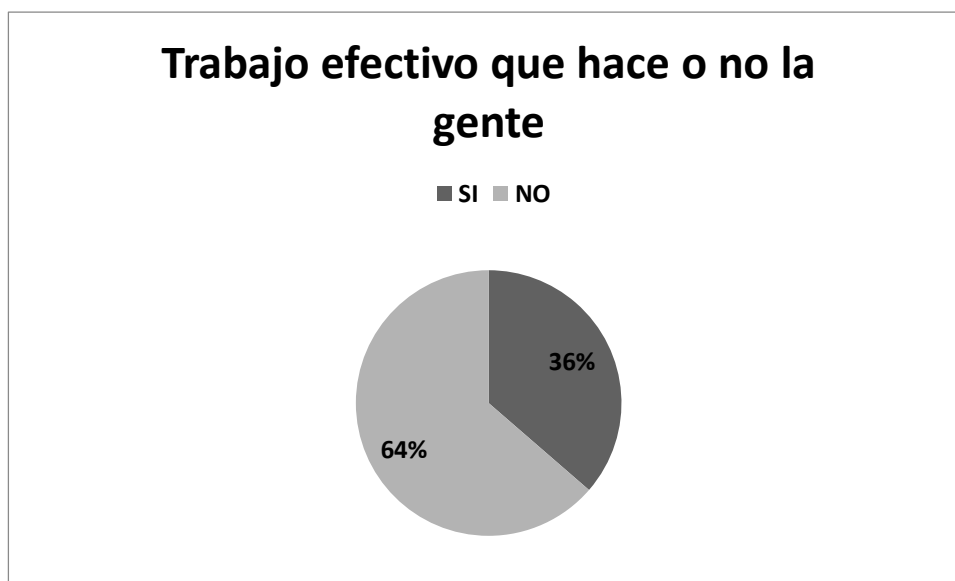


Gráfico 10 - Identificación del Trabajo Efectivo que se Realiza
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 11

¿Identifica valores que determinan la relación de la empresa con los trabajadores?		
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Cultura	
ITEM:	Valores que determinan la relación de la empresa con los trabajadores	
SI		19
NO		3
Total entrevistados		22

Cuadro 13 - Identificación de Valores que Determinan la Relación Empresa - Trabajador
Fuente: La Autora (2018)

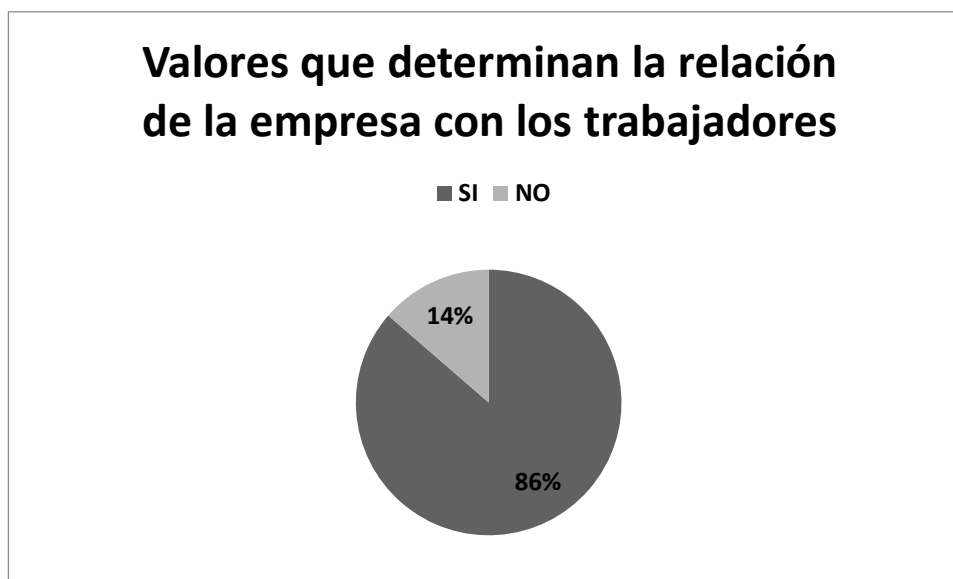


Gráfico 11 - Identificación de Valores que Determinan la Relación Empresa - Trabajador
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 12

¿Identifica valores que determinan la relación de la empresa con los clientes?		
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Cultura	
ITEM:	Valores que determinan la relación de la empresa con los clientes	
SI		14
NO		8
Total entrevistados		22

Cuadro 14 - Identificación de Valores que Determinan la Relación Empresa - Clientes
Fuente: La Autora (2018)

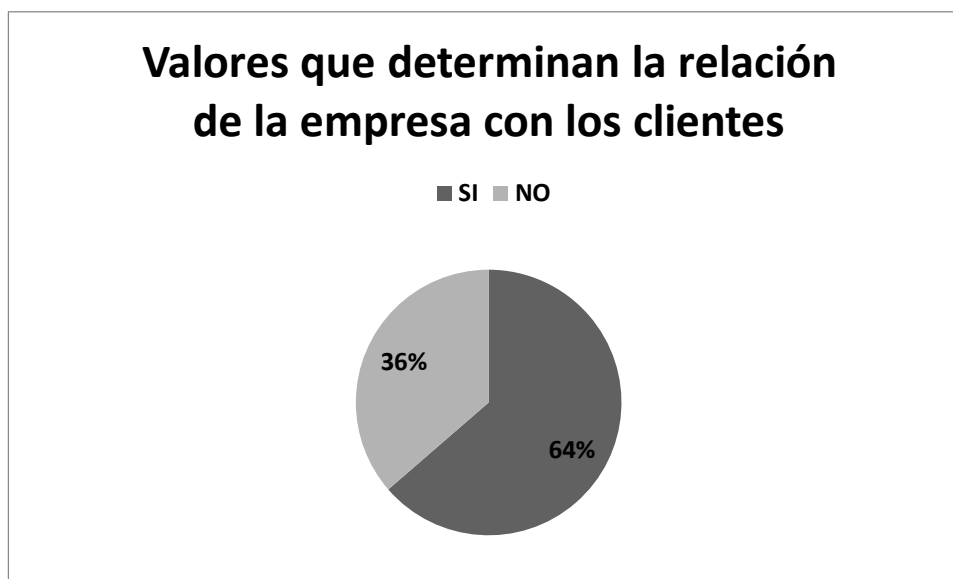


Gráfico 12 - Identificación de Valores que Determinan la Relación Empresa - Clientes
Fuente: La Autora (2018)

4.1.4 Variable Resultados de la Empresa

Ítem 13

¿Identifica resultados del área que aporten a los de la empresa?		
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Resultados del negocio	
ITEM:	Aporte a los resultados de la empresa	
SI		12
NO		10
Total entrevistados		22

Cuadro 15 - Identificación de Resultados
Fuente: La Autora (2018)



Gráfico 13 - Identificación de Resultados
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 14

¿Percibe desarrollo y crecimiento profesional en la empresa?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Resultados del negocio
ITEM:	Desarrollo y crecimiento profesional
SI	16
NO	6
MEDIANAMENTE	
Total entrevistados	22

Cuadro 16 – Percepción de Desarrollo y Crecimiento Profesional en la Empresa
Fuente: La Autora (2018)

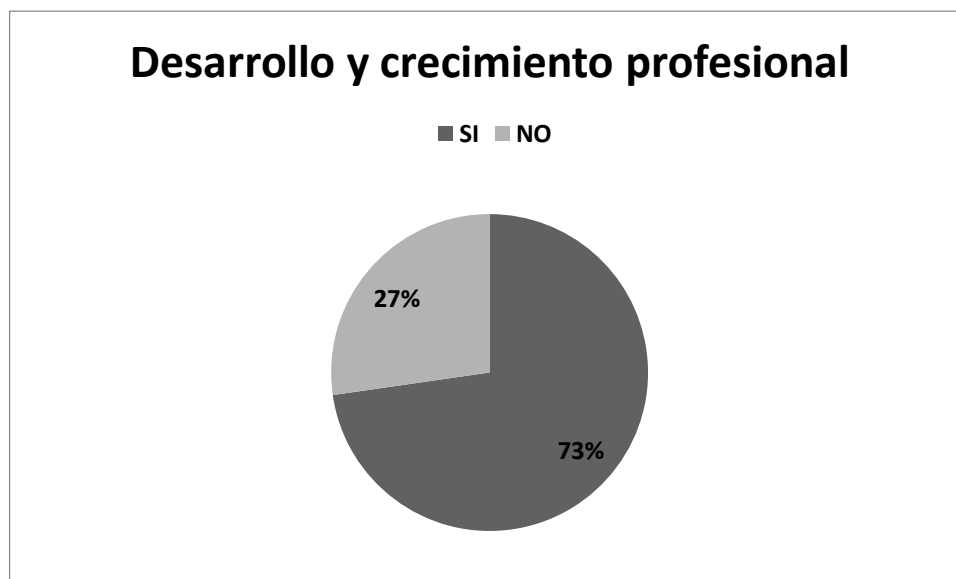


Gráfico 14 – Percepción de Desarrollo y Crecimiento Profesional en la Empresa
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 15

¿Percibe salarios y beneficios que influyan en los resultados alcanzados?		
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Resultados del negocio	
ITEM:	Salarios y beneficios	
SI		12
NO		10
MEDIANAMENTE		
Total entrevistados		22

Cuadro 17 - Salarios y Beneficios que Influyen en los Resultados Alcanzados
Fuente: La Autora (2018)

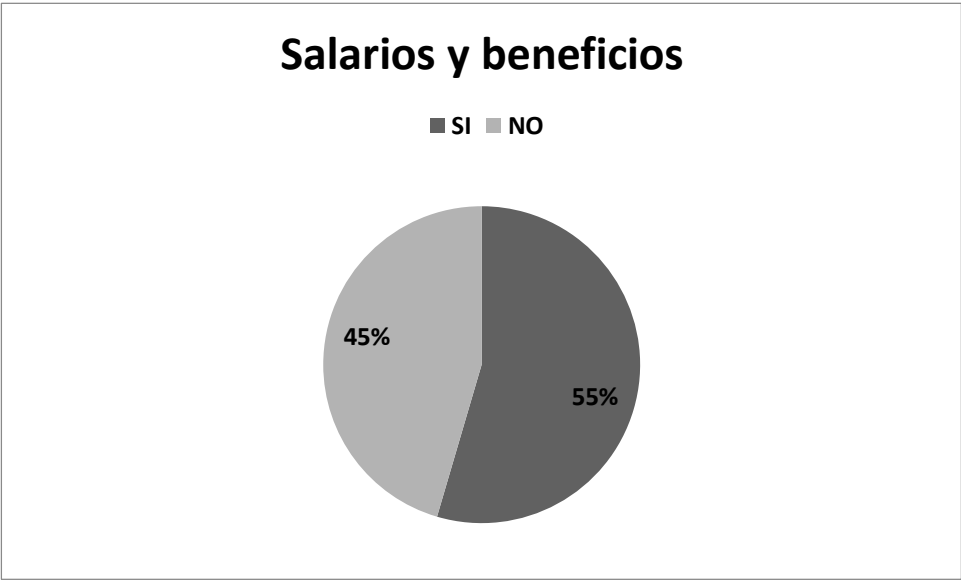


Gráfico 15 - Salarios y Beneficios que Influyen en los Resultados Alcanzados
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 16

¿Se satisfacen las expectativas sociales, políticas y legales?		
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Resultados del negocio	
ITEM:	Expectativas sociales, políticas y legales	
SI		6
NO		1
DESCONOCE		15
Total entrevistados		22

Cuadro 18 - Satisfacción de las Expectativas Sociales, Políticas y Legales
Fuente: La Autora (2018)

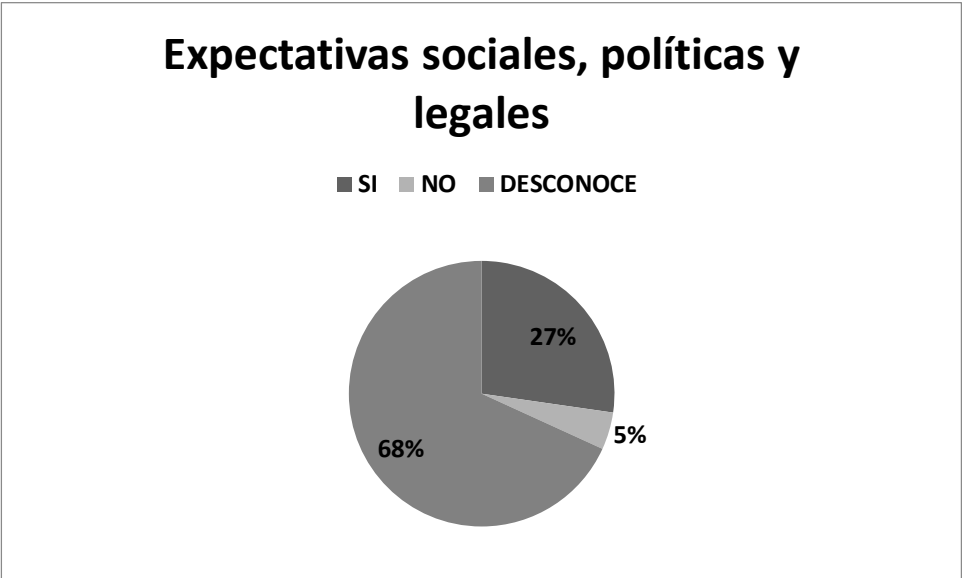


Gráfico 16 - Satisfacción de las Expectativas Sociales, Políticas y Legales
Fuente: La Autora (2018)

4.1.5 Variable Diseño Organizacional

Ítem 17

¿Realiza las actividades en el área que satisfagan las necesidades del cliente?		
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Diseño organizacional	
ITEM:	Actividades que realiza	
SI		21
NO		1
Total entrevistados		22

Cuadro 19 - Realización de Actividades en el Área que Satisfacen las Necesidades de los Clientes
Fuente: La Autora (2018)

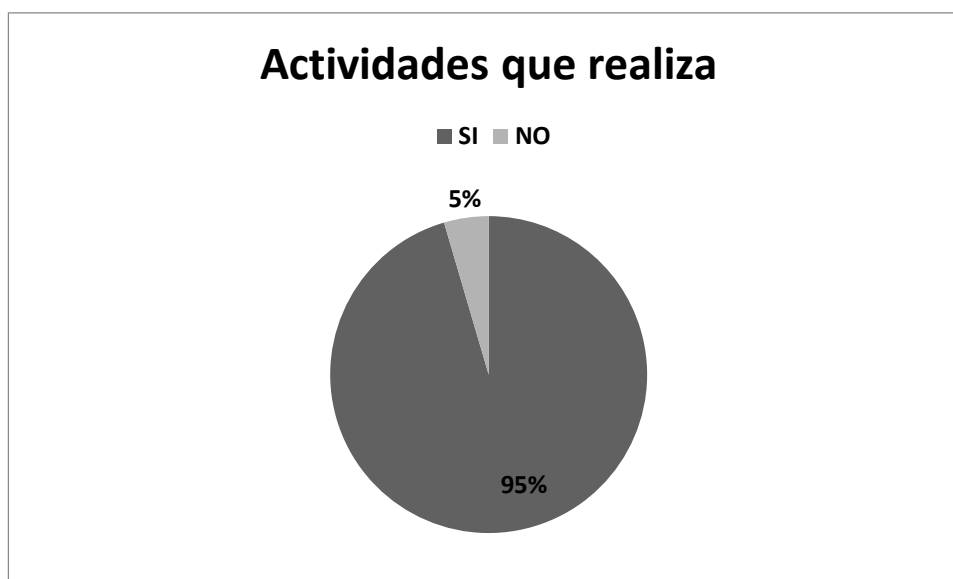


Gráfico 17 - Realización de Actividades en el Área que Satisfacen las Necesidades de los Clientes
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 18

¿Identifica las entradas o insumos para iniciar las actividades en el área?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Diseño organizacional
ITEM:	Entradas o insumos
SI	21
NO	1
Total entrevistados	22

Cuadro 20 - Identificación de las Entradas o Insumos para las Actividades
Fuente: La Autora (2018)

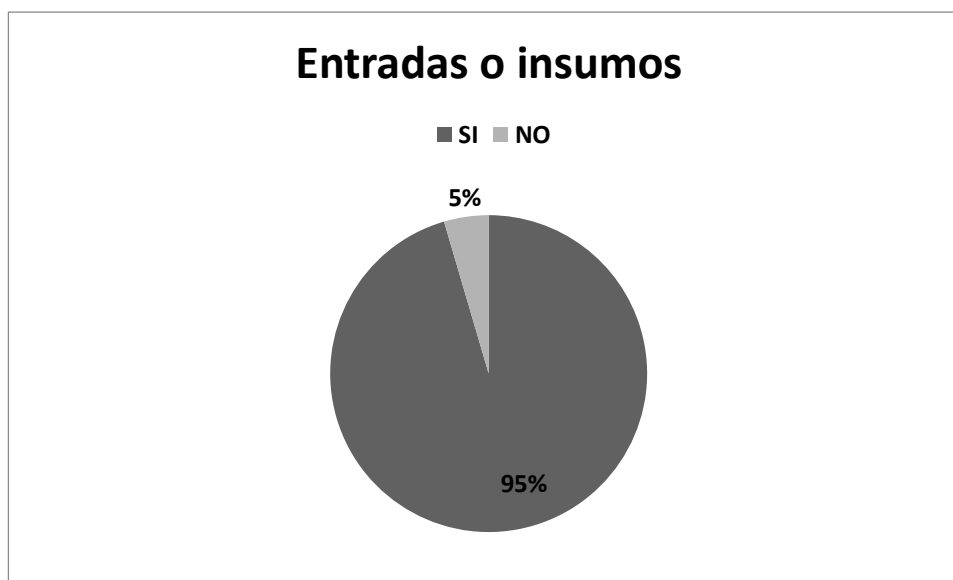


Gráfico 18 - Identificación de las Entradas o Insumos para las Actividades
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 19

¿Identifica las salidas o productos que el área proporciona a sus clientes?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Diseño organizacional
ITEM:	Salidas o productos
SI	22
NO	
Total entrevistados	22

Cuadro 21 - Identificación de Productos a los Clientes
Fuente: La Autora (2018)



Gráfico 19 - Identificación de Productos a los Clientes
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 20

¿Existe un sistema de retroalimentación para conocer la satisfacción del cliente?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Diseño organizacional
ITEM:	Sistema de retroalimentación
SI	9
NO	13
Total entrevistados	22

Cuadro 22 - Identificación del Sistema de Retroalimentación para Conocer la Satisfacción del Cliente
Fuente: La Autora (2018)

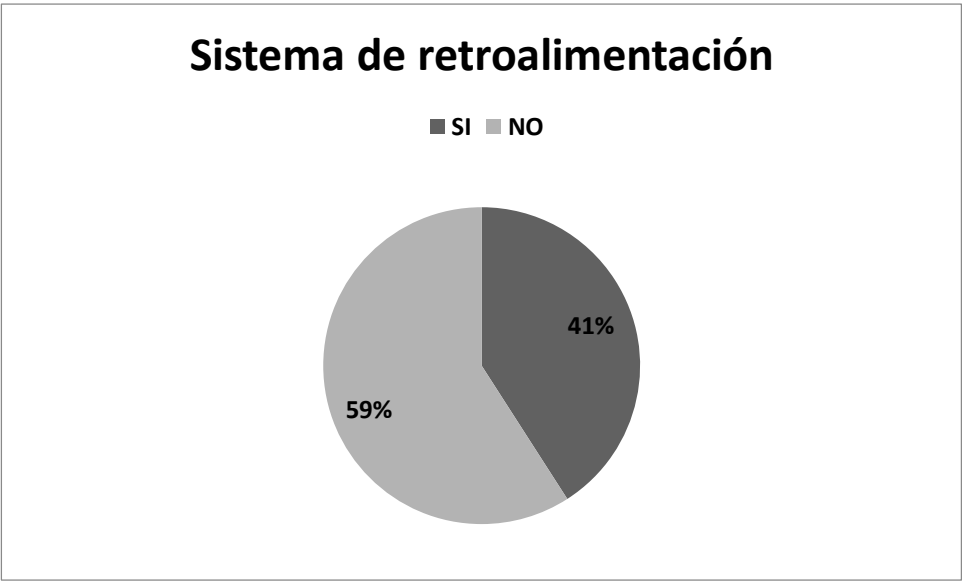


Gráfico 20 - Identificación del Sistema de Retroalimentación para Conocer la Satisfacción del Cliente
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 21

¿Se cuantifica el logro de los objetivos a través de indicadores?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Diseño organizacional
ITEM:	Logro de los objetivos - Indicadores
SI	3
NO	19
Total entrevistados	22

Cuadro 23 - Cuantificación de Logro de Objetivos con los Indicadores
Fuente: La Autora (2018)

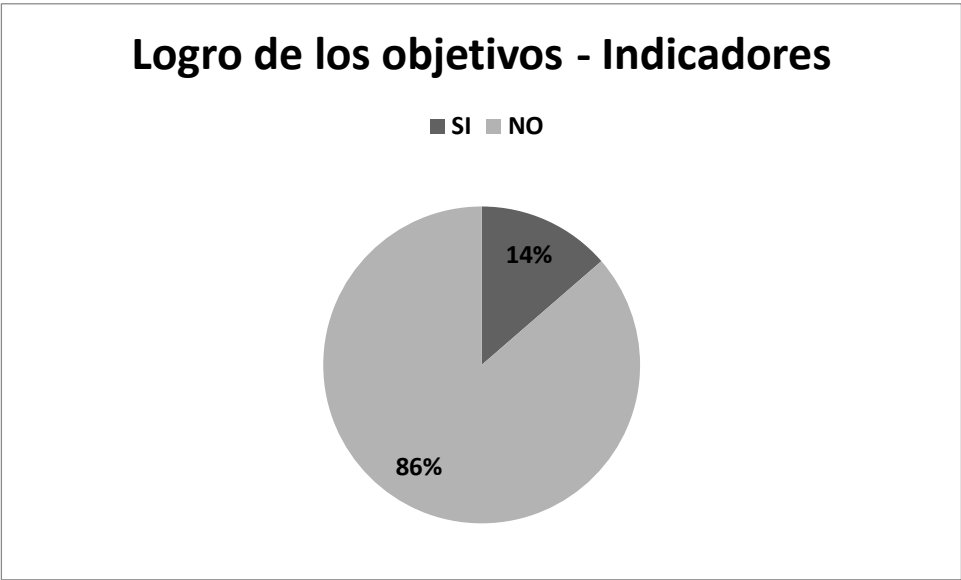


Gráfico 21 - Cuantificación de Logro de Objetivos con los Indicadores
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 22

¿Las actividades realizadas tienen interrelación con otros departamentos y están delimitadas?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Diseño organizacional
ITEM:	Relaciones con otros departamentos, delimitación de responsabilidades
SI	22
NO	
Total entrevistados	22

Cuadro 24 - Interrelación y Delimitación de Actividades con Otros Departamentos.

Fuente: La Autora (2018)

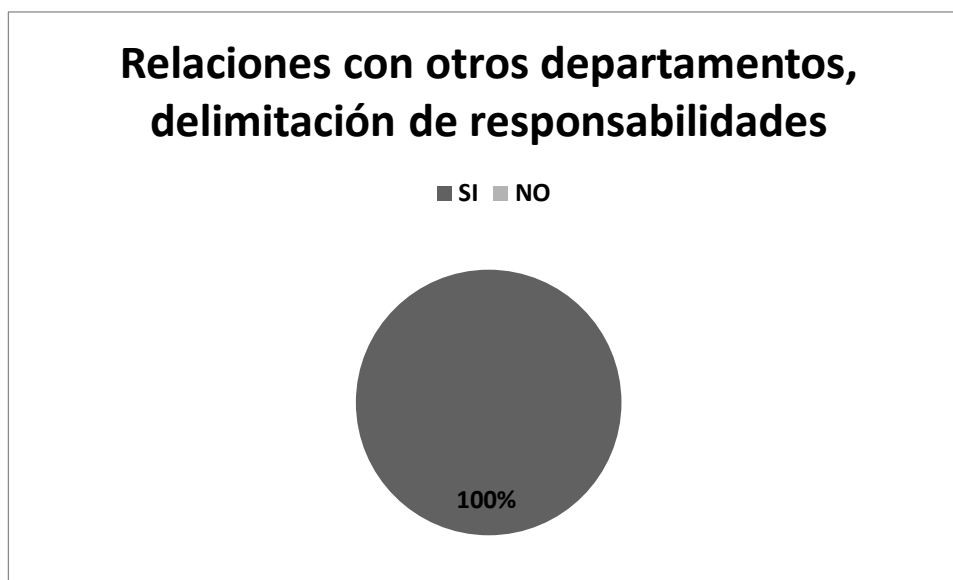


Gráfico 22 - Interrelación y Delimitación de Actividades con Otros Departamentos

Fuente: La Autora (2018)

Ítem 23

¿Se recompensa el cumplimiento de las tareas?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Diseño organizacional
ITEM:	Recompensa del cumplimiento de las tareas
SI	13
NO	9
Total entrevistados	22

Cuadro 25 - Recompensa al Cumplimiento de Tareas
Fuente: La Autora (2018)

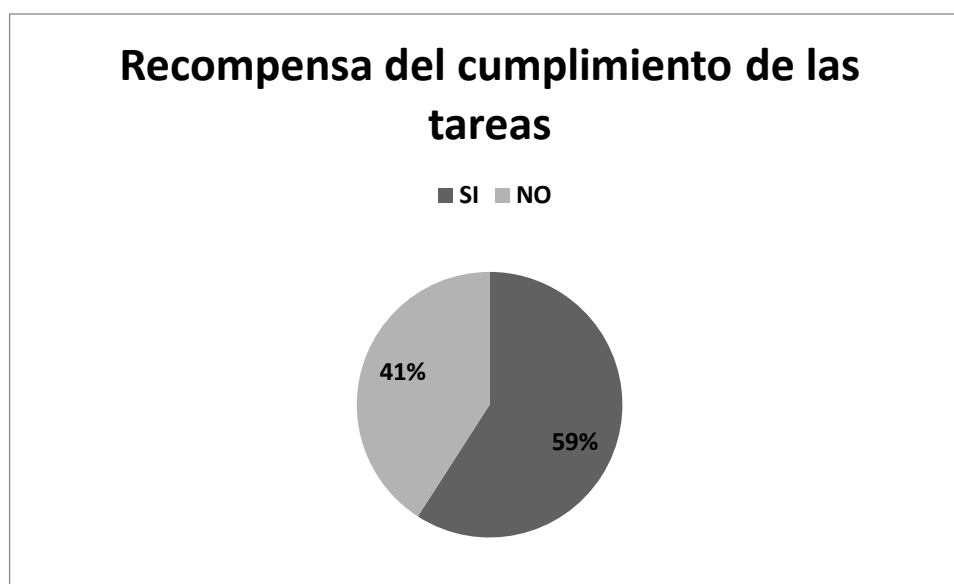


Gráfico 23 - Recompensa al Cumplimiento de Tareas
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 24

¿Percibe el ejercicio de liderazgo y toma de decisiones en la empresa?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Diseño organizacional
ITEM:	Ejercicio de liderazgo – Toma de decisiones
SI	17
NO	5
Total entrevistados	22

Cuadro 26 - Percepción del Liderazgo y Toma de Decisiones Empresarial
Fuente: La Autora (2018)

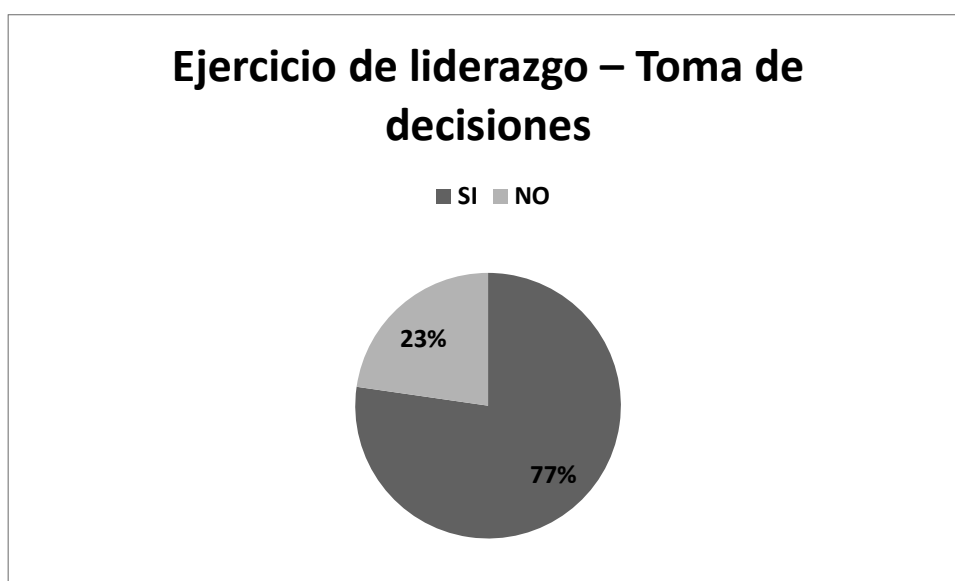


Gráfico 24 - Percepción del Liderazgo y Toma de Decisiones Empresarial
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 25

¿Se identifican los flujos formales e informales de comunicación?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Diseño organizacional
ITEM:	Flujos formales e informales de comunicación
SI	22
NO	
Total entrevistados	22

Cuadro 27 - Flujos Formales e Informales de Comunicación
Fuente: La Autora (2018)

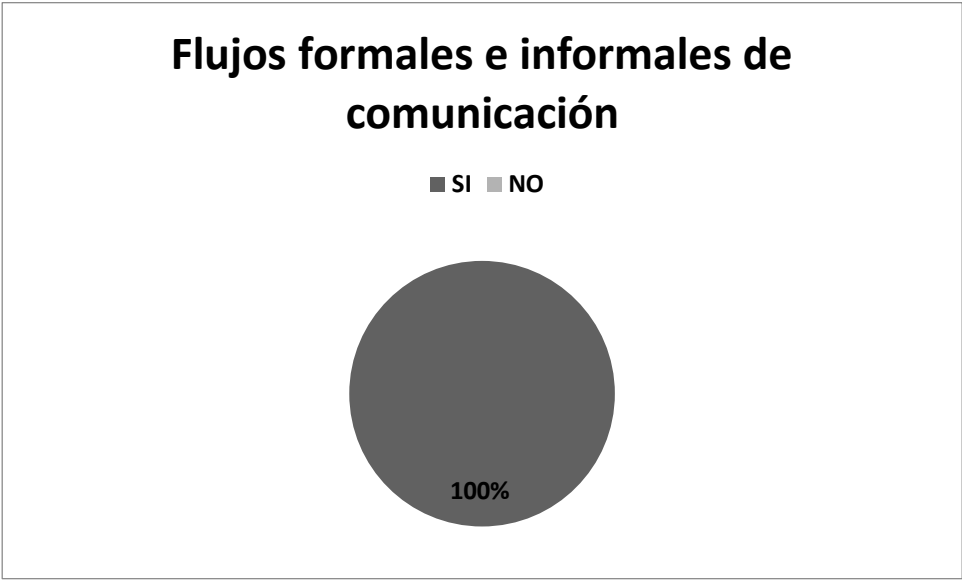


Gráfico 25 - Flujos Formales e Informales de Comunicación
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 26

¿Identifica las competencias requeridas para laborar en la empresa?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Diseño organizacional
ITEM:	Existencia de competencias requeridas
SI	9
NO	13
Total entrevistados	22

Cuadro 28 - Existencia de Competencias Requeridas para Laborar en la Empresa
Fuente: La Autora (2018)



Gráfico 26 - Existencia de Competencias Requeridas para Laborar en la Empresa
Fuente: La Autora (2018)

Ítem 27

¿Identifica las motivaciones básicas para permanecer en la organización?	
VARIABLE INDEPENDIENTE:	Diseño organizacional
ITEM:	Motivaciones básicas
SI	21
NO	1
Total entrevistados	22

Cuadro 29 - Motivaciones Básicas para Permanecer en la Organización
Fuente: La Autora (2018)

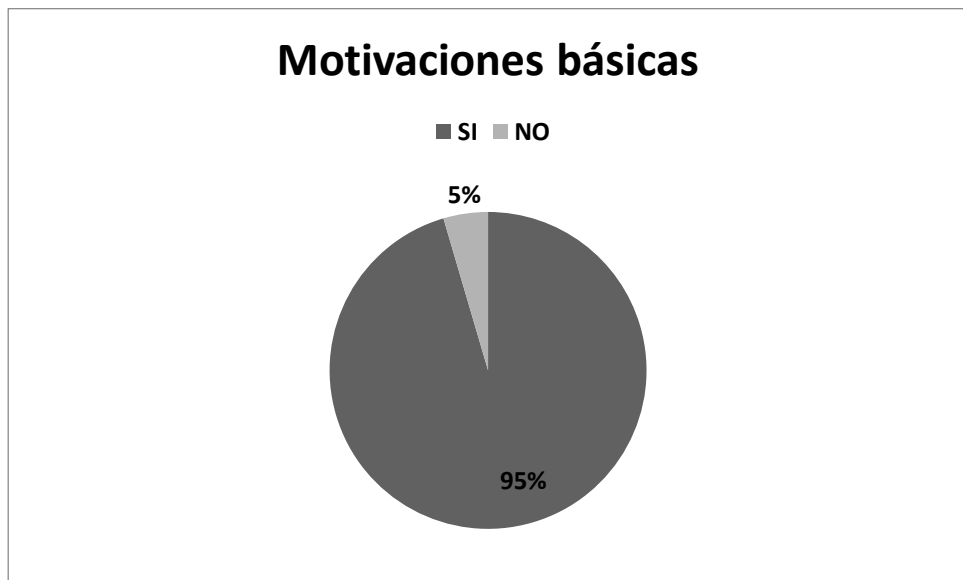


Gráfico 27 - Motivaciones Básicas para Permanecer en la Organización
Fuente: La Autora (2018)

4.2 Interpretación de los Resultados

El modelo teórico plantea que el marco para la evaluación del desempeño organizacional, no pretende ser un programa detallado y literal para todo tipo de problemas específicos, el enfoque particular que se emplee dependerá de

aquello que se decida examinar a profundidad, así como las prioridades de la organización, es decir, el proceso de evaluación, para que tenga un impacto óptimo, debe permitir adaptarse siempre a la organización y a su cultura (Hanna, 1998).

Las observaciones aisladas sobre el desempeño organizacional son muy importantes, pero para que esas observaciones logren tener una influencia sobre el *Desempeño Organizacional*, deben vincularse con las relaciones de *Causa y Efecto* del sistema para lograr un análisis significativo del estudio actual de la empresa.

Hanna (1998) se refiere a relaciones causa - efecto dejando implícito que el tipo de variables utilizadas para medir el Desempeño Organizacional deben ser variables tipo causales. Al respecto, vale mencionar que las variables tipo causales son sencillas, a tales efectos, Arias (2006) afirma que “las variables simples son las que se manifiestan directamente a través de un indicador o unidad de medida. No se descomponen en dimensiones” (p.59).

En este sentido, los datos procesados fueron aquellos que mantuvieron vinculación directa con en el área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA, interpretados en su contexto cotidiano, a su vez, relacionados con el sistema en su totalidad y buscando el impacto sobre los resultados de la organización, a través de las relaciones de causa y efecto del sistema, para obtener un análisis significativo del estado actual de la empresa.

Alguna información recabada de muy bajo o nulo efecto vinculante con las relaciones de causa-efecto encontradas, como la información sociodemográfica de los trabajadores de la empresa, fueron solamente variables de referencia, que sin personalizar, se entregaron posteriormente por solicitud de la empresa.

A continuación se describe el diseño del proceso de extracción, tratamiento y análisis de información:

1. Definición de la estructura de base de datos en Excel.

2. Carga de datos de la información obtenida en las entrevistas guiadas por el Diagrama de Evaluación de Desempeño.

3. Extracción de datos expresados a través de los indicadores de las variables independientes: situación comercial, resultados de la empresa, cultura, diseño organizacional y estrategia de negocio.

4. Cuantificación de la presencia o existencia de los indicadores en cada variable independiente.

5. Tipificación de causas y consecuencias que ocasionan las respuestas positivas y negativas.

6. Interpretación de la situación actual del Desempeño Organizacional en la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA, con base en los vínculos de la cadena de desempeño descrita en el modelo.

4.2.1. Indicadores de la Variable Situación Comercial

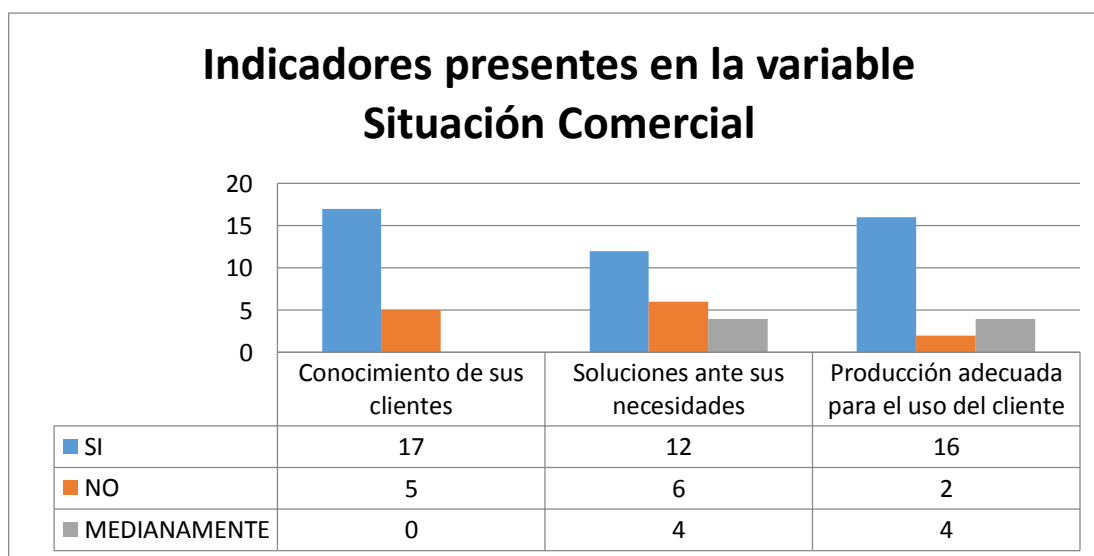


Gráfico 28 - Indicadores Variable Situación Comercial
Fuente: La Autora (2018)

CAUSAS		CONSECUENCIAS	
+	-	+	-
Identificación de clientes del área de mantenimiento: 1. Operaciones. 2. Compras. 3. Almacén. 4. Flota.		- Esfuerzo por satisfacer al cliente. - Cohesión del grupo.	
	- Desconocimiento. - Funciones no delimitadas. - Disponibilidad y calidad de repuestos y herramientas de trabajo. - Lejanía entre el almacén y mantenimiento.		- Baja calidad de servicio. - Vacíos de responsabilidad. - No hay división del trabajo. - Incremento de gastos para compra de repuestos. - Retrasos, devoluciones.

Cuadro 30 - Causas Consecuencias de la Variable Situación Comercial
Fuente: La Autora (2018)

Análisis: En la variable situación comercial las necesidades que el área de mantenimiento debe satisfacer o presiones del medio que debe manejar, están representadas en los indicadores; conocimiento de sus clientes, soluciones antes sus necesidades y producción adecuada para el uso del cliente.

Los resultados obtenidos reflejaron que 77% de los sujetos participantes, conocen ampliamente la naturaleza de sus clientes, en tanto que 23 % restante los desconoce. 54.5% indicaron que se esfuerzan por solucionar sus necesidades, mientras que el 45% restante, consideraron que las soluciones ofrecidas así como el tipo de servicio prestado, no es suficiente para satisfacer sus demandas. 72,7% expuso que la producción del área de mantenimiento es adecuada para el uso del cliente, en tanto que el 27.7% afirmaron que el nivel de producción es medianamente o no adecuada para cubrir las demandas de servicio actuales.

Las causas positivas atribuibles a los indicadores de la situación comercial, refirieron que el área de mantenimiento reconoce como sus clientes directos a las áreas de operaciones, compras, almacén y flota, trayendo como consecuencia que los trabajadores actúen en forma cohesionada e interdependiente para alcanzar los objetivos propuestos y se esfuercen por satisfacer sus demandas.

Las causas negativas apuntaron al desconocimiento de las características de sus clientes, a la falta de delimitación de las funciones del área, a la falta de disponibilidad de herramientas de trabajo, a la baja calidad de los repuestos y la distancia que deben recorrer desde el área de trabajo hacia el almacén, generando desinformación de las expectativas de sus clientes, baja calidad en el servicio prestado, vacíos de responsabilidad, ineficiencia en el uso de los recursos disponibles, incremento del gasto en la compra de repuestos, retrasos y devoluciones, impactando la estructura de costos del servicio por desperdicios en los procesos del área.

4.2.2 Indicadores de la Variable Resultados de la Empresa

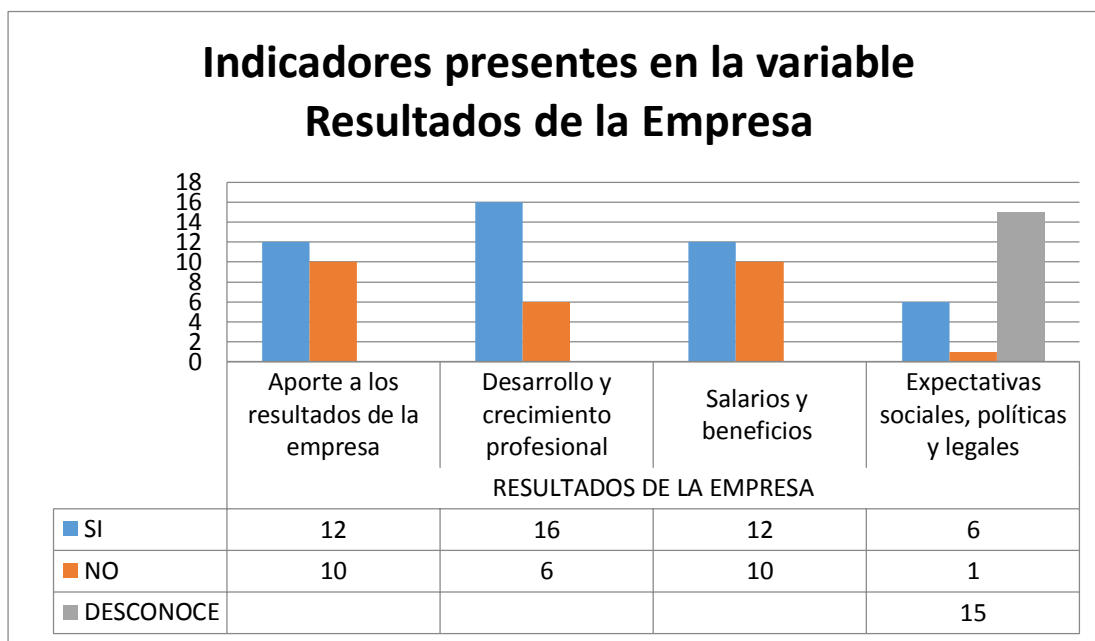


Gráfico 29 - Indicadores Variable Resultados de la Empresa
Fuente: La Autora (2018)

CAUSAS		CONSECUENCIAS	
+	-	+	-
- Reparación de equipos. - Cursos de capacitación especializados - Salarios por encima de los		- Focalización de la empresa en el aprendizaje del personal. - Ascensos.	

establecidos en la Ley.		- Mejoras en la productividad de la empresa y mejor paga.	
	- Inexistencia de metodología de gestión formal y objetiva. - Desconocimiento del aporte individual y por equipo al logro de los resultados del negocio. - Insostenibilidad . - Renuncia del personal de la empresa. - Carecen de beneficios (HC- Comedor para todos). - No son una organización alineada		- No se hace seguimiento ni se miden los avances, ni el aporte individual de cada uno al negocio. - No se ha creado esa una cultura proactiva de trabajo para contribuir, sino que se actúa para evitar sanciones. - Se debe crear toda una estrategia organizacional que nos apoye a que la gente se quede.

			- Hay que apuntar por estudios formales de compensación y mejores prácticas del mercado. - Desmotivación.
--	--	--	--

Cuadro 31 - Causas Consecuencias Variable Resultados de la Empresa
Fuente: La Autora (2018)

Análisis: En la variable resultados de la empresa, los resultados comerciales o material de salida que el área de mantenimiento proporciona para satisfacer las demandas o presiones del entorno, están representadas en los indicadores: aporte a los resultados de la empresa, desarrollo y crecimiento profesional, salarios y beneficios y expectativas sociales, políticas y legales.

Los resultados obtenidos revelaron que 54.5% de los sujetos participantes reconocían su aporte a los resultados del área, en tanto que 45.5% desconocían su contribución. 72% consideraron que hay posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional, en tanto que 28% percibieron que SIACA honra el cumplimiento de Ley respecto al pago de salarios y es discrecional en cuanto al otorgamiento de beneficios. 27.3% expresaron que la organización satisface las expectativas que el medio le impone a nivel político, social y legal, sin embargo, 72.7% desconocía si la actuación de la organización estaba enfocada en satisfacer los intereses que el entorno le demanda.

Las causas positivas atribuibles a los indicadores de los resultados de la empresa, describieron que las acciones de los trabajadores están focalizadas en la reparación de equipos para ofrecer un servicio aeronáutico de calidad de

acuerdo a estándares internacionales. Adicionalmente, la empresa proporciona a su personal, una inducción técnica especializada para cumplir con estos estándares, proveyendo un salario superior al mínimo establecido en la Ley. Esto trae como consecuencia que la empresa incentive a su personal a través de acciones focalizadas en promover el aprendizaje técnico especializado, habilitar ascensos de sus colaboradores y a estimular la productividad del área.

Las causas negativas revelaron la inexistencia de una metodología de gestión formal y objetiva, el desconocimiento del aporte individual y colectivo al logro de los resultados del negocio, la discontinuidad de beneficios otorgados y la carencia de otros de interés tales como; pólizas de salud y comedor, las renunciaciones frecuentes de personal técnico y la falta de alineamiento organizacional, desencadenando falta de seguimiento y control de los procesos, una cultura de trabajo reactiva, carencia de sistemas de gestión objetivos para promover el desempeño del talento humano y altos niveles de desmotivación.

4.2.3 Indicadores de la variable Cultura

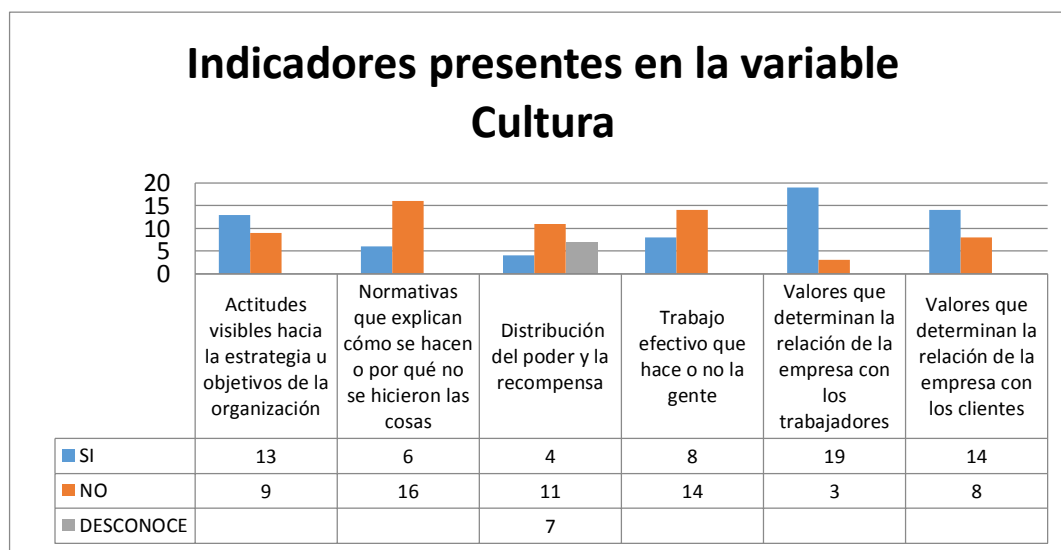


Gráfico 30 - Indicadores Variable Cultura
Fuente: La Autora (2018)

CAUSAS		CONSECUENCIAS	
+	-	+	-
- Oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional en la empresa. - Actividades aeronáuticas normadas nacional e internacionales. - Se retribuye el esfuerzo del personal con bonificaciones. - Plantear alternativas ante la falta de equipos.		- Respeto. - Sentido de pertenencia. - Evitar su incumplimiento (sanciones). - Compromiso. - Capacidad de adaptación	
	- Conformismo. - Desmotivación. - Desorganización al comprar. - Trabajo con instrucciones verbales. - Inexistencia de un sistema que valide el resultado del trabajo.		- Falta de compromiso. - Retiro del personal. - Inobservancia del flujo del proceso de compras. - Descuido de la formalidad (normas-procesos). - Retrabajos.

			- No se diferencia el trabajo bien hecho del mal hecho.
--	--	--	---

Cuadro 32 - Causas Consecuencias Variable Cultura
Fuente: La Autora (2018)

Análisis: En la variable cultura, se evidenciaron los hábitos y prácticas de trabajo observables, que indicaron con veracidad la manera en que funciona la organización, representada en los indicadores: actitudes visibles hacia la estrategia u objetivos de la organización, normativas que explican cómo se hacen o por qué no se hicieron las cosas, distribución del poder y la recompensa, trabajo efectivo que hace o no la gente, valores que determinan la relación de la empresa con los trabajadores y valores que determinan la relación de la empresa con los clientes.

59% de los sujetos participantes, manifestaron la existencia de actitudes visibles de los trabajadores hacia la estrategia de la organización, en tanto que 41% alegaron no reconocerlas. 27.2% señalaron que conocen las normativas que explican las acciones que refuerzan o limitan el trabajo realizado, no obstante, 72.8% negaron la existencia de normativas que orientan el comportamiento de los trabajadores en la organización. 18.1% percibieron que el poder y la recompensa del trabajo se distribuye equitativamente en los diversos niveles jerárquicos de la organización. No así; para el 50%, quienes negaron que el ejercicio del poder y la recompensa sea proporcional a nivel jerárquico ocupado. 31.9% desconocían cómo se distribuye el poder en la organización y cómo se recompensa el trabajo. 36.3% identificaron el trabajo efectivo que la gente hace o deja de hacer; por el contrario, 63.7% expresaron que el trabajo realizado diariamente es un trabajo operativo que no agrega valor a la organización. 86.3% identificaron los valores que caracterizan su relación como equipo de trabajo; mientras que el 36.3% enunciaron sus limitaciones para valorar su relación con la organización, argumentando acciones contrarias al comportamiento esperado

“antivalores”. 63.6% identificaron los valores que determinan la relación de la empresa con los clientes, en tanto que el 36.4% no perciben que acciones guían este comportamiento.

Las causas positivas atribuibles a los indicadores de la cultura, refirieron a que SIACA provee oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, certificaciones de trabajo normadas por estándares locales e internacionales, retribución del esfuerzo del trabajador con bonificaciones adicionales y espacios para escuchar las propuestas de los niveles operativos que den soluciones a las situaciones críticas del área, lo que conlleva a que se promueva el respeto mutuo, el compromiso con el cumplimiento de los objetivos y el sentido de pertenencia hacia la organización, y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno, esforzándose en todos los ámbitos por conservar las certificaciones que los califica como prestador de servicio aeronáutico.

Las causas negativas revelaron que la cultura organizacional de SIACA, se caracteriza por el conformismo de sus trabajadores, la desmotivación para emprender las tareas diarias, la falta de formalidad y rigor en la ejecución, la desorganización de los procesos de trabajo (especialmente en compras) e inexistencia de un sistema de gestión que valide el resultado del trabajo y su contribución efectiva para agregar valor a la organización. Esto trae como consecuencia, falta de compromiso, egresos espontáneos del personal por cansancio, inobservancia del flujo de los procesos, descuido de la formalidad en la institucionalidad de las normas y los procedimientos de trabajo que diferencien el trabajo bien hecho del mal hecho y evite el retrabajo.

4.2.4 Indicadores de la Variable Diseño Organizacional

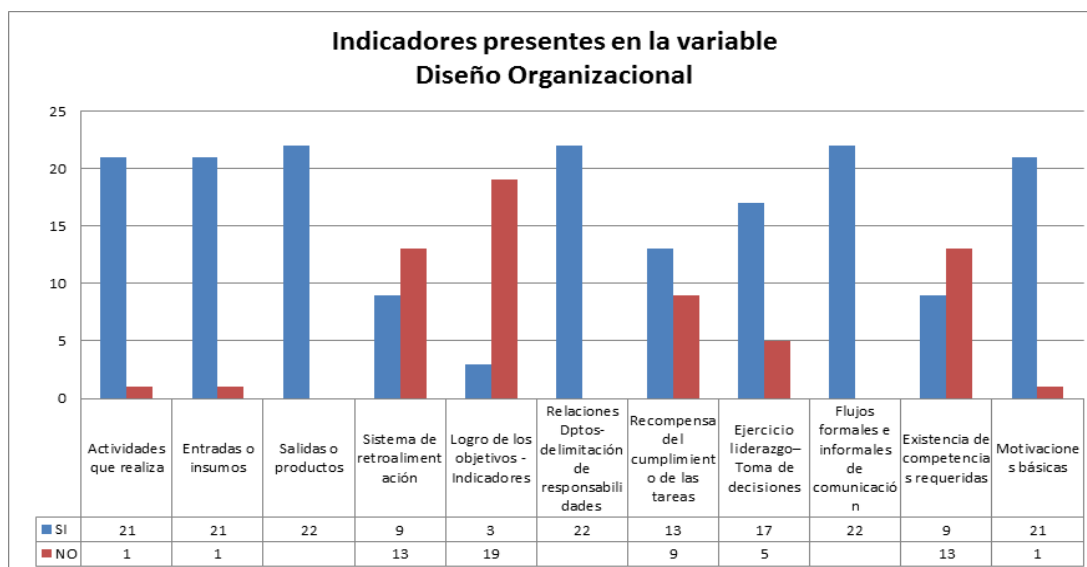


Gráfico 31 - Indicadores Variable Diseño Organizacional

Fuente: La Autora (2018)

CAUSAS		CONSECUENCIAS	
+	-	+	-
- Las actividades realizadas de acuerdo a los cargos son todas operativas y amplias. - Identificación de variedad de entradas e	-	- Se requiere formalidad por escrito de las funciones y el alcance del cargo. - Oportunidad de implementación de prácticas de calidad en un	-

insumos del proceso. - Las salidas hacia flota y operaciones. - Reciben retroalimentación con limitaciones - Cuantifican el logro de los objetivos de operaciones a través de los indicadores: tiempo y calidad de servicio. - Existe interrelación en todas las áreas de la organización. - Se recompensa el reconocimiento de las tareas con felicitaciones y algunas		área de trabajo (5S). -	
--	--	--	--

bonificaciones . - Identifican las competencias especializadas que se requieren para laborar en la empresa. - Hay motivaciones básicas para permanecer en la empresa: buena paga, oportunidad de aprender, certificaciones .			
-	- La delimitación de funciones no está formalizada. - El liderazgo percibido es por mandato. - La toma de decisiones centralizadas en Directores.	-	- Imposibilita el trabajo gerencial. - Solapamiento de funciones entre áreas. - Sobreasignación de tareas. - Desconocimiento de la planificación. - Improductividad .

	- Predominan los flujos informales. - No todos tienen claros los objetivos. - No hay procedimientos estandarizados . - No se mide el desempeño y no se da retroalimentación. - No hay distinciones individuales sin evidencias de logro. - No hay un sistema de gestión formal planificada, con indicadores que orienten el trabajo diario y las decisiones. - No hay mecanismos		- Falla el control de la gestión. - Confusión doble línea de reporte (jefe de mantenimiento y el de flota). - Poca claridad del proceso. - Olvido de las asignaciones. - Reclamo posterior a la entrega. - Confusión de los límites de acción y las responsabilidades. - Desmotivación. - Escaso desarrollo de competencias supervisorios y de liderazgo en la organización. - El proceso no fluye. - Cultura de trabajo de urgencia. - Distorsión de los procesos.
--	--	--	---

	válidos para recompensas sociales ni económicas. - Muchos beneficios se manejan de forma individual. - Inexistencia de metodologías de gestión de RRHH basada en las mejores prácticas del mercado, medios para medir competencias en los trabajadores, descripciones de cargos, ni perfiles descritos.		- Malos hábitos de trabajo. - Necesidad de saber cómo va el trabajo si lo hacen bien o mal para continuar o corregir. - No se motiva al logro. - Es una gestión a ciegas e improductiva. - No hay cultura de medir el desempeño, ni sistemas de recompensas acordes al aporte individual. - Hay trabajadores que no saben cómo deben hacer su trabajo ni que requieren para hacerlo bien. - No se está reconociendo el talento clave o
--	---	--	--

			crítico de la organización. - No se está diseñando una política para la retención de trabajadores talentosos y ofrecimiento de mejores oportunidades.
--	--	--	---

Cuadro 33 - Causas Consecuencias Variable Diseño Organizacional
Fuente: La Autora (2018)

Análisis: En la variable diseño organizacional, se refiere información relacionada con las herramientas organizacionales (tareas y tecnología, estructura, recompensas, personal, sistemas de información, y procesos para la toma de decisiones) que se emplean para ejecutar la estrategia de negocio que ha definido la empresa.

- **Tareas y tecnología:** 95.5% de los sujetos participantes, expresaron tener claridad de las tareas que deben realizar y reconocen la entradas de sus procesos de trabajo. El 4.5% desconocen la razón de su rol y lo requerido para ejecutar sus funciones. Se concentran en apoyar diversas áreas. Todos los trabajadores adscritos al área (100%) reconocieron los productos en términos de servicio de mantenimiento preventivo o correctivo que entregan a sus clientes. 40.9% expresaron que reciben retroalimentación del producto que generan, en tanto que, 59.1% señalaron que no están en conocimiento si el producto que generan satisface las necesidades del cliente, y las oportunidades de mejora que presenta en la ejecución de sus tareas.

- **Estructura:** 13.6% de sujetos entrevistados afirmaron que cumplen con los objetivos de la organización, sin embargo; percibieron que no poseen indicadores que les permita conocer la gestión del área. Por otra parte 86.4% desconocían si el resultado de su trabajo agrega valor a la organización. Igualmente expresaron que no poseen indicadores de gestión que guíen su actuación. 100% de las personas reconocieron que existen relaciones de interdependencia con otras áreas de la organización, al tiempo que las responsabilidades están delimitadas y reconocidas en el rol y el nivel jerárquico correspondiente.
- **Recompensas:** 59.1% de los participantes percibieron que se recompensa la ejecución de las tareas, a través de bonificaciones y mensajes de reconocimiento socioemocional. Contrariamente, 40.9% manifestaron que no se recompensa el cumplimiento del trabajo, afirmando que en ocasiones el reconocimiento es colectivo, lo que significa que no se discrimina quien aporta al resultado y quién no; ganan o pierden la bonificación todos por igual.
- **Gente:** 40.9% afirmaron que para trabajar en el área de mantenimiento es necesario tener competencias técnicas básicas en mecánica automotriz. No obstante, 59.1% expresaron no ser del todo necesarias tales conductas de entrada, dado que pueden adquirirse en la práctica. 95.5% identificaron motivos para permanecer en la organización a pesar de no estar de acuerdo con ciertas prácticas organizacionales. No así para el 4.5% que no identificaron motivos significativos que los haga permanecer en la organización. Les atrae la posibilidad de alcanzar la certificación internacional que se otorga por pertenecer a la organización y adquirir la experiencia valorada en otras empresas del sector.
- **Información y toma de decisiones:** El 77.27% de los sujetos entrevistados, percibieron que el estilo de liderazgo ejercido por la línea directiva es de tipo participativo, facilitando la toma de decisiones con base en el aporte y el consenso del equipo de trabajo. El alcance de esta práctica está suscrita a decisiones técnicas en casos de mantenimiento

correctivo, en tanto que 22. 7% negaron está afirmación, expresando que algunas decisiones son impuestas por la directiva. 100% se los sujetos expresaron que la información fluye de manera formal e informal, no sólo dentro del área de mantenimiento, sino a todos los niveles de la organización, predominando la comunicación formal. Han buscado maneras ágiles de comunicación (whatsapp) que se adapten a los tiempos de respuestas exigidos en la prestación del servicio, lo que ha sido reportado como conveniente para todas las partes intervinientes.

Las causas positivas atribuibles a los indicadores del diseño organizacional, estuvieron referidas al esquema operacional de SIACA, contempla descripciones de trabajo (no documentadas) amplias y operativas de las tareas asignadas a los roles de los trabajadores, identificando una gran variedad de insumos que dan inicio a la ejecución de los procesos de transformación y las salidas o productos dirigidas a los clientes principales del área (flota y operaciones), existiendo interrelación funcional entre las áreas de la organización. Sus trabajadores reconocen las competencias necesarias que deben desarrollar para ejecutar el trabajo, recibiendo retroalimentación (aunque sea limitada) y recompensa monetaria y socioemocional del trabajo realizado. Las motivaciones básicas para seguir en la empresa, están focalizadas en el salario competitivo, oportunidades de aprendizaje y obtención de certificaciones internacionales. Esto conlleva a que la empresa se vea exigida en formalizar las funciones y alcance de los cargos para toda la organización, al tiempo de implementar prácticas de calidad de gestión en el área de mantenimiento específicamente y fortalecer las competencias supervisorias y de liderazgo en posiciones de mandos medios de la organización.

Las causas negativas revelaron que el diseño organizacional de SIACA, se ve comprometido por la falta de procedimientos estandarizados y sistemas de gestión formal, que apoyen la ejecución planificada con indicadores que orienten el comportamiento de sus trabajadores y la toma de decisiones. No hay

mecanismos objetivos para recompensar el trabajo bien hecho a nivel monetario, social y emocional, otorgando beneficios a título personal, de manera discrecional desde la dirección de la organización. Adicionalmente, no cuentan con metodologías de gestión de capital humano basadas en las mejores prácticas del mercado que apoyen la captación, desarrollo y retención del mejor talento disponible, trayendo como consecuencia desconocimiento del alcance de sus responsabilidades y nivel de contribución con los resultados. Hay una orientación hacia una cultura de trabajo reactiva, operando bajo tiempo de urgencia, impidiendo la gestión planificada y productiva.

4.2.5. Indicadores de la variable Estrategia de Negocio

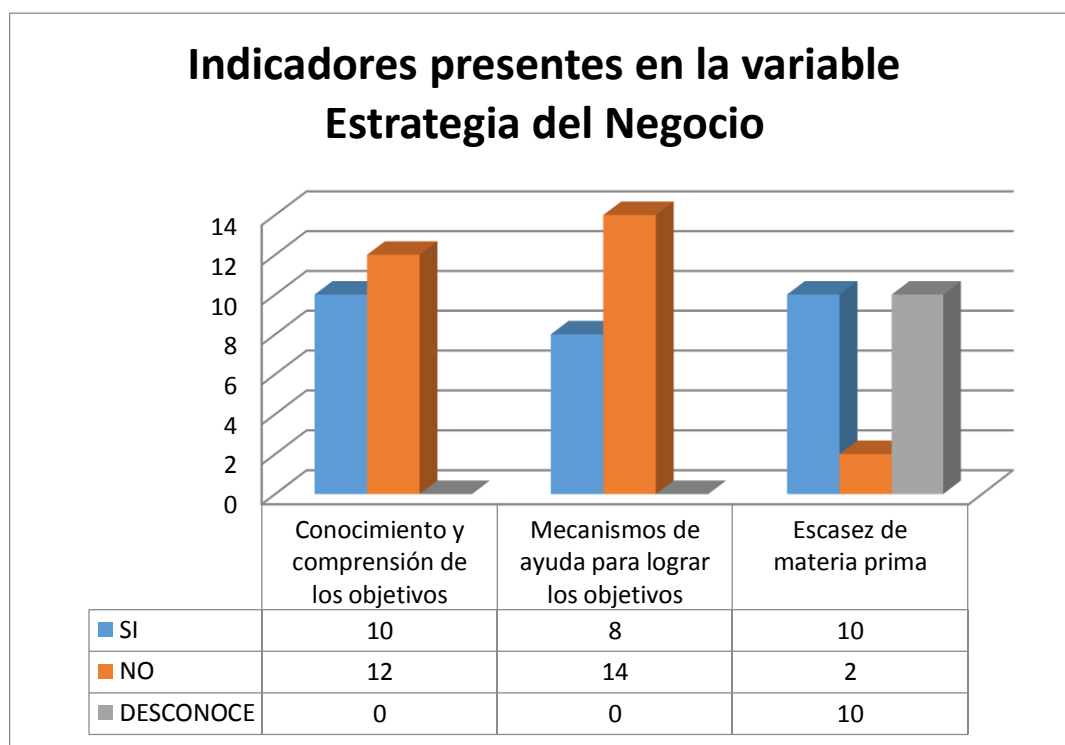


Gráfico 32 - Indicadores Variable Estrategia del Negocio
Fuente: La Autora (2018)

CAUSAS		CONSECUENCIAS	
+	-	+	-
	- Inexistencia de planificación estratégica y objetivos del negocio. - No están focalizados en la estrategia de la empresa. - Escasez de proveedores. - Inflación. - Adquisición de equipos de baja calidad		- No hay un sistema de gestión formal (planes, objetivos, metas e indicadores). - Desconocen la capacidad productiva real. - Desperdicio de esfuerzo y materiales
Apoyo gerencial	-	- Escuchados y tomados en cuenta	

Cuadro 34 - Causas Consecuencias Variable Estrategia del Negocio
Fuente: La Autora (2018)

Análisis: En la variable estrategia del negocio, se identifica información vinculada con la misión o propósito, los objetivos y los valores de la organización y de allí se establecen cuáles serán las tareas críticas del sistema y cuáles individuos necesitarán que se les preste especial atención durante sus labores cotidianas. Los indicadores están representados por el nivel de conocimiento y

comprensión de los objetivos de la empresa, los mecanismos de ayuda para lograrlos y la escasez de materia prima.

45.5% de los sujetos participante, expresaron conocer y comprender que el objetivo final del área de mantenimiento era reparar los equipos dispuestos para la prestación del servicio a los clientes finales, aun cuando reconocieron que dicho objetivo no está declarado por la organización. Por otra parte, 54.5% expresaron no conocer y comprender los objetivos estratégicos de la empresa. 36.4% identificaron mecanismos de ayuda para lograr los objetivos, en tanto que 63.6% no identificaron tales mecanismos. 45.5% manifestaron que la escasez de materia prima afecta la ejecución y el producto de su trabajo, refiriendo que parte de los problemas con la reparación de los equipos, obedece a factores inherentes al tiempo de consecución del repuesto y la baja calidad del mismo, mientras que el 9% expresaron que la escasez de materia prima no afecta la realización de sus tareas, dado que inicio de su jornada cuenta con los recursos necesarios. En mayor proporción, 45.5% desconocieron si existe o no escasez de materia prima.

La causa positiva atribuible a los indicadores de la estrategia del negocio, es que los trabajadores perciben que cuentan con el apoyo gerencial necesario para atender sus requerimientos, haciendo que éstos se sientan escuchados y tomados en cuenta.

Las causas negativas que están limitando el cumplimiento de la estrategia del negocio, están relacionadas con la inexistencia de un plan estratégico que delimite los objetivos de la empresa y un plan de contingencia de procura de bienes y servicios, que responda oportunamente ante la escasez de proveedores, la volatilidad y la oferta de equipos de baja calidad disponibles en el mercado local e internacional, exponiendo el desconocimiento de la capacidad productiva real del área de mantenimiento, así como desperdicio de tiempo y materiales que inciden directamente en la estructura de costos del servicio.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos C.A. SIACA, confluyen factores internos y externos que definen las actuales condiciones organizacionales de la empresa. En todas las variables mencionadas se puede concluir como vínculos de causa y efecto del Modelo de Desempeño Organizacional lo siguiente:

5.1.1 Primer Vínculo: Situación Comercial y Resultados de la Empresa

La conexión entre la situación comercial y los resultados de la empresa, evalúa el desempeño final de la organización e indica en qué medida se está cumpliendo el contrato fundamental entre la organización y el medio. Todos los demás vínculos contribuyen a esta relación.

Conocer mejor a los clientes, saber y tener documentado cuáles son las soluciones ante sus necesidades más comunes y poder ofrecerlas adecuada y eficientemente, mejorará la percepción de los resultados obtenidos. La información recopilada, muestra que los trabajadores del área de mantenimiento así como otras áreas de la empresa conocen a profundidad quienes son sus

clientes y cuáles son sus necesidades y expectativas de servicio, así como, su capacidad interna para atender a sus demandas, partiendo del alto niveles de experticia técnica con que cuenta el equipo de trabajo. Sin embargo, la falta de comunicación de la estrategia y de sus objetivos fundamentales, hace que sus trabajadores desconozcan cuál es nivel de productividad esperado y cómo desde su aporte individual contribuyen con los resultados de la empresa. Es posible que ello ocasione, un pase por alto de nuevas tendencias que resulten indispensables para posicionarse ante la competencia. Si la organización reconoce a fondo su dependencia del medio para sobrevivir y crecer, hará lo que sea necesario para poner en práctica estrategias y políticas que aborden con precisión las expectativas claves del medio, así su estrategia será siempre un contrato válido que en tanto se cumpla, garantice su supervivencia.

5.1.2 Segundo Vínculo: Resultados de la Empresa y Cultura

La conexión entre los resultados de la empresa y la cultura, relaciona el comportamiento laboral dentro de la organización con los resultados producidos ya que ellos son la consecuencia de lo que hacen las personas dentro de la organización; tareas, hábitos, normas, estándares y patrones de trabajo.

La práctica común a partir de un sistema de gestión informal, modifica la cultura organizacional anticipada que demanda una organización de esta naturaleza. Por el contrario, incentiva al comportamiento reactivo e improvisado, basado en tiempos de urgencia que afecta la motivación de los trabajadores. Esto a su vez; genera creencias distorsionadas de que el esfuerzo constante producto del apresuramiento permanente, no es compensado ni reconocido adecuadamente, afectando el nivel de compromiso y el sentido de pertenencia. Para algunos miembros de la organización (que devienen de empresas con sistemas formales de gestión), el sistema les genera inconformidad y desagrado e impide la adaptabilidad al entorno, e incentiva, la búsqueda de oportunidades para forjar los cambios necesarios. Para otros, este espacio refuerza su

habitualidad de actuar bajo el mínimo esfuerzo. En este encuentro de fuerzas opuestas, subyacen valores contrapuestos que producen conflictos internos en el equipo de trabajo y modifican el clima laboral, limitando la productividad de la empresa.

5.1.3 Tercer Vínculo: Cultura y Elementos del Diseño Organizacional

La relación entre cultura y elementos del diseño organizacional viene influenciada por las decisiones relacionadas con el esquema de trabajo, que tienden a reforzar los patrones de comportamiento, e inciden de manera significativa sobre la cultura organizacional que surgirá.

El trabajo estructurado de acuerdo con la teoría mecánica, moldea la iniciativa y la sensación de propiedad de los empleados en forma diferente respecto a otras estructuras. Esta reacción entre elementos del diseño y la cultura es el proceso que efectivamente armoniza a los individuos con las tareas y la energía del grupo para generar resultados.

En SIACA, predomina la cultura reactiva, de urgencia e informalidad, desdibujando continuamente los límites de acción y de las responsabilidades de las áreas operativas y de cada rol adscrito a éstas; la existencia de trabajadores que desconocen e incumplen los procesos de trabajo, el estándar de sus entregables y el cliente beneficiario de su producto, distorsiona el alcance de la práctica de trabajo individual y colectivo y dista del enfoque de gestión por procesos, necesario para conservar en el largo plazo la permisología y certificaciones que le dan sostenibilidad operativa.

Ello hace que el diseño organizacional descrito (documentado o declarado por la directiva de la empresa) se modifique con una práctica empírica que carece de legitimidad, lo que conlleva a la falta de gobernabilidad en la gestión.

En este sentido, es apremiante que SIACA, realice de manera formal y documentada un análisis estructural de los flujos de trabajos del área, una delimitación del alcance de las finalidades y responsabilidades de cada uno de los roles, y establezca políticas y normas que institucionalicen un diseño organizacional acorde a las condiciones que prevalecen en el entorno (rutinas habituales de trabajo que son efectivas) y a las características propias de la naturaleza técnica del área de mantenimiento, considerando los aportes que devengan de los actores clave de esta operación para ajustar las prácticas de trabajo que conlleven a posicionar a la organización en un nivel de productividad óptima.

5.1.4 Cuarto Vínculo: Elementos del Diseño Organizacional y la Estrategia de Negocio

El vínculo entre los elementos del diseño organizacional y la estrategia de negocio, describe aspectos críticos relacionados con el desempeño de nivel excelente que agrega valor a la organización. En muchos casos la cultura tiene más influencia que las estrategias formales.

En SIACA, al decidir cómo conviene ejecutar la estrategia de negocio, la directiva en ausencia de información objetiva sobre la gestión, se basa en sus principios y valores para tomar decisiones relativas a las tareas que debe realizar el área de mantenimiento.

En el área de mantenimiento existe un alto porcentaje de trabajadores motivados a permanecer en la organización y a contribuir a que la empresa se sostenga a pesar de la volatilidad económica, social y política actual y de la informalidad en sus prácticas de gestión. No obstante, desean conocer de la directiva la estrategia de negocio, la expectativa que tiene de su trabajo y la contribución esperada para cumplir sus objetivos.

5.1.5 Quinto Vínculo: Estrategia de Negocio y Situación Comercial

El vínculo entre la estrategia de negocio y la situación comercial, representa como las fuerzas del medio ponen a prueba las acciones de la organización y su capacidad de cambio y transformación acelerada, para aprovechar oportunidades que la forjen o tomar las previsiones ante las amenazas que pueden devastarla.

En SIACA existe pleno conocimiento de sus clientes y un alto nivel de compromiso en satisfacer sus necesidades, derivado del sentido de pertenencia fortalecido a través de los años, en quienes han acompañado a la empresa desde sus inicios. Aun cuando no muestran una clara comprensión de los objetivos estratégicos de la organización para atender las demandas y presiones constantes del entorno, ni cuentan con los mecanismos de gestión necesarios para satisfacer estas expectativas, revelan gran disposición para trabajar bajo la expectativa de que la empresa a corto plazo, acometa las acciones de cambio requeridas para ofrecer condiciones de trabajo óptimas para producir con eficacia y eficiencia.

5.2 Recomendaciones

- 1.** Analizar las variables del diseño organizacional (estrategia del negocio, elementos del diseño, cultura, resultados de la empresa) que requieren ajustes para mejorar el desempeño del área de mantenimiento.
- 2.** Definir las directrices estratégicas para el área de mantenimiento (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), ajustada a la situación actual de la empresa.

- 3.** Definir los límites y las tareas claves del área de mantenimiento, en términos de productos y servicios que ofrece para contribuir a los resultados del negocio. Implica:
 - Delimitar el alcance de las áreas: mecánica, herrería, pintura, gestión estadística y gerencia de mantenimiento.
 - Convertir las tareas medulares operativas en funciones.
 - Definir las tareas para cada individuo que labora en el área.
- 4.** Establecer de acuerdo a la estrategia del negocio, los sistemas operativos y de apoyo para el área de mantenimiento.
- 5.** Identificar en los nuevos sistemas organizativos, el impacto que tendrán los nuevos hábitos y prácticas de trabajo del área de mantenimiento.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica* (5ta. ed.). Caracas: Editorial Epistemia.
- Bardin, L. (1996). *Análisis de Contenido*. Madrid, España: Akal Ediciones.
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos*. . México , México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (2da. ed.). México: Pearson Education.
- Burke W, W. (1988). *Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo*. Adisson Wesler Iberoamericana, Estados Unidos de América.
- Capra, F. (2006). *La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos* (3 ed.). Barcelona, España: Anagrama.
- Cerda, H. (1991). *Los elementos de la investigación: Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Colombia: El Búho.
- Chagala, Y. (2011). *Diagnóstico del Clima Organizacional en un Área de la Administración Local de Auditoría Fiscal*. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Veracruzana, México.
- Cummings, T. G. (2004). *Organization Development and Change: Foundations and Application in Boonstra. Dynamics of Organizational Change and Learning*.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional* (5ta ed.). Juárez , México : Prentice - Hall Hispanoamericana S.A. .
- Friedlander, F., & Brown, L. (1974). Organization development. *Annual Review of Psychology*, 25, 313-341.
- García Paz, G. (2014). *Pensamiento estratégico herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio*. Milenio.
- Hanna, D. P. (1998). *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. Massachusetts, E.U.A.: Addison Wesley Iberoamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. 5). México: McGraw-Hill.
- Kart, T. (2006). Transforming organization for organic growth: The DNA of change leadership. *Journal of Change Management*, 6(1), 3-20.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1989). *Psicología Social de las Organizaciones*. España: Trillas.

- Lawler, E. E., Nadler, D. A., & Cammann, C. (1980). *Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Working Life*. New York, U.S.A. : Wiley.
- Lippitt, G. (1986). *Implementing organizational change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales* (4ta. ed.). México D.F. , México: Limusa S.A. de C.V. .
- Mintzberg, H. (1997). *Diseño de organizaciones eficientes* (6 ed.). Ateneo.
- Navarro, J. (2001). *Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio*. Tesis Doctoral , Universidad de Barcelona, España.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Ed. Panapo.
- Sescovich, S. (2 de mayo de 2018). *Gestión de persona, estrategia. El pensamiento estratégico*. Obtenido de Gestión de personal. Estrategia: <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-personal-estrategia/pensamiento-estrategico>
- Shein, E. (1980). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la Investigación científica* (Vol. 4). (G. Noriega, Ed.) México, D.F: Limusa.
- Toro Jaramillo, I. D., & Parra Ramirez, R. D. (2006). *Método y Conocimiento: Metodología de la Investigación* (1ra. ed.). Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Valdez Riviera, S. (1998). *Diagnóstico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas* . México: Trillas.
- Valeriano, E. (2003). Gerencia del cambio y transición. Conferencia presentada en las segundas jornadas de Gerencia y Liderazgo. *Agenda Académica*, 10(1).

ANEXO”A”

GUÍA DE OBSERVACIÓN

VARIABLE	ASUNTO	INFORMACIÓN		FUENTE	OBSERVACIONES O COMENTARIOS
		SI	NO		
		☐	☐		

ANEXO “B”**DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- **Objetivo:** Recabar información sobre el desempeño del área de mantenimiento de la empresa Servicios Integrales Aeronáuticos SIACA C.A., a los fines de identificar las causas y efectos sobre la gestión de la organización.
- **Administración:** Individual.
- **Duración:** 20 minutos aproximadamente.
- **Datos Personales del entrevistado**
 - Nombres y Apellidos:
 - Edad:
 - Sexo:
 - Profesión:
- **Datos Laborales del entrevistado**
 - Ocupación/Cargo:
 - Área o Unidad de adscripción:
 - Antigüedad en el cargo:
 - Experiencia en el área:

MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL – EVALUACION: SITUACION COMERCIAL

VARIABLE	¿POR QUÉ? – CAUSA	ASUNTO – ASPECTO A MEDIR	¿Y QUÉ CON ESO? – CONSECUENCIAS
RECURSOS HUMANOS		DESARROLLO Y CRECIMIENTO PROFESIONAL	
		ESTABILIDAD SEGURIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO	
		NIVELES DE PARTICIPACIÓN AUTORIDAD Y AUTONOMÍA RAZONABLE	
		SALARIOS Y BENEFICIOS	
		PRESUPUESTO	
RESULTADOS ESPERADOS DEL NEGOCIO		PATRONES DE CRECIMIENTO	
		INDICES DE RENDIMIENTO	
		DESARROLLO TECNOLÓGICO	
		EXPECTATIVAS SOCIALES, POLÍTICAS, LEGALES	
MEDIO		PRESIONES COMPETITIVAS	
		INNOVACIONES NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS	
		ESCASEZ DE MATERIA PRIMA	

MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL – EVALUACION: ESTRATEGIA DE NEGOCIO

VARIABLE	¿POR QUÉ? – CAUSA	ASUNTO – ASPECTO A MEDIR	¿Y QUÉ CON ESO? – CONSECUENCIAS
MISIÓN O PROPOSITO		RAZON DE SER	
		ACTIVIDAD COMERCIAL	
		DECISIÓN DE COMPETIR EN EL MERCADO	
		TECNOLOGIAS BASICAS QUE EMPLEA	
		CONOCIMIENTO Y COMPRENSION DE LOS OBJETIVOS	
OBJETIVOS		LOGRO DE LOS OBJETIVOS – INDICADORES	
VALORES		ALINEACION CON LA RAZON DE SER	
		VALORES QUE DETERMINAN LA RELACION DE LA EMPRESA CON:	
		CLIENTES	
		TRABAJADORES	
		COMPETIDORES	
		PROVEEDORES	
SUPUESTOS SUBYACENTES		COMUNIDAD Y MEDIO AMBIENTE	
		CONOCIMIENTO DE SUS CLIENTES	
		SOLUCIONES ANTE SUS NECESIDADES	
		PRODUCCION ADECUADA PARA USO DEL CLIENTE	
		CONTRATO EXPLICITO O IMPLICITO CON CLIENTE	

MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL – EVALUACION DISEÑO ORGANIZACIONAL

VARIABLE TAREAS	¿POR QUÉ? – CAUSA	ASUNTO – ASPECTO A MEDIR	¿Y QUÉ CON ESO? – CONSECUENCIAS
ESTRUCTURA		ACTIVIDADES QUE REALIZA	
		ENTRADAS O INSUMOS	
		SALIDAS O PRODUCTOS	
		REALIZACIÓN DE TAREAS INDIVIDUALES O CON AYUDA	
		RELACIONES CON OTROS DEPARTAMENTOS DELIMITACION DE RESPONSABILIDADES	
		AUTONOMIA O APROBACION PARA LA REALIZACION DE LAS TAREAS	
RECOMPENSAS		EXISTENCIA DE MECANISMOS DE CONTROL	
		MECANISMOS DE AYUDA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	
		RECOMPENSA DEL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS	
TOMA DE DECISIONES E INFORMACION		SANCIONES ANTE EL INCUMPLIMIENTO DE TAREAS	
		FLUJOS FORMALES E INFORMALES DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	
		DEFINICION Y COMUNICACION DE METAS	
		EJERCICIO DE LIDERAZGO – TOMA DE DECISIONES	

MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL – EVALUACION DISEÑO ORGANIZACIONAL

VARIABLE	¿POR QUÉ? – CAUSA	ASUNTO – ASPECTO A MEDIR	¿Y QUÉ CON ESO? – CONSECUENCIAS
TOMA DE DECISIONES E INFORMACION		SISTEMA DE RETROALIMENTACION	
		APORTE A LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA	
		EXISTENCIA DE COMPETENCIAS REQUERIDAS	
		COMPETENCIAS ESPECIALIZADAS O GENERALES	
		EDAD, ANTIGÜEDAD, AÑOS DE EXPERIENCIA	
		MOTIVACIONES BASICAS	
GENTE			

MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL – EVALUACION: CULTURA DE LA ORGANIZACION

VARIABLE CUTURA	¿POR QUÉ? – CAUSA	ASUNTO – ASPECTO A MEDIR	¿Y QUÉ CON ESO? – CONSECUENCIAS
		ACTITUDES VISIBLES HACIA LA ESTRATEGIA U OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	
		DISTRIBUCION DEL PODER Y LA RECOMPENSA	
		TRABAJO EFECTIVO QUE HACE O NO HACE LA GENTE	
		NORMATIVAS QUE EXPLICAN COMO SE HACEN O PORQUE NO SE HICIERON LAS COSAS	

MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL – EVALUACION: RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

VARIABLE	¿POR QUÉ? – CAUSA	ASUNTO – ASPECTO A MEDIR	¿Y QUÉ CON ESO? – CONSECUENCIAS
RECURSOS HUMANOS		DESARROLLO Y CRECIMIENTO PROFESIONAL	
		ESTABILIDAD SEGURIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO	
		NIVELES DE PARTICIPACIÓN AUTORIDAD Y AUTONOMÍA RAZONABLE	
		SALARIOS Y BENEFICIOS	
		PRESUPUESTO	
RESULTADOS ESPERADOS DEL NEGOCIO		PATRONES DE CRECIMIENTO	
		INDICES DE RENDIMIENTO	
		DESARROLLO TECNOLÓGICO	
		EXPECTATIVAS SOCIALES, POLÍTICAS, LEGALES	
MEDIO		PRESIONES COMPETITIVAS	
		INNOVACIONES NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS	
		ESCASEZ DE MATERIA PRIMA	

ANEXO “C”**PROCESAMIENTO DE DATOS****(Asunto-Indicadores-Variables Independientes)****VARIABLE SITUACION COMERCIAL****1.- ¿Conoce a sus clientes?**

A- SI _____

B- NO _____

C- Medianamente _____

2.- ¿Aporta soluciones a las necesidades del cliente?

A- SI _____

B- NO _____

C- Medianamente _____

3.- ¿Tiene una producción adecuada para el uso del cliente?

A- SI _____

B- NO _____

C- Medianamente _____

VARIABLE ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

4.- ¿Conoce y comprende los objetivos del área?

A.- SI _____

B.- NO _____

C- Desconoce _____

5.- ¿Conoce los mecanismos de ayuda para lograr los objetivos?

A.- SI _____

B.- NO _____

C- Desconoce _____

6.- ¿Hay escasez de materia prima para producir resultados?

A- SI _____

B- NO _____

C- Desconoce _____

VARIABLE CULTURA

7.- ¿Existen actitudes positivas visibles hacia la estrategia u objetivos de la organización?

A- Positivas _____

B- Negativas _____

C- Medianamente _____

8.- ¿Existen normativas que explican cómo se hacen o por qué no se hicieron las cosas?

A- SI _____

B- NO _____

C- Medianamente _____

9.- ¿Existe distribución del poder y la recompensa?

A- SI _____

B- NO _____

C- Desconoce _____

10.- ¿Identifica el trabajo que hace o no la gente?

A- SI _____

B- NO _____

11.- ¿Identifica valores que determinan la relación de la empresa con los trabajadores?

A- SI _____

B- NO _____

12.- ¿Identifica valores que determinan la relación de la empresa con los clientes?

A.- SI _____

B.- NO _____

VARIABLE RESULTADOS DE LA EMPRESA

13.- ¿Identifica resultados del área que aporten a los de la empresa?

A.- SI _____

B.- NO _____

14.- ¿Percibe desarrollo y crecimiento profesional en la empresa?

A.- SI _____

B.- NO _____

15.- ¿Percibe salarios y beneficios que influyan en los resultados alcanzados?

A- SI _____

B- NO _____

C- Medianamente _____

16.- ¿Se satisfacen las expectativas sociales, políticas y legales?

A- SI _____

B- NO _____

C- Desconoce _____

VARIABLE DISEÑO ORGANIZACIONAL

17.- ¿Realiza las actividades en el área que satisfagan las necesidades del cliente?

A.- SI _____

B.- NO _____

18.- ¿Identifica las entradas o insumos para iniciar las actividades en el área?

A.- SI _____

B.- NO _____

19.- ¿Identifica las salidas o productos que el área proporciona a sus clientes?

A.- SI _____

B.- NO _____

20.- ¿Existe un sistema de retroalimentación para conocer la satisfacción del cliente?

A.- SI _____

B.- NO _____

21.- ¿Se cuantifica el logro de los objetivos a través de indicadores?

A.- SI _____

B.- NO _____

22.- ¿Las actividades realizadas tienen interrelación con otros departamentos y están delimitadas?

A.- SI _____

B.- NO _____

23.- ¿Se recompensa el cumplimiento de las tareas?

A.- SI _____

B.- NO _____

24.- ¿Percibe el ejercicio de liderazgo y toma de decisiones en la empresa?

A.- SI _____

B.- NO _____

25.- ¿Se identifican los flujos formales e informales de comunicación?

A.- SI _____

B.- NO _____

26.- ¿Identifica las competencias requeridas para laborar en la empresa?

A.- SI _____

B.- NO _____

27.- ¿Identifica las motivaciones básicas para permanecer en la organización?

A.- SI _____

B.- NO _____