



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

Trabajo Especial de Grado
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL SEGUN EL MODELO DE MARVIN
WEISBORD PARA “Tecnigráficas R.U., C.A”

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Fariñas Farrera María Elsa

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, julio del 2016

DEDICATORIA

Dedico el fruto de este esfuerzo acompañada de la gracia de Dios quien me acompaña en cada paso del camino de mi vida.

A mis padres Rosalía y Luis José, quienes con dedicación y esfuerzo han hecho de mí una persona de bien y me han inculcado los valores necesarios para enfrentar la vida con mejores decisiones.

A mi hermano Jesús por su apoyo y cariño.

A todas aquellas personas que me han brindado su apoyo en el transcurso de esta meta ya finalizada, a todos les agradezco y les exhorto a realzar perseguir sus sueños, que a pesar de las dificultades y baches del camino siempre con esfuerzo dedicación y constancia todo se puede lograr.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios que en su infinita misericordia y su amor incondicional me protege y guía cada día de mi vida.

Quiero agradecerle a la Universidad Católica por haber aceptado ser parte de ella y abierto sus puertas para adquirir todo el conocimiento de esta especialización, igualmente a todos y cada uno de los profesores que con esfuerzo y dedicación transmitieron su conocimiento para impulsar el desarrollo de excelentes profesionales para este país.

A los compañeros de clase que contribuyeron en este camino de aprendizaje por su apoyo y compañerismo.

Especialmente le agradezco a Sarai, que además de ser mi compañera de clase es mi amiga y conté con su apoyo y compañía en los buenos y malos ratos, igualmente agradezco a Darrin porque también contribuyó y fue de gran ayuda y soporte en este trayecto.

A Mónica por su apoyo y colaboración en la finalización de este gran logro.

Finalmente agradezco a mi familia que son mi incondicional, y a Dios por sus múltiples bendiciones que se aprecian no solo en lo grandioso, sino en los detalles más pequeños.

GRACIAS

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I.....	14
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1. Planteamiento del Problema	14
1.2. Justificación de la Investigación	18
1.3. Objetivos de la Investigación	19
CAPITULO II	20
2. MARCO ORGANIZACIONAL.....	20
2.1. Historia de la Organización	20
2.2. Estructura.....	21
Estructuración organizacional de <i>Tecnigraficas R.U. C.A.</i>, según Henry Mintzberg	22
CAPITULO III	29
3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	29
3.1. Antecedentes de la Investigación	30
3.2. Bases Teóricas.....	32
CAPITULO IV	46
4. MARCO METODOLÓGICO	46
4.1. Tipo de Investigación	46
4.2. Según la Fuente de Datos Trabajados.....	47
4.3. Por el momento en que se Recogen los Datos	47
4.4. Técnicas e Instrumentos.....	47
4.5. Población y Muestra.....	50
4.5.1 Población	50
4.5.2 Muestra	50
4.6. Procedimientos a Seguir.....	51
4.7. Operacionalización de las Variables.....	52
CAPITULO V	56
5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	56
Conclusiones.....	74
Recomendaciones.....	76

Referencias Bibliográficas.....	77
Anexos	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nro.1 Propósito.....	57
Tabla Nro. 2 Estructura.....	60
Tabla Nro.3 Relaciones.....	62
Tabla Nro.4. Recompensas.....	64
Tabla Nro.5.Liderazgo.....	66
Tabla Nro. 6 Mecanismos Auxiliares.....	68
Tabla Nro.7 Matriz DOFA.....	70
Tabla Nro. 8 Matriz DOFA.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nro. 1 Promedio Respuestas Empleados Tecnigráfica RU C.A. por Dimensión.....	56
Gráfico Nro. 2 Propósito.....	58
Gráfico Nro. 3 Estructuras.....	60
Gráfico Nro. 4 Relaciones.....	62
Gráfico Nro. 5 Recompensas.....	65
Gráfico Nro. 6 Liderazgo.....	67
Gráfico Nro. 7 Mecanismos Auxiliares.....	69

ÍNDICE DE IMÁGINES

Gráfico Nro.1 Organigrama de Tecnigraficas R.U. C.A.....	22
Gráfico Nro. 2 El Modelo organizacional de seis cuadros.....	37
Gráfico Nro. 3 Estructuras.....	60

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ORGANIZATIVA
DE TECNIGRAFICAS R.U., C.A

RESUMEN

AUTORA

Fariñas María Elsa

Asesor:

Prof. Ricardo Petit

El presente es un estudio organizacional sobre la situación actual de la empresa Tecnigráficas R.U., C.A, que se dedica a la fabricación, estampado y comercialización de franelas en Venezuela. El diagnóstico se fundamentó bajo el Modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord que contempla las dimensiones: propósito, estructura, recompensas, liderazgo, relaciones laborales, y mecanismos auxiliares, Weisbord (1976), con el fin de identificar oportunidades de mejora que contribuyan a su desarrollo organizacional.

Se trató de una investigación de tipo aplicada, donde se empleó una encuesta a toda la población (20 personas), para evaluar cada dimensión del modelo antes mencionado.

Los resultados obtenidos arrojaron que las dimensiones con más baja puntuación fueron las de propósito, mecanismos auxiliares, relaciones y estructura.

Palabras Claves: Diagnostico Organizacional, Investigación aplicada Descriptiva no Experimental, Modelo de Weisbord.

INTRODUCCIÓN

Los cambios y transformación, representan hoy en día una constante en las organizaciones, sobre todo en lo que respecta al ámbito tecnológico, político y social; estos tienden a afectar la dinámica de una empresa impactando sus procesos, esto implica que la capacidad de adaptación debe prevalecer en las organizaciones para poder asumir de forma positiva y proactiva los cambios que se presenten.

Por lo anteriormente expuesto, el Desarrollo Organizacional (DO), busca, a través del Diagnóstico Organizacional, percibir los principales acontecimientos que puedan estar afectando el normal funcionamiento de los procesos, tales como: identificar los puntos de atención que puedan estar afectando los procesos, con el fin de que sean corregidos, a través de la planificación y ejecución de acciones correctivas, evaluar el impacto de las acciones, crear las estrategias a intervenir en un proceso de cambio y realizar los ajustes necesarios que permitan lograr el mejoramiento de la organización.

Para entender y desarrollar mejoras en la organización, producto del diagnóstico organizacional, es prescindible tener claridad de los conceptos que se manejan desde el punto de vista de diversos autores, tales como:

Beckard (1969) lo define como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

De tal modo que, se entiende entonces que el DO, es un proceso que involucra toda la organización, que los lineamientos vienen definidos desde la alta dirección para incrementar la eficacia y eficiencia en función de lograr calidad en los procesos, sustentando el estudio sobre la base del conocimiento

de las ciencias de la conducta humana, permitiendo dicho conocimiento planificar las estrategias y espacios para la intervención de los procesos que permitan la implantación de un cambio deseado.

En este sentido, French y Bell (1996) exponen que: *“El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema”*. Es decir, que en la medida en que se puede describir y analizar la estructura y los procesos de una organización, también se puede identificar los problemas provocados por el medio ambiente donde funciona la organización, así como identificar las dimensiones de la percepción del ambiente laboral que tienen los trabajadores y cómo esto influye en la experiencia y conductas individuales; lo puede servir como factor determinante para activar la motivación que al cambio que permitan mejorar la efectividad, la calidad de los procesos y el desempeño, e ir más allá de las expectativas del trabajo, contribuyendo con un mayor compromiso a alcanzar mejores resultados.

En relación a lo expuesto, existen una gran cantidad de modelos de diagnósticos organizacionales, que buscan estructurar el estudio de las organizaciones, con el propósito de explicar el funcionamiento de las mismas, por lo que la investigación desarrollada se basó en el Diagnostico Organizacional sobre la situación actual de la empresa Tecnigráficas R.U., C.A, sustentada en el Modelo de los Seis Cuadros de Marvin Weisbord.

En este sentido French y Bell (1995) explican que:

Es el modelo de seis cuadros de Marvin Weisbord, un marco de referencia para el diagnóstico...este modelo indica a los practicantes DO, dónde deben buscar y qué es lo que deben buscar para diagnosticar los problemas de una organización...Weisbord identifica seis áreas críticas-Propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y

liderazgos-en dónde deben funcionar bien las cosas si se quiere que la organización tenga éxito. p126.

Es importante destacar que se toma como referencia para el diagnóstico organizacional este modelo, ya que permite la evaluación sistemática de los procesos y actividades de la organización, estudiando cada cuadro que integra el modelo, buscando señales de problemas u oportunidades de mejoras, con la finalidad de obtener una visión general de la estructura y diseño organizacional de la empresa Tecnigraficas R.U., C.A.

En otro orden de ideas, a continuación, se indica la estructura de este trabajo especial de grado, el cual consta de seis (6) capítulos, los cuales abarcan lo siguiente:

Capítulo I: “Planteamiento del Problema”, se desarrolla la idea de la investigación a través de la definición de los siguientes elementos: 1) definición y descripción del problema, 2) se realiza la pregunta concreta de investigación o de la realidad concreta del problema, 3) se justifica la investigación y se resalta la importancia y viabilidad de llevar a cabo la misma, 4) se definen los objetivos generales y específicos, donde se delimita el alcance y el propósito del estudio.

Capítulo II: “Marco Organizacional”, comprende la información estructural y funcional de la empresa en estudio, en este capítulo se describen los datos referenciales de la organización considerada en la investigación, tales como: historia, antecedentes, misión, visión, valores corporativos, y su estructura organizacional, formal y evaluada considerando los estudios de Henry Mintzberg.

Capítulo III: “Marco Teórico y Referencial”, permite sustentar teóricamente el estudio, una vez que se ha planteado el problema de

investigación, permitiendo exponer toda la información que soportan la investigación, tales como: antecedentes históricos y referentes teóricos que soportan el tema del estudio.

Capítulo IV: “Marco Metodológico”, se detalla la metodología aplicada, tomando en cuenta: el tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y procesamiento de los datos, población y muestra que abarcada, la operacionalización de las variables objeto de estudio, el diseño del plan de acción y el cronograma de actividades a realizar en el transcurso de la investigación.

Capítulo V: “Análisis de Resultados”, representa el eje central de la investigación relacionada con la situación real que se está estudiando. Se describen o se explican de manera precisa y clara las acciones que se desarrollaron en los objetivos planteados y se da respuesta a las interrogantes de la investigación con el análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados.

Capítulo VI: “Conclusiones y Recomendaciones”, Se presentan las conclusiones arrojadas luego del análisis de los resultados obtenido por el instrumento, así como también las recomendaciones emanadas de la investigación que van a permitir mejorar las debilidades presentadas y establecer oportunidades de mejora.

Finalmente se presentan las Referencias consultadas y mencionadas en el trabajo y todos los anexos.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Hoy en día, las sociedades están obligadas a competir dentro de un mercado que se desarrolla fundamentalmente en las nuevas tendencias de las ciencias y las tecnologías, no obstante, su nivel de desarrollo depende principalmente de las estructuras políticas, sociales y económicas de sus pueblos.

Por consiguiente, los competidores globales y el progreso de los procesos tecnológicos y científicos, están llevando a las organizaciones a vivir una fuerte competitividad, al enfrentarse a un mercado nacional y mundial más exigente, donde los clientes esperan que los productos tengan una alta calidad, sean útiles para varios propósitos y posean un precio bajo. Estas expectativas conducen a las empresas a adoptar estrategias de excelencia empresarial.

Dentro de esta perspectiva, la actividad de confección de ropa juega un papel importante en el desarrollo de las sociedades, a pesar de que la industrialización y del avance tecnológico y científico mantienen su trascendencia en la economía nacional, la producción textil, como materia prima principal, presenta problemas de importación, generando difícil acceso a la misma, lo que conlleva a que la empresas dedicadas a este ramo, hagan un mayor esfuerzo para satisfacer la continua demanda de los productos como consecuencia del crecimiento demográfico.

Por lo tanto, es importante señalar que, en nuestro país, al igual que en el resto del mundo, se están produciendo cambios sorprendentes en los ámbitos financiero, económico, político, social, ecológico, entre otros, que afectan en gran medida a los individuos y, en consecuencia, a las organizaciones.

Dentro de este ámbito el desarrollo industrial textil, Tecnigráfica R.U. C.A., es una empresa que se caracteriza por mantener una larga trayectoria dentro del mercado de confección y estampados de franelas en Venezuela, superando diversos cambios del entorno, adaptando sus procesos a las necesidades y requerimientos de la demanda de sus clientes.

En consecuencia, la empresa mantiene una identificación constante de aquellos factores que puedan afectar el buen funcionamiento de la misma, por lo que, al momento de realizar un primer diagnóstico en conversación con su máxima autoridad y el personal administrativo, se pudo recabar información de los factores, tanto externos como internos, que consideran pueden afectar su eficiente desempeño en su larga trayectoria organizacional, y que pueden ser manejables o no según su naturaleza e impacto en la organización.

Estos factores se describen a continuación:

Factores externos:

1. El personal administrativo, expuso la situación económica presentada en los últimos 5 años en el país, principalmente asociado al control de cambio establecido por el Estado, y a la falta de divisas que a conllevado a la escasez de materia prima en estos dos últimos años, ya que se les ha dificultado conseguir el mismo tipo de tela, y los precios de las misma cambian mensualmente.
2. La falta de proveedores de materia prima nacional, es decir, la tela que utilizan es principalmente importada.

Esta situación impacta los costos de la materia prima y la producción del producto, debido a que los insumos no siempre serán los mismos, sino que están condicionados a la oferta que se encuentren disponibles en el mercado, esto significa, que la empresa debe re planificar constantemente sus líneas de producción para mantenerse en funcionamiento.

Factores internos:

1. Se observó que la organización carece de una estructura funcional formalmente definida, dónde se especifique la distribución de tareas, responsabilidades y funciones en todos los niveles de la organización.
2. La misión, visión y valores de la empresa no están definidas.

Lo planteado impacta el proceso estratégico de la organización, el establecimiento formal de la misión representa que cada empleado se identifique con la organización, reconozca la razón de ser de la misma y se alinee en consecuencia con las metas a alcanzar representadas por la visión de la empresa. Una vez que se hayan establecidos se pueden elaborar los objetivos, las estrategias y planes tácticos que permitan orientar el trabajo, conocer la función de cada quien y como contribuir de manera eficiente y eficaz al éxito de la organización.

Por otra parte, la definición y establecimiento de la estructura de una organización, permite determinar el grado de participación que tienen los empleados en la toma de decisiones y la manera como se interrelacionan los procesos entre cada uno de los departamentos, identificar los procesos de comunicación, conocer la especialización del trabajo, identificar la cadena de mando, así como obtener una formalización de la estructura conforme a la realidad y funcionamiento de la organización.

En atención a la situación planteada, la consultoría en desarrollo organizacional permite a las organizaciones identificar las áreas de oportunidad de mejoras, susceptibles a cambios que permitan incrementar la efectividad y bienestar de la organización, mediante las intervenciones planificadas de los procesos.

En este sentido y partiendo de la metodología del modelo de los seis cuadros de Marvin Weisbord, se pretende atender a dos aspectos importante de identificar en la organización, tales como:

1. El aspecto formal: ¿cómo suceden las cosas?
2. El aspecto informal: ¿forma en la cual suceden realmente las cosas?

En tal sentido, French y Bell (1996) exponen que: Marvin Weisbord, describe su modelo “como una pantalla de radar, señales luminosas que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y se sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad”.

Este modelo comprende el estudio de las siguientes dimensiones:

1. Propósito
2. Estructura
3. Recompensas
4. Liderazgo
5. Relaciones laborales
6. Mecanismos auxiliares

Una vez definido e identificado el modelo de diagnóstico organizacional, es importante responder la siguiente interrogante:

¿Cuáles factores de la organización Tecnigráfica R.U.C.A que estén identificados a través de las dimensiones del Modelo de Weisbord (1976) presentan alguna debilidad o representan una oportunidad de mejora en la organización?

Para dar respuesta a estas interrogantes se aplicará a una muestra representativa de trabajadores (no probabilística), instrumentos que diagnosticarán y medirán el estado actual de la organización, con la finalidad de ahondar en este.

1.2. Justificación de la Investigación

Al realizar un proceso de consultoría en una organización, además de las impresiones que puedan tener los directivos y empleados acerca de las posibles oportunidades de mejora en su empresa, es importante utilizar un modelo de diagnóstico que permita estudiar diferentes factores dentro de la organización, para así cubrir diversas áreas de la misma.

De esta forma las recomendaciones que se puedan ofrecer sería más amplia, en la presente investigación el modelo de Marvin Weisbord de las seis cajas, da la oportunidad de indagar en seis (6) dimensiones: propósito, estructura, recompensas, liderazgo, relaciones laborales, y mecanismos auxiliares.

Entonces, la información que se obtendrá, se sustenta con base a las reuniones y entrevistas a realizar, donde se identificarán las áreas de oportunidad de mejoras, que tienen expectativas de transformación, que están dispuestas a la implantación del cambio al cual deba ser sometida la organización como causa del proceso Diagnóstico, igualmente partiendo de los resultados que emanen de los instrumentos aplicados, se establecerán recomendaciones y objetivos alineados al fortalecimiento y oportunidades de

mejoras de las dimensiones o áreas de la organización que fueron estudiadas bajo el modelo antes mencionado.

Estos estudios permiten a la organización, tener una idea bastante clara de las deficiencias u oportunidades de mejoras que pueda presentar la misma, sobre todo cuando se enfrenta a cambios a través del tiempo y cuando se desenvuelve en un entorno diverso. Dándole la oportunidad de establecer un plan de mejoras o un proceso de cambio mediante el cual la organización se fortalezca y perdure en el tiempo.

1.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Diagnosticar mediante el Modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord que contempla las dimensiones propósito, estructura, recompensas, liderazgo, relaciones laborales, mecanismos auxiliares; la situación organizativa de Tecnigráficas R.U., C.A en cuanto a su proceso organizacional, con el fin de identificar las oportunidades de mejoras.

Objetivos específicos

- Determinar los elementos que constituyan oportunidades de mejoras al proceso organizacional de Tecnigráficas R.U., C.A.
- Realizar recomendaciones a la empresa Tecnigraficas R.U., C.A. para mejorar las áreas o dimensiones donde se identifiquen oportunidades de mejora.

CAPITULO II

2. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Historia de la Organización

Tecnigraficas R.U., C.A, surge en Venezuela en 1989 como figura jurídica de firma personal, constituyéndose en compañía anónima para el año 1992, manteniendo una trayectoria operativa de sus funciones de 23 años continuos. La empresa tiene su origen en la sede principal en la Zona Industrial de Palo Verde, en donde se generan los lineamientos estratégicos para la operación y comercialización de los productos que genera.

Es una empresa privada, con fines de lucro, ya que su objetivo principal es generar ganancia o utilidad a los accionistas o propietarios. Es una organización formal, que según Chiavenato comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos.

La actividad económica de la empresa desde sus inicios, se basó principalmente en la confección de franelas básicas y simples hasta desarrollar en los actuales momentos la técnica y aplicación de estampados, convirtiéndose en una de las principales empresas de su ramo, logrando posicionarse comercialmente en diferentes tiendas ubicadas en la Ciudad de Caracas y el Oriente del País.

Su naturaleza está enmarcada en el servicio de comercialización y venta de franelas estampadas, con innovadores diseños enmarcados hacia las líneas de Marvel, Cómics, Classic Rock y Starswars lo que les permite ofrecer a sus clientes diseños exclusivos.

La estructura jerárquica está conformada por el Director General, las coordinaciones de Administración, Producción, Almacén, Diseño y Venta.

La Gestión de la Organización está apalancada por la comunicación informal entre departamentos, sus directivos nos compartieron la oportunidad de generar procesos estándares para soportar la gestión operativa de la empresa por cuanto sus procesos no están normados formalmente.

La organización se encuentra conformada por 20 trabajadores Internos, distribuidos entre los distintos departamentos que la conforman, entre los cuales se encuentran: 1 Director General, 3 Coordinadores, 1 Diseñador, 1 Serigrafista, 2 Jefas de Costureras, 6 costureras, 2 Estampadores, 2 Ayudantes de Estampadores, 2 Asistentes de Almacén.

La empresa no posee formalmente establecidos los siguientes aspectos: Misión y Visión, Valores y Principios.

2.2. Estructura

La estructura organizacional, es la forma formal en la que la empresa va a funcionar y va a gestionar cada uno de sus procesos, lo cual permite determinar la división formal de las unidades de negocio con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Existen diversos patrones de diseño para organizar una empresa, en lo que respecta a Tecnigráficas R.U., C.A., se define su tipo de estructura según Henry Mintzberg.

Estructura de Tecnigráfica R.U. C.A.

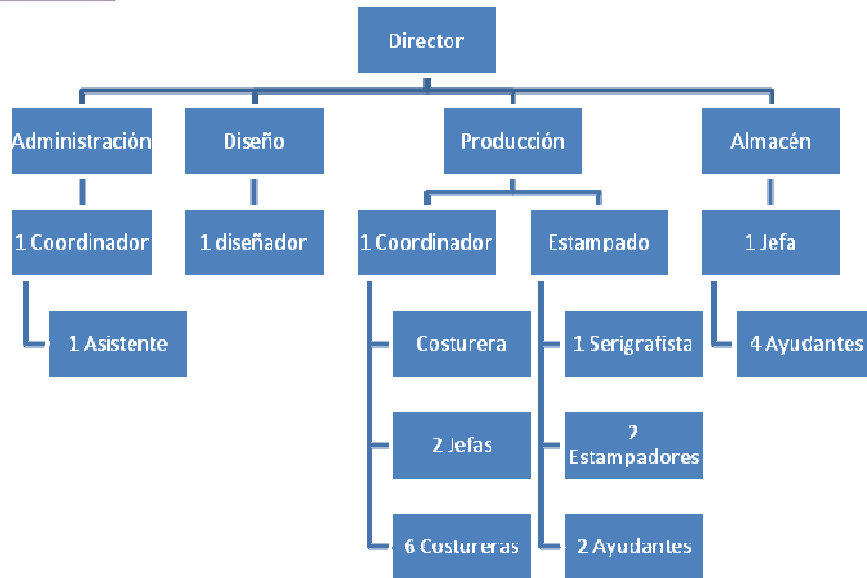


Figura 2. Organigrama de Tecnigráficas R.U. C.A.

Fuente: Organigrama suministrado por la empresa

Estructuración organizacional de *Tecnigráficas R.U. C.A.*, según Henry Mintzberg

Razonando lo establecido por Mintzberg (1984), sobre la estructura de las organizaciones, Tecnigráficas R.U. C.A., es una organización empresarial o de estructura sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en que uno (o pocos) Coordinadores de aéreas la dominan o guían y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico. Esta organización tiene relación comercial con su tienda Grupo Textil, C.A. ubicada en el Centro Comercial Sambil, de la ciudad de Caracas, así como, con otros clientes importantes ubicados en diversas ciudades de Venezuela. Siendo el Director de la empresa quien lidera los

canales de compra, producción y comercialización, apoyado en el área de administración y un vendedor outsourcing. A continuación, la caracterización de la estructura de la empresa, según la estructuración de Mintzberg:

Organización empresarial o estructura simple

Esto se refiere a la estructura de la organización en la cual no existen una gran cantidad de gerentes o personal supervisorio. La supervisión es directa.

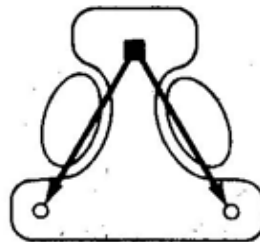
La organización en estudio, no posee Gerencias, solo está el Director General, quien es el dueño de la empresa y las encargadas de las áreas de Administración, Diseño, Producción y Almacén.



Parte fundamental: Ápice Estratégico

Se refiere a los directivos que ocupan la parte superior de la jerarquía y que supervisan la totalidad del sistema.

Mecanismo de coordinación: Supervisión directa. La coordinación se consigue en la organización asumiendo la responsabilidad del trabajo de los demás por parte de los directivos, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.



Parámetros de diseño:

Se refiere a la esencia del diseño organizacional es la utilización de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el alcance de la coordinación

Especialización del puesto:

Se refiere al número de funciones de un determinado puesto y al control que el trabajador tiene sobre ellas.

En la organización en estudio se clasifica: Poca

Según el ámbito o amplitud del puesto, es decir, cuantas tareas distintas contiene cada uno de ellos y qué amplitud o estrechez tienen dichas tareas:

Ampliación horizontal: Una persona, hace varias tareas: en la organización la supervisión administrativa, se encarga de las compras, nomina, pedido, talento humano, entre otros.

Preparación y adoctrinamiento:

Se refiere a las especificaciones de los requisitos para ocupar un puesto determinado.

En la organización en estudio se clasifica: Poca

En la Organización, la mayoría de los empleados tiene el conocimiento por experiencia, además de que muchos tienen años trabajando en la misma. Las tres personas que ocupan las áreas de supervisión entraron haciendo tareas como doblado en almacén y por la experiencia y el conocimiento práctico adquiridos de los procesos se les ascendió.

Formalización del comportamiento:

Se refiere a la forma en que la organización proscriba la libertad de acción.

En la organización en estudio se clasifica: Poca

Según el flujo de trabajo. En lugar de vincular las características al puesto, se introducen en el mismo trabajo. (En la organización no existe formalización establecida del comportamiento).

Diseño de la superestructura

Agrupación de unidades:

Se refiere a la selección de las bases a partir de las cuales los puestos diseñados (en base a la especialización, formalización y la preparación adocrtrinamiento) serán agrupados en unidades y éstas, a su vez, en unidades de orden superior.

En la organización en estudio se clasifica: Funcional

Agrupación según la función Según los conocimientos, habilidades, proceso o función de trabajo, refleja una gran preocupación por las interdependencias de los procesos y de escala (y quizás, en un segundo plano, por las interdependencias sociales), generalmente a expensas de las del flujo de trabajo.

La estructura funcional carece de algún mecanismo incorporado para la coordinación del flujo de trabajo.

Las estructuras funcionales suelen ser las más burocráticas, sobre todo cuando el trabajo no requiere cualificación.

Tamaño de las unidades: Amplia en la base y estrecho arriba

En la organización el tamaño del área directiva es pequeño, solo está el director y las supervisoras.

Diseño de vínculos laterales

Sistema de planificación y control:

Se refiere a la normalización del output de cada puesto o unidad.

En la organización en estudio se clasifica: Poco

Podemos distinguir dos sistemas de planificación y control fundamentales:

a) El que se ocupa de la regulación del rendimiento general y que normaliza los outputs. Es propio de las estructuras formadas en base al mercado.

b) El que se ocupa de regular acciones determinadas y que formaliza el comportamiento. Es propio de las estructuras formadas en base a la función.

Dispositivos de enlace:

Se refieren a toda una serie de mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades.

En la organización en estudio se clasifica: Poco

En la organización los mecanismos de coordinación que se establecen para facilitar la adaptación mutua entre puestos y unidades, se puede identificar en los puestos del director y las tres supervisiones.

Diseño del sistema de toma de decisiones

Descentralización:

Se refiere a la difusión del poder en la toma de decisiones. Cuando el poder se concentra en un solo punto.

En el caso de la organización estudiada es centralizada, ya que las decisiones, son tomadas por el director (dueño) de la organización.

Diseño del sistema de información: Centralizado.

Factores de contingencia:

Situaciones que influyen en la selección de los parámetros de diseño y viceversa.

Tamaño: Pequeña

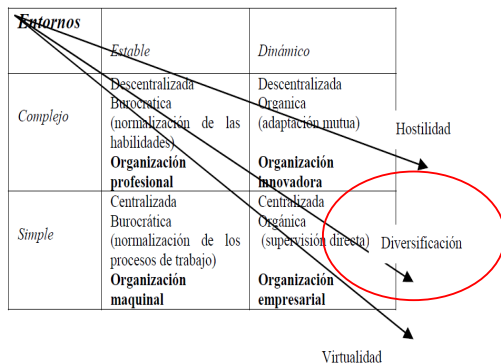
Según las etapas del desarrollo estructural, la empresa se encuentra:

Etapas 1b. Estructura empresarial. Conlleva una división vertical del trabajo en la que el empresario se responsabiliza de tomar las decisiones importantes, coordinando a continuación su ejecución mediante la supervisión directa. Carece de tecno estructura y de jerarquía de línea media dignas de mención.

Edad: Joven

La empresa tiene 23 años

Sistema técnico: Poco sofisticado



Entorno: Sencillo y dinámico

Poder: Fuerte por el director

Con base a los estudios realizados por Henry Mintzberg, la evaluación arroja que estamos en presencia de una organización cuya característica principal es estratégica, el mecanismo de supervisión es directa, las decisiones son tomadas por el dueño, quien es el presidente, por tanto, la toma de decisiones es centralizada. En resumen, como se describe en el cuadro anterior la organización Tecnigráfica R.U. C.A. es una empresa pequeña, en la cual existe un fuerte poder por parte del director, en este caso el dueño, está agrupada funcionalmente constituye una organización empresarial.

CAPITULO III

3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Con el objeto sustentar la investigación y desarrollar el problema en estudio, con base en un conjunto de teorías y conocimientos previos, sólidos y confiables, a los fines de puntualizar los conceptos a trabajar en el Diagnostico Organizacional que se implementará en la empresa Tecnigraficas R.U. C.A. y para efectos de esta investigación, debido a la necesidad de diagnosticar la situación actual de la empresa, su estudio se fundamenta, en la aplicación del Modelo de los seis cuadros de Marvin Weisbord, con el fin de facilitar la identificación de los problemas relacionados al medio ambiente, revisando de forma sistemática cada uno de los procesos y actividades que la conforman, facilitando el desarrollo del cambio deseado con la intención de aportar herramientas que contribuyan a su desarrollo.

Al respecto French y Bell (1996) explican que:

El desarrollo organizacional es un cambio planificado en el contexto de una organización. El desarrollo de modelos del cambio planificado facilitó el desarrollo del DO. Los modelos y las teorías representan, en palabras o en imágenes, las características importantes de algunos fenómenos, describen esas características como variables, y especifican las relaciones entre las variables. P.83

Lo expuesto permite conocer que el propósito de los modelos para el diagnóstico organizacional, proporciona una estructura organizada y sistemática para revisar o explorar cada proceso que articula una organización y pensar desde esa óptica el cambio deseado adaptado a las necesidades de

la misma para alcanzar el éxito en el logro de los objetivos con eficacia y eficiencia.

3.1. Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de esta investigación, se tomó como referencia el trabajo especial de grado presentado por: Mendoza, Garay y Urías 2011, quienes realizaron un “Diagnóstico Organizacional de la empresa de Calzado GW S.A. de C.V. y plan de mejora”

Otorgando a esta investigación una visión amplia sobre el tema de estudio, a través del cual la investigadora obtiene conocimiento sobre los modelos, técnicas e instrumentos utilizados por los practicantes del DO para identificar el problema de una organización y proponer soluciones.

El objetivo general de este trabajo especial de grado el investigador consistió en el análisis de la situación actual de la empresa de Calzado GW S.A. de C.V. mediante la implementación de un diagnóstico organizacional, que permita la identificación de áreas de mejora.

Los objetivos específicos consideraron tres acciones tales como: Practicar un diagnóstico organizacional, identificar las áreas de mejora y elaborar un plan de mejora basado en el resultado del diagnóstico organizacional.

La problemática planteada se basó en la necesidad que tenía la empresa de calzados en mejorar las diferentes áreas de la empresa que le proporcionará alcanzar resultados tales como: aumentar sus ventas y mantenerse en una constante innovación de productos. Por lo que los investigadores consideraron el diagnóstico organizacional la mejor herramienta para identificar el estado actual de cada área de la empresa para proponer un plan de mejora integral para alcanzar los resultados deseados.

El proceso diagnóstico de la misma se centró en:



⁵ [Arizabaleta, Elizabeth Vidal, 2004, 20]

⁶ [Arizabaleta, Elizabeth Vidal, 2004, 24]

El beneficio de este trabajo a la presente investigación consiste en el aporte de suficientes elementos conceptuales de la visión objetiva del Diagnostico Organizacional para la identificación de problemas y áreas de mejoras en las organizaciones.

3.2. Bases Teóricas

Para mayor comprensión de los términos utilizados en la investigación se presentan un conjunto de conceptos y proposiciones que fundamentan el enfoque, dirigido a explicar el problema planteado.

Desarrollo Organizacional:

Hoy en día, las organizaciones están en la búsqueda de las estrategias para mejorar la dinámica del funcionamiento de sus procesos, cómo manejar el cambio, los conflictos que puedan presentarse, la forma de organizar el trabajo, y la manera de relacionarse con los empleados y los clientes, así como identificar los mecanismos y procesos más eficientes que se pueden utilizar para permitirles alcanzar un mejor desempeño.

El campo del Desarrollo Organizacional ofrece los métodos que permiten a las organizaciones mejorar la interrelación entre la organización y las personas que la integran, así como el medio ambiente en el que confluyen diversos factores tanto internos como externos que forman parte natural de los procesos de la misma, métodos que incluyen un enfoque basado en el estudio de la cultura y sus procesos.

French, Bell y Zawacki (2007) exponen que “el desarrollo organizacional es una estrategia cuyo objetivo es mejorar la organización que utiliza los principios y prácticas de las ciencias del comportamiento para aumentar la eficacia individual y organizacional” p. ix

Por otra parte, French y otros (2007) definen al desarrollo organizacional como “la disciplina aplicada de la ciencia conductual dedicada a mejorar las organizaciones y las personas en ellas utilizando la práctica y la teoría del cambio planeado”. P.1

En relación a lo expuesto, podemos inferir que el desarrollo organizacional constituye el instrumento por excelencia para alcanzar implantar el cambio en una organización que se encuentra en la búsqueda por alcanzar la meta de una mayor eficiencia organizacional. La búsqueda del cambio en la actualidad se convierte en una condición indispensable, como consecuencia de la intensa competencia a nivel nacional e internacional que viven las empresas, a diversos factores que pueden influir en los valores, en la escasez de los recursos, nuevas tecnologías, cambios de paradigmas, entre otros factores que determinan que cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Entendiendo que el desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado por toda la organización, que incluye un diagnóstico sistemático de cada uno de los elementos que la conforman, comprende el desarrollo de un plan estratégico para la utilización de los recursos necesarios para alcanzarlo, por lo que la administración del cambio planeado debe darse y ser administrado e impulsado a través de los niveles superiores.

Diagnostico Organizacional:

Con el objetivo de identificar la situación actual de la empresa Tecnigráficas R.U. C.A., se realizó un diagnóstico organizacional, que no es más que el estudio, necesario que realizan todas las organizaciones, para evaluar la situación de la empresa, sus conflictos, es decir, identificar a través de modelos teóricos, técnicas e instrumentos aquellos puntos de atención, áreas problemáticas o áreas a fortalecer que existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento.

El diagnóstico organizacional, en palabras generales busca desarrollar los métodos que permitan alcanzar la eficiencia en la organización a través de cambios. Visto las organizaciones como sistemas sociales compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes, servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión.

Las organizaciones con todas sus implicaciones, son el resultado de la búsqueda que ha en causado el hombre racional al bienestar y la felicidad. Muchas de ellas crecen motivadas por las ambiciones, por las necesidades tanto del sector trabajador como de sus líderes y máximas autoridades, y así como de los conflictos que se presentan. Entonces se presenta la preocupación no solo por la creación de nuevas organizaciones, sino que existe la necesidad de planificarlas, mantenerlas en buenos términos, terminarlas si así se requiere y volverlas a crear.

En cuanto al diagnóstico organizacional, French y Bell (1996) expones que existen tres componentes básicos en todos los programas de DO, que se tienen que tomar en cuenta, tales como: Diagnóstico, acción, y administración del programa.

El primer componente, tiene que ver con el levantamiento de la información acerca del sistema total que compone la organización: procesos, cultura organizacional, objetivos de interés. El mismo debe estar alineado al foco de interés del cliente, sin esto querer decir que puedan presentarse otras situaciones que puedan ser abordadas y tomadas en cuenta, ya que, a través del diagnóstico, puede evaluarse el sistema total o alguna parte del todo.

El segundo componente, se fundamenta en la revisión de todas aquellas actividades o acciones a implementar diseñadas específicamente para mejorar

el funcionamiento de la organización, la cual se materializa con un proceso de intervención. Estos planes pueden abordarse desde el punto de vista individual, de grupo, inter-grupo, o de la organización, así como de a aspectos relacionados con procesos de comunicación o de toma de decisiones.

El tercer componente, comprende todas las actividades que integraran el programa gerencial para alcanzar el éxito, en el que se detallan las estrategias generales a implantar en los procesos del DO.

Es importante que en el proceso de Diagnostico se realice con el acompañamiento de un especialista DO, esté impulsado y administrado por los altos niveles jerárquicos quienes expresarán las necesidades que tienen y que participen los empleados, ya que todos son co-responsables y forman parte de los procesos de las organizaciones.

Al respecto, French y Bell (1996) citan a Beckard quien subraya la importancia de las actividades del diagnóstico como sigue:

El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnostico diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser "equipos" naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio o la fuerza laboral.

La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfaces, el manejo del conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación. p.122

En un programa de DO, no solo son importante las actividades de los resultados del diagnóstico, sino que también se debe elegir la forma en cómo se recopilara la información y lo que se hará con la información, por lo que existen diversos modelos de investigación que permiten la planificación de las acciones que se tomaran para la recopilación, el análisis de los resultados, que permitan la toma de decisión en cuanto a la implantación o no de un cambio.

Modelo de las Seis cajas de Marvin Weisbord

Para efectos de esta investigación y de acuerdo a las necesidades presentadas por la organización en estudio se seleccionó el Modelo de los Seis Cuadros de Marvin Weisbord porque proporciona una visión amplia del funcionamiento general de la organización, lo cual permite identificar los factores que intervienen en los procesos tanto interno como externos, evaluando de forma sistemática dichos procesos y las actividades.

Con de este modelo se buscó identificar la situación actual de Tecnigráfica R.U. C.A. e interpretar de una manera clara, precisa y sencilla, cómo se supone suceden las cosas. Es decir, este modelo funciona como un mapa cognoscitivo examinando cada parte de los procesos de manera sistemática, buscando señales de oportunidades de mejoras o en su defecto problemas, analizando sucesivamente el efecto que estos tienen en el funcionamiento normal de la organización.

Según French y Bell (1996). "Este modelo indica a los practicantes dónde deben buscar y qué es lo que deben buscar para diagnosticar los problemas de una organización...Weisbord identifica seis áreas críticas-propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo". p.126

Representación gráfica del Modelo de Seis Cuadros

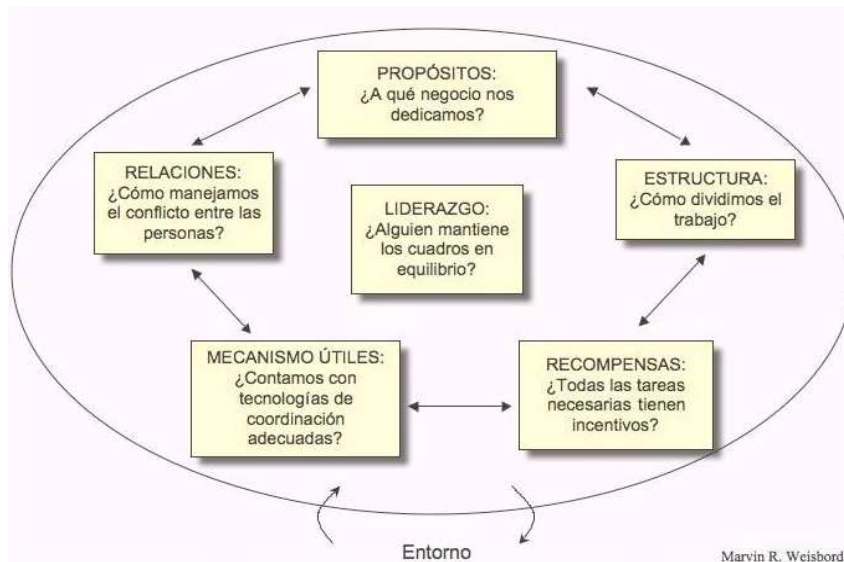


Figura nro. 2. El Modelo organizacional de seis cuadros.

Fuente: French y Bell, "Desarrollo Organizacional" Quinta edición, página 127

La evaluación realizada a cada uno de los seis cuadros representados en la figura formula una pregunta clave que pueden indicar al consultor en DO dónde puede estar evidenciado el problema, interpretando que puede estar ocasionado por una estructura inadecuada, por un liderazgo deficiente, por situaciones de conflictos inter-departamentales, de grupos o individuales, por propósitos que no están definidos o que no son claros o por la falta de mecanismos útiles para el desarrollo eficiente de los procesos, por lo que Weisbord recomienda un diagnóstico a fondo y un estudio de los diferentes cuadros, para focalizar de manera exacta el problema y realizar a través de los resultados que se obtenga del diagnóstico las recomendaciones para implantar la intervención en función de lograr alcanzar el cambio deseado.

Caracterización Estructural de la Organización

Como parte del diagnóstico de la organización es importante definir la caracterización estructural de la organización, de manera tal que forme parte de los insumos que nos permitirán establecer el estado actual de la organización y a partir de allí también aportar al diagnóstico de la organización.

Referente a esto Mintzberg (2006), indica que “Toda actividad humana organizada plantea dos requisitos, a su vez fundamentados y opuestos: la división del trabajo en diferentes tareas que se han de ejecutar y la coordinación de las mismas. La estructura de la organización puede definirse, simplemente, como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, consiguiendo después la coordinación de las mismas. De acuerdo a esta definición de Estructura es importante conocer como está dividida la organización y de qué manera se engranan para su funcionamiento.

La organización debe orientarse a estas características según lo que expone Mintzberg:

1. Siete mecanismos de coordinación

Se consideran los elementos básicos de una estructura, a través de ellos se consigue la coordinación del trabajo.

1.1. Adaptación Mutua: se refiere a la comunicación informal que se utiliza en la organización en todos sus niveles, para conseguir coordinarse.

1.2. Supervisión Directa: la coordinación se obtiene cuando los directivos dan instrucciones controlan las acciones de los demás.

1.3. Normalización de Procesos: La coordinación se logra a través de las especificaciones directas de los contenidos del trabajo de los miembros.

- 1.4. Normalización de Habilidades: se refiere a determinar los conocimientos necesarios para ocupar el puesto.
- 1.5. Normalización de las Normas: la coordinación es lograda cuando se comparten creencias, valores, normas entre los trabajadores.
- 1.6. Normalización de Resultados: la coordinación se logra especificando lo que se quiere conseguir a fin de alcanzar los objetivos de la organización.
- 1.7. Comunicación: Se refiere a lograr la coordinación modificando comportamientos, actividades de los miembros o inducir a una persona a hacer algo que no harían espontáneamente.

1. La Estructura posee 6 (seis) Partes Fundamentales entre las cuales están:

- 2.1. Núcleo de Operaciones: Formado por los operarios que hacen las funciones básicas de compras, de producción, de ventas, etc. Sus principales funciones son: asegurar los inputs para la producción, transformar los inputs en outputs, distribuir los outputs, dar apoyo directo a las funciones del input.
- 2.2. El ápice Estratégico: Está formado por los directivos del nivel más alto en la jerarquía y se ocupa de que la organización cumpla efectivamente su misión; esta tiene tres conjuntos de obligaciones: la supervisión directa, las relaciones con el entorno, el desarrollo de la estrategia en la organización.
- 2.3. La Línea Media: grupo de gerentes \ administradores que se ubican entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Apoyan al ápice estratégico en sus funciones de vigilancia y control.
- 2.4. La Estructura Tecnológica: Analistas, desempeñan una función administrativa; planean, controlan el trabajo de otros.

- 2.5. El staff de Soporte: unidades que ayudan a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.
- 2.6. La ideología: Son las tradiciones y creencias que caracterizan a la organización.

También se podría incorporar los sistemas de información, que comunicará a toda la estructura organizativa a través de las tecnologías de la información.

2. Los sistemas de flujo

Tiene que ver con cómo funcionan conjuntamente las partes de la organización, como se unen las partes mediante flujos.

Mintzberg identifica la organización como sistemas, de los cuales están:

- 3.2. De autoridad: Representa la visión tradicional del organigrama, que permite ver las posiciones existentes y cómo interactúan y fluye la autoridad.
- 3.3. De flujos regulados: Representan la estandarización como mecanismo de control. Pueden ser de tres tipos, regulados por el trabajo operacional, regulados de control y regulados de información funcional.
- 3.4. De Comunicación informal: las comunicaciones se dan sin respetar los canales de comunicación formal establecidos en organigrama.
- 3.5. De constelaciones de trabajo: Este flujo sugiere la red informal formando diferentes grupos dentro de la organización, comunicación horizontal.
- 3.6. De procesos de decisión ad hoc: Los procesos de decisión se han dividido en relación a niveles fundamentales de la organización, así

podemos considerar: Decisiones Operativas, Administrativas y Estratégicas. En relación a la manera en que los flujos de decisiones pasan a través de la organización, hemos de entender cómo están vinculadas entre sí las decisiones operativas, administrativas y estratégicas, y qué papeles juegan los distintos participantes en las distintas etapas de cada proceso de decisión.

En lo que respecta a parámetros de diseño, Mintzberg indica, que el diseño organizacional es la utilización de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el alcance de la coordinación. Estos parámetros son:

- Diseño de puestos
 1. Especialización del puesto
 2. Formalización del comportamiento
 3. Preparación y adoctrinamiento
 - Diseño de la superestructura
 4. Agrupación de unidades
 5. Tamaño de la unidad
 - Diseño de vínculos laterales
 6. Sistemas de planificación y control
 7. Dispositivos de enlace
 - Diseño del sistema de toma de decisiones
 8. Descentralización vertical
 9. Descentralización horizontal
- Diseño del sistema de información
10. Centralizado
 11. Descentralizado

También existen factores de contingencia que pueden incidir en los parámetros de diseño como lo son:

La edad y tamaño de la organización, el sistema técnico, entorno y poder.

Mintzberg indica siete Formaciones estructurales donde se en cada una de ella se representa uno de los cinco mecanismos de coordinación.

La representación de dichas estructuras la realiza Mintzberg de acuerdo con su propuesta general de distinguir seis partes básicas en la organización, a saber: el ápice estratégico, la línea intermedia, el núcleo de operaciones, la tecno estructura, el personal de apoyo y la ideología de la organización.

El ápice estratégico es el nivel más elevado de la organización, formado por la persona o personas encargadas de elaborar la estrategia de la empresa, así como de vigilar la totalidad del sistema. En la parte más baja, se encuentra el llamado núcleo de operaciones o conjunto de empleados que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos o proveer servicios. Entre ambos niveles existen otros intermedios, que conforman la línea intermedia, que consiste en la jerarquía de autoridad existente entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.

Esta representación de las organizaciones realizada por Mintzberg, sirvió como referencia para caracterizar a la empresa Tecnográfica R.U.C.A en el marco organizacional de la presente investigación, y sentó las bases para describir el proceso organizacional actual de la empresa, estableciendo que tipo de dirección maneja, como está diseñada, como está estructurada, como es el flujo de información, entre otros. Lo cual permitió tener una visión clara de cómo está organizada la organización.

Matriz DOFA

Para complementar el diagnóstico organizacional, se aplicó la Matriz DOFA, ya que se considera que es una herramienta importante, para definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que ayudará a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias, definidas como:

- FO (fortalezas oportunidades)
- DO (debilidades-oportunidades)
- FA (fortalezas-amenazas)
- DA (debilidades-amenazas)

El nivel de dificultad que tiene este modelo es adecuar los factores internos y externos, además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas, puesto que la primera, segunda, tercera y cuarta estrategias corresponden a la estrategia FO, la estrategia DO, la estrategia FA y la estrategia DA, respectivamente.

Es decir, se mezclan cada uno de los elementos para formular las estrategias que permitirán mitigar las debilidades y amenazas encontradas utilizando las bondades identificadas como fortalezas y oportunidades. Es decir, las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Lo expuesto, conlleva a pensar que los directivos para tomar ventajas de las tendencias o acontecimientos externos que pudieran afectar la organización deben usar sus fortalezas internas aplicando estrategias FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de mejora.

En este orden de ideas, buscará aplicar las estrategias FO para el momento que la empresa presente grandes debilidades, con el objetivo de superarlas y convertirlas en fortalezas. De igual manera si enfrenta fuertes amenazas buscará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Significando que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación.

La matriz FODA está compuesta por nueve celdas: cuatro para los factores clave, cuatro más para las estrategias, y una que siempre se deja en blanco (la celda superior izquierda). Las cuatro celdas de estrategias, etiquetadas FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de completar las cuatro celdas de factores clave, F, D, O y A.

El desarrollo de la matriz FODA consta de ocho pasos:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.

3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes.

CAPITULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Investigación

En esta oportunidad, para realizar esta investigación, se realizaron diferentes actividades y procedimientos que permitieron obtener información relevante acerca de la situación actual de la organización en estudio.

De acuerdo con Balestrini (2006) “Un diseño de investigación se define como el plan global de la investigación, que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos” (p.131).

El tipo y diseño de investigación realizada en este trabajo fue investigación aplicada , ya que el propósito es realizar un diagnóstico organizacional general de Tecnigrafica RU C.A. de manera tal que permita identificar oportunidades de mejoras en distintas áreas de la organización.

La investigación aplicada es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. Para Cívicos y Hernández (2007), la investigación aplicada o práctica se caracteriza por la forma en que analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento de éstas, lo que, además, permite desarrollar la creatividad e innovar.

4.2. Según la Fuente de Datos Trabajados

La fuente de esta investigación fue de tipo primario, ya que los datos fueron recogidos directamente con las personas involucradas en el estudio. Según Bounocore citado en Wigodski (2010) las Fuentes primarias de información son las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano.

Por tanto, las fuentes de información primaria, constituyen datos que no existían antes, son datos que anteriormente no eran conocidos.

4.3. Por el momento en que se Recogen los Datos

El tipo de investigación fue transversal, ya que se realizó en un lapso de tiempo corto. Según Hernández (1997) En este tipo de investigación se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

4.4. Técnicas e Instrumentos

Sabino (1996) expone que un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información (.....) Los datos secundarios, por otra parte, son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos, y muchas veces procesados, por otros investigadores (.....) suelen estar diseminados, ya que el material escrito corrientemente se dispersa en múltiples archivos y fuentes de información.

En este sentido para realizar la recolección de datos en esta investigación, se utilizaron los instrumentos de encuesta, la cual fue validada por juicios de expertos y la matriz DOFA.

4.4.1 La encuesta

Según Tamayo y Tamayo (2008: 24), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

La encuesta es de elaboración propia, se realizó con base al modelo de las seis 6 cajas de Marvin Weisbord (1976), el cual consta de seis dimensiones enumeradas a continuación:

1. **Propósitos:** Se refiere a la razón de ser de la organización, hacia donde se dirige, evaluando su misión, visión, valores y objetivos.
2. **Estructura:** Comprende la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles de personal, constituyendo el marco de actuación para funcionar.
3. **Relaciones:** Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto, esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores.
4. **Recompensas:** Se refiere a los incentivos y compensaciones que contribuyen a la motivación, reconocimiento, desarrollo y satisfacción de los empleados dentro de la organización.
5. **Liderazgo:** es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar

y optimizar el que hacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes.

6. **Mecanismos auxiliares:** Se refiere a los procesos y sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivas tareas y alcancen los objetivos organizacionales.

Estas dimensiones contienen entre ellas 18 indicadores y 56 ítems, que fueron contruidos con la finalidad de evaluar la situación de la empresa tecnigrafica RU C.A en las dimensiones antes mencionadas. Los ítems son afirmaciones con respuestas cerrada en donde su utilizó el rango de calificación según Likert, quedando de la siguiente manera:

- 1.- Totalmente desacuerdo.
- 2.- En desacuerdo.
- 3.- De acuerdo.
- 4.- Totalmente de acuerdo

4.4.2 Matriz DOFA

Trujillo (2007) cita a Koonts y weinrich, quienes la definen, como una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilite la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Se aplicó con la finalidad de conocer de parte de la organización, cuáles eran los aspectos que ellos consideran que deberían ser revisados o que pondrían mejorar en la empresa.

Esta actividad se realizó con el personal administrativo, es decir las tres supervisoras y en conjunto se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posiblemente enfrente la organización. Las estrategias resultantes, representaron posibles recomendaciones para que la empresa Tecnigráfica R.U. C.A. mejore o fortalezca ciertos aspectos dentro de ella.

4.5. Población y Muestra

4.5.1 Población

Según Tamayo y Tamayo, (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde la unidad de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (P.114)

En este caso la población es un total de 20 personas que trabajan en las diferentes áreas de Tecnigrafica RU C.A.

Área Departamental	N° de Trabajadores
Administrativa	3
Producción	4
Almacén	5
Costura	8
Total	20

Distribución de la Población Fuente: Elaboración Propia

4.5.2 Muestra

Según Sampieri, Fernandez (2010) la muestra representa un subgrupo de la población, se toma como un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido por sus características al que se le da el nombre de población.

Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69). (<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>)

Motivado a que la cantidad de empleados que laboran en la organización es pequeña, se trabajó con los 20 trabajadores de la empresa Tecnigrafica RU C.A. es decir se tomó el 100 % de la población.

4.6. Procedimientos a Seguir

El proceso de diagnóstico se inició con las entrevistas iniciales para conocer al personal contacto en la organización, explicarle el objetivo de la actividad, indagar en las posibles oportunidades de mejora que identificaban en Tecnigrafica RUC.A. Desde su punto de vista; así como coordinar el cronograma de actividades a realizar en la organización.

Fase 1. Reunión de Presentación:

1. Reunión inicial con el presidente de la organización, donde se le explicó el proyecto de diagnóstico, el cual sería de beneficio para su organización.

2. Etapa 2. Proceso Diagnóstico

1. Entrevistas no estructuradas basadas en las seis 6 dimensiones que identifican el modelo de Weisbord a los jefes de las áreas administrativas, de producción y almacén.
2. Se aplicó la encuesta de diagnóstico organizacional, basado en el modelo de las 6 cajas de Weisbord. El mismo fue aplicado a las 20

personas que laboran en la organización en las distintas áreas de trabajo.

4.7. Operacionalización de las Variables

Es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores.

El proceso obliga a realizar una definición conceptual de las variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procesa a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso. (http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variable_03.html).

A continuación se presenta la operacionalización de las variables de acuerdo a las dimensiones del modelo de las 6 seis cajas de Weisbord.

Objetivo	Realizar un diagnóstico para describir la situación actual de la Empresa TECNIGRAFICA R.U.C.A.		
Variable	Diagnóstico Organizacional	Instrumento construido de acuerdo a las dimensiones descritas en el modelo de las 6 seis cajas de Marvin Weisbord este modelo indica a los practicantes donde se debe buscar y que es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización, identificando seis áreas críticas: Propósito, Estructura, Recompensas, Mecanismos Útiles, Relaciones y Liderazgo	
	Dimensiones	Indicadores	Definición
	1. Propósitos: Se refiere a la razón de ser de la organización, hacia donde se dirige, evaluando su misión, visión, valores y objetivos.	Misión	Se refiere a la razón de ser de la organización.
		Visión	Se refiere a la situación futura que desea alcanzar la organización
		Valores	Son el reflejo de la idiosincrasia de la organización.
		Objetivos	Se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos
	2. Estructura: Comprende la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles de personal, constituyendo el marco de actuación para funcionar.	Tareas y responsabilidades	Son las actividades que normalmente se debe ejecutar de manera sistemática y consistente para cumplir apropiadamente con una responsabilidad.
		Funciones	Es un conjunto de procedimientos establecidos para el óptimo desarrollo de la compañía
			La misión de la empresa tiene que ver principalmente con la calidad del producto Conozco los servicios que presta la organización donde trabajo
			La visión de la empresa va dirigida a la internacionalización Conozco las metas que quiere alcanzar la organización en un largo plazo.
			estoy comprometido con lo que hago Se evalúa el cumplimiento del horario Considero que el trato entre los compañeros de trabajo es cordial.
			Las actividades planificadas se cumplen según lo establecido. Me siento en libertad de expresar ideas nuevas y creativas.
			La Organización posee planes estratégicos. Poseo plan de trabajo de mis actividades.
			conozco el paso a paso de las actividades realizadas en la organización El paso a paso de las actividades esta establecido en algún documento formal.
			Entiendo cuáles son mis tareas y responsabilidades asociadas a mi cargo considero que la estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada
			Tengo claro cuáles son mis funciones en la organización Estoy de acuerdo con la forma en la que esta dividida las actividades en la organización

Dimensiones	Indicadores	Definición	Ítems	
3. Relaciones: Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto, esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores.	conflicto	Es una diferencia de opiniones entre los miembros internos de una organización, como la gerencia, empleados, directores y miembros de la junta directiva que puede ser negativa o positiva para la organización.	La relación con mi equipo de trabajo es armoniosa Hay evidencia de conflictos sin resolver en la organización Si existe un mal entendido entre mis compañeros de trabajo se conversa de manera oportuna. considero que el manejo inadecuado de los conflictos dañan la relación con mis compañeros	
	comunicación	Se refiere a la forma de intercambio de información entre una o varias personas dentro de la organización.	Puedo plantear libremente mis ideas en la organización El trato entre todos los que trabajamos en esta organización es cordial Estoy dispuesto a escuchar la opinión de los otros mi tono de voz es el adecuado a la hora de comunicarme con mis compañeros.	
	4. Recompensas: Se refiere a los incentivos y compensaciones que contribuyen a la motivación, reconocimiento, desarrollo y satisfacción de los empleados dentro de la organización.	motivación	Es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.	Me siento contento con los beneficios laborales que me ofrece la organización. Me siento orgulloso de pertenecer a esta Organización Me gustaría permanecer en el área de trabajo donde me encuentro Me gusta el área en la cual me desempeño dentro de la organización Existen planes de incentivos en la organización.
		Desarrollo	Se refiere a la oportunidad que poseen los empleados para crecer profesionalmente dentro de la organización.	La organización donde trabajo me proporciona oportunidades de crecimiento profesional Me gustaría aprender más sobre el área en donde me desempeño. Mis habilidades y destrezas son tomadas en cuenta para el desarrollo de determinadas actividades.
Satisfacción laboral		Se refiere a la respuesta efectiva que da el trabajador a su puesto de trabajo.	Me gustaría explorar laboralmente otras áreas de la organización Doy valor agregado a mi trabajo El puesto de trabajo que ocupo en la empresa guarda relación con mi experiencia laboral	
Reconocimiento		Se refiere a que el supervisor muestre interés genuino en sus supervisados, en los resultados de su esfuerzo y de su trabajo,	Mi supervisor reconoce mis logros Mi supervisor toma en cuenta mis propuestas en diferentes actividades.	

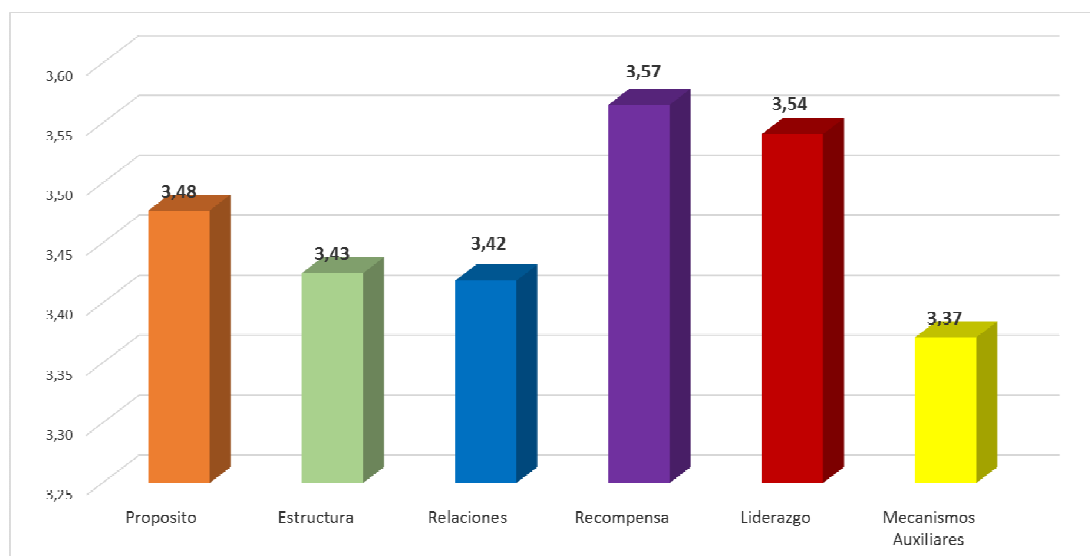
Dimensiones	Indicadores	Definición	Ítems	
5. Liderazgo : es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el que hacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes.	Comunicación	Se refiere al intercambio de información entre los empleados y los supervisores.	Mi supervisor proporciona lineamientos claros.	
			La comunicación con mi supervisor es cordial y respetuosa	
			Tengo la información que necesito para hacer bien mi trabajo	
			Mi supervisor tiene un trato amable con sus colaboradores	
	Participación	Es intervenir en la toma de decisiones tendentes a planificar, gestionar y controlar el uso de los recursos.	La toma de decisiones se realiza de forma participativa	
			Existe flexibilidad a la hora de la toma de decisiones	
Desempeño	Se refiere a las acciones y comportamientos observados en los empleados para el cumplimiento de sus tareas.	Mi supervisor fomenta la participación		
		Cumplo con las metas establecidas en mi plan de trabajo		
6. Mecanismos auxiliares: Se refiere a los procesos y sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivas tareas y alcancen los objetivos organizacionales.	tecnología	Se refiere a las herramientas que permiten el manejo eficiente de los procesos dentro de la organización.	Entrego oportunamente los resultados de mis actividades.	
			El cumplimiento de mis actividades son evaluadas periódicamente por mi supervisor	
			Considero que la organización puede mejorar en cuanto al uso de la tecnología para mejorar los procesos	
	Capacitación	Se refiere es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.	Se utilizan programas administrativos para llevar eficientemente procesos de finanzas, nomina, entre otros	
			considero que en la actividad que realizo se puede mejorar el trabajo con maquinaria mas actualizada	
	Procedimientos Organizacionales	Se refiere a las políticas, normas, manuales y procedimientos que regulan un determinado proceso.	La empresa ofrece programas de capacitación para desarrollar conocimientos y habilidades según mi área de desempeño	
			La formación a través de programas de capacitación aumenta mis habilidades y competencia	
				Existen indicadores para medir los resultados de los procesos operativos y estratégicos
				Los procesos están enmarcados en las normas y procedimientos de la empresa

CAPITULO V

5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados a continuación, revelan el análisis a través de una breve descripción de cada Indicador que corresponden a las seis variables del instrumento elaborado (ver anexo 1) que se aplicó a los empleados para analizar el estado actual de la organización Tecnigráfica R.U.C.A. El análisis cuantitativo se muestra tanto en valores absolutos como en porcentajes.

Gráfico Nro. 1 Promedio Respuestas Empleados Tecnigráfica RU C.A. por Dimensión



Elaboración propia

En el gráfico nro. 1, podemos observar que la organización en términos generales se encuentra bien, el promedio de respuesta por parte de los trabajadores es por encima de 3, sin embargo hay variaciones entre las dimensiones. Se destaca que las respuestas más bajas estuvieron en las

dimensiones: estructura, relaciones y mecanismos auxiliares, a continuación analizaremos el resultado por dimensión.

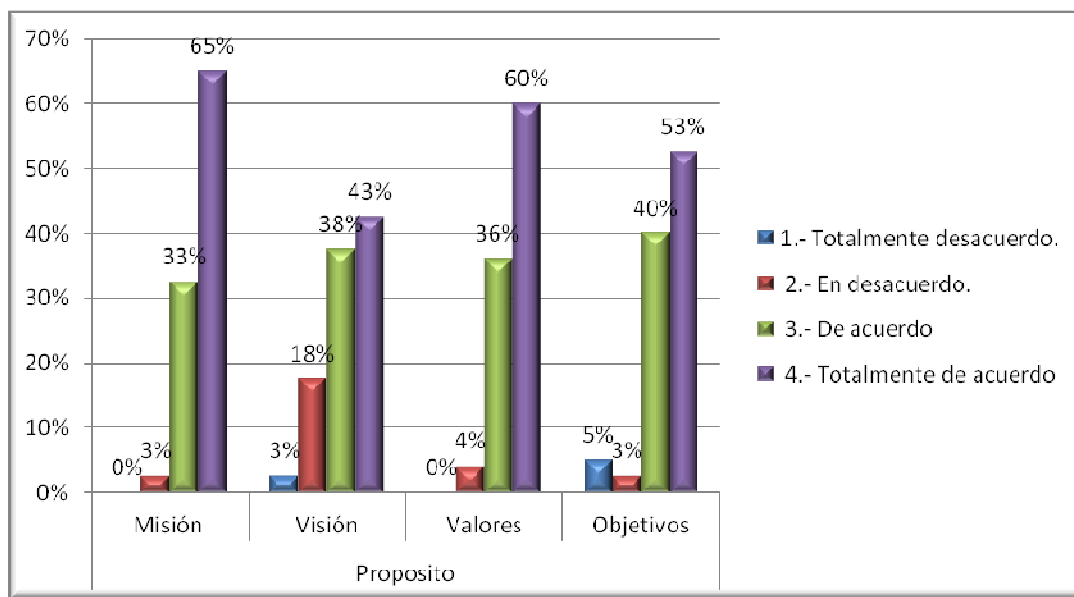
Dimensión Propósito

Tabla Nro. 1 Propósito

			Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Propósitos	Misión	La misión de la empresa tiene que ver principalmente con la calidad del producto	0%	0%	20%	80%
		Conozco los servicios que presta la organización donde trabajo	0%	5%	45%	50%
	Visión	La visión de la empresa va dirigida a la internacionalización	5%	15%	40%	40%
		Conozco las metas que quiere alcanzar la organización en un largo plazo.	0%	20%	35%	45%
	Valores	Estoy comprometido con lo que hago	0%	0%	20%	80%
		Se evalúa el cumplimiento del horario	0%	0%	40%	60%
		Considero que el trato entre los compañeros de trabajo es cordial.	0%	0%	35%	65%
		Las actividades planificadas se cumplen según lo establecido.	0%	10%	55%	35%
		Me siento en libertad de expresar ideas nuevas y creativas.	0%	10%	30%	60%
	Objetivos	La Organización posee planes estratégicos.	5%	0%	55%	40%
		Poseo plan de trabajo de mis actividades.	5%	5%	25%	65%

Elaboración propia

Gráfico Nro 2 Propósito



Elaboración propia

En esta dimensión se evalúa si los empleados conocen la razón de ser de la organización, hacia donde se dirige, su visión, misión y valores.

Como se observa en el gráfico nro. 2, con respecto a la misión aproximadamente el 98% de la población encuestada indicó que tiene conocimiento de la misma, sin embargo hubo un 3% de la población que manifestó estar en desacuerdo. Con respecto al indicador de visión, 80% indicó que tenían conocimiento de la visión, mientras que un 20% manifestó no conocer la visión. El 96% de los encuestados invocaron identificación con valores o comportamientos indicados en el instrumento, un 4% indicó que no los conocía. Finalizando esta dimensión con el indicador de objetivos en donde el 92% indicó que los conocía y el 8 % no.

Ahora observando la tabla nro. 1 podemos observar los ítems que afectaron a cada indicador; el 100 % de la población indicó que estaban de acuerdo y totalmente de acuerdo con que la misión de la empresa estaba dirigida principalmente en garantizar la calidad del producto que ofrecen, en cuanto a conocer los todos los servicios que presta la organización se destaca un 5 % que manifiesta no conocerlos.

En cuanto a la visión el 80 % indicó que la visión de la organización va dirigida a la internacionalización de la empresa, por otro lado, hay un 20 % de la población que manifestó estar en desacuerdo con esta afirmación, en cuanto a conocer las metas a largo plazo 80 % indica tener conocimiento de las mismas mientras que hay un 20 % que no la conoce.

En el indicador de valores, la mayoría de los encuestados están de acuerdo con los ítems referidos al compromiso, puntualidad, planificación y creatividad, sin embargo, un 10% manifestó no estar de acuerdo en el cumplimiento de las actividades planificadas y en la expresión de ideas nuevas y creativas.

Por su parte el indicador de objetivos, en lo referente al plan estratégico 95 % afirma que si poseen y 5% indica que está totalmente en desacuerdo con la afirmación, en cuanto al plan de trabajo hay un 90% de la población que afirma que, si posee plan de trabajo, mientras que un 10 % indica que no.

En forma general se puede inferir que la mayoría de las personas conoce la razón de ser de la organización, que a pesar de que la visión, misión, valores y objetivos no estén definidos formalmente, en la informalidad existe un conocimiento de cuál es la misión que tiene la organización, los valores dentro de los cuales se manejan, aunque no estén explícitamente descritos. Se observa que los indicadores que arrojaron resultados más bajos fueron los de visión y objetivos.

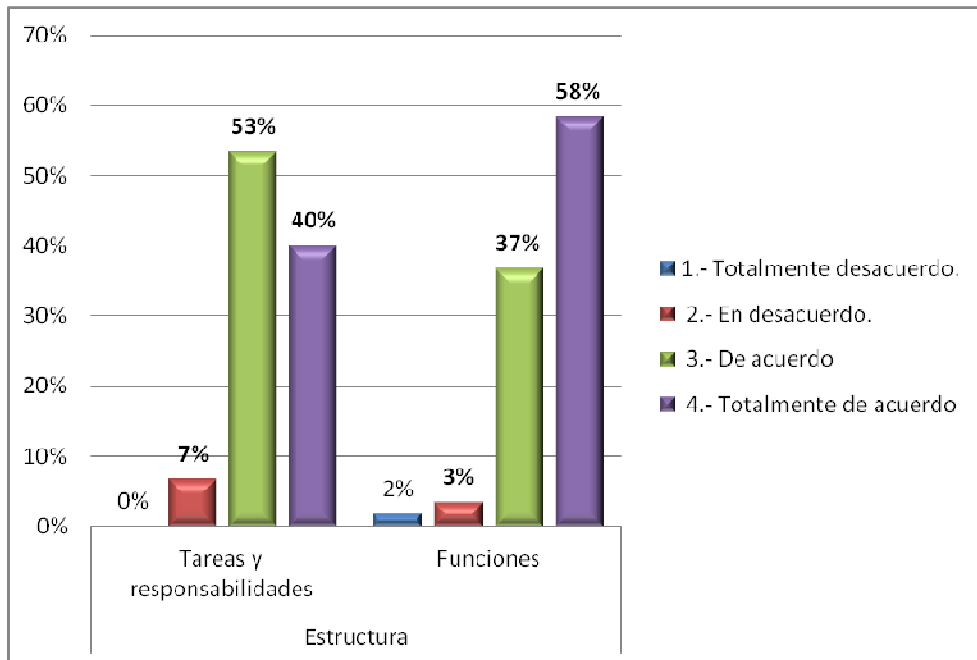
Dimensión Estructura

Tabla Nro. 2 Estructura

			Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Estructura	Tareas y responsabilidades	Conozco el paso a paso de las actividades realizadas en la organización	0%	10%	50%	40%
		El paso a paso de las actividades esta establecido en algún documento formal.	0%	10%	75%	15%
		Entiendo cuáles son mis tareas y responsabilidades asociadas a mi cargo	0%	0%	35%	65%
	Funciones	Considero que la estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada	5%	0%	50%	45%
		Tengo claro cuáles son mis funciones en la organización	0%	5%	15%	80%
		Estoy de acuerdo con la forma en la que esta dividida las actividades en la organización	0%	5%	45%	50%

Elaboración propia

Gráfico Nro. 3 Estructura



Elaboración propia

Esta dimensión evalúa la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles de personal. En el gráfico nro. 3 se observa, que en cuanto al indicador tareas y responsabilidades 93 % afirman que conocen cuáles son sus responsabilidades y tareas dentro de la organización, al igual que existe un 7% que está en desacuerdo con el conocimiento de las mismas. El indicador de funciones el 95 % de los trabajadores indicó que conoce sus funciones dentro de la organización y a la vez existe un 5% que manifiesta no estar de acuerdo.

Al observar la tabla nro. 2 vemos que el 90% de los encuestados indicaron que conocen cada una de las actividades que se realizan en la organización, un 10 % afirma estar en desacuerdo con la misma. En cuanto a la documentación formal de las tareas hay un 75% que están de acuerdo y 15% que están totalmente de acuerdo, mientras que 10% indican que no hay documentación formal. En lo referente a entender las tareas de cada cargo el 100% indicó que están de acuerdo con entender las responsabilidades asociadas al cargo.

En el indicador de funciones, el 90 de la población indicó que su estructura de trabajo está bien diseñada, solo un 5% indicó estar totalmente en desacuerdo. En cuanto al conocimiento de las funciones en la organización el 95% afirmó tener claras sus funciones en la organización, solo 5% indicó que está en desacuerdo. En cuanto a la división de las actividades en la organización 90 % indica estar de acuerdo y 5 en desacuerdo.

En general en esta dimensión se observa que en su mayoría están de acuerdo en cómo están distribuidas las tareas, responsabilidades y funciones dentro de la organización. Sin embargo, existe un porcentaje entre 5% y 10% que no está de acuerdo con la estructura en general.

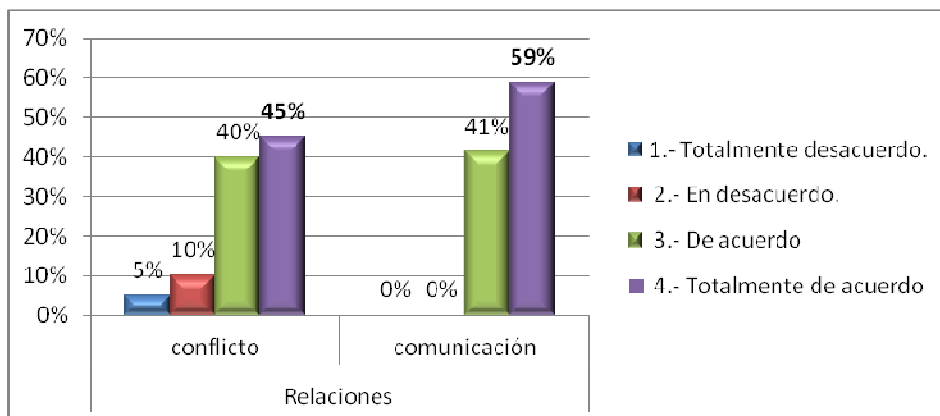
Dimensión Relaciones

Tabla Nro. 3 Relaciones

		Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Relaciones	conflicto	La relación con mi equipo de trabajo es armoniosa	0%	0%	40%	60%
		Hay evidencia de conflictos sin resolver en la organización	10%	35%	20%	35%
		Si existe un mal entendido entre mis compañeros de trabajo se conversa de manera oportuna.	0%	0%	60%	40%
		Considero que el manejo inadecuado de los conflictos dañan la relación con mis compañeros	10%	5%	40%	45%
	comunicación	Puedo plantear libremente mis ideas en la organización	0%	0%	30%	70%
		El trato entre todos los que trabajamos en esta organización es cordial	0%	0%	55%	45%
		Estoy dispuesto a escuchar la opinión de los otros	0%	0%	50%	50%
		Mi tono de voz es el adecuado a la hora de comunicarme con mis compañeros.	0%	0%	30%	70%

Elaboración propia

Gráfico Nro. 4 Relaciones



Elaboración propia

La dimensión de Relaciones se refiere a la interacción entre personas con objetivos e intereses distintos y como se desenvuelven dentro de la organización.

En el gráfico nro. 4 observamos que el indicador comunicación los trabajadores afirman en un 100 % que existe una buena comunicación entre las personas que trabajan y hacen vida dentro de la organización. Se destaca de esta dimensión que el indicador conflicto presenta un 15 % de la población encuestada que indican que los conflictos o son tratados o resueltos de la mejor manera, contra 85% que afirma lo contrario.

De acuerdo a la tabla nro. 3 el 100% de la población afirmo que la relación con su equipo de trabajo es armoniosa y que si existe un mal entendido entre los compañeros de trabajo se conversa de manera oportuna. Un 85 % de la población afirmo que el manejo inadecuado del conflicto daña las relaciones con los compañeros, 15 % afirmaron lo contrario. En el ítem que indica que hay evidencias de conflictos sin resolver en la organización, 55% afirmó estar de acuerdo, mientras que 45% indicó estar en desacuerdo.

En el indicador de comunicación, observamos que el 100% de la población indica estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en los ítems referentes a la forma de intercambio de información entre una o varias personas dentro de la organización.

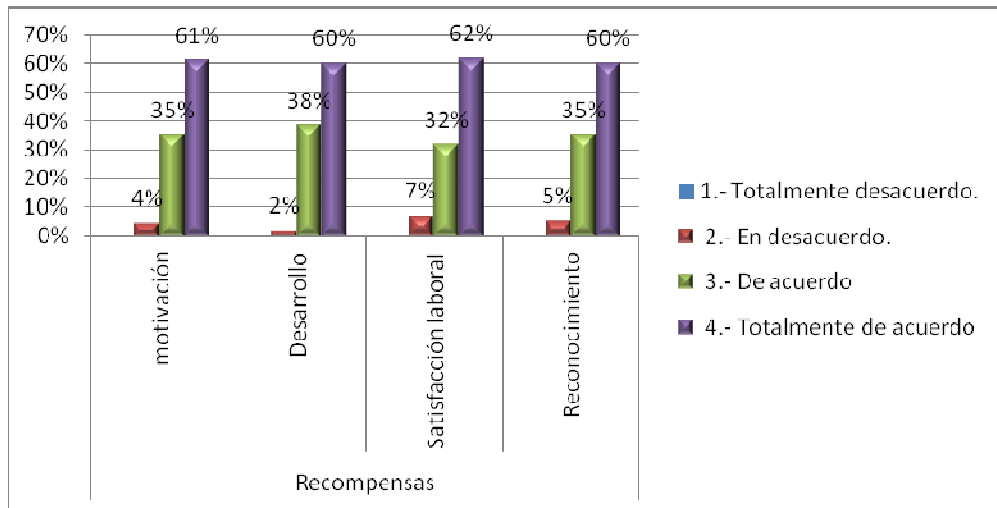
Dimensión Recompensas

Tabla Nro. 4 Recompensas

		Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Recompensas	motivación	Me siento contento con los beneficios laborales que me ofrece la organización.	0%	0%	45%	55%
		Me siento orgulloso de pertenecer a esta Organización	0%	0%	35%	65%
		Me gustaria permanecer en el área de trabajo donde me encuentro	0%	10%	30%	60%
		Me gusta el área en la cual me desempeño dentro de la organización	0%	5%	25%	70%
		Existen planes de Incentivos en la organización.	0%	5%	40%	55%
	Desarrollo	La organización donde trabajo me proporciona oportunidades de crecimiento profesional	0%	5%	55%	40%
		Me gustaria aprender más sobre el área en donde me desempeño.	0%	0%	25%	75%
		Mis habilidades y destrezas son tomadas en cuenta para el desarrollo de determinadas actividades.	0%	0%	35%	65%
	Satisfacción laboral	Me gustaria explorar laboralmente otras áreas de la organización	0%	15%	20%	65%
		Doy valor agregado a mi trabajo	0%	0%	35%	65%
		El puesto de trabajo que ocupo en la empresa guarda relación con mi experiencia laboral	0%	5%	40%	55%
	Reconocimiento	Mi supervisor reconoce mis logros	0%	10%	30%	60%
		Mi supervisor toma en cuenta mis propuestas en diferentes actividades.	0%	0%	40%	60%

Elaboración propia

Gráfico Nro. 5 Recompensas



Elaboración propia

La dimensión Recompensa se refiere a los incentivos y compensaciones que contribuyen a la motivación, reconocimiento, desarrollo y satisfacción de los empleados dentro de la organización.

Se observa en el gráfico nro. 5 que los indicadores en su gran mayoría entre un 94% y un 98 % están de acuerdo con los ítems correspondientes a cada una y solo entre un 2% y 7% se encuentran en desacuerdo.

De acuerdo a la tabla nro. 4 en indicador motivación la mayoría de los encuestados indica que existen incentivos dentro de la organización, se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, y se sienten contentos con los beneficios. Hay un 10 % que indica que le gustaría estar en otra área de trabajo, un 5% que indican que no hay planes de incentivos y que no le gusta su área de trabajo.

En el indicador de desarrollo solo un 5% indica estar en desacuerdo con la afirmación “la organización donde trabajo me proporciona oportunidades de

crecimiento profesional” en el resto de los ítems, el 100% de las personas indican estar de acuerdo.

En el indicador de satisfacción laboral, el 85% de los encuestados indicaron estar de acuerdo con explorar otras áreas de la organización, hubo un 15 % que indicó lo contrario, el 100% indicó que da valor agregado a su trabajo y el 95 % está de acuerdo en que el puesto que ocupa guarda relación con su experiencia laboral.

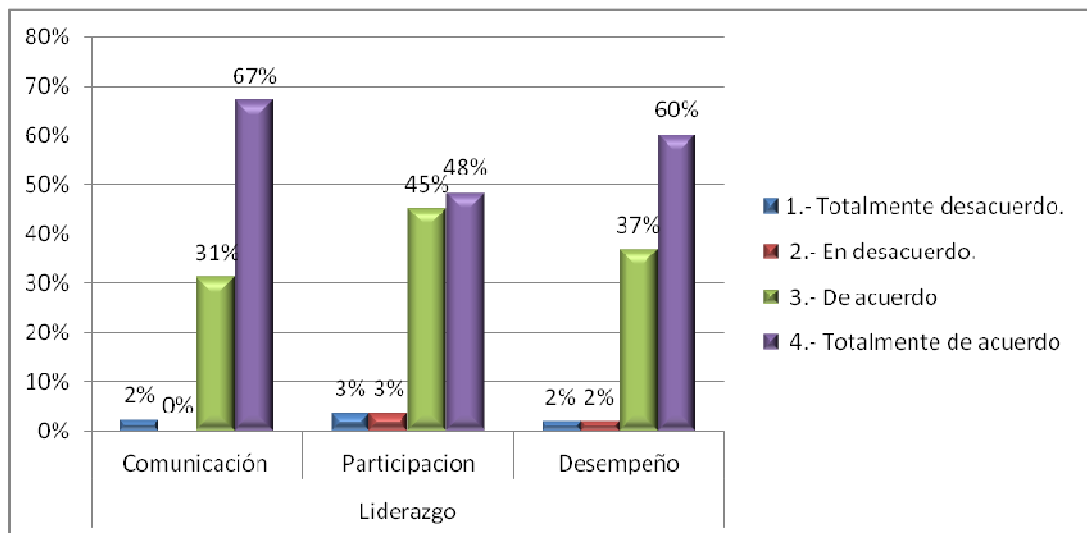
Dimensión Liderazgo

Tabla Nro. 5 Liderazgo

		Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Liderazgo	Comunicación	Mi supervisor proporciona lineamientos claros.	0%	0%	20%	80%
		La comunicación con mi supervisor es cordial y respetuosa	5%	0%	20%	75%
		Tengo la información que necesito para hacer bien mi trabajo	0%	0%	45%	55%
		Mi supervisor tiene un trato amable con sus colaboradores	5%	0%	45%	50%
		Mi supervisor me brinda apoyo necesario para desempeñar bien mi trabajo	0%	0%	25%	75%
	Participación	La toma de decisiones se realiza de forma participativa	5%	5%	50%	40%
		Existe flexibilidad a la hora de la toma de decisiones	5%	5%	30%	60%
		Mi supervisor fomenta la participación	0%	0%	55%	45%
	Desempeño	Cumplo con las metas establecidas en mi plan de trabajo	0%	5%	35%	60%
		Entrego oportunamente los resultados de mis actividades.	0%	0%	45%	55%
		El cumplimiento de mis actividades son evaluadas periódicamente por mi supervisor	5%	0%	30%	65%

Elaboración propia

Gráfico Nro. 6 Liderazgo



Elaboración propia

La dimensión de liderazgo se refiere a la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el que hacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes.

De acuerdo al gráfico nro.6 existe entre un 2 % y 6% que manifestaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con los ítems referentes a los indicadores de la dimensión recompensas, en tanto que entre un 94 % y 98 % indicó lo contrario.

En la tabla nro. 5 se observa que en el indicador de comunicación hay un 5 % de la población afirma que la comunicación con su supervisor no es cordial y que el supervisor no tiene trato amable con sus colaboradores.

En el caso del indicador de participación 10% no está de acuerdo en la forma de toma de decisiones. En el indicador desempeño más del 90% afirma

que cumple con sus obligaciones, solo un 5 % afirma que no cumple con las metas del plan de trabajo.

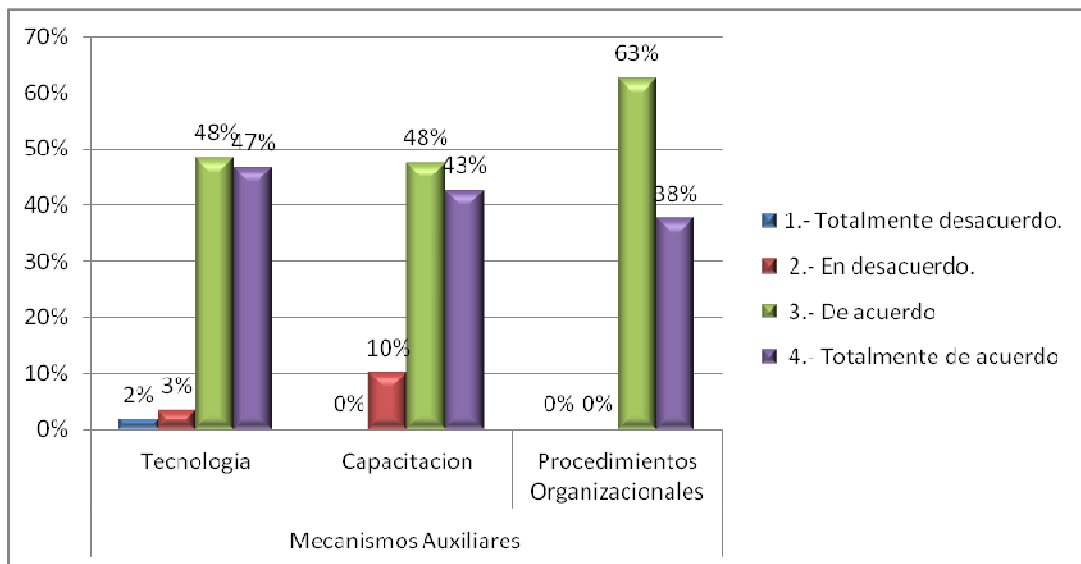
Dimensión Mecanismos Auxiliares

Tabla Nro. 6 Mecanismos Auxiliares

		Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Mecanismos auxiliares	Tecnología	Considero que la organización puede mejorar en cuanto al uso de la tecnología para mejorar los procesos	0%	0%	45%	55%
		Se utilizan programas administrativos para llevar eficientemente procesos de finanzas, nomina, entre otros	0%	0%	50%	50%
		considero que en la actividad que realizo se puede mejorar el trabajo con maquinaria mas actualizada	5%	10%	50%	35%
	Capacitación	La empresa ofrece programas de capacitación para desarrollar conocimientos y habilidades según mi área de desempeño	0%	20%	50%	30%
		La formación a través de programas de capacitación aumenta mis habilidades y competencia	0%	0%	45%	55%
	Procedimientos Organizacionales	Existen indicadores para medir los resultados de los procesos operativos y estratégicos	0%	0%	60%	40%
		Los procesos están enmarcados en las normas y procedimientos de la empresa	0%	0%	65%	35%

Elaboración propia

Gráfico Nro. 7 Mecanismos Auxiliares



Elaboración propia

La dimensión de mecanismos auxiliares, se refiere a los procesos y sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivas tareas y alcancen los objetivos organizacionales.

En cuanto al indicador de tecnología se observa que el 100% de los encuestados considera que la organización puede mejorar en cuanto al uso de tecnología y afirman que usan programas administrativos para trabajos administrativos. El 85 % considera que la actividad que realizan se puede mejorar con maquinaria más actualizada.

En el indicador de capacitación, el 100% de los encuestados reconoce que la formación a través de programas de capacitación aumenta las habilidades y competencias. 80% afirma que la empresa ofrece programas de capacitación para desarrollar conocimientos y habilidades.

Procedimientos Organizacionales este indicador el 100% de la población están de acuerdo en que existen indicadores y los procesos están enmarcados en las normas y procedimientos de la empresa.

En general este indicador presenta debilidad en los ítems relacionados a tecnología y capacitación.

5.2 Matriz DOFA

Esta actividad se realizó con el personal administrativo, es decir las tres supervisoras y en conjunto se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posiblemente enfrente la organización. Las estrategias resultantes, representan posibles recomendaciones para que la empresa Tecnigráfica R.U. C.A. Mejore o fortalezca ciertos aspectos dentro de ella.

Tabla Nro 7.- Matriz DOFA

Debilidades D	Fortalezas F
<ul style="list-style-type: none"> • Escases del insumo principal: tela • Se dejaron de producir varios modelos de franelas • No existen manuales de descripción de cargos • Los procesos no están formalmente establecidos • La estructura funcional presenta deficiencias • El inventario base no está automatizado • La ubicación de la coordinación de producción está alejada del área de trabajo • El sistema de codificación de los productos en el almacén es manual • La ubicación física del área administrativa no es la adecuada • No existe formalmente un plan de capacitación e incentivos, aun cuando tienen los beneficios que establece la ley • No tienen flujo grama de procesos • No poseen visión, misión y valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se trabaja con insumos de alta calidad: tela importada, solventes y pinturas. • Cuentan con un laboratorio donde se realizan las pruebas de color para cada diseño • La relación comercial con sus proveedores se ha mantenido a lo largo del tiempo • Garantizan la calidad del estampado • Se diferencia de la competencia en la calidad del estampado y en la línea de diseños, ya que se especializan en: Marvel, Dc, comics, comic, star wars, classic movie, classic rock, nitro y games. • la línea de sus productos va dirigida a varios tipos de clientes: hombre, mujer, niños y niñas. • El producto lo comercializan solo a tiendas enfocadas en esta línea de productos. • El sistema de venta se realiza desde 2 ámbitos: 1.- el intermediario y 2.- tienda propia. • Implementaron controles de revisión en los inventarios • Utilizan un sistema administrativo para agilizar los procesos • Los empleados tienen oportunidad de crecimiento en la organización, tanto de promoción como de adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
Amenazas A	Oportunidades O
<ul style="list-style-type: none"> • Costos elevados en los insumos • Escases de los insumos • Dificultad para el proceso de exportación • Se trabaja con el tipo de tela y demás insumos que se encuentra en el mercado • En caso de querer importar la tela, existe la dificultad de obtener acceso a las divisas y el proceso de la aduana. • Situación política del país • La inestabilidad en el servicio eléctrico puede causar daños a las maquinas • Dificultad para encontrar técnico que reparen las máquinas y los repuestos • Competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca competencia en su línea de productos • Oportunidad de expansión al exterior • Participación en ferias, lo que permite la proyección de la marca y captación de nuevos clientes • Apertura de nuevas tienda en todo el país • Adquisición de nueva tecnología • Desarrollo de nueva línea de productos

Elaboración propia

Al realizar la actividad con el personal administrativo de la empresa, se trató de identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas dentro de las dimensiones del modelo de Weisbord, el cual fue considerado para diseñar la encuesta (ver anexo) . Sin embargo observamos que se establecieron en la matriz distintas situaciones que afectaban a la organización tanto positiva como negativamente, todo esto para indagar acerca de las oportunidades de mejora que ellos consideraban debía que intervenir o que presentaban dificultades.

Observamos que en las debilidades, fundamentales se enfocaron hacia las áreas o dimensiones de propósito, estructura, mecanismos auxiliares. En las fortalezas resaltan mucho la calidad de sus productos, así como en las oportunidades de crecimiento y la diferenciación del producto. Las amenazas que fueron identificadas se fundamentaron principalmente en el entorno y/o relación con diversos agentes con los cuales deben interactuar. Con respecto a las oportunidades se destacó el deseo de expansión de la empresa en diferentes mercados, así como la posibilidad de actualizar maquinarias que agilicen y mejoren los niveles de producción.

Tabla nro. 8- Matriz DOFA

Tecnigráfica R.U. C.A Diagnostico Organizacional	Debilidades D	Fortalezas F
Oportunidades O	Estrategias DO: <ul style="list-style-type: none"> Establecer estrategia de producción que les permita compensar la escasez en algún tipo de tela, de manera que se ajusten a producir los modelos según las telas que se puedan adquirir, esto también les permitirá variar las líneas de producción y ampliar mercado. Evaluar implementación de sistema de codificación que es manual, así como del inventario de franelas base y aprovechar las diferentes sistemas que existen en el mercado. 	Estrategias FO: <ul style="list-style-type: none"> La alta calidad de los insumos los hace más competitivos en el mercado, por lo que pueden ampliar la participación e ferias temáticas y de temporadas, también podría evaluar abrir tienda en otra ciudad del país La línea de diseño especializada en Marvel, Dc, comics, comic, star wars, classic movie, classic rock, nitro y games, la pueden ampliar y aprovechar la poca competencia que tienen en el mercado. El laboratorio de color y pruebas de diseños fortalece la calidad y competitividad del producto final.
Amenazas A	Estrategias DA: <ul style="list-style-type: none"> Establecer la dirección estratégica que permita plasmar formalmente la misión, visión y valores que representan la organización Evaluar la parte estructural y lógica de la organización lo que podría mejorar procesos y disminuir costos. establecer mecanismos de capacitación a empleados podría fortalecerse el área técnica de las maquinas desde sus mismo operarios. 	Estrategias FA: <ul style="list-style-type: none"> Establecer compra de insumos en el exterior podría ser una forma de mermar la escasez y mantener la producción y calidad Los controles en inventario y agilización de procesos a través de sistemas, optimiza los procesos y la utilización de insumos, que ante los escasez representa un ahorro significativo.

Elaboración propia

Luego de identificar posibles debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; se establecieron algunas posibles estrategias a considerar para mejorar aspectos en la organización, entre ellas se pueden resaltar, Evaluarla implementación de un sistema de codificación, que enmarcándolo en la dimensión de mecanismos auxiliares según el modelo de weisbord, esto representaría mejoras en el proceso de almacén.

Establecer la dirección estratégica que permita diseñar y formalizar la misión, visión y valores de la organización, por supuesto ligado a la dimensión de propósito del modelo de weisbord. También se sugirió evaluar y mejorar el área estructural y lógica.

Igualmente se sugiere establecer mecanismos de capacitación a los empleados para motivarlos y de igual forma, mejorar las técnicas y procesos de trabajo.

De esta actividad se desprenden diversas conclusiones que podrían considerarse como mejoras en un futuro de la organización.

Conclusiones

Considerando los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Tecnigráfica R.U.C.A., en donde las dimensiones: mecanismos auxiliares, relaciones y estructura fueron las que obtuvieron menor puntaje; podemos concluir que comparando con lo resultado de la matriz DOFA, hubo coincidencias en las dimensiones de mecanismos auxiliares en cuanto a capacitación y mejoras tecnológicas, así como en estructura considerando el conocimiento de funciones, documentación de las mismas así como de la estructura organizacional. Sin embargo en la matriz DOFA los supervisores no consideraron la dimensión de relaciones (conflicto y comunicación) como oportunidades de mejoras, mientras que en el instrumento aplicado resultó ser una de las dimensiones con menor puntaje específicamente el indicador de conflicto. Se resalta también que aunque el área administrativa o supervisores tomaron en cuenta la inexistencia de la misión, visión y principios de la organización, en la encuesta aplicada a todo el personal hubo una gran aceptación de los ítems correspondientes a la dimensión de propósitos, especialmente en lo que respecta a la misión y valores.

En el proceso de diagnóstico se constató que la empresa no posee formalmente la visión, misión y objetivos, sin embargo, en el instrumento aplicado, se observó que los trabajadores se sienten identificados con ciertas características que hacen ver que los mismos tienen una idea algo clara de cuál es la razón de ser de la organización y hacia donde se dirigen.

En el caso de mecanismos auxiliares los indicadores que incidieron en esta puntuación fueron: Tecnología y capacitación, la primera porque 15% indicó que es necesario la actualización de la maquinaria ya que puede mejorar considerablemente su trabajo, la segunda porque el 20% de los trabajadores indicaron que la empresa no tiene programas de capacitación.

En lo que se refiere a relaciones, el indicador de conflictos fue el que salió afectado, pues existe un 55% de personas que consideran que hay situaciones de conflicto si resolver, esto a pesar que 85% de la población consideran que el conflicto contribuye a dañan las relaciones con sus compañeros.

En lo referente a la estructura, los dos indicadores, tanto tareas y responsabilidades y funciones presentaron debilidades, ya que en los ítems acerca de las tareas, funciones y estructura de un 5 a 10 % indicaron que existen deficiencias en esos aspectos.

Se puede considerar que los factores que requieren más atención en la organización según los resultados obtenidos a través de los instrumentos son los indicadores de conflictos, tareas y responsabilidades, funciones, capacitación, tecnología, visión, misión y objetivos.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Tecnigráfica RU C.A. lo siguiente:

- Diseñar la visión, misión, valores y objetivos de la organización y hacerla del conocimiento de todos los empleados de la organización.
- Establecer formalmente la estructura de la organización, así como el nombre de cada cargo y su descripción.
- Evaluar la distribución física de los departamentos.
- Evaluar las posibilidades tecnológicas que ofrece el mercado, pensando en modernización de los procesos.
- Ofrecer planes de capacitación a los empleados.
- Analizar alternativas para mejorar el manejo de conflictos en la organización.

Referencias Bibliográficas

- Cívicos, A., & Hernández, M. (2007). Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de Revista Educación 33 (1), 155-165, ISSN: 0379-7082, 2009 165 la investigación en trabajo social. Revista Acciones e investigaciones sociales, 23, 25-55.
- Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo. Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. www.brullalabart.com – Edición 03/05/2005
- French, Wendell y Bell, Cecil, (1995). Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización (5ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- French, Wendell, Bell, Cecil y Zawacki, Robert, (2007). Desarrollo Organizacional. Transformación y Administración Efectiva del Cambio. México: McGraw Hill.
- Idalberto Chiavenato (1999) Administración De Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1.
- López Trujillo, Marcelo (2007). Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Universidad de Caldas - Comité Editorial
- Münch Galindo Lourdes, G. M. (2006). Fundamentos de administración. Trillas.
- Población y Muestra. (09 enero 2012). Tesis de Investigación. Recuperado de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>
- Sabino, Carlos, (2010). El Proceso de Investigación. Venezuela: Editorial Panapo.
- Sampieri, Fernández y Batista (2010) Metodología de la investigación. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill.

- Tamayo y Tamayo (2003) El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa.
- Trujillo, Marcelo (2007). Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Universidad de Caldas, 2007.
- Villarroel, Miguel, (s/f). Lineamientos Estratégicos de Liderazgo Transformacional Basado en las Competencias Gerenciales Dirigido a los Voceros y Voceras del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua. Consultada de la Página Web: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/indice.htm>.
- Wigodski, Jacqueline, (2010). Fuentes Primarias y Secundarias. Documentación Científica. Consultada de la Página Web: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>

Anexos

Encuesta Diagnóstico Organizacional
Ayúdanos a Mejorar

Instrucciones:

Por favor, dedique 10 minutos a completar esta encuesta, la información obtenida servirá para conocer el estado actual de la Organización Tecnigráfica RU, C.A. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima. Serán analizadas de forma agregada.

A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de afirmaciones sobre distintos aspectos de la empresa y el entorno laboral. Por favor, marque con una "X" el grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación. Utilice la siguiente escala para responder:

1.- Totalmente desacuerdo. 2.- En desacuerdo. 3.- De acuerdo. 4.- Totalmente de acuerdo

Ítem	Afirmación	1	2	3	4
1	El cumplimiento de mis actividades son evaluadas periódicamente por mi supervisor				
2	Existen planes de incentivos en la organización.				
3	La misión de la empresa tiene que ver principalmente con la calidad del producto				
4	Mi supervisor me brinda apoyo necesario para desempeñar bien mi trabajo				
5	estoy comprometido con lo que hago				
6	Conozco las metas que quiere alcanzar la organización en un largo plazo.				
7	Mi supervisor proporciona lineamientos claros.				
8	Poseo plan de trabajo de mis actividades.				
9	Doy valor agregado a mi trabajo				
10	considero que el manejo inadecuado de los conflictos dañan la relación con mis compañeros				
11	Existen indicadores para medir los resultados de los procesos operativos y estratégicos				
12	Me gusta el área en la cual me desempeño dentro de la organización				
13	considero que en la actividad que realizo se puede mejorar el trabajo con maquinaria más actualizada				
14	Conozco las metas que quiere alcanzar la organización en un largo plazo.				
15	conozco el paso a paso de las actividades realizadas en la organización				
16	Mi supervisor fomenta la participación				
17	Mi supervisor toma en cuenta mis propuestas en diferentes actividades.				
18	Estoy de acuerdo con la forma en la que está dividida las actividades en la organización				
19	Entrego oportunamente los resultados de mis actividades.				
20	Mi supervisor reconoce mis logros				
21	El paso a paso de las actividades está establecido en algún documento formal.				
22	considero que la estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada				
23	La formación a través de programas de capacitación aumenta mis habilidades y competencia				
24	Me gustaría explorar laboralmente otras áreas de la organización				
25	Me siento contento con los beneficios laborales que me ofrece la organización.				
26	Las actividades planificadas se cumplen según lo establecido.				
27	La empresa ofrece programas de capacitación para desarrollar conocimientos y habilidades según mi área de desempeño				
28	Tengo la información que necesito para hacer bien mi trabajo				
29	La organización donde trabajo me proporciona oportunidades de crecimiento profesional				
30	Se utilizan programas administrativos para llevar eficientemente procesos de finanzas, nómina, entre otros				

Ítem	Afirmación	1	2	3	4
31	Estoy dispuesto a escuchar la opinión de los otros				
32	Los procesos están enmarcados en las normas y procedimientos de la empresa				
33	Me siento en libertad de expresar ideas nuevas y creativas.				
34	Hay evidencia de conflictos sin resolver en la organización				
35	Me siento orgulloso de pertenecer a esta Organización				
36	Se evalúa el cumplimiento del horario				
37	La vision de la emresa va dirigida a la internacionalizacion				
38	El puesto de trabajo que ocupo en la empresa guarda relación con mi experiencia laboral				
39	La Organización posee planes estratégicos.				
40	La comunicación con mi supervisor es cordial y respetuosa				
41	Tengo claro cuáles son mis funciones en la organización				
42	Existe flexibilidad a la hora de la toma de decisiones				
43	Me gustaría permanecer en el área de trabajo donde me encuentro				
44	Puedo plantear libremente mis ideas en la organización				
45	Entiendo cuáles son mis tareas y responsabilidades asociadas a mi cargo				
46	Me gustaría aprender más sobre el área en donde me desempeño.				
47	Considero que el trato entre los compañeros de trabajo es cordial.				
48	Cumplo con las metas establecidas en mi plan de trabajo				
49	mi tono de voz es el adecuado a la hora de comunicarme con mis compañeros.				
50	Conozco los servicios que presta la organización donde trabajo				
51	Mi supervisor tiene un trato amable con sus colaboradores				
52	La relación con mi equipo de trabajo es armoniosa				
53	Mis habilidades y destrezas son tomadas en cuenta para el desarrollo de determinadas actividades.				
54	Considero que la organización puede mejorar en cuanto al uso de la tecnología para mejorar los procesos				
55	Si existe un mal entendido entre mis compañeros de trabajo se conversa de manera oportuna.				
56	El trato entre todos los que trabajamos en esta organización es cordial				

Propuesta de Diagnóstico presentado a la Organización
Tecnigráfica R.U.C.A

Caracas, 16 de septiembre de 2015

Señores:
TECNIGRAFICAS R.U.C.A

Atención:
Sr. Reinaldo Rodríguez, Director General

Asunto:
Propuesta de consultoría

Estimado **Sr. Reinaldo Rodríguez**

La presente tiene la finalidad de hacerle llegar de manera formal nuestra propuesta de trabajo para realizar el proceso de consultoría relacionado con el diagnóstico y mejora de los procesos de trabajo y comunicación en los distintos niveles de su organización.

1. Introducción

El objetivo de nuestra propuesta de consultoría es diagnosticar el estado actual de la organización y apoyarla para realizar aportes en alguna situación que requiera ser mejorada.

La Propuesta de Diagnostico organizacional, se realizará en la empresa TECNIGRAFICAS R.U., C.A., por el equipo de profesionales de SIDO consultores Integrales en Desarrollo Organizacional, que cuenta con el apoyo de la Universidad Católica Andrés Bello.

2. Planteamiento de la situación a mejorar

Tecnigraficas R.U., C.A, surge en Venezuela en 1989 como figura jurídica de firma personal, constituyéndose en compañía anónima para el año 1992, manteniendo una trayectoria operativa de sus funciones de 23 años continuos. La empresa tiene su origen en la sede principal en la Zona Industrial de Palo Verde, en donde se generan

los lineamientos estratégicos para la operación y comercialización de los productos que genera.

Es una empresa privada, con fines de lucro, ya que su objetivo principal es generar ganancia o utilidad a los accionistas o propietarios. Es una organización formal, que según Chiavenato (1999) comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos.

La actividad económica de la empresa desde sus inicios, se basó principalmente en la confección de franelas básicas y simples hasta desarrollar en los actuales momentos la técnica y aplicación de estampados, convirtiéndose en una de las principales empresas de su ramo, logrando posicionarse comercialmente en diferentes tiendas ubicadas en la Ciudad de Caracas y el Oriente del País.

Su naturaleza está enmarcada en el servicio de comercialización y venta de franelas estampadas, con innovadores diseños enmarcados hacia las líneas de Marvel, Comic, Classic Rock y Starswars lo que les permite ofrecer a sus clientes diseños exclusivos.

La estructura jerárquica está conformada por el Director General, las coordinaciones de Administración, Producción, Almacén, Diseño y Venta.

La Gestión de la Organización está apalancada por la comunicación informal entre departamentos, sus directivos nos compartieron la oportunidad de generar procesos estándares para soportar la gestión operativa de la empresa por cuanto sus procesos no están normados formalmente.

Otra área de oportunidad de mejora es la estructura organizacional de la empresa, la cual supone organizar o estructurar los departamentos de la organización, formalmente en tres formas básicas: por función, por producto/mercado, o en forma de matriz.

En nuestra reunión preliminar pudimos obtener información importante acerca de una gran oportunidad de realizar un trabajo de consultoría, cuyo foco sería el contribuir a detectar oportunidades de mejoras en los procesos de trabajo, orientados a optimizar

la eficiencia y eficacia que ha caracterizado a la empresa.

La organización se encuentra conformada por 25 trabajadores Internos, distribuidos entre los distintos departamentos que la conforman, entre los cuales se encuentran: 1 Director General, 1 Gerente de Ventas, 3 Coordinadores, 1 Analista, 1 Diseñador, 1 Serigrafista, 2 Jefas de Costureras, 6 costureras, 1 Cortador, 2 Estampadores, 2 Ayudantes de Estampadores, 2 Asistentes de Almacén y 2 ayudantes de producción y un Contador externo.

Por lo anteriormente expuesto, el presente trabajo de diagnóstico se concentrará en conocer y analizar el estado actual de la empresa, para posteriormente hacer las propuestas de las actividades a desarrollar (intervención), que puedan generar los ajustes necesarios que conlleven al cambio deseado.

Justificación de la investigación

Con base en la información obtenida de las reuniones / entrevistas realizadas, donde se identifican las áreas de oportunidad con altas expectativas de transformación, la organización tiene la oportunidad de implementar por medio del proceso Diagnostico los cambios importantes, partiendo de los resultados de la investigación, que conlleven al establecimiento de objetivos alineados al fortalecimiento y oportunidades de mejoras de los procesos organizacionales.

Metodología

Para el desarrollo del proceso diagnóstico se propone la realización de 6 actividades preliminares que se listan a continuación:

1.- Entrevistas con la directiva de la empresa:

- ✓ Director, Sr. Reinaldo Rodríguez
- ✓ Coordinadora de Administración
- ✓ Coordinadora de Producción
- ✓ Coordinadora de Almacén

2.- Desarrollo Matriz FODA enmarcado en el Modelo de Seis cajas de Wisbord.

- ✓ Coordinadora de Administración
- ✓ Coordinadora de Producción
- ✓ Coordinadora de Almacén,

4.- Encuesta personal Operativo

5.- Presentación de Resultados

Alcance del trabajo a realizar

El ofrecimiento de consultoría organizacional está basado en dos etapas: Diagnóstico e Intervención las cuales tienen un lapso estipulado de ejecución de aproximadamente 6 meses, para lo cual se establecerá un cronograma que deberá ser discutido y aprobado con la Gerencia de la Organización.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Realizar el Diagnóstico de la situación organizativa de **Tecnigraficas R.U., C.A** en cuanto al Proceso organizacional en general, con el fin de identificar las oportunidades de mejoras que permita obtener información necesaria para realizar el proceso de intervención que conlleven al cambio deseado.

Objetivos específicos

Identificar los elementos que no contribuyen con la eficacia y eficiencia del proceso organizacional de Tecnigraficas R.U., C.A.

Describir los elementos que constituyan oportunidades de mejoras al proceso organizacional de Tecnigraficas R.U., C.A.

Proponer el proceso de intervención que conlleven al cambio deseado en Tecnigraficas., C.A. R.U

Presentación de resultados.

Los resultados del proceso diagnóstico serán notificados y entregados a la Gerencia mediante informe que resumirá todas las actividades realizadas, previo

análisis estadístico, estos resultados serán la base de estudio para el proceso de intervención que permitirá mejorar el proceso organizacional.

Duración y cronograma.

Actividades	mes 1					mes 2				mes 3			
	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Diagnostico													
Reunión Inicial													
Presentar propuesta de trabajo													
Levantamiento de DOFA													
Entrevista Personal directivo					X								
Encuesta personal Operativo						X	X						
Análisis de Información								X	X				
Presentación de Resultados										X			
Entrega de Informe Final												X	

Este cronograma contempla las actividades a realizar en la etapa del diagnóstico, ya que, en enero del 2016 comienza la etapa de Intervención, en la cual se planificarán las actividades de acuerdo a los resultados arrojados en el diagnóstico.

Costos

Esta propuesta es una contribución (**trabajo de consultoría base cero**) académica a la organización TECNIGRAFICAS R.U., C.A

Sin embargo, a modo ilustrativo del valor del trabajo a recibir, les presentamos el presupuesto por los procesos de diagnóstico e intervención a realizar.

Items	Nº de Horas Hombre				Valor de Horas Hombre (Bs.)		
	consultor 1	Consultor 2	Equipo de consultores	Tota Horas Hombre	Consultor 1 + Consultor	Equipo de Consultores	Total Valor Horas Hombre
Runión nicial con el cliente	2	2		4	3.360		3.360
Diseño de Propuesta	6	6	1	13	10.080	3.360	13.440
Presentación de la propuesta	2	2		4	3.360		3.360
Levantamien de la Información	22	22	1	45	36.960	3.360	40.320
Diseño de Instrumento	12	12	1	25	-		-
Aplicación de Instrumento	10	10		20	-		-
Pocesamiento y análisis de resultados	16	16	1	33	26.880	3.360	30.240
Presentación de resultados	3	3	1	7	5.040	3.360	8.400
Diseño y Planificación de la Inervención	10	10	1	21	16.800	3.360	20.160
Aplicación de las actividades planificadas	16	16	1	33	26.880		26.880
Análisis de resultados intervencion	16	16	1	33	26.880	3.360	30.240
Presentación de resultados	2	2		4	3.360		3.360
Total Horas y Valor Horas Hombre	117	117	8	242	159.600	20.160	179.760
Factor Costos laborales:					1,4		
Factor Gasos administrativos					1,15		
Factor producción					30%		
Costo hora de cosutoría					600		
Costo hora Equipo d consultores					1200		
Costo de Laboral Bs.					63.840	8.064	71.904
Gastos Administrativos					23.940	3.024	26.964
Factor Producción					74.214	9.374	83.588
Total Consultoría Bs.					321.594	40.622	362.216

Recursos requeridos

Logísticos

- Espacio físico para realizar las entrevistas y encuestas
- Reproducción del material a utilizar en el diagnóstico

Humanos

Para la realización del presente diagnóstico se requerirá el apoyo de las distintas áreas de la empresa; así como la participación activa de los diferentes líderes que conforman la organización.

Adicionalmente, se contará con dos consultores principales con la finalidad de llevar a cabo las actividades anteriormente expuestas en esta propuesta de trabajo; quienes contarán con el respaldo de un grupo de catorce (14) profesionales altamente calificados, con una ética impecable y experiencia en los campos de Desarrollo y Cambio Organizacional.

De antemano, agradeciendo sus consideraciones a lo anteriormente expuesto, les saludamos,

Atentamente,

María Elsa Fariñas
Consultor Asociado

