



DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO SOBRE DINÁMICA ORGANIZACIONAL EN LA  
PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE IMPORTADORA BICIMOTO LTDA,  
C.A**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Lic. Verónica Herrera Calero

Como requisito parcial para optar al grado de:  
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Oscar Giménez

Caracas, Octubre del 2016

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo especial de grado se lo dedico primeramente a Dios por ser quien ha estado a mi lado dándome fuerzas para luchar en todo momento y quien me dio la oportunidad de vivir.

A mi papá quien ha sido mi apoyo en lo largo de mi formación, y quien me ha enseñado que con trabajo y esfuerzo se logra lo que uno se proponga en la vida.

A mis hermanos Laura, Jorge y Carlos que a pesar de la distancia siempre estuvieron pendientes de mi progreso, brindándome su amor, apoyo y cariño en los momentos más difíciles.

A mi abuela Nieves por brindarme su apoyo y consejos para ser de mí una mejor persona; a mi abuelo Marcelo que a pesar de no estar físicamente con nosotros, pero sé que desde el cielo siempre me cuida y me guía para que todo salga bien.

A la familia de mi esposo por sus palabras y compañía, en especial a mi esposo Fernando quien me acompaña día a día, por sus palabras y confianza, por su amor incondicional y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

A mi hija Samantha por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

A mis amigos, compañeros y todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

## AGRADECIMIENTOS

Al finalizar el trabajo especial de grado que se plantea al final del postgrado de Desarrollo Organizacional, resulta inevitable que no te aborde un muy humano egocentrismo lo cual te lleva a concentrar la mayor parte del mérito de culminación del trabajo en el aporte que has hecho. Pero al observar las cosas de forma objetiva concluimos que el mérito no es de uno solo, ya que sin el aporte o granito de arena de algunas personas a lo largo de la especialización no hubiera sido posible el logro de una meta planteada.

Para comenzar quiero agradecer a Dios por permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi vida logrando otra meta más en mi carrera profesional, tal como mi segundo título universitario.

Gracias a mi papá por nunca dudar de mí ofreciéndome en todo momento su cariño, apoyo y comprensión durante estos 3 años, logrando demostrarle que soy excelente en lo que me propongo dando siempre lo mejor de mí.

Gracias a mis abuelos que han sido un pilar fundamental en mi vida y que quienes me han brindado amor, cariño y alegría, pero que sobre todo me han enseñado que con valor y confianza se sale adelante si se tiene fe.

Gracias de todo corazón a mi tutor Oscar Giménez por su paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento, pues ha logrado que lo difícil se haga fácil.

A mi bella familia por ser mi ejemplo a seguir y por acompañarme en todo momento, con los cuales he vivido varias aventuras, experiencias, risas y tristezas. Este nuevo logro es en gran parte gracias a ustedes, he logrado concluir con éxito un proyecto de vida que en un principio podría parecer una tarea difícil e interminable. Los amo con todo mi corazón.

Para concluir, quiero agradecerles a todos mis profesores quienes día a día dieron lo mejor de sí, para transmitirnos todo ese conocimiento que aplicaremos en un futuro, quienes nos dijeron que dando lo mejor de nosotros es que destacaremos, pues solo importa el querer con todo el corazón.

*"La sabiduría suprema es tener sueños bastante grandes para no perderlos de vista mientras se persiguen" William Faulkner (1897-1962)*

# ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de tablas y gráficos.....	vii
Resumen.....	viii
Introducción.....	9
<b>CAPÍTULO I. Planteamiento del Problema.....</b>	<b>11</b>
1.1 Formulación del problema.....	11
1.2 Justificación.....	13
1.3 Objetivos de la investigación.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
<b>CAPÍTULO II. Marco Organizacional.....</b>	<b>16</b>
2.1 Reseña histórica.....	16
2.2 Tamaño de la organización.....	16
2.3 Visión.....	17
2.4 Misión.....	17
2.5 Valores de la organización. ....	17
2.6 Estructura organizativa.....	18
<b>CAPÍTULO III. Marco Teórico.....</b>	<b>19</b>
3.1. Investigaciones antecedentes.....	19
3.2. Bases Teóricas.....	20
3.2.1 La organización.....	20
3.2.2 Desarrollo organizacional.....	21
3.2.3 Diagnóstico organizacional.....	22
3.2.3.1 Elementos del diagnóstico organizacional.....	24
3.2.3.2 Perspectivas del diagnóstico organizacional.....	25

3.2.4 La percepción.....	26
3.2.5 Dinámica organizacional.....	27
3.2.6 Modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord.....	28
<b>CAPÍTULO IV Marco Metodológico.....</b>	<b>31</b>
4.1 Tipo de Investigación.....	31
4.2 Diseño de la investigación.....	32
4.2.1 Según sus objetivos.....	32
4.2.2 Según la fuente de los datos trabajados.....	33
4.2.3 Según el momento en el que se recogen los datos.....	34
4.3 Población y muestra.....	34
4.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	35
4.5 Validez y confiabilidad del instrumento.....	37
4.6 Operacionalización de las variables.....	38
4.6.1 Operacionalización de la entrevista.....	38
4.6.2 Operacionalización de la encuesta.....	43
4.7 Procesamiento a seguir.....	47
<b>CAPITULO V Análisis de los resultados.....</b>	<b>48</b>
5.1 Resultados de la entrevista.....	48
5.2 Resultados de la encuesta.....	56
<b>CAPITULO VI Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>61</b>
6.1 Conclusiones.....	61
6.2 Recomendaciones.....	64
Referencias bibliográficas.....	66
Anexos.....	68

## PÁGINA DE TABLAS Y GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Proceso de Diagnóstico Organizacional.....	23
<b>Gráfico 2.</b> Modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord.....	30
<b>Tabla 1.</b> Cuadro operacionalización entrevista.....	38
<b>Tabla 2.</b> Cuadro operacionalización encuesta.....	43
<b>Gráfico 3.</b> Nivel de satisfacción del personal activo en la empresa.....	49
<b>Gráfico 4.</b> Nivel de satisfacción del personal de la empresa.....	55
<b>Gráfico 5.</b> Nivel de insatisfacción del personal de la empresa.....	55
<b>Gráfico 6.</b> Media de la dimensión Relaciones.....	57
<b>Gráfico 7.</b> Media de la dimensión Liderazgo.....	58
<b>Gráfico 8.</b> Promedio de dimensiones Relaciones y Liderazgo.....	59

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Título**

**DIAGNÓSTICO SOBRE DINÁMICA ORGANIZACIONAL EN LA  
PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE IMPORTADORA BICIMOTO LTDA,  
C.A**

Autor: Lic. Verónica Herrera Calero

Asesor: Prof. Oscar Giménez

**RESUMEN**

IMPORTADORA BICIMOTO LTDA, C.A es una empresa dedicada a la importación y venta al mayor de repuestos, partes y accesorios para diversos vehículos. Esta ha ido aumentando sus operaciones llegando a convertirse en una empresa líder de la comercialización, cubriendo actualmente todo el territorio nacional.

El objetivo primordial del diagnóstico radicó en identificar las posibles áreas de mejora, tomando como referente el “Modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord”.

Para la elaboración del diagnóstico se realizó una investigación de tipo aplicada, descriptiva, de campo y transversal, escogiendo la muestra de manera intencional.

Las técnicas mediante las cuales fue recogida la data son la entrevista estructurada y la aplicación de un cuestionario a una muestra de gerentes y empleados de la empresa.

Con esta investigación se buscó evaluar la percepción que tienen los empleados de la dinámica organizacional que se maneja en IMPORTADORA BICIMOTO LTDA, C.A con el fin de mejorar el logro de las metas que se pretenden alcanzar. De manera específica describir la percepción del desarrollo organizacional; identificar las 6 dimensiones presentes dentro de la misma según refleja Marvin Weisbord: propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares.



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se encuentran en un constante desarrollo con el fin de ser competitivos dentro del mercado al cual se enfoca su producción. Es por ello, que las empresas no solo se preocupan por mejorar la calidad de sus productos, sino también, por las personas que están involucradas en la producción y los procesos que hay dentro de la organización.

El Desarrollo Organizacional es una respuesta para el cambio, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de la organización con el fin de buscar un cambio planificado en función de las necesidades, exigencias o demandas no solo de la organización sino del entorno. De esta forma, la atención se concentra en mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de costos, las relaciones entre grupos y el desarrollo de los equipos de trabajo, entre otros.

El presente trabajo se llevó a cabo en IMPORTADORA BICIMOTO LTDA, C.A la cual es una empresa dedicada a la importación y venta al mayor de repuestos, partes y accesorios para vehículos enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo líneas completas de productos que ofrecen respaldo de garantía y calidad.

El diagnóstico en la organización se basó en el modelo de las Seis-Cajas de Marvin Weisbord, ya que esta nos ayudó a visualizar la realidad o un primer momento de cómo se concibe la organización, es decir sirvió como marco de referencia para evaluar el funcionamiento de empresa.

Para el logro de los objetivos se diseñaron y aplicaron dos instrumentos que sirvieron para acercarnos a los fenómenos y extraer de ellos la información precisa para evaluar la situación, posteriormente se le facilitó al cliente las recomendaciones y los pasos a seguir para mejorar la dinámica dentro de su organización.

El proyecto se encuentra estructurado por cinco capítulos, donde a continuación se presentará un preámbulo que facilitará al lector un previo conocimiento del contenido desarrollado en el mismo:

**Capítulo I:** encontramos el planteamiento del problema, en el cual describimos la justificación de la investigación y se definen el objetivo general y específico del diagnóstico.

**Capítulo II:** está plasmada la información que pertenece a la empresa, es decir, encontramos su reseña historia, la cual se refiere a su evolución en el mercado laboral; la conformación de la empresa en cuando a misión, visión, valores y el organigrama.

**Capítulo III:** en este capítulo se proporciona al lector los conceptos básicos más destacados a ser utilizados en el proyecto y los antecedentes de la investigación.

**Capítulo IV:** se definirá que tipo de investigación se llevó a cabo, se explicaran las técnicas que se utilizaran para el diagnóstico en la organización, operacionalización de variables, población y muestra, procedimiento a seguir y el cronograma.

**Capítulo V:** se presentaran los análisis de los resultados obtenidos en la organización.

**Capítulo VI:** contiene las conclusiones y recomendaciones que fueron entregadas al cliente para la mejora de su organización según la percepción de los empleados que laboran en ella.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Formulación del problema**

La empresa IMPORTADORA BICIMOTO LTDA, C.A se dedica a la importación y venta al mayor de repuestos, partes y accesorios para diversos vehículos. Con el paso de los años ha ido creciendo el volumen de sus operaciones logrando así convertirse en una empresa líder de la comercialización al mayor de repuestos, accesorios y partes automotrices, cubriendo actualmente todo el territorio nacional. Esta organización pertenece al Sector Terciario, específicamente al sector de los servicios, abarca todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios para satisfacer las necesidades de la población.

Esta se encuentra en constante cambios debido a la rotación de la directiva, la cual lidera uno de los hijos del dueño. Desde su llegada ha buscado transformar a la empresa, logrando avances que ayudan a su progreso. Después de tener un conglomerado de actividades, estas se separaron con el fin de delegar funciones específicas a cada persona para hacer el trabajo no solo más fácil sino a la vez más ordenado y sistemático.

Ahora bien las modificaciones vienen dadas por el cambio de directiva, ya que antes del 2012 los procedimientos con los que venían trabajando eran algo obsoletos en comparación a otras empresas de distribución de productos automotrices, lo cual estaba haciendo que IMPORTADORA BICIMOTO LTDA, C.A dejara de ser la líder en el mercado; para ello deciden incorporar nuevas tecnologías no solo en cuanto a programas, computadoras sino en máquinas que hagan más fácil la recepción y distribución de los productos que se venden.

Es importante resaltar que a pesar de los cambios implementados hasta el 2014 no se había tomado en cuenta la capacitación del personal, es por ello que han surgido diversas estrategias que se han tratado de implementar para motivar a los empleados para así hacerlos sentir identificados con la organización, mejorar su calidad de trabajo y las relaciones con sus pares pero dichas iniciativas no han tenido el éxito esperado. Anteriormente la empresa no contaba con una descripción de cargos lo cual se ha empezado a redactar con el fin de que el personal sepa a ciencia cierta las funciones y tareas que debe llevar a cabo.

Entre los cambios que realizó el cliente se encuentra la modificación de misión, visión y valores, donde por vía correo electrónico le pidió a su personal administrativo que describiera como veían a la organización, cuál era la función o meta que buscaba y que valores podrían describir el trabajo que realiza la empresa. Luego de recabar toda la información la parte directiva procedió a construir la misión, visión y valores finales. A pesar de la búsqueda de comprometer al personal con la organización, la directiva ha podido notar que el personal se encuentra apático, disperso y poco comprometidos donde solo buscan cumplir con su trabajo.

En las reuniones exploratorias el cliente manifestó la preocupación inicial de conocer las razones por las cuales el personal de nuevo ingreso no dura en su puesto de trabajo. Hay tres procesos por los que pasa el aspirante, primero se les realiza una entrevista a lo que denominan reclutamiento donde recolectan la mayor información posible de la persona sobre su vida y trabajos anteriores, segundo es la inducción donde la persona de Recursos Humanos le explica de forma detallada cómo se maneja la empresa y cuál sería su función dentro de la misma, y por último la operacionalización que viene siendo el trabajo dentro de la organización.

Adicionalmente el cliente manifestó que el personal ya existente pareciera no sentirse comprometido con los valores de la empresa, trayendo como consecuencia que el objetivo principal propuesto por el director de la compañía no se cumpla a cabalidad.

Según el cliente esto se puede notar en el ambiente del trabajo caracterizado por la apatía de algunos y una forma elemental de relacionamiento de otros.

Para el diagnóstico fue fundamental tener en cuenta el termino de percepción, ya que describe el conjunto de procesos mentales mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta la información proveniente de estímulos, pensamientos y sentimientos, a partir de su experiencia previa. Ahora bien todos los seres humanos tienen una percepción de las cosas, personas o situaciones que ayuda a encontrar explicaciones a las cosas y a formarnos una idea de porque ocurren o porque son como son, es por ello que el estudio de la percepción dentro de una empresa es crucial al momento de estudiar el comportamiento organizacional.

Es por ello que resulta pertinente conocer en detalle la percepción del personal a este respecto. De aquí la pregunta generadora de la investigación:

¿Cómo perciben los empleados a la IMPORTADORA BICIMOTO LTDA, C.A?

## **1.2 Justificación del problema**

El desarrollo organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, ya que toma en cuenta que el proceso de cambio comienza en el individuo, luego en su entorno sea familiar o laboral y finalmente ocurre en el nivel organizacional.

Con el diagnóstico de la Dinámica Organizacional se buscó dar respuesta a necesidades manifiesta que ha planteado la directiva de IMPORTADORA BIC;OTO LTDA, C.A. tomando en cuenta que fue la primera vez que se realizaba una consultoría, por lo cual el aporte fue significativo, es por ello que se buscó apoyar en establecer lineamientos que integren al personal con la organización, mejorar las relaciones interpersonales, dinamizar la comunicación efectiva y las habilidades para que los

colaboradores sean capaces de ofrecer a los supervisores percepciones e innovaciones de valor agregado a la organización.

Es por ello que durante la etapa del diagnóstico el objetivo estuvo enfocado en medir la dinámica organizacional que se da en IMPORTADORA BICIMOTO LTDA, C.A; que permitió conocer el cómo y el por qué del comportamiento del personal que labora en ella, logrando de esta manera identificar cuáles son las variables que están influyendo en el rendimiento de su personal, para así poder ejecutar, prever y planificar un plan de acción que permita mejorar el trabajo a fin de cumplir con las metas y objetivos propuestos.

Esta investigación fue aplicable a corto plazo, debido a que el mismo tuvo una duración de tres meses donde se levantó la información del estado actual de la organización según el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord. La información recabada permitió formular recomendaciones que facilitaran la calidad y eficiencia de los trabajadores en base a su producción, así como los procesos que hay dentro de la misma.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Evaluar la percepción sobre la dinámica organizacional que presentan los empleados de IMPORTADORA BICIMOTO LTDA, C.A. según las seis dimensiones que describe Marvin Weisbord.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las percepciones de empleados y gerentes según las dimensiones de propósito, estructura, recompensa, liderazgo, mecanismos auxiliares y relaciones laborales
- Determinar las tendencias más importantes en la percepción de la dinámica organizacional de acuerdo con las 6 dimensiones de Weisbord.
- Establecer los factores críticos de éxito para el mejoramiento de la dinámica organizacional.

## **CAPITULO II**

### **MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 Reseña histórica**

A principios de los años noventa, en el mercado Venezolano habían pocas empresas que se dedicaban a la importación y venta al mayor de repuestos, partes y accesorios para vehículos asiáticos, esto motivó a unos empresarios de origen Taiwaneses a crear IMPORTADORA BICIMOTO LTDA. C.A, con el objetivo de penetrar en este sector.

La empresa fue constituida en el año 1993, dedicándose a la importación, compra y venta de repuestos, partes y accesorios para vehículos automotores con un capital social de Bs.f. 200,00, Se comenzó comercializando las líneas de accesorios y partes eléctricas, incorporando posteriormente partes de carrocería, faros y repuestos para suspensión, tren delantero, frenos y motor.

Esta ha ido aumentando el volumen de sus operaciones a lo largo de los años, llegando a convertirse en una empresa líder de la comercialización al mayor de repuestos, accesorios y partes automotrices, cubriendo actualmente todo el territorio nacional. Dicha empresa goza del respaldo y solidez de proveedores a nivel mundial, los cuales comercializan sus productos bajo sus propias marcas, que poseen una excelente aceptación, calidad y precios competitivos.

#### **2.2 Tamaño de la organización**

Consta actualmente de 22 empleados, 8 obreros, 3 pasantes y 4 directivos para un total de 37 personas que se distribuyen entre la oficina administrativa y el almacén de BICIMOTO entre edades comprendidas de 26 y 36 años).



## **2.3 Visión**

Ser una de las empresas líderes en la comercialización de autopartes en servicio, calidad y confiabilidad a nuestros clientes.

## **2.4 Misión**

Somos una empresa que importa y distribuye autopartes enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo líneas completas de productos que ofrecen respaldo de garantía y calidad.

## **2.5 Valores de la organización**

### **DEJAR HUELLAS**

- En la empresa siempre damos más de lo que se requiere.
- Siempre hay que estar a un paso adelante de nuestro entorno
- Siempre estamos en la búsqueda de la excelencia.
- Constantemente tenemos que estar innovando para no quedarnos en el pasado.

### **TRABAJAR EN EQUIPO**

- El trabajo en equipo es fundamental para la empresa ya que es el motor que permite que la empresa camine hacia adelante.
- Los miembros del equipo incluyen nuestros empleados, nuestros clientes, nuestros proveedores y todos aquellos que colaboran con nuestro funcionamiento.
- El respeto y la comunicación debe estar presente en todos los niveles de la empresa.

### **INTEGRIDAD**

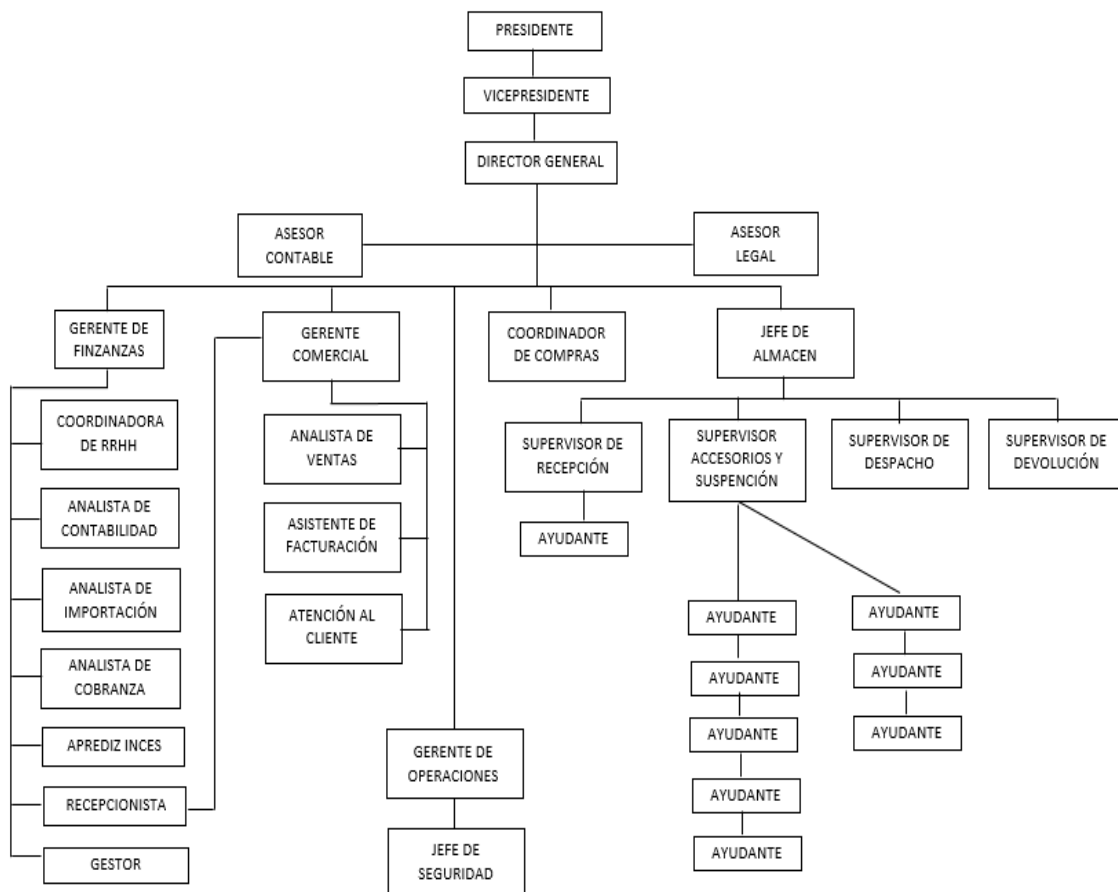
- La moral y el respeto deben estar presente a todo nivel y en todas nuestras decisiones.
- Transparencia en nuestras acciones y con todos nuestros colaboradores

## SENTIDO DE PERTENENCIA

- Ser dueño de lo que hacemos.
- Estar comprometidos con nuestras labores para fomentar el crecimiento de la empresa.

## 2.6 Estructura Organizativa

### Organigrama de IMPORTADORA BICIMOTO LTDA, C.A



## **CAPITULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Investigaciones antecedentes**

En la actualidad la dinámica organizacional es de vital importancia para el desenvolvimiento de una organización, ya que busca analizar la interacción de las estructuras, procesos así como las relaciones humanas dentro de las empresas, debido a que el conglomerado de información ha transformado la manera en cómo se comunican las personas en la sociedad. Pero es irrefutable que se debe combinar las nuevas tecnologías y el recurso humano para lograr así eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones del siglo XXI.

A continuación se mencionaran algunas investigaciones desarrolladas referentes al tema de objeto de estudio planteado, las cuales se presentan a continuación ordenadas cronológicamente.

Dautan Ana (2001); realizó una investigación en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, titulado: Diagnóstico Organizacional Aplicado al Departamento de Contabilidad, Adscrito a la Gerencia de Administración de la Distribuidora Polar del Sur, C.A., el cual tuvo como objetivo diagnosticar la situación actual de la empresa mediante la aplicación del modelo de las seis cajas de Weisbord. Llegando a la conclusión que el Desarrollo Organizacional es manejado como una estrategia que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, a fin de lograr una mayor efectividad en la ejecución de las actividades de la organización así como una mejor capacidad de adaptación a los cambios continuos que se presentan por el entorno competitivo.

Santoyo, Mirna M. (2003) en su investigación en la UDO-MONAGAS pudo verificar que hay situaciones irregulares dentro de la organización que no permite que esta funcione correctamente. La autora se enfocó en las variables: liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, satisfacción laboral y toma de decisiones, donde observó que los empleados no se consideran parte en la toma de decisiones, la comunicación es regular y no se motiva al personal, por lo que sugirió lo siguiente: reacondicionar el espacio laboral, mejorar la comunicación existente en la gerencia administrativa, mejorar las relaciones laborales, facilitar y mejorar las relaciones interpersonales, crear jornadas de motivación y crear lineamientos que ayuden a mejorar la toma de decisiones

Dichos antecedentes son importantes para la presente investigación puesto que analizan la dinámica organizacional que tienen las personas en diferentes instituciones, lo que da una visión más amplia de lo que está sucediendo para así conocer si prevalece un ambiente de trabajo que permita a los trabajadores sentirse satisfechos por su labor en la institución; y sí se establece un compromiso más fuerte hacia la misma.

### **3.2 Bases teóricas**

Para el desarrollo de la primera fase de diagnóstico en Consultoría se necesitó de la definición de ciertos conceptos que son primordiales para conocer el objetivo planteado, en donde se buscó caracterizar a la empresa GRUPO BICIMOTO LTDA, C.A en su momento actual tomando en consideración la percepción de los integrantes de la organización.

#### **3.2.1 La organización**

Una organización es un grupo social que se encuentra compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática basada en relaciones de

interacción, con el fin de producir bienes y servicios para lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

Las organizaciones son creadas con el fin de alcanzar metas y objetivos por medio del talento humano, las cuales están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. Hay que tomar en cuenta que esta existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar en pro de lograr un objetivo común.

Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción. (Gore, E.; 1998)

### **3.2.2 Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional también conocido como D.O se enfoca en el análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios. Trata sobre el funcionamiento, desarrollo y efectividad que tienen las organizaciones humanas.

Friedlander y Brown (1974) presentan al D.O. como una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

El D.O es el esfuerzo libre e inacabable de la gerencia y todos los miembros que la conforman en hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, tomando en cuenta el capital humano. Esta puede ser vista como una herramienta que, por medio de la investigación interna en la empresa y del entorno que la rodea, logra

obtener información que ayuda adoptar un camino o estrategia llevando a esta hacia el cambio, evolución, conforme a las exigencias del medio en el cual se encuentra.

Para hacer esto posible es importante que se tome en cuenta que la organización debe encontrarse en la capacidad o tener los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el DO en una necesidad.

En el D.O se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento, es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

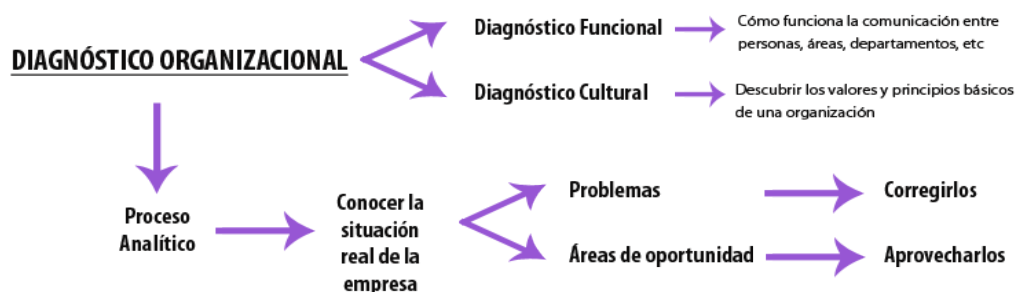
Este es un proceso que nunca termina, ya que las empresas en la actualidad son cambiantes en cuanto a los procesos, entornos, tecnología y formas de ejecutar el trabajo.

### **3.2.3 Diagnóstico Organizacional**

El diagnóstico organizacional es un proceso analítico el cual permite conocer la situación real de una organización en un momento dado, por medio del cual se logra descubrir los problemas y las áreas de oportunidad, todo esto con el fin de mejorar las dificultades.

Según Wendell French y Cecil Bell, el diagnostico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés.

## Gráfico # 1 Proceso de Diagnóstico Organizacional



Antes de su realización es importante saber para qué se desea efectuar el diagnóstico, pues la resolución de los problemas en muchas oportunidades puede abordarse por medio de técnicas sencillas que profundizan el análisis sobre las variables que son potenciales causas del efecto no deseado.

En otros casos resulta vital la realización de un diagnóstico donde se buscará caracterizar a la empresa según la percepción de los empleados, por ejemplo cuando se buscan cambios estructurales, antes de comenzar una nueva gestión en una organización, y en general, cuando se quiera conocer el estado actual de la misma.

La información que arroja este diagnóstico es muy rica, pues ayuda al Consultor y cliente a señalar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la organización sobre distintas áreas de análisis, información que ayuda a escoger las estrategias de cambio y mejora, así como consolidar las áreas que funcionan satisfactoriamente.

Se deben tomar algunas condiciones o requisitos básicos para lograr con éxito el diagnóstico organizacional:

- Es importante contar con el compromiso y respaldo por parte del cliente, es decir, debe estar consiente que la evaluación arrojará áreas de mejora y debe estar dispuesta a realizar los cambios resultantes.
- El cliente debe aportar información y no entorpecer dicho proceso.

- El consultor manejará la información que se va obteniendo del proceso de forma confidencial, el cual luego deberá entregar los resultados generales al cliente sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
- Se debe propiciar la retroalimentación sobre los resultados del estudio a las fuentes de las que se obtuvo la información.
- El éxito o fracaso depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

### **3.2.3.1 Elementos del diagnóstico organizacional**

Este proceso lo podemos dividir en tres etapas principales:

#### **1. Generación de información**

- Forma en cómo se recolecta la información, las herramientas y procesos que se utilizan.
- La metodología que se emplea para recopilar la información sigue dos corrientes: los métodos usados para obtener información desde el cliente ya sea por medio de entrevistas, cuestionarios y los usados para obtenerla desde el consultor por medio de la observación.
- La frecuencia con que se recolecta la información que depende de la estabilidad del sistema.

#### **2. Organización de la información**

- Diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- Almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información.

#### **3. Análisis e interpretación de la información**



- Consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

### **3.2.3.2 Perspectivas del diagnóstico organizacional**

El diagnóstico se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

#### 1. Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación. El proceso se base en que el consultor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados). Los objetivos del diagnóstico funcional son:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

#### 2. Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional. Los objetivos son:

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

### **3.2.4 La percepción**

La percepción es la manera en que el cerebro de un organismo interpreta los estímulos sensoriales que son recibidos a través de los sentidos para sí formar una impresión consiente de la realidad física de su entorno.

La percepción es el proceso que siguen las personas para solucionar, organizar, interpretar y responder a la información que les llega del mundo que les rodea (Hellriegel, S. 2009. Pg.68).

En dicho proceso primero se observan los objetos que están dentro del entorno, seguido se hace una selección perceptual, de acuerdo a nuestras motivaciones, intereses, experiencias pasadas, personalidad aprendizaje, intensidad del suceso, cosa o persona, contraste, movimiento, novedad o familiaridad para después organizar lo percibido, interpretarlo y responder ante ello.

Vale destacar que dentro de una organización al momento de evaluar o definir a los empleados el gerente tiende a cometer algunos errores muy comunes, como por ejemplo en el momento de la entrevista donde se obtiene la primera impresión acerca del solicitante donde se encargará de demostrar que su primera impresión era correcta. Los errores más comunes son:

- Error de similitud: es cuando la persona se siente identificada con la otra, proyectándose, pues ve sus características reflejadas en los demás.
- Error de contraste: es cuando se compara a una persona con otra, donde se atribuye demasiada importancia a la información negativa.
- Error de la primera impresión: aun cuando se está equivocado es natural justificarnos, defendernos o atribuir a otros nuestros errores.

Es por ello que es necesario conocer un poco más para poder formar una percepción exacta a cerca de las personas y el entorno en que se desenvuelven.

### **3.2.5 Dinámica Organizacional**

La dinámica organizacional es un área de estudio de las ciencias sociales que busca analizar la interacción de las estructuras, procesos, los sistemas de información y las relaciones humanas en el contexto de las empresas. Se debe tener en cuenta que hoy en día se tiene acceso a mucha información lo cual ha transformado la forma en que la sociedad y los individuos se comunican, relacionan y hacen negocios.

Según French Wendell (1996) la distinción entre formal e informal, es decir, que se supone lo que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría del desarrollo organizacional y es un punto de partida para comprender la dinámica de la organización.

Es por ello que la dinámica organizacional se convierte en una guía para todo profesional que contribuye con su trabajo en el logro de las metas que la organización busca alcanzar.

Marvin Weisbord basa su trabajo en visualizar la estructura y diseño organizacional prestando atención a temas como: la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad y evaluación del desempeño, es decir, lo que conlleva a una buena dinámica dentro de la organización.

Para llevar a cabo la siguiente investigación, se tomó como referencia el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord debido a que el diagnóstico va orientado al bienestar y evolución del sistema para evaluar la operación de la organización.

El modelo también aplica el enfoque básico de “sistemas” al funcionamiento organizacional, incluyendo las bien conocidas categorías de entradas y salidas.

### **3.2.6 Modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord**

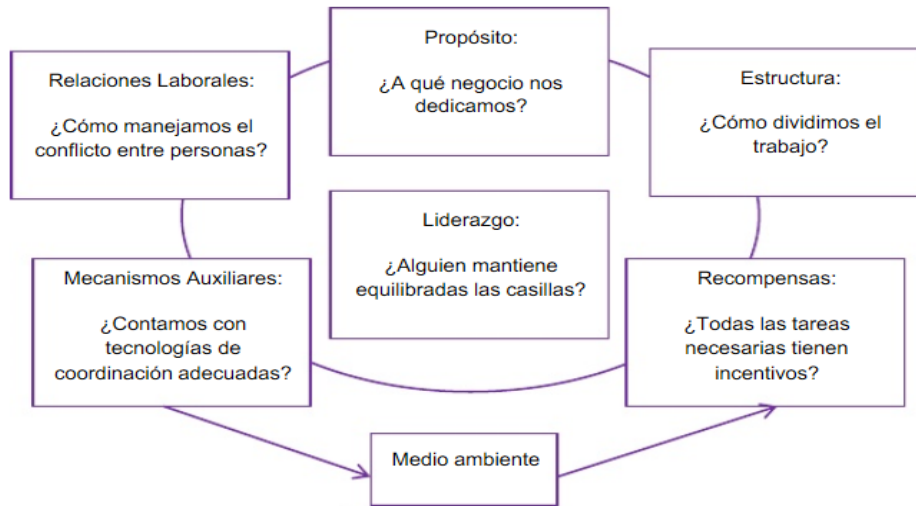
Este modelo se centra en seis casillas o elementos las cuales se describirán a continuación:

1. Propósito: la función de la dirección en las organizaciones es buscar determinar ¿Qué es la organización y hacia dónde se dirige? tomando en consideración los propósitos y la misión de la empresa, la cual debe comunicarse a todos los empleados para así tener clara la meta que se busca.
2. Estructura: es la base de toda organización la cual nos permite conocer cómo se dividen las responsabilidades y cómo se distribuyen las tareas dentro de la

empresa según la jerarquía de la misma, ya que esta determina muchas veces si la estrategia de venta es buena o no.

3. Relaciones: las personas no tienen objetivos e intereses idénticos lo que lleva a alguna especie de conflicto el cual se puede evitar si existe una buena comunicación, por ello se toma en cuenta el cómo interactúan los niveles (la gente) y el cómo toman las decisiones así el cómo las comunican. Es de mucha importancia analizar detenidamente las relaciones que se dan entre cada uno de los que integran la organización.
4. Recompensas: estas sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores, es decir, conocer el nivel de satisfacción que tienen las personas cuando reciben alguna recompensa o reconocimiento por parte de la empresa. También hay que tomar en cuenta que la organización debe visualizar si de verdad las recompensas causan algún incentivo en los individuos o producen aspectos negativos.
5. Liderazgo: el conjunto de habilidades o directivas que tiene un individuo para influir en la forma de ser de las personas o un grupo logrando que este trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos; así como reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo; por lo tanto se toma como el punto clave que reúne a los demás elementos organizacionales, es por ello que se encuentra en el centro del modelo de las seis cajas de Weisbord.
6. Mecanismos auxiliares: son los procesos que toda organización tiene que tomar en cuenta para subsistir: planeación, control, presupuesto y demás sistemas de información que ayudan a que los integrantes de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales. En conclusión son las herramientas fundamentales que ayudan a la organización a llevar a cabo sus operaciones optimizando la calidad de sus productos.

## Grafico # 2 Modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord



## CAPITULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1 Tipo de Investigación

La investigación es un proceso de descubrimiento de nuevo conocimiento, esta es considerada una actividad humana que se encuentra enfocada en la obtención de nuevas sapiencias que serán aplicadas para solucionar problemas o interrogantes. Mediante la aplicación del método científico se busca obtener información relevante para poder así entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento. Se debe tomar en cuenta el valor de la investigación pues esta depende de que esté bien diseñada y llevada a cabo.

Existen varios tipos de investigación científica dependiendo del método y de los fines que se persiguen. La investigación, de acuerdo con Sabino (2000), se define como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento” (p. 47).

Para la realización del diagnóstico se adoptó una metodología de **investigación descriptiva**, pero antes debemos comprender qué es la investigación aplicada:

Según Padrón (2006) la investigación aplicada se propagó durante el siglo XX para hacer referencia, en general, a aquel tipo de estudios científicos orientados a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas, haciendo dos distinciones:

- La que incluye cualquier esfuerzo sistemático y socializado por resolver problemas o intervenir situaciones. En ese sentido, se concibe como

investigación aplicada tanto a la innovación técnica, artesanal e industrial como la propiamente científica.

- La que sólo considera los estudios que explotan teorías científicas previamente validadas, para la solución de problemas prácticos y el control.

La investigación aplicada se basa en los métodos del pasado, los conocimientos o teorías para resolver un problema existente. Hoy en día esta investigación es considerada de gran relevancia para solventar los problemas que surgen debido a la escasez de los recursos naturales y la superpoblación.

Es vital resaltar que está orientada a conocer las necesidades que no están siendo satisfechas, es por ello que la información es utilizada en el diseño de servicios o productos que a su vez generan su propia demanda, lo cual es positivo porque atrae nuevos clientes ofreciendo así mejoras en el mercado a las clientes existentes.

## 4.2 Diseño de Investigación

**4.2.1** La investigación según sus objetivos es **descriptiva** debido que el objetivo consiste en conocer las situaciones costumbres y actitudes predominantes en una organización. Según Hernández y otros (1998) se basa en la medición de uno o más atributos. Esta investigación es también conocida como investigación estadística, ya que describen los datos para calcular el impacto en las vidas de la gente que le rodea.

En la ciencia fáctica, la descripción consiste, según Bunge, en responder a las siguientes cuestiones:

¿Qué es? Correlato.

¿Cómo es? Propiedades.

¿Dónde está? Lugar.

¿De qué está hecho? Composición.

¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas? Configuración.

¿Cuánto? Cantidad



El objetivo de dicha investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes que predominan en la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Etapas de la investigación descriptiva:

1. Examinan las características del problema escogido.
2. Lo definen y formulan sus hipótesis.
3. Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Eligen los temas y las fuentes apropiados.
5. Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
6. Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
7. Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
8. Realizan observaciones objetivas y exactas.
9. Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

**4.2.2** Según la fuente de los datos trabajados es una **investigación primaria**, debido a que es el uso de datos de primera mano y/o resultados que el investigador obtiene al relacionarse claramente con los problemas que se estudian, es decir, recopila los datos por sí mismo. (Arenas, 1980, p. 5) afirma que los documentos primarios registran los resultados inmediatos de la investigación o nuevas orientaciones de hechos ya conocidos.

Según los objetivos de la investigación es descriptiva que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e

identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. La investigación descriptiva según Dankhe es “la investigación que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

**4.2.3** Finalmente, por el momento en que se recogen los datos es **transversal** pues implica la recolección de datos durante una cantidad de tiempo limitada, esto es útil para describir un efecto particular de una población en particular en un momento determinado en el tiempo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.208) las investigaciones transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en interrelación en un momento dada.

### **4.3 Población y muestra**

La población De Barrera (2008), define la población como un conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión” (p.141)

IMPORTADORA BICIMOTO LTDA, C.A consta con una **población** o universo de estudio de **37 personas** entre hombres y mujeres, de los cuales 8 son obreros, 3 pasantes de INCES y 4 directivos, este personal se distribuye entre la oficina administrativa ubicada en el Rosal y el almacén ubicado en San Martín.

De Barrera (2008), señala que la muestra se realiza cuando: la población es tan grande o inaccesible que no se puede estudiar toda, entonces el investigador tendrá la posibilidad de seleccionar una muestra. El muestro no es un requisito indispensable de toda investigación, eso depende de los propósitos del investigador, el contexto, y las características de sus unidades de estudio. (p. 141)

A pesar de que la población total no es tan grande se tomó una muestra de manera intencional, que según Bonilla-Castro & Rodríguez, 2005 dicen que en esta fase de muestreo, se contactan intencionalmente personas y grupos representativos de la comunidad que se creen están en condiciones de proporcionar la mayor cantidad de información y con quienes se revisa la relevancia de los posteriores temas a tratar. Es por ello que de la empresa fueron escogidos **10 personas** entre hombres y mujeres tomando en cuenta el cargo que ocupan, pero a su vez se escogieron personas de todas las áreas (directivos, coordinadores, empleados, obreros) debido a que la población total no es grande.

A continuación se presentan los cargos: presidente, coordinadora de RRHH, gerente de finanzas, coordinador de compras, gerentes de operaciones, analista contable, analista de importaciones, analista de ventas, supervisor de almacén, ayudante de almacén.

#### **4.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

La recolección de datos se refiere al uso de técnicas y herramientas que pueden ser utilizados por el consultor para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos, es decir, no es más que el informe de la investigación que señala los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos.

Según Arias F (2006) las técnicas de investigación son las distintas maneras o formas utilizadas por el investigador para recopilar u obtener los datos o información

que requiere. Constituyen el camino hacia el logro de los objetivos planteados para resolver el problema que se investiga.

Para Sabino (2000), los instrumentos de investigación son los recursos de que puede valerse el investigador para acercarse a los problemas y fenómenos, y extraer de ellos la información: formularios de papel, aparatos mecánicos y electrónicos que se utilizan para recoger datos o información, sobre un problema o fenómeno determinado.

En la recolección de datos se utilizaron las técnicas de la entrevista estructurada y la encuesta tipo cuestionario el cual está enfocado en la escala de Likert, con el fin de recoger la información pertinente para el estudio en la búsqueda de áreas de mejora dentro de la organización, estas fueron aplicadas al personal de la organización IMPORTADORA BICIMOTO LTDA, C.A.

La entrevista estructurada es un interrogatorio dirigido por el consultor con el propósito de obtener información de un sujeto en relación con un aspecto específico; para su realización se requiere de la creación del instrumento “guión de entrevista”, en ella se crean una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los aspirantes. Según Buendía, Colás y Hernández citado por González (2009, p.83), la entrevista es la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar planteadas por el entrevistador. Dicha entrevista fue elaborada bajo el modelo de Marvin Weisbord tomando en cuenta las 6 dimensiones a las que él se refiere con el fin de indagar de manera cualitativa la percepción que tienen los integrantes de la organización tanto de la parte directiva como sus subordinados.

La encuesta es un procedimiento donde el consultor busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado sin modificar el entorno. Estos datos son obtenidos por las preguntas dirigidas a una muestra representativa o al total de la población. Mayntz et al., (1976:133) citados por Díaz de Rada (2001:13), describen a la

encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. El cuestionario se basa de igual forma en el modelo de Marvin Weisbord con la discrepancia que es cuantitativo mediante la utilización del checklist.

#### **4.5 Validez y confiabilidad del instrumento**

El instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales que son la validez y confiabilidad. La validez garantiza que los resultados no sean manipulados sino que se pueda comprobar su exactitud a través del procedimiento científico, garantizando que puedan compararse e interrelacionarse con la realidad de la cual se obtuvieron los datos.

Según Chávez (2001) la validez es la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende medir. A través de la validez se miden las variables de la investigación. Para llevar a cabo el diagnóstico se están construyendo y validando dos instrumentos, para validarlos se utilizará la técnica de **“Juicio de experto”**, es decir, diferentes personas los revisaran y realizaran observaciones que serán consideradas.

En concordancia a la confiabilidad Chávez (2001) expresa que se realiza para determinar la exactitud de los resultados obtenidos al ser aplicados en situaciones parecidas. En conclusión, la confiabilidad hace alusión al grado de congruencia con que se miden las variables.

El cuestionario se encuentra basado en el modelo de Marvin Weirbord, el cual consta de 24 afirmaciones (ítems) que están relacionadas con escenarios que viven diariamente los empleados de la empresa; estos están estrechamente ligados con las dimensiones del Modelo de Weisbord (recompensa, liderazgo, relaciones, estructura, propósito y mecanismos auxiliares) con una escala del 1 al 4:

## Opciones de respuesta

- 1 - Siempre
- 2 - Frecuentemente
- 3 - Rara vez
- 4 - Nunca

## 4.6 Operacionalización de las variables

### 4.6.1 Operacionalización de la Entrevista

Tabla # 1 Cuadro operacionalización entrevista

Variable	Dimensión (Conceptos)	Indicador (Técnica: Entrevista)	Ítems del instrumento (Guión de entrevista)
Dinámica Organizacional	<u>Propósito</u> La función de la dirección en las organizaciones es buscar determinar ¿Qué es la organización y hacia dónde se dirige? tomando en consideración los propósitos y la misión de la	Identidad	1. ¿Cuál es la razón de ser de IMPORTADORA BICIMOTO LTDA, C.A.?
		Estructura	2. ¿De qué manera el propósito organizacional se percibe tanto en la misión como en sus fines?
			3. ¿Qué relación

<p>La dinámica organizacional es un área de estudio de las ciencias sociales que busca</p>	<p>empresa, la cual debe comunicarse a todos los empleados para así tener clara la meta que se busca.</p>	<p>Ambiente externo</p>	<p>tiene el ambiente externo en el propósito que persigue IMPORTADORA BICIMOTO?</p>
<p>analizar la interacción de las estructuras, procesos, los sistemas de información y las relaciones humanas en el contexto de las empresas.</p>	<p><u>Estructura</u>  Es la base de toda organización la cual nos permite conocer cómo se dividen las responsabilidades y cómo se distribuyen las tareas dentro de la empresa según la jerarquía de la misma, ya que esta determina muchas veces si la estrategia de venta es buena o no.</p>	<p>Objetivo organizacional</p>	<p>4. ¿De qué manera la división de trabajo de los departamentos propicia el logro los objetivos establecidos?</p>
		<p>Servicio</p>	<p>5. ¿Cómo el departamento donde usted trabaja le da seguimiento apropiado a los objetivos?</p>
		<p>Confianza</p>	<p>6. ¿Qué tipo de relación existe entre la responsabilidad que se le otorga a la persona y la posición que ocupa jerárquicamente?</p>
			<p>7. ¿Cómo son las</p>

	<p><u>Relaciones</u></p> <p>Las personas no tienen objetivos e intereses idénticos lo que lleva a alguna especie de conflicto el cual se puede evitar si existe una buena comunicación, por ello se toma en cuenta el cómo interactúan los niveles (la gente) y el cómo toman las decisiones así el cómo las comunican. Es de mucha importancia analizar detenidamente las relaciones que se dan entre cada uno de los que integran la organización.</p>	<p>Interacciones</p>	<p>relaciones y la interacción que usted tiene con su grupo de trabajo?</p>
		<p>Claridad</p>	<p><b>8.</b> ¿De qué forma comunican las decisiones tomadas? ¿Quién las comunica?</p>
		<p>Canal de comunicación</p>	<p><b>9.</b> ¿Cuál es el canal de comunicación más usado y predilecto por los empleados?</p>
	<p><u>Recompensas</u></p> <p>Estas sirven para reconocer el desempeño adecuado de los</p>	<p>Motivación Laboral</p>	<p><b>10.</b> ¿De qué forma su líder motiva o incentiva al empleado para la consecución de su</p>



	trabajadores, es decir, conocer el nivel de satisfacción que tienen las personas cuando reciben alguna recompensa o reconocimiento por parte de la empresa. También hay que tomar en cuenta que la organización debe visualizar si de verdad las recompensas causan algún incentivo en los individuos o producen aspectos negativos.	Incentivo	labor? <b>11.</b> ¿Qué recompensas obtienen los empleados por logros exitosos?
		Compensación	<b>12.</b> ¿Cómo sabe la organización si su sistema de compensación es externamente competitivo?
	<u>Liderazgo</u> El conjunto de habilidades o directivas que tiene un individuo para influir en la forma de ser de las personas o un grupo logrando que este trabaje con entusiasmo en el	Liderazgo	<b>13.</b> ¿Cómo es el estilo gerencial que se da en la organización?
		Habilidad gerencial	<b>14.</b> ¿Cómo ayuda u obstaculiza ese estilo el logro de las metas de la Organización?
		Estilo de	<b>15.</b> ¿Cuál sería el tipo de líder deseable para ti y

	<p>logro de metas y objetivos; así como reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo; por lo tanto se toma como el punto clave que reúne a los demás elementos organizacionales, es por ello que se encuentra en el centro del modelo de las seis cajas de Weisbord.</p>	supervisión	para la organización?
	<p><u>Mecanismos Auxiliares</u> Son los procesos que toda organización tiene que tomar en cuenta para subsistir: planeación, control, presupuesto y demás sistemas de información que</p>	Actualización y desarrollo del personal	<b>16.</b> ¿Cuáles son los programas de capacitación con los que cuenta la organización que ayudan a mejorar la calidad de trabajo?
	<p>información que</p>	Avances	<b>17.</b> ¿Con qué tipo de tecnología cuenta la empresa para optimizar el

	ayudan a que los integrantes de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales. En conclusión son las herramientas fundamentales que ayudan a la organización a llevar a cabo sus operaciones optimizando la calidad de sus productos.	tecnológicos	trabajo del empleado, culminándolo de forma eficiente y rápida?
		Administración	<b>18.</b> ¿Cómo se lleva a cabo la planificación y control de la organización?

#### 4.6.2 Operacionalización del Encuesta

**Tabla # 2 Cuadro operacionalización encuesta**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión (Conceptos)</b>	<b>Indicador (Técnica: Encuesta)</b>	<b>Ítems del instrumento (Cuestionario)</b>
	<u>Relaciones</u> Las personas no tienen objetivos e intereses idénticos	Comunicación personal	<b>1.</b> Te comunicas con alguien a la hora que se te presenta un problema.
			<b>4.</b> Las interacciones son

Dinámica Organizacional	lo que lleva a alguna especie de conflicto el cual se puede evitar si existe una buena comunicación, por	Interacción	cordiales y abiertas entre departamentos
La dinámica organizacional es un área de estudio de las ciencias sociales que busca analizar la interacción de las estructuras, procesos, los sistemas de información y las relaciones humanas en el contexto de las empresas.	ello se toma en cuenta el cómo interactúan los niveles (la gente) y el cómo toman las decisiones así el cómo las comunican. Es de mucha importancia analizar detenidamente las relaciones que se dan entre cada uno de los que integran la organización.	Colaboración	<b>6.</b> Existe colaboración entre las unidades de trabajo
		Apoyo al personal	<b>7.</b> La organización apoya el surgimiento de nuevos proyectos
		Interacción del personal	<b>8.</b> La interacción que tienes con tu grupo de trabajo es amena
		Tipo de comunicación	<b>10.</b> Aquí en la empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos
		Incentivo	<b>12.</b> Mis contribuciones son escuchadas por mis compañeros
		Motivación	<b>13.</b> Me considero valorado y reconocido en el puesto de trabajo que ocupo
		Cooperación	<b>16.</b> En mi unidad de trabajo cooperamos entre todos
		Relaciones laborales	<b>17.</b> Las relaciones suelen ser armoniosas en mi unidad de trabajo

		Información	<b>23.</b> Recibo información oportuna requerida en mi trabajo
		Relaciones laborales	<b>24.</b> Mantengo interacciones estrechas dentro de mi grupo de trabajo
<p style="text-align: center;"><u>Liderazgo</u></p> <p>El conjunto de habilidades o directivas que tiene un individuo para influir en la forma de ser de las personas o un grupo logrando que este trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos; así como reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo;</p>		Comunicación e intercambio	<b>2.</b> En mi grupo de trabajo promovemos la comunicación y el intercambio
		Ambiente laboral	<b>3.</b> Aquí se ocupan por crear un ambiente laboral agradable
		Habilidad gerencial	<b>5.</b> Siento respaldo de los que dirigen en la solución a los problemas típicos de la función
		Conflictos	<b>9.</b> En la empresa los conflictos se discuten de manera constructiva
		Motivación laboral	<b>11.</b> En la empresa se toma en cuenta

<p>por lo tanto se toma como el punto clave que reúne a los demás elementos organizacionales, es por ello que se encuentra en el centro del modelo de las seis cajas de Weisbord.</p>		la calidad de trabajo
	Dirección	<b>14.</b> Aquí se dirige participativamente
	Información	<b>15.</b> Recibo información oportuna de nuevas técnicas de trabajo, a fin de mejorar la calidad
	Actividades	<b>18.</b> En mi grupo abordamos nuevas actividades con entusiasmo
	Comunicación	<b>19.</b> En la organización existe una comunicación fluida de arriba-abajo y viceversa
	Reconocimiento	<b>20.</b> Mis opiniones y sugerencias son consideradas en mi unidad de trabajo
	Habilidad gerencial	<b>21.</b> El estilo de dirigir la empresa la ayuda a progresar y ser productiva
		<b>22.</b> La forma en

		Habilidad gerencial	que se dirige aquí toma en cuenta los aportes de cada uno
--	--	---------------------	--

#### 4.7 Procesamiento a seguir

En la investigación diagnóstica fueron aplicados los instrumentos para recolectar la información, para ello se procedió de la siguiente manera:

Fase de preparación: basándose en la información previa que dio el cliente se construyeron los instrumentos que le fueron aplicados a la muestra de la empresa, una vez recolectada la información se procedió a tabular.

Fase de ejecución: a la hora de analizar la entrevista se tomó en cuenta el análisis de contenido donde se procedió a codificar los datos, con el fin de darle valor a cada pregunta colocando una palabra clave que ayudó a tabular las respuestas. El análisis de contenido es una técnica que ayuda al consultor a estudiar y analizar los procesos de las variables de forma objetiva, sistemática y cuantitativa.

En el caso del cuestionario una vez recogida la información se creó una tabla de datos o doble entrada que permitió vaciar y tabular las respuestas de cada ítems dadas por los participantes de la empresa. Con la ayuda de Excel y SPSS se facilitó el análisis estadístico logrando así obtener media, moda, desviación estándar, correlación, entre otros, que ayudaron a sacar conclusiones y dar recomendaciones o sugerencias en la empresa.

## **CAPITULO V**

### **ANALISIS DE RESULTADOS**

Para la realización del diagnóstico fueron aplicados dos instrumentos a los integrantes de la empresa, con el fin de diagnosticar la percepción que tienen los empleados de la dinámica organizacional que se da dentro de la misma. En este sentido, los datos obtenidos se presentaran de la siguiente forma:

- Entrevista: resultados obtenidos según la dimensiones de Marvin Weisbord, los cuales fueron analizados según el criterio del Análisis de Contenido.
- Cuestionario: resultados finales enfocados en el análisis de las dos dimensiones resaltantes a ser intervenidas.

#### **5.1 Resultados de la Entrevista**

Entre las acciones realizadas tenemos dos reuniones previas con el cliente donde se evidenció información relevante de la organización para evaluar las áreas de mejora según la percepción del director y coordinadora de Recursos Humanos.

Dicho proceso inició con la aplicación de una entrevista de género informativo, interpretativo y de opinión, la cual fue planificada y ejecutada de forma individual a la muestra escogida por las consultoras, esta se fundamenta en la teoría de Marvin Weisbor, bajo el modelo de las seis cajas, en la que se analiza seis puntos interrelacionados dentro de la organización las cuales son propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares. Cada una de las seis dimensiones, constó de tres (3) preguntas abiertas en la que cada entrevistado tuvo que responder y dar su punto de vista a lo planteado. Una vez concluida la entrevista se vació la data en un cuadro de doble entrada, donde se clasificó las respuestas en dos sub-

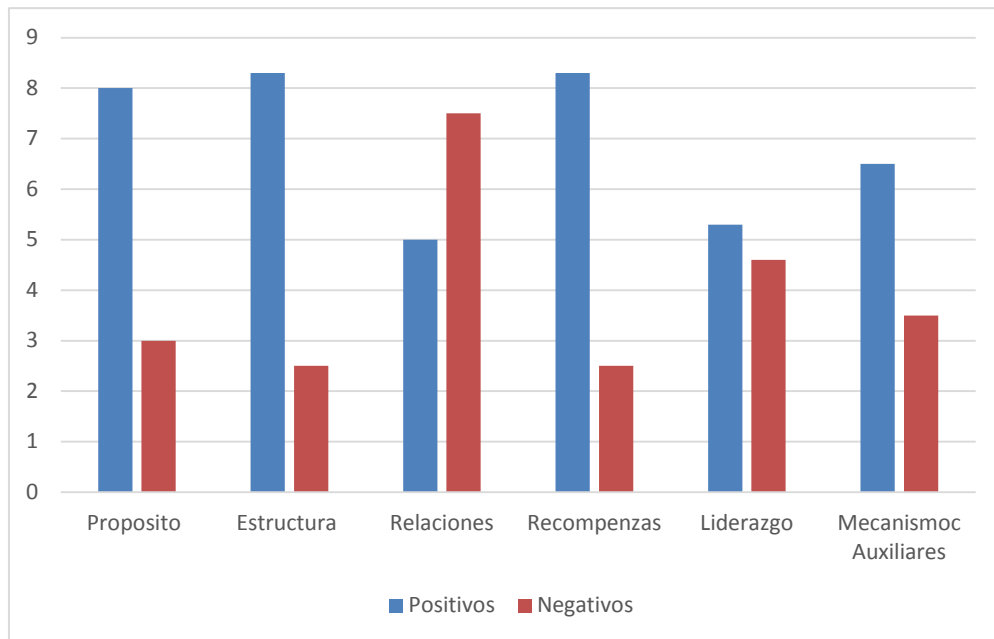


categorías (positivas y negativas) para sacar la media y la comparación (mayor y menor inclinación) entre ambas réplicas.

Para analizar la entrevista suministrada a los empleados de IMPORTADORA BICIMOTO LTDA, C.A se tomará en cuenta el Análisis de Contenido que según Krippendorff (1980, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003), relaciona el análisis con el significado de los datos dentro de un contexto, cuando lo define como una técnica de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos respecto a su contexto (p.412).

Dicha técnica servirá para organizar e interpretar los datos obtenidos de las seis dimensiones que plantea el autor, conociendo el porcentaje de satisfacción de poseen los miembros de la organización.

**Gráfico #3 Nivel de satisfacción del personal activo en la empresa**



En el gráfico presentado se pueden evidenciar los resultados obtenidos en la entrevista por dimensión. A continuación se describe cada dimensión según los resultados arrojados en el instrumento.

- **Propósito**

Toda empresa debe tener una esencia la cual se convierte en la guía para el logro de una meta, ahora bien, cuando nos referimos específicamente a la empresa IMPORTADORA BICIMOTO y la comparamos con la data recolectada podemos observar que la misma tiene un propósito definido, es decir, el conjunto de personas que trabajan para la organización saben qué es lo que se busca, a dónde se pretenden ir, llegando a decir que es una empresa que tiene como designio importar y vender repuesto de vehículos, ofreciendo líneas completas que cuenten con calidad y precios competitivos, logrando así llegar a ser líderes en el mercado venezolano.

Otro aspecto a resaltar es que es de vital importancia que se debe buscar conocer si de verdad las personas apoyan a la empresa (propósito que se busca), ya que si no resulta ser así, la empresa puede tomar otro rumbo. En BICIMOTO podemos notar que realizan varios proyectos los cuales están enfocados en el cliente, el cual es el beneficiario primordial de la meta; tienden a estar en constante innovación con el fin de mejorar los servicios y productos que ofrecen, es por ello, que todo el personal concluye que el propósito de la empresa es lograr satisfacer al cliente tratando de cubrir al 100% sus necesidades. Lo anterior descrito, no se puede llegar a dar si la organización no le da importancia al ambiente externo, a las empresas competidoras en su ramo y a una evaluación constante de las exigencias de los clientes y los productos que ofrecen otras casas de repuestos. Un aspecto esencial y de suma relevancia es el aspecto económico (las divisas aprobadas), ya que estas permiten la importación de los productos y la satisfacción del cliente como el último eslabón de la cadena de consumidores, cumpliendo y manteniendo un equilibrio entre la oferta y demanda del mercado actual.

En conclusión, se puede decir que BICIMOTO tiene claro su propósito, cuáles son las metas que constantemente deben trazarse para lograr mantenerse como líderes de un mercado y lo más importante que están en constante evaluación del ambiente externo para así mejorar sus productos y sus servicios ofreciendo nuevos productos.

- **Estructura**

Toda organización debe tener una estructura bien definida, pues esta es la orientación de cómo se dividen las responsabilidades y las tareas dentro de la misma, esto con el fin de lograr las metas trazadas en un principio, donde cada persona aporta ideas y realiza un trabajo específico que le permite a la empresa avanzar en el mercado. La organización BICIMOTO consta con un organigrama donde encontramos jefes y subordinados, no es una empresa grande ya que consta de 27 empleados aproximadamente lo cual facilita la comunicación para la consecución de los logros. Dicho organigrama ha sido modificado recientemente.

Esta es una empresa que según sus empleados se trabaja en equipo, lo cual es fundamental para el logro de objetivos. Hay que tomar en cuenta que para ello debe existir una distribución en cuanto a cargo y jerarquía. El presidente de la organización otorga responsabilidades y objetivos a cada departamento, los cuales deben dar respuestas de las mismas en un determinado momento; ahora bien, hay que tomar en consideración que no se le da un seguimiento apropiado a los trabajos realizados en cada departamento, ya que la comunicación se da 100% por medio del correo electrónico.

En conclusión podemos decir que si existe una relación en cuanto a cargo-responsabilidad donde cada quien cumple con sus asignaciones, a pesar de que no hay manuales de cargo preestablecidos.

- **Relaciones**

Las relaciones tienen un papel fundamental en el desarrollo tanto de la persona como en el logro de metas u objetivos que se plantea una empresa, es por ello, que el personal debe desenvolverse en un ambiente de confianza y ameno para que haya cierto acercamiento entre ellos, logrando una relación menos formal.

En la entrevista realizada, tomamos en cuenta tres aspectos: la relación e interacción que hay entre el personal, el cómo son comunicadas las decisiones que se toman y cuál es el canal de comunicación que se usa. Tomando en cuenta lo anterior, se pudo notar que cada persona tiene un trabajo definido donde al culminarlo envían un correo a la persona del departamento encargado para que verifique el logro obtenido o la tarea ejecutada.

Son muy pocas las veces que realizan alguna reunión o hay algún acercamiento entre ellos, ya que cada quien se ubica en su cubículo (puesto de trabajo) sin tomar en cuenta lo que está pasando a su alrededor, esto también ha sido observado por las consultoras los días que han ido a la organización.

De igual manera, si el presidente, los coordinadores o gerentes toman alguna decisión importante es enviada mediante correos en vez de comunicarlas verbalmente impidiendo que haya equivocaciones a la hora de ser procesadas por cada persona y teniendo constancia de que la información fue dada en el caso de que exista alguna falla o error en el producto final (objetivos deseados y esperados).

- **Recompensas**

Cada empleado siempre busca cumplir con su trabajo esperando ser reconocido ya sea de forma verbal (intangibles) o recibiendo algún incentivo monetario (tangibles); esto hace que las personas se sientan motivadas a trabajar con empeño pues sus opiniones y trabajos son tomadas en cuenta. En BICIMOTO cada empleado desempeña una función específica donde al entrevistarlos pudimos observar que si tienden a recibir una bonificación anual (monetaria) por su trabajo, más sin embargo, en muy pocas

oportunidades se reconoce verbalmente el trabajo positivo del personal el cual logra cambios significativos dentro de la empresa. Mientras mayor sea el cargo, mayor va hacer la responsabilidad que tiene la persona.

Es de suma importancia tener en cuenta que la empresa hace investigación de mercadeo para estar en competencia con otras empresas en cuanto a beneficios a otorgar a sus empleados, para así evitar la rotación del mismo o en su defecto, la búsqueda de nuevos empleados. En definitiva, el personal se siente satisfecho en cuanto a bonos y remuneraciones, mas sin embargo, quisieran que sus jefes reconocieran más a menudo su trabajo de forma verbal (intangibile).

- **Liderazgo**

Un líder es la figura principal en una organización, pues es la guía del personal que tiene bajo su mando, este debe tener ciertas características tales como: ser comunicativo (donde expresa de forma clara sus ideas logrando que su gente los escuche y entienda); tiene que ser capaz de establecer metas y objetivos, ya que para dirigir un grupo debe saber a dónde quiere llevarlo teniendo una meta clara; conocer sus fortalezas y aprovecharlas al máximo así como sus debilidades para buscar mejorarlas, entre otros.

Es necesario que un líder entienda que en el mismo tiempo que él crece su gente también lo hace, puesto que deben verse como un solo motor que dirige a la empresa a un objetivo en común. Si lo anterior lo analizamos con el liderazgo que se desarrolla en estos momentos en BICIMOTO, se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

- Según el personal, el estilo que se da es democrático donde el jefe es una persona que promueve la participación de todos los integrantes que tiene bajo su mando, escucha la opinión que puedan aportar las personas, entre otras. Sin embargo, la dinámica que se da dentro la organización no refleja lo obtenido en las entrevistas, pues a la hora de pedirles que definan su tipo de líder deseable conseguimos respuestas como que el líder debe ser democrático, abierto, apostar

por la empresa, que escuche a sus empleados, tener metas claras, ser un guía, debe ser respetuoso y comunicativo. A la hora de analizar los resultados con lo observado se puede concluir que el director no posee muchas de las características que debería tener un líder, ni el personal lo percibe de forma positiva identificándolo como líder de la empresa, esto se debe a que la figura que está actualmente lleva muy poco tiempo ejerciendo el cargo, y ni siquiera él mismo tiene definido qué estilo gerencial debe basarse ni cómo es el ideal del líder que desea ser, ya que muchas veces se olvida del DOFA personal.

- A pesar de que la mayoría del personal habla de que el líder ayuda a la consecución de las metas y que deja que su mismo personal tome decisiones, otros consideran que muchas veces sus opiniones y acciones obstaculizan el trabajo.

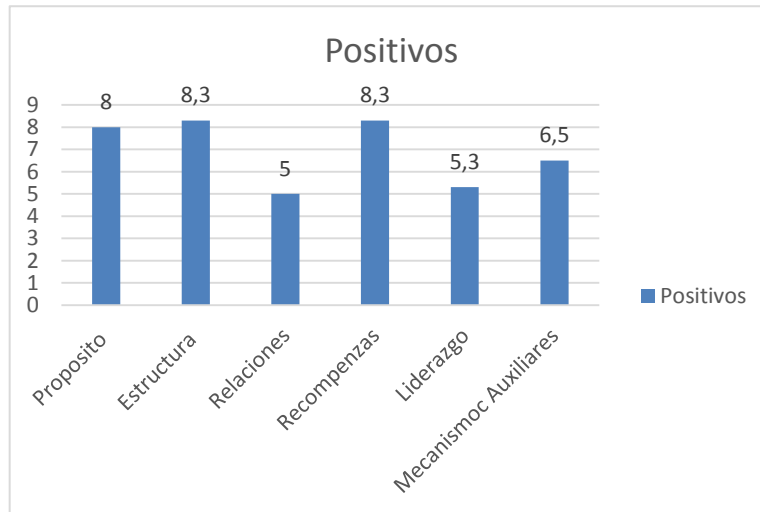
- **Mecanismos Auxiliares**

La empresa no cuenta actualmente con programas de capacitación para mejorar la eficiencia y eficacia de su personal, lo que es un aporte negativo a la misma, ya que la mayoría de su personal tienen muchos años trabajando en BICIMOTO y necesitan actualización de muchos procedimientos. Más del 70% de los empleados están dispuestos a superarse tanto a nivel personal como profesional, siempre y cuando la organización les facilite cursos y/o talleres, pero la situación país que hay en estos momentos hace que el querer capacitarse sea dificultoso, no solo por los costos que este acarrea sino también por el tiempo que se debe invertir en los mismos, lo que podría hacer que no se obtengan los resultados deseados en el tiempo requerido. Más sin embargo, la empresa cuenta con tecnología avanzada e internet que hace que el trabajo fluya de forma más rápida, ya que esta herramienta permite conseguir un sin fin de información.

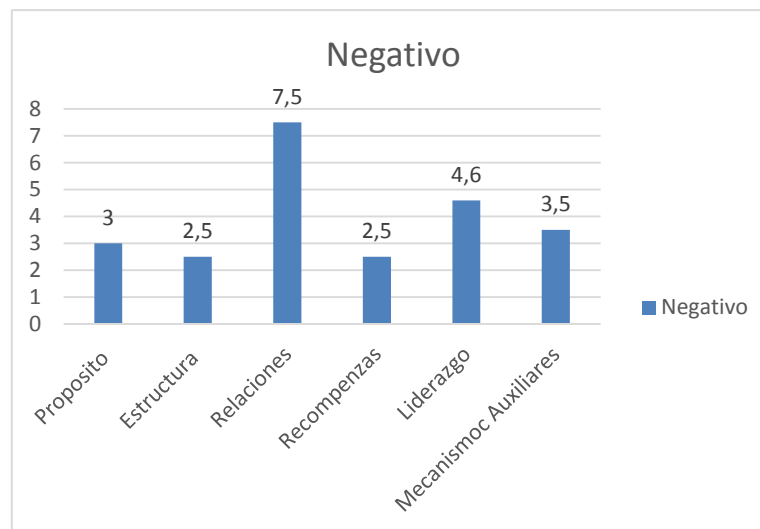
La planificación y control está a cargo de los líderes que en este caso, serían el presidente y los gerentes, pero sería de vital importancia que todo su personal

conocieran cómo es la planificación que se lleva a cabo y el control de la organización, puesto que ello, haría que los trabajadores se sientan aún más identificados con la empresa, logrando el sueño deseado por el líder (calar los valores institucionales a todo el cuerpo organizacional).

**Gráfico # 4 Nivel de satisfacción del personal de la empresa**



**Gráfico # 5 Nivel de insatisfacción del personal de la empresa**



Ahora bien al analizar y tabular la información se pudo observar que las dimensiones de relaciones y liderazgo dieron muy bajas, pilares que son fundamentales

para la consecución de una organización, lo cual implica que serían las posibles áreas de mejora donde se enfocaría el proceso de intervención.

De acuerdo a los resultados arrojados se decidió examinar con mayor profundidad las variables menos favorables (relaciones y liderazgo) o con baja ponderación según la percepción de los empleados, es por ello que se decide crear y aplicar un segundo instrumento tal como la encuesta.

Tomando en consideración lo antes descrito y los resultados finales de la entrevista llegamos a concluir que los factores determinantes que afectan la variable relación y liderazgo son las siguientes:

- Dificultad y falta de capacitación para trabajar en equipo.
- Existencia de grupúsculos.
- Incipiente política de “puertas abiertas” inhibe intercambio entre colaboradores y directivos para evidenciar inconvenientes actuales que suceden en el negocio.
- Tendencia a juzgar, penalizar, etiquetar en lugar de dialogar e intercambiar opiniones.
- Imagen difusa y heterogénea del grupo.
- El Clima, las estructuras y características organizacionales e individuales forman un sistema interdependiente bajamente dinámico.
- En BICIMOTO las relaciones parecen distantes, o despersonalizadas por el excesivo uso del correo electrónico, donde son comunicados los procedimientos a seguir, las decisiones tomadas, entre otros.
- La alineación se da en torno a los objetivos de la Dirección y del GRUPO BICIMOTO LTDA, C.A.

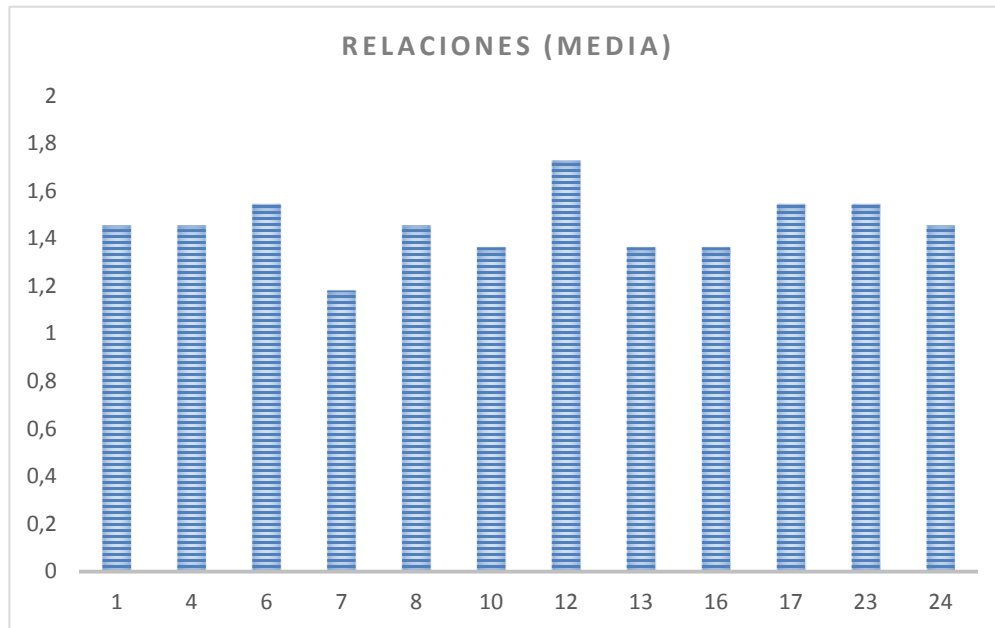
## **5.2 Resultados de la Encuesta**

Para complementar la información arrojada en el primer instrumento y verificar las dimensiones a intervenir se toma la decisión de realizar un cuestionario, en la que



cada variable (liderazgo y relaciones) consta de doce (12) preguntas cada una. Dicha modalidad fue diferente al ser evaluada y medida, ya que se tomó las respuestas del personal de manera más estandarizada para hacer más simple la tabulación de los datos.

**Gráfico # 6 Media de la dimensión Relaciones**



La dimensión relaciones se basa en cómo manejar el conflicto entre las personas, puesto que si no se tienen los objetivos e intereses idénticos se crea un problema lo cual lleva a una mala comunicación, por ello se toma en cuenta la interacción de los niveles, la toma de decisiones y el cómo se comunican estas.

Es por ello que podemos decir, que para poder desarrollar un adecuado trabajo en equipo, es necesario entender que la organización es un ente social y que las personas que lo integran son individuos complejos por lo que requiere de relaciones interpersonales, estas deben ser recíprocas y reguladas por leyes. Hay que tener en cuenta que dichas relaciones funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo.

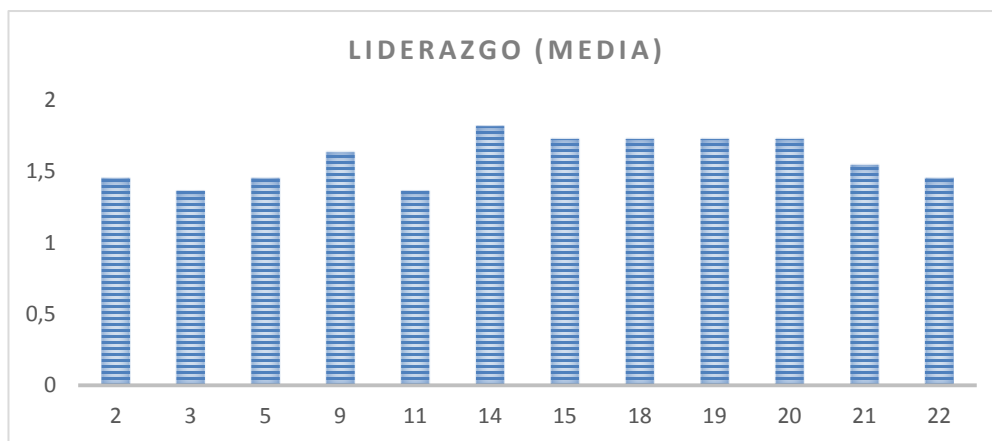
Al momento de analizar la media de BICIMOTO en relación a la dimensión de relaciones, se pudo observar que ciertas preguntas (7, 10, 12) dan un resultado muy bajo

lo cual es alarmante, ya que la organización no tiende a apoyar el surgimiento de nuevos proyectos sino que se tiende a guiar por el objetivo planteado desde un principio siendo difícil que este cambie su dirección en cuestión de innovación, también prevalece que dentro de la organización no se fomenta una comunicación abierta entre todos y las contribuciones del personal no son escuchadas por sus compañeros.

Según lo anterior descrito se deben buscar estrategias que ayuden a que el personal se comunique más frecuentemente de manera verbal y no vía correo electrónico. Esta favorece la motivación a los empleados, ya que permite conocer lo que se ha hecho, si se están desempeñando según lo deseado y buscar posibles soluciones a tiempo para mejorar el rendimiento (si es que está por debajo del promedio). El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las mismas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimula motivación y requiere de la comunicación, lo cual no se está dando de manera integral en BICIMOTO, siendo ésta la fuente principal de interacción social.

La comunicación deseable a buscar en la empresa es la que tiene lugar dentro del grupo, siendo este, el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La comunicación, por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales. No puede darse una comunicación acorde si los líderes no promueven la misma.

**Gráfico # 7 Media de la dimensión Liderazgo**

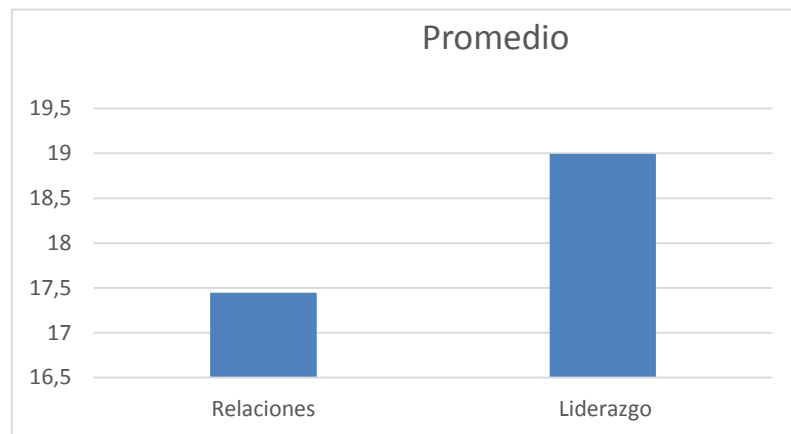


El liderazgo es un conjunto de habilidades que posee un individuo logrando influir en la forma de ser de las personas o en grupos, haciendo que él mismo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. Es por ello, que el líder debe tener la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto de forma eficaz y eficiente.

Se puede llegar a observar que las características mencionadas anteriormente están casi ausentes en el director de la compañía, puesto que el líder principal no ejerce dicho cargo al 100% por múltiples razones: desconocimiento de cómo manejar un personal y conocimiento de su DOFA tanto a nivel personal como profesional. El director de la organización debe delegar las responsabilidades y tiene que evaluar al 100% el resultado, así mismo, debe darle seguimiento apropiado y continuo a los procesos, debe ser más comunicativo y allegado al resto del personal para identificar de una u otra manera si realmente la meta fue alcanzada con éxito, todo esto con el fin de mejorar la comunicación y relaciones de sus empleados llegando a tener un ambiente de trabajo más armonioso y eficaz.

Debido a las respuestas obtenidas en la encuesta la organización se mantiene dentro de los estándares altos de cómo debe ser un líder; sin embargo, a pesar de mantener dichos estándares, observamos que las respuestas dadas están orientadas a cómo debería ser el líder ideal para ellos pero no califican al director como aquella persona que reúne las expectativas deseadas.

**Gráfico # 8 Promedio de dimensiones Relaciones y Liderazgo**



La promedio del liderazgo es más estable que la de la relaciones, sin embargo, el tipo de liderazgo incurre en cómo son las relaciones actuales de los empleados entre los departamentos.

En conclusión se puede decir, que si hay que escoger una dimensión en relación al modelo de Marvin Weisbord, sería seleccionada la variable relaciones, ya que el porcentaje fue más bajo en correlación a liderazgo. Éste último, se podría enfocar en un liderazgo transformacional, ya que este estilo crea un cambio valioso y positivo en los colaboradores, logrando una empatía hacia los otros miembros de la institución. Bajo esta perspectiva, el supervisor aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de contribuyentes, debido a que se mantiene en un constante cambio personal y en consonancia con el entorno.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

En la actualidad las innovaciones son parte fundamental de toda empresa, por lo cual las organizaciones desean ser exitosas y para ello deben estar en constante cambio, lo que involucra a toda la estructura de la empresa.

Es importante tener en cuenta que el factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Es por ello que cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de realizar cambios e innovaciones a través de la investigación aplicada, es decir, se basan en métodos del pasado, conocimientos y teorías para resolver un problema existente, todo ello a través de la consultoría.

El propósito de esta investigación fue realizar un Diagnóstico Organizacional para identificar las áreas de mejora dentro de la organización IMPORTADORA BICIMOTO LTDA C.A, basado en la percepción que tienen los empleados activos de la empresa, tomando en consideración las seis dimensiones que plantea Marvin Weisbord en su modelo: propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares. Para realizar esto fue necesario pasar por las tres etapas del diagnóstico organizacional:

- Generación de información: se recopiló la información más resaltante según la percepción que tenían los empleados, para así elegir el modelo organizacional que se adaptara a las necesidades de mejora que la empresa plantea.

- Organización de la información: se diseñaron y aplicaron dos instrumentos (entrevista y la encuesta) con la información previa que aportó el cliente, para así verificar si la percepción de la directiva tiene correlación con la de sus empleados.
- Análisis e interpretación de la información: se analizó la información recabada para buscar las mejoras en la organización que permitan el buen desempeño de su proceso y personal.

Después de realizar la investigación se puede concluir, de manera general lo que se percibió a lo largo de tres meses de diagnóstico:

Cualquier organización desea alcanzar eficazmente sus metas planeadas, para ello debe tener claro su misión, visión y valores como pilares fundamentales que servirán como guía para su personal de trabajo. La empresa IMPORTADORA BICIMOTO tiene claro cuál es su propósito, cuáles son las metas que constantemente deben trazarse para lograr mantenerse como líderes de un mercado y lo más importante que están en constante evaluación del ambiente externo para así mejorar sus productos y sus servicios ofreciendo nuevos productos.

Dentro de la organización si existe una relación en cuanto a cargo-responsabilidad donde cada quien cumple con sus asignaciones, a pesar de que no hay manuales de cargo preestablecidos. Debido a que las relaciones son muy importantes en el día a día de la empresa podemos concluir que dentro de BICIMOTO las relaciones son algo distantes, pues no llegan a ser cara a cara sino vía correo electrónico, medio por el cual son comunicados los procedimientos a seguir, las decisiones tomadas, entre otros.

Es importante tener en cuenta que para que la organización fluya positivamente en el logro de sus objetivos esta debe coexistir como un sistema abierto y dinámico, donde su personal tenga una buena relación cara a cara y para ello deben estar presente: la comunicación diádica que es el proceso en el que dos personas interaccionan cara a

cara, como emisoras y receptoras (conversación), la comunicación serial consiste en el envío de un bit de información de manera secuencial, esto es, un bit a la vez y a un ritmo acordado entre el emisor y el receptor, la comunicación de pequeño grupo y la comunicación de audiencia consiste en la interacción que se da entre varias personas para llevar a cabo un objetivo común.

A toda empresa le interesa motivar a sus empleados para que así ellos realicen un mayor esfuerzo para obtener mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo. El reconocimiento y las recompensas son poderosas herramientas de motivación en el lugar de trabajo, ya que permite la conservación de los empleados dentro de la organización. Los sistemas de recompensa bien sea de manera tangible o intangible alientan a los trabajadores a estar más motivados tanto intrínsecamente como extrínsecamente para alcanzar mayores niveles de rendimiento.

Podemos observar que la empresa BICIMOTO propone, escucha, reconoce e incentiva a sus empleados a alcanzar los objetivos de la organización, tomando como referencia la parte tangible (remuneración monetaria más allá de la parte emocional). En la empresa BICIMOTO el personal se siente satisfecho en cuanto a bonos y remuneraciones, más sin embargo, quisieran que sus jefes reconocieran más a menudo su trabajo de forma verbal (intangibles), lo cual es difícil ya que la comunicación no tiende a ser cara a cara sino más informal vía correo electrónico o memorándum.

A pesar de que la mayoría del personal habla de que el líder ayuda a la consecución de las metas y que deja que su mismo personal tome decisiones, otros consideran que muchas veces sus opiniones y acciones obstaculizan el trabajo, esto debido a que no hay una figura de líder que guíe sino más bien se encuentra ausente.

La planificación y control están a cargo de los líderes, más sin embargo es de vital importancia que todo su personal conociera cómo es la planificación que se lleva a cabo y el control de la organización, puesto que ello, haría que los trabajadores se sientan

aún más identificados con la empresa, logrando el sueño deseado por el líder (calar los valores institucionales a todo el cuerpo organizacional).

Se puede concluir que en la organización es necesario buscar métodos y/o estrategias que ayuden a que el personal tenga una mejor comunicación y relación dentro de su entorno laboral, para así poder lograr los objetivos que la empresa se traza a corto, medio y largo plazo. Se debe tener claro que para que la comunicación sea eficaz esta debe partir de la punta de la pirámide, es decir del directivo para que las personas que están bajo su mando sientan mayor identificación tanto con la organización y con su trabajo.

## **6.2 Recomendaciones**

Después de realizar el proceso de diagnóstico a la empresa BICIMOTO y según las conclusiones obtenidas gracias a los instrumentos aplicados en su personal se recomienda lo siguiente:

- Cada cierto tiempo utilizar nuevos métodos de recolección de datos que no sea simplemente la observación, con el fin de recoger información que permita saber cómo es la calidad de trabajo de cada uno de los individuos desempeña y que factores afectan en su desenvolvimiento.
- Mejorar las relaciones interpersonales mediante talleres, de tal manera que el personal de los diferentes departamentos comprenda la importancia que tiene en los actuales momentos el trabajo en equipo y cómo pueden mejorar la comunicación y los niveles de colaboración entre ellos mismos.
- Trabajar con mayor continuidad la comunicación efectiva, ya que gran parte de los problemas de efectividad que encontramos en la organización está relacionado con incompetencias que se presentan en la forma de conversar y relacionarse con otros, es por ello que muchas personas sufren por su



incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o su dificultad para reconocer el trabajo de otros.

- Dinamizar la comunicación efectiva y las habilidades para que los colaboradores sean capaces de ofrecer a los supervisores percepciones e innovaciones de valor agregado a la organización. Ese acercamiento debe darse con respeto; así mismo, se debe aprovechar el tiempo libre para conversar con los compañeros acerca del trabajo u otros temas, esto ayudará a desconectarse un poco de la rutina y afianzar las relaciones que tanto se desea.
- Utilizar un medio de información más confiable (cara a cara) donde se pueda garantizar la veracidad de la información entre lo que se dice y se escribe, para así evitar posibles desviaciones o transformación de esta, la cual pudiera afectar el desenvolvimiento de las actividades al 100%, aunado a ello, un complemento de los diferentes departamentos, trabajando no como grupo sino como equipo.
- Buscar la forma de incentivar al trabajador (reconocimiento y recompensas) logrando que cada uno tenga mayor participación, con lo cual se crea pertenencia, motivación y liderazgo.
- Es recomendable prever e identificar la mejora de los servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas del personal, logrando mayor trabajo en equipo, motivación y participación individual.
- Impulsar una supervisión y dirección participativa que apoye y ayude al personal a alcanzar sus objetivos, pidiendo la máxima iniciativa y participación de los miembros en decidir y llevar a cabo ciertas ideas, delegando y estableciendo su autoridad y a su vez motivando y promocionando a sus empleados.
- Establecer lineamientos que integren al personal con la organización para que de esta forma los colaboradores encuentren en los supervisores un control y dirección gerencial más grata y se dé con facilidad una comunicación lateral, directa un feedback positivo en cada ejecución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ROBBINS, S (1998) Comportamiento Organizacional (8va Edición) México:  
Prentice Hall.

Kerlinger, Fred; Lee Howard. Investigación del Comportamiento. Cuarta edición.  
México: Mc Graw Hill, 2002.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista P (1998) Metodología de la Investigación.  
Editorial Mc Graw Hill. México

French y Bell (1996) Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las ciencias de la  
conducta para el mejoramiento de la organización. México: Editorial  
Prentice Hall

Sheim, E. (1982) Dinámica de la carrera empresarial. México. Fondo Educativo  
Interamericano.

Mendez, C (2001) Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación.  
Editorial, Mc Graz Hill. Colombia

Weisbord, M. (1978) Diagnósis Organizacional: un libro de trabajo sobre la Teoría  
y la Práctica. Publicado por Addison-Wesley. Extraído el 20 de Enero de 2016  
desde:

[http://www.marvinweisbord.com/index.php/organizational\\_diagnosis/](http://www.marvinweisbord.com/index.php/organizational_diagnosis/)

Zorrilla, Arena.(1993) "Introducción a la metodología de la investigación".  
Mèxico, Aguilar Leon y Cal, Editores, 11ª Edición.

Chávez, N. (2001) Introducción a la Investigación educativa. Maracaibo: sin editorial.

Cummings, W. (2008) Desarrollo y Cambio Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México.

## **ANEXOS**

## **ENTREVISTA ESTRUCTURADA**

El propósito de la entrevista es conocer por medio de los integrantes de la organización la opinión que tienen de su lugar de trabajo con el fin de caracterizar a la empresa, teniendo como referencia un punto de partida inicial de cómo perciben a la organización.

1. ¿Cuál es la razón de ser de IMPORTADORA BICIMOTO LTDA, C.A.?
2. ¿De qué manera el propósito organizacional se percibe tanto en la misión como en sus fines?
3. ¿Qué relación tiene el ambiente externo en el propósito que persigue IMPORTADORA BICIMOTO?
4. De qué manera la división de trabajo de los departamentos propicia el logro los objetivos establecidos?
5. ¿Cómo el departamento donde usted trabaja le da seguimiento apropiado a los objetivos?
6. ¿Qué tipo de relación existe entre la responsabilidad que se le otorga a la persona y la posición que ocupa jerárquicamente?
7. ¿Cómo son las relaciones y la interacción que usted tiene con su grupo de trabajo?
8. ¿De qué forma comunican las decisiones tomadas? ¿Quién las comunica?
9. ¿Cuál es el canal de comunicación más usado y predilecto por los empleados?
10. ¿De qué forma su líder motiva o incentiva al empleado para la consecución de su labor?
11. ¿Qué recompensas obtienen los empleados por logros exitosos?

- 12.** ¿Cómo sabe la organización si su sistema de compensación es externamente competitivo?
- 13.** ¿Cómo es el estilo gerencial que se da en la organización? (democrático, autoritario, liberal)
- 14.** ¿Cómo ayuda u obstaculiza ese estilo el logro de las metas de la Organización?
- 15.** ¿Cuál sería el tipo de líder deseable para ti y para la organización?
- 16.** ¿Cuáles son los programas de capacitación con los que cuenta la organización que ayudan a mejorar la calidad de trabajo?
- 17.** ¿Con qué tipo de tecnología cuenta la empresa para optimizar el trabajo del empleado, culminándolo de forma eficiente y rápida?
- 18.** ¿Cómo se lleva a cabo la planificación y control de la organización?

## ENCUESTA

### **Instrucciones:**

- A continuación encontrará 24 afirmaciones, donde responderás solo con una de las opciones descritas según tu criterio. Para cada afirmación marca con una equis (X) la casilla correspondiente al número que refleje tu percepción.
- Te invitamos a que respondas libremente, recuerda que el manejo de la información es confidencial por lo cual omite tu nombre y firma.
- La data de las encuestas serán tabuladas, procesadas y promediadas y compartiremos el resultado global.

### **Opciones de respuesta**

- 1- Siempre
- 2- Frecuentemente
- 3- Rara vez
- 4- Nunca

1	2	3	4
---	---	---	---

<b>1.</b>	Te comunicas con alguien a la hora que se te presenta un problema				
<b>2.</b>	En mi grupo de trabajo promovemos la comunicación				
<b>3.</b>	Aquí se ocupan por crear un ambiente laboral agradable				
<b>4.</b>	Las interacciones son cordiales entre departamentos				
<b>5.</b>	Siento respaldo de los que dirigen en la solución a los problemas típicos de la función				
<b>6.</b>	Existe colaboración entre las unidades de trabajo				
<b>7.</b>	La organización apoya el surgimiento de nuevos proyectos				
<b>8.</b>	La interacción que tengo con mi grupo de trabajo es amena				
<b>9.</b>	En la empresa los conflictos se discuten de manera constructiva				
<b>10.</b>	Aquí en la empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos				

<b>11.</b>	En la empresa se toma en cuenta la calidad de trabajo				
<b>12.</b>	Mis contribuciones son escuchadas por mis compañeros				
<b>13.</b>	Me considero reconocido en el puesto de trabajo que ocupo				
<b>14.</b>	Aquí se dirige participativamente				
<b>15.</b>	Recibo información oportuna de nuevas técnicas de trabajo, a fin de mejorar la calidad				
<b>16.</b>	En mi unidad de trabajo cooperamos entre todos				
<b>17.</b>	Las relaciones suelen ser armoniosas en mi unidad de trabajo				
<b>18.</b>	En mi grupo abordamos nuevas actividades con entusiasmo				
<b>19.</b>	En la organización existe una comunicación fluida de arriba abajo y viceversa				
<b>20.</b>	Mis opiniones son consideradas en mi unidad de trabajo				
<b>21.</b>	El estilo de dirigir la empresa la ayuda a progresar y ser productiva				
<b>22.</b>	La forma en que se dirige aquí toma en cuenta los aportes de cada uno				
<b>23.</b>	Recibo información oportuna requerida en mi trabajo				
<b>24.</b>	Mantengo interacciones estrechas dentro de mi grupo de trabajo				