



Universidad Austral de Chile

Escuela de Ingeniería Civil Industrial

Sede Puerto Montt

**PROFESOR PATROCINANTE:
ING. MARIA GABRIELA MANOLI SANHUEZA
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL**

**ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL ACTUALES Y DESEADAS DE LA EMPRESA
ENTRELAGOS LTDA.**

Trabajo de Titulación
para optar
al título de **Ingeniero Civil Industrial**

SEBASTIÁN ANDRE PASTÉN FUENZALIDA

**PUERTO MONTT – CHILE
2010**

Para todos lo que ocupan un espacio en mi corazón.

“Un poco de conocimiento que actúa es más valioso que mucho conocimiento ocioso.”

- **Jalil Gibran**

AGRADECIMIENTOS.

Sra. Gabriela Manoli Sanhueza, Profesora Patrocinante, se agradece su buena disposición, apoyo en todo lo relacionado con la tesis.

Don Tiglat Montecinos S, Gerente General de la Chocolatería Entrelagos Ltd., por abrirme las puertas de la empresa, por su excelente disposición y por brindarme el tiempo necesario para realizar el análisis.

A los miembros encuestados de la Chocolatería Entrelagos Ltda, se agradece por brindarme su tiempo y buena disposición para la realización de la encuesta.

Srta. Alexia Quiroz Barría y Sr. Alejandro Sotomayor Brulé, Profesores Evaluadores: se agradece por la colaboración en el desarrollo de la tesis.

Sr. Víctor Mercado Gallardo, se agradece su ayuda y cooperación para la realización de mi tesis.

En especial a mi padres **Hugo Pastén P.** y **Marianela Fuenzalida R.** por el apoyo continuo que me han dado a lo largo de mi vida, a mi novia **Valeria Ochoa H.** por ayudarme y comprenderme todo el tiempo, a mi hermano **Camilo Pastén F.** por subirme el ánimo en los momentos de mayor presión. Se agradece también a mi amigo de la infancia **Jorge Gómez A.** por su ayuda.

RESUMEN.

El objetivo del presente trabajo de título, corresponde al análisis de las variables de comportamiento organizacional, de la empresa “**Chocolatería Entrelagos Ltda.**”, identificando su estado actual y el estado futuro esperado.

La información obtenida a través del análisis realizado, será de gran utilidad para la empresa, ya que el análisis organizacional y el correcto alineamiento de las variables de comportamiento organizacional, no sólo resultan necesarios, sino más bien, imprescindibles; el análisis permite conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización.

Para el análisis de las variables de comportamiento se utilizó la herramienta de **encuesta propuesta por Rensis Likert** en una de sus publicaciones, la cual evalúa las variables de liderazgo (Método de mando), fuerzas motivacionales, comunicación, proceso de influencia, toma de decisiones, procesos de planificación y procesos de control y las enmarca dentro de uno de los sistemas de gestión propuestos por el.

Para la realización de la encuesta, los encuestados fueron divididos en 2 grupos según el nivel organizacional al cual pertenecen, con el objeto de poder contrastar los resultados obtenidos. Para el grupo compuesto por la Gerencia, la encuesta se dividió en 2 partes, con el objetivo de determinar el estado actual de la empresa y determinar el estado deseado.

Tras el análisis de los resultados obtenidos, se pudo encuadrar a la empresa bajo un **sistema consultivo en la mayoría de aspectos**, siendo este un modelo vigente entre los años 1940 y 1960 en los Estados Unidos, pero con pequeñas **influencia** de los un sistemas **paternalista** y **participativo**. Aun estando bajo un sistema de administración consultivo, ha garantizado o permitido (desde la perspectiva Likeriana) la supervivencia y el éxito de la empresa.

En relación a los resultados obtenidos del **Estado Esperado**, la gerencia desea que la empresa se desenvuelva bajo un **sistema participativo** a manera global y en todas sus variables de comportamiento, observando una diferencia promedio frente el estado actual de la empresa en 1,2 puntos de sistema.

Tras estos resultados, se proponen ocho herramientas de apoyo que contribuirá al mejoramiento de los procesos internos y a la eficiencia de la empresa, ayudando al proceso de traslado del estado actual al esperado.

ABSTRACT.

The objective of this degree presentation corresponds to an analysis of organizational behavior variables, of the "Chocolateria Entrelagos Ltda." company, identifying their current status and the expected status by management.

The information obtained through the analysis, will be very useful to the company as organizational diagnosis and correct alignment of organizational behavior variables, are not only necessary, but rather, essential, the diagnosis allows knowing the different forces and processes that are subject of organization. For diagnosis is used the survey tool proposed by Rensis Likert in one of its publications, which evaluates the leadership variables (method of control), motivational forces, communication, influence process, decision making, planning processes and control processes and forms part of one of its systems proposed by management.

To carry out the survey, respondents were divided into 2 groups according to the organizational level to which they belong, with the aim of contrast to the results obtained. For the group composed of Management, the survey was divided into 2 parts, with the aim of determine the current status of the company and determine the desired state.

After analyzing the results, we can frame the company under a consultative system in most respects to be this current method between 1940 and 1960 in the United States, but with small influence of a paternalistic system and participatory. Even remain under advisory management system, this has ensured or allowed (from the perspective Likerians) survival and success Company.

In relation of the results obtained from the State Expectations Management want the company to unfold under a participatory system globally and in all behavioral variables, observing a average difference versus the current state of the company by 1.2 points system.

Following these results, we propose eight tools that support contributes to the improvement of internal processes and efficiency the company, assisting the process of moving the current state to expect.

ÍNDICE.

	Página
PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
INDICE.....	vi
NOMENCLATURA.....	xiii
1 ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 OBJETIVO.....	2
1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	3
1.3.1 Descripción General.....	3
1.3.2 Visión, Misión y Valores de la Empresa.....	4
1.3.3 Instalaciones.....	5
1.3.4 Empresas Relacionadas.....	6
1.3.5 Exportaciones.....	6
1.3.6 Red de Distribución.....	6
1.3.7 Productos.....	7
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
2 MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 LA ORGANIZACIÓN.....	10

2.1.1	Definición de Organización.....	10
2.1.2	Características de las Organización.....	11
2.2	TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.....	12
2.2.1	Definición de la Administración.....	12
2.2.2	Orígenes de la Teoría General de la Administración.....	12
2.3	ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN.....	14
2.3.1	Enfoque del Comportamiento en la Administración.....	14
2.3.2	Teoría del Comportamiento en la Administración.....	15
2.3.3	Estilos de Administración en la Teoría del Comportamiento.....	16
2.3.4	La Organización como Sistema Social Cooperativo.....	18
2.3.5	Comportamiento Organizacional.....	19
2.4	TEORÍA DE LIKERT. R EN LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN.....	21
2.5	ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES.....	30
2.5.1	Diagnostico Organizacional.....	30
3	DISEÑO METODOLÓGICO.....	32
3.1	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	32
3.2	DISEÑO DE ENCUESTA.....	33
3.2.1	Características.....	34
3.3	REALIZACIÓN DE LA ENCUESTA.....	35
3.4	TABULACIÓN.....	36
3.5	ESTUDIO PILOTO.....	36
3.6	PROCESAMIENTO DE DATOS.....	37
3.7	IDENTIFICAR Y PRESENTAR EL MODELO ORGANIZACIONAL ACTUAL Y EL	

SUGERIDO.....	38
3.8 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL ESTADO ESPERADO Y EL ESTADO ACTUAL.....	39
4 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	40
4.1 GRUPO I (GERENCIA).....	40
4.1.1 Estado Actual.....	40
4.1.2 Estado Esperado.....	48
4.2 GRUPO II (MANDOS MEDIOS Y OPERACIONES).....	55
4.2.1 Variables Organizacionales.....	57
4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE DE LOS GRUPOS ENCUESTADOS.....	67
4.3.1 Análisis de las Variables con Mayor Diferencia.....	69
4.4 ANÁLISIS GENERAL DE LA EMPRESA (GRUPO I Y GRUPO II).....	72
4.5 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA EMPRESA ENTRE EL ESTADO ACTUAL Y ESTADO ESPERADO.....	76
4.5.1 Variables Organizacionales.....	77
5 CONCLUSIONES.....	82
6 RECOMENDACIONES.....	84
7 BIBLIOGRAFÍA.....	88
8 LINKOGRAFÍA.....	90

ÍNDICE DE TABLAS.

	Página
Tabla 2.1: Resumen de las variables organizacionales y de la realización de los distintos sistemas organizacionales.....	25
Tabla 3.1: Tabla resumen de encuestados por nivel organizacional.....	35
Tabla 4.1: Resumen de puntajes obtenidos del Grupo I (Estado Actual).....	41
Tabla 4.2: Resumen de resultados de la variable de Liderazgo (Grupo I, Estado Actual).....	42
Tabla 4.3: Resumen de resultados de la variable de Fuerzas Motivacionales (Grupo I, Estado Actual).....	43
Tabla 4.4: Resumen de resultados de la variable de Comunicación (Grupo I, Estado Actual)....	44
Tabla 4.5: Resumen de resultados de la variable de Interacción (Grupo I, Estado Actual).....	45
Tabla 4.6: Resumen de resultados de la variable de Capacidad de Decisión (Grupo I, Estado Actual).....	45
Tabla 4.7: Resumen de resultados de la variable de Determinación de Objetivos (Grupo I, Estado Actual).....	47
Tabla 4.8: Resumen de resultados de la variable de Control (Grupo I, Estado Actual).....	47
Tabla 4.9: Resumen de puntajes obtenidos del Grupo I (Estado Esperado).....	48
Tabla 4.10: Resumen de resultados de la variable de Liderazgo (Grupo I, Estado Esperado)....	49
Tabla 4.11: Resumen de resultados de la variable de Fuerzas Motivacionales (Grupo I, Estado Esperado).....	50
Tabla 4.12: Resumen de resultados de la variable de Comunicación (Grupo I, Estado Esperado).....	50
Tabla 4.13: Resumen de resultados de la variable de Interacción (Grupo I, Estado Esperado)...	51
Tabla 4.14: Resumen de resultados de la variable de Capacidad de Decisión (Grupo I, Estado Esperado).....	53
Tabla 4.15: Resumen de resultados de la variable de Determinación de Objetivos (Grupo I,	

Estado Esperado).....	53
Tabla 4.16: Resumen de resultados de la variable de Control (Grupo I, Estado Esperado).....	54
Tabla 4.17: Resumen de puntajes obtenidos del Grupo II, muestra puntaje obtenido por nivel organizacional y total del grupo.....	55
Tabla 4.18: Resumen de resultados de la variable de Liderazgo por nivel organizacional (Grupo II).....	57
Tabla 4.19: Resumen de resultados de la variable de Fuerzas motivacionales por nivel organizacional (Grupo II).....	59
Tabla 4.20: Resumen de resultados de la variable de Comunicación por nivel organizacional (Grupo II).....	60
Tabla 4.21: Resumen de resultados de la variable de Interacción por nivel organizacional (Grupo II).....	61
Tabla 4.22: Resumen de resultados de la variable de Capacidad de Decisión por nivel organizacional (Grupo II).....	63
Tabla 4.23: Resumen de resultados de la variable de Determinación de Objetivos por nivel organizacional (Grupo II).....	65
Tabla 4.24: Resumen de resultados de la variable de Control por nivel organizacional (Grupo II).....	66
Tabla 4.25: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas entre Grupo I y II (Estado Actual).....	67
Tabla 4.26: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Capacidad de Decisión entre Grupo I y II (Estado Actual).....	69
Tabla 4.27: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Liderazgo entre Grupo I y II (Estado Actual).....	70
Tabla 4.28: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Interacción entre Grupo I y II (Estado Actual).....	71
Tabla 4.29: Resumen de puntajes obtenidos a nivel general del estado Actual de la empresa (Grupo I y II).....	72

Tabla 4.30: Resumen de diferencia de puntajes de sistema entre el Estado Actual y el Estado Esperado.....	73
Tabla 4.31: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Liderazgo entre Estado Actual y el Estado Esperado.....	73
Tabla 4.32: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Fuerzas Motivacionales entre Estado Actual y el Estado Esperado.....	78
Tabla 4.33: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Comunicación entre Estado Actual y el Estado Esperado.....	79
Tabla 4.34: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Interacción entre Estado Actual y el Estado Esperado.....	79
Tabla 4.35: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Capacidad de Decisión entre Estado Actual y el Estado Esperado.....	80
Tabla 4.36: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Determinación de Objetivos entre Estado Actual y el Estado Esperado.....	80
Tabla 4.37: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Control entre Estado Actual y el Estado Esperado.....	81

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

	Página
Ilustración 2.1: Variables Básicas TGA.....	13
Ilustración 2.2: Principales exponentes de la teoría del comportamiento organizacional.....	15
Ilustración 2.3: Eficiencia y eficacia gerencial según Bernard.....	19
Ilustración 2.4: Los dos lados de reciprocidad.....	20
Ilustración 2.5: El modelo de organización de Likert.....	26
Ilustración 2.6: Relación de los 4 Sistemas de Likert con las Teoría X e Y.....	24
Ilustración 2.7: Comparación entre el sistema 1 y 2 con el Sistema 4, además se muestra la	

interrelación de las variables descritas por Likert (Likert, 1967).....	27
Ilustración 4.1: Grafico que representa las diferencias de puntaje de sistema entre los Grupos I y II, señalando además las variables con mayor diferencia.....	68
Ilustración 4.2: Grafico que representa las diferencias de puntaje de sistema entre el Estado actual y el Estado Esperado.....	76

ÍNDICE DE ANEXOS.

ANEXO 1: ENCUESTA.

ANEXO 2: TABLA RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS (GRUPO I Y GRUPO II)

ANEXO 3: TABLA RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS GRUPO I (ESTADO ACTUAL)

ANEXO 4: TABLA RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS GRUPO I (ESPERADO).

ANEXO 5: TABLA RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS GRUPO II.

NOMENCLATURA.

D.O = Diagnostico Organizacional.

1 ANTECEDENTES GENERALES.

1.1 INTRODUCCIÓN.

Toda actividad en cualquier empresa u organización se inicia y determina por las personas que la componen. Las empresas están conformadas principalmente por plantas, oficinas, computadores, equipos de automatización, y todos los demás elementos que utiliza. En una empresa, actualmente estos elementos son improductivos, debido a su incapacidad de generar valor por sí mismos, exceptuando el esfuerzo humano y dirección. Los seres humanos son los que diseñan y ordenan los equipos, son los que deciden dónde y cómo utilizar los computadores y qué tecnología empleada se moderniza o no. También aseguran el capital necesario, y deciden sobre los procedimientos contables y fiscales a utilizar. Cada aspecto de las actividades de una empresa se determina por la competencia, la motivación y la eficacia general de su organización humana. De todas las tareas de la administración, la gestión del componente humano es la más importante, ya que todo lo demás depende de cómo se realice esta tarea.

En la mayoría de las organizaciones actuales, los procedimientos operativos estándares y prácticos, se fundamentan en las teorías clásicas de la organización. Estas teorías se basan en suposiciones hechas por conocidos profesionales de la gestión, y reflejan los principios generales que éstos exponen. Prácticamente, los puntos de vista de las teorías varían entre sí a través del tiempo. A medida que las influencias de las teorías se desvanecen, los principios y prácticas basadas en éstas son descartados por otras nuevas.

Hasta mediados del siglo XX, el juicio profesional y las experiencias fueron las únicas fuentes de conocimiento acerca de cómo organizar y dirigir una empresa. Posteriormente, hasta nuestros días la investigación sobre el liderazgo, la gestión y organización, son llevadas a cabo por científicos sociales, los que proporcionan una base más estable de los conocimientos a diferencia de los conocimientos que han estado disponibles en el pasado.

El arte de la gestión puede estar basado en información verificable, derivada de la investigación cuantitativa. Investigadores independientes pueden repetir el estudio y verificar la validez de los resultados. No sólo la base de este conocimiento es más estable y precisa, sino que también posee un crecimiento continuo a medida que se suman nuevos resultados, obtenidos por investigaciones adicionales recientes sobre la gestión.

1.2 OBJETIVO.

El objetivo de la presente investigación, corresponde al análisis de las variables de comportamiento organizacional actuales dentro de la empresa “Chocolatería Entrelagos Ltda” y al análisis del estado deseado de estas variables por parte de la gerencia.

Las variables de comportamiento a estudiar corresponden a Liderazgo, Fuerzas Motivacionales, Comunicación, Interacción, Capacidad de decisión, Determinación de objetivos y Control. La información obtenida a través de la investigación realizada, será de gran utilidad para la empresa, ya que no sólo le entregará información importante del estado actual, en cuanto a las variables de comportamiento, sino que también le brindará un nuevo enfoque. Esto permitirá saber qué variables mejorar o mantener respecto al estado deseado, con el fin de alinearlas a la estrategia establecida por ellos mismos. Todo lo anterior, con el fin último de obtener todos los beneficios que significa trabajar en una organización, con un modelo organizacional acorde a la realidad de la empresa y a su estrategia.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

1.3.1 Descripción General.

Razón Social:	Chocolatería Entrelagos Ltda.
Giro:	Fábrica de Chocolates y Mazapanes
Ejecutivos:	Tiglat Montecinos S. (Gerente General) Tomas Yavar W. (Gerente Comercial) Rolando Horzella R. (Jefe Producción)
Asesores:	Peter Bataglia (suizo) Franz Wepfer (suizo) Heinrich Schöb (suizo) Sander Koenen (holandés) Dirk Kersten (belga)
Dirección:	Fundo Rebellín Km. 10 Loteo N° 2, Salida Norte, Valdivia - Chile
Teléfono:	56 - 63 -21 20 39
Fono – Fax:	56 - 63 -21 88 61
E-mail:	info@entrelagos.cl

1.3.2 Visión, Misión y Valores de la Empresa.

1.3.2.1 Visión.

“Ser reconocidos nacional e internacionalmente como una empresa líder en chocolatería artesanal fina y de regalos; vanguardista e innovadora; comprometidos con el medio ambiente, la comunidad, su historia y sus trabajadores.”

1.3.2.2 Misión.

“Entregar productos de alta calidad, creativos e innovadores, en el mercado nacional e internacional, con tecnologías ecológicas, en un ambiente laboral armónico, promoviendo los valores de la comunidad y su historia.”

1.3.2.3 Valores.

- **Trabajo:** responsable y comprometido, que nos permite responder a nuestras obligaciones y metas entregando nuestro mejor esfuerzo; con el convencimiento que es inherente al éxito o fracaso, tanto en nuestra empresa, como en nuestras vidas.
- **Responsabilidad:** con los clientes, la comunidad y el medio ambiente a través de un trabajo responsable y comprometido que nos permita responder de manera eficiente y eficaz.
- **Amor:** dar para recibir, internalizando que el éxito mutuo de nuestros clientes, proveedores, empresa y cada uno de los que trabajamos en ella y respetando nuestras tradiciones. Esta es nuestra forma de demostrar amor.
- **Alegría:** el sentido del humor, la espontaneidad, el optimismo y la libertad para reírse sanamente de sí mismo... es el camino que nos permitirá superar las dificultades y hacer más llevadero el esfuerzo para conseguir nuestras metas.

- **Creatividad:** un espíritu abierto, libertad para opinar y crear, eliminar los miedos ante nuevos desafíos sin temor al cambio... son recetas que nos permitirán sacar nuevos y mejores productos y adaptarnos a las nuevas tecnologías, que el futuro y nuestros clientes nos exigen.
- **Solidaridad:** el trabajo en equipo, el apoyo a la labor de nuestros compañeros, la transmisión de conocimientos y técnicas.
- **Honestidad:** la honradez por sobre toda las cosas, la autocrítica y el reconocimiento de nuestros defectos para superarlos, es la base de la verdad, pilar fundamental de una nación de la sociedad y por consiguiente de cada una de sus empresas.

1.3.3 Instalaciones.

Chocolatería Entrelagos Ltda. está situada en la provincia de Valdivia, Región de Los Ríos, Fundo Rebellín Km. 10, Loteo N° 2 frente al Santuario de la Naturaleza de Valdivia. Actualmente, cuenta con una planta de aproximadamente 1.000 m² construidos y una superficie total de 7,1 hectáreas.

El Rebellín, proyecta a futuro el desarrollo de un “Mall Eco industrial” lo que permitirá el acceso directo de los visitantes a un centro industrial, donde se observen los procesos de producción limpia de productos regionales con áreas verdes y zonas de recreación turística-ecológicas.

1.3.4 Empresas Relacionadas.

- **M y K Envases Ltda.:** Empresa creada por los socios de la Chocolatería Entrelagos Ltda. ante la inexistencia de proveedores de envases de calidad para sus productos. M y K Envases Ltda. se basa en los mismos principios de Entrelagos (diseño, calidad y excelencia), lo que le ha permitido un explosivo crecimiento en los últimos años alcanzando estándares de producción altos a nivel de mercados nacionales e internacionales. Actualmente abastece de cajas de madera, envases de cartón y cápsulas de papel.
- **Bombonería 1850:** Red de confiterías que distribuye los productos exclusivos de Entrelagos para la venta directa a clientes. Actualmente posee cuatro locales entre Santiago y Osorno.

1.3.5 Exportaciones.

Actualmente, Chocolatería Entrelagos Ltda. exporta a los mercados de Alemania, Argentina, Bolivia, Japón, Estados Unidos, Canadá, España, Italia, Uruguay, Ecuador, Venezuela, Brasil y Paraguay

1.3.6 Red de Distribución.

Chocolatería Entrelagos Ltda. distribuye sus productos a través de:

- Red de locales propios de venta exclusiva (1 local en Antofagasta, 3 locales en Santiago, 1 local en Valdivia, 1 local en Osorno, 1 local en Talca y 1 local en Puerto Montt).
- Más de 100 Confiterías en todo el país desde Arica a Punta Arenas.
- Supermercados tales como Jumbo, Unimarc, Líder, Ekono, Carrefour y Las Brisas.
- Duty Free internacional y Duty Pay del aeropuerto A. Merino Benítez de Santiago de Chile.
- En tiendas de departamento de grandes Casas Comerciales.
- Centros de Conveniencia de las principales Estaciones de Servicio Copec.
- Internet (<http://www.entrelagos.cl>).

1.3.7 Productos.

Actualmente ofrece más de 200 productos diferentes en mazapán y chocolate, los cuales están separados según su línea de producción.

1.3.7.1 Línea de productos de mazapán.

La principal especialidad de la empresa Entrelagos es la confección de figuras de mazapán, las cuales son moldeadas de manera artesanal creando productos únicos y personalizados. Dentro de ésta línea encontramos:

- Frutas y verduras (manzanas, peras, limones, plátanos, zapallos, zanahorias, entre otros) en cuatro tamaños distintos.
- Figuras varias (animalitos, brujitas, cecinas, diablitos y otros personajes).
- Adornos especiales para tortas (rosas, corazones, placas con leyendas).
- Pasta de mazapán para el relleno de galletas o bombones; fabricación de tortas o pasteles. Este producto se ofrece en blocks envasados al vacío de 1, 3 o 4 kilos.

1.3.7.2 Línea de productos de chocolate.

- a) **Línea “Entrelagos 1850”:** Bombones creados bajo la premisa de “excelencia y gran fineza”, formulados con estrictas recetas de los expertos suizos Peter Bataglia y Franz Wepfer. Para la elaboración de chocolates de esta línea se utilizan las más finas coberturas, sabor cacao leche y bitter, y sus rellenos (pralines o ganache) son seleccionados según texturas y sabores; sin saborizantes químicos a fin de realzar la naturaleza de sus ingredientes.
- b) **Línea “Edel”:** Surtido de bombones elaborados con los más nobles ingredientes, el más fino de los cacaos, envases de categoría y recetas de maestros holandeses. Productos dirigidos a clientes de gusto refinado. Esta línea de chocolates solo se comercializa en locales exclusivos.
- c) **Línea “Premium”:** Mezcla las especialidades y las mejores creaciones de Entrelagos en bombones y mazapanes, con una línea de envases finos e innovadores.

1.3.7.3 Productos de temporada.

Entrelagos produce diferentes productos con exclusivos diseños, característicos de cada temporada para atender las necesidades específicas de sus clientes.

- a) **Pascua de conejos:** Para esta ocasión se elaboran huevos y conejos de mazapán, además de zanahorias, yemas, pollitos y figuras de adorno y decoración.
- b) **Navidad:** Entrelagos crea una línea de productos con diseños especiales para la fecha de navidad, tales como viejos pascueros, monos de nieve, osos, reyes magos o ángeles, entre otros. Los cuales son fabricados de chocolate y mazapán.
- c) **Otras fechas especiales:** También crea productos especiales para el Día de la Madre, La Secretaria, San Valentín, aniversarios y toda clase de festejos, Entrelagos le ofrece una amplia gama de cajas de regalo con chocolate y mazapán en envases de madera, mimbre o cartón, diseñadas especialmente para la ocasión.

1.3.7.4 Especialidades.

Típicos productos nacionales como los alfajores, calugas caseras, turrone, rollos de mazapán y los famosos cuchufíes Entrelagos.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La nueva economía, va modificando constantemente todos los aspectos de la realidad de las empresas y de la cultura social. Esto genera un desafío para dichas entidades, a la hora de mantener su competitividad y su capacidad de respuesta frente a los cambios, para poder sobrevivir en el tiempo.

El dinamismo y capacidad de sobrevivencia de las empresas no es sólo fruto de las tecnologías que poseen; además se involucra una mezcla de numerosas variables que interactúan conjuntamente. Podemos separar estas variables en 3 grandes grupos: las de conducta, las de estructura y las de procesos.

La correcta interacción de estos grupos de variables va depender directamente del modelo organizacional adoptado por las empresas.

Para lograr el objetivo de la presente investigación se analizó el alineamiento de las variables de comportamiento organizacional: Liderazgo, Fuerzas Motivacionales, Comunicación, Interacción, Capacidad de decisión, Determinación de objetivos y Control de acuerdo a la estrategia adoptada por la empresa Entrelagos. Para esto se realizó un análisis el estado de sus variables de comportamiento, comprobando si se alinean a la estrategia establecida por la gerencia.

El establecimiento del objetivo se debe a que todas las organizaciones necesitan conocer su situación, ya que en general éstas son racionalmente planificadas, pero desde el momento de su fundación son objeto de reformas conscientes y deliberadamente programadas. En la medida que estas entidades se componen por individuos, su comportamiento no es del todo predecible ni planificable, por lo que es primordial saber el estado actual en la que se encuentra la organización.

Las relaciones entre individuos, dentro de la organización, generan procesos psicosociales que contribuyen a modificar el futuro de las organizaciones y la consecución de sus objetivos establecidos. En base a esto, el análisis de las organizaciones deberá indicar cuál es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y los grupos, el estado de las variables organizacionales, qué potencialidades pueden ser explotadas y cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional.

El análisis organizacional y el correcto alineamiento de las variables de comportamiento organizacional, no sólo resultan necesarios, sino más bien, imprescindibles; el análisis permitirá conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización. Dicha información irá en provecho de los fines que la organización haya definido para sí.

2 MARCO TEÓRICO.

2.1 LA ORGANIZACIÓN.

2.1.1 Definición de Organización.

Vivimos en una sociedad donde las organizaciones constituyen uno de los fenómenos más característicos de ésta, donde prácticamente todas sus funciones tienen una alternativa de solución generada por una organización, es decir, las organizaciones constituyen un medio a través del cual los distintos subsistemas funcionales, buscan soluciones específicas a los problemas que la sociedad enfrenta cada día.

A pesar de que las organizaciones han existido desde tiempos remotos y ha ido evolucionando junto con la sociedad, el estudio de la organización como ciencia es relativamente reciente.

Múltiples son las definiciones que se le han otorgado al concepto moderno de organización, según Porter, Lawler y Hackman (1975) afirman que: “las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”.

Chester Bernard (1938) define a las organizaciones como sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas.

Persons (1966) ve a las organizaciones como unidades sociales construidas en forma deliberada o reconstruida para alcanzar fines específicos.

Sin embargo estas definiciones, aunque incluyen las principales notas características de la organización, no parece que contengan sus relaciones con el exterior, es decir, con el ambiente en el que se desarrolla. Esta concepción de organización la considera como un sistema cerrado y ajeno a la sociedad.

Por su parte, Mateu (1984), partiendo de una concepción de la organización como **sistema abierto**, la define como un sistema social complejo e interdependiente cuya dinámica depende no sólo de las aptitudes, valores, actitudes, necesidades y experiencias de sus miembros, sino también de los procesos sociales internos y externos.

Según las definiciones anteriormente expuestas se puede concretar cuáles son las principales características de toda organización: está **compuesta por individuos y grupos** y su orientación es hacia fines u **objetivos en común**, posee una diferenciación de funciones y un intento de coordinación racional. Una cuarta característica es **la continuidad de las organizaciones a lo largo del tiempo**, constituyendo un sistema abierto y que por lo tanto, presenta relaciones de interdependencia y comunicación con el entorno.

2.1.2 Características de las Organización.

Ya esbozadas las propiedades que definen la organización, se puede apreciar una serie de elementos que la componen y caracterizan, los cuales son importantes a considerar a la hora de analizar y estudiar ésta. Las organizaciones se caracterizan por:

- Estar definidas y diseñadas en términos de una adecuada racionalidad de medios afines, esto quiere decir, que existe una **división del trabajo** que es hecha de manera consciente, como resultado de la búsqueda en alcanzar sus fines de la forma más racional posible.
- Poseer un marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, donde el poder queda dividido en distintos puestos, con el objetivo de facilitar la **coordinación y control** del cumplimiento de las tareas laborales, que se desprenden de la división del trabajo.
- Canalizar la **comunicación** en forma subordinada y de la manera más eficiente, para conseguir una adecuada coordinación de las actividades.
- **Existir en un entorno** (que es todo lo externo de la organización) en el que se sitúan otras organizaciones, clientes, sociedad global, la economía, el sistema legal, etc. Por lo cual, la organización se encuentra en permanente adaptación a su entorno, de tal forma que se suponen mutuamente: **no hay organización sin entorno, ni entorno sin organización**.
- Poseer un **entorno interno**, constituido por los miembros de éstas. Dicho entorno se construye, con el aporte en trabajo que hacen los miembros, teniendo una perspectiva parcial, y que está dada por el rol que desempeñan dentro de la empresa (Rodríguez, 2001).

Como se puede apreciar en los tres puntos iniciales, las características quedan definidas en el organigrama de cualquier organización, delimitando el conducto regular que han de seguir las comunicaciones, los centros de poder, el control y coordinación y la forma que ha adoptado la división del

trabajo, pero esta apreciación sólo es válida en términos de diseño y de comparación con modelos abstractos, ya que las organizaciones se encuentran en la incertidumbre del poder, de las influencias y de los intereses particulares de cada uno de los miembros de la organización. Según Darío Rodríguez (2001) tras el ir y venir del juego del poder, los organigramas terminan no reflejando objetivamente la división del trabajo, si no, el poder relativo de los diversos jefes y autoridades organizacionales. En el último punto, se puede apreciar el deber de las organizaciones en aminorar una doble contingencia, entre el comportamiento humano en las organizaciones y la conducta de las personas. Las organizaciones sólo pueden existir cuando se logra un equilibrio entre estas dos partes, coordinándola con el fin de que el **sistema organizacional** se constituya y tenga permanencia en el tiempo.

2.2 TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.

2.2.1 Definición de la Administración.

La administración (o ciencia administrativa) es una **ciencia social** encargada del estudio organizacional de las empresas. El origen de la palabra proviene del latín “*administer*” que significa “aquel que realiza una función bajo el mando de otro” (RAE, 2001), sin embargo, el significado original de esta palabra sufre un cambio radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades realizadas en la organización, con el objetivo de alcanzar los objetivos de manera más adecuada y garantizar la competitividad de ésta.

El contenido y el significado de la administración se ampliaron y profundizaron en medio de las teorías de la administración (o teorías organizacionales). El contenido del estudio de las organizaciones va variando de acuerdo a cada teoría o escuela administrativa.

2.2.2 Orígenes de la Teoría General de la Administración.

La administración y el análisis de las organizaciones se encuentran ligados, en su origen, al estudio de la sociedad y sus procesos. Ciertas referencias históricas dicen que en el año 4000 a.C. los egipcios comenzaron con los orígenes de la administración a través del surgimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar (Chiavenato, 2004).

No obstante, la ciencia de la administración no apareció hasta comienzos del siglo XX, como resultado histórico de diversas contribuciones hechas por diferentes miembros de los campos de las ciencias, como los filósofos, los físicos, los economistas y los estadistas, y también a través de la experiencia de empresarios. Cada uno de ellos fue desarrollando sus ideas, divulgándolas y creando obras y teorías.

Darío Rodríguez (2001) identifica tres vertientes distintas para el origen de la Teoría General de la Administración:

- **Proveniente de la Sociología:** La cual posee una orientación académica y con intenciones de comprender el fenómeno social en todo su espectro, considerando la organización como pilar importante pero parcial en su relación con lo social, dentro de sus mayores exponentes se tiene a Max Weber con su estudio de la burocracia.
- La segunda, inscrita disciplinariamente en la **Ciencia de la Administración:** Está relacionada en encontrar nuevas formas y cada vez más eficiente de conseguir que las organizaciones que logren sus objetivos. Dentro de sus principales escuelas es la Clásica de administración y la administración Científica de Taylor y Fayol, respectivamente.
- Por último, en la **Psicología Social:** Nace al igual que la administración por la búsqueda de los factores que inciden en la productividad y que deriva al comportamiento grupal de los hombres en el ambiente de su trabajo, los exponentes de esta vertiente son Mayo, Lewin y la escuela de la Relaciones Humanas.

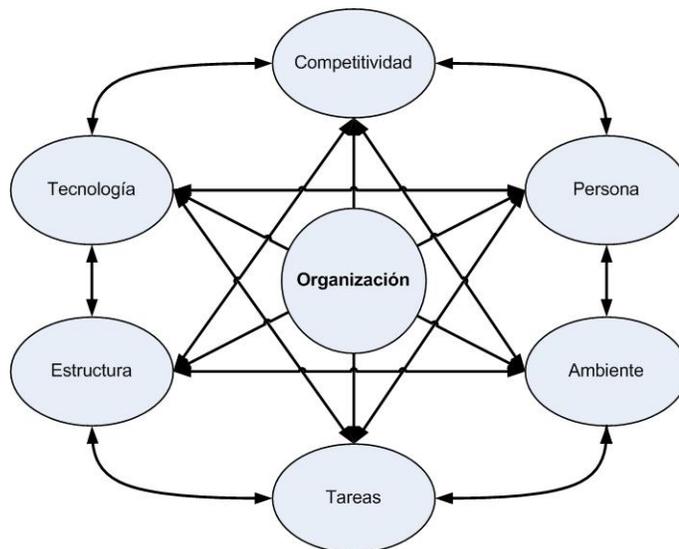


Ilustración 2.1: Variables Básicas TGA.

Fuente: Chiavenato, 2004.

Cada teoría nació como respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época, pero aún así, todas éstas son aplicables a situaciones actuales, y el administrador debe conocerlas para disponer de un abanico de alternativas para cada situación que se presente.

Las teorías administrativas se centran primordialmente en el estudio de una o algunas de las seis variables básicas de la administración (tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad), las cuales poseen un comportamiento sistémico y complejo (Ilustración 2.1).

La modificación de uno de estos componentes provoca cambios en los demás en diferente grado (mayor o menor). El desafío principal de la Administración es la integración de estas seis variables.

2.3 ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN.

2.3.1 Enfoque del Comportamiento en la Administración.

Este enfoque administrativo, con raíces en la Teoría de las Relaciones Humanas, presenta nuevas contribuciones junto a los trabajos de Kurt Lewin sobre las dinámicas de grupos, los estudios de George Homans(1950) acerca de la sociología funcional de grupo y con la publicación del libro basado en la conducta administrativa de Herbert A. Simon, pero a partir de la década de los 50 en los Estados Unidos se desarrolló una nueva concepción intraorganizacional, la cual posee diferentes conceptos y variables, y una nueva visión de la teoría administrativa, basada en las conductas humanas en las organizaciones.

El nuevo enfoque conductual marca la influencia de las ciencias de la conducta, en la teoría de la administración, con el estudio de la forma que un individuo u organización actúa o se relaciona, al interactuar con su ambiente y en respuesta a estímulos que reciben de éste, trayendo una serie de conclusiones sobre la naturaleza y características del ser humano:

- El hombre es un animal social dotado de necesidades:
- El hombre es un animal dotado de un sistema psíquico.
- El hombre tiene la capacidad de articular el lenguaje con el razonamiento abstracto.
- El hombre es un animal dotado de la actitud para aprender.
- La conducta humana se orienta hacia los objetivos.
- El hombre se caracteriza por su carácter dual (Chiavenato, 2004).

En este enfoque, basado en el comportamiento, el análisis de las estructuras organizacionales se divide en dos partes: el análisis de los procesos organizacionales y el análisis de las personas en la

organización, siendo este último, el factor predominante y de mayor énfasis en esta corriente administrativa.

Dentro del enfoque del comportamiento se desprenden dos grandes teorías administrativas: la teoría del desarrollo organizacional y la teoría del comportamiento en la administración, la cual será analizada y utilizada como base para el presente estudio.

2.3.2 Teoría del Comportamiento en la Administración.

Esta teoría, trajo una concepción y un enfoque totalmente nuevo dentro la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias de la conducta abandonó las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías Clásicas, de Relaciones Humanas y de la Burocracia, adquiriendo posiciones más explicativas y descriptivas, permaneciendo el énfasis en las personas pero en un contexto organizacional más amplio.

Herbert Alexander Simon da inicio a ésta teoría, distinguiendo también a Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert y Chris Argyris, siendo estos los autores con mayor importancia en la Teoría del Comportamiento. Dentro de la motivación humana sobresalen Abraham Maslow y Frederick Herberg (Ilustración 2.2).



Ilustración 2.2: Principales exponentes de la teoría del comportamiento organizacional.

Fuente: Chiavenato, 2004.

2.3.2.1 Orígenes de La Teoría del Comportamiento.

La Teoría de Comportamiento, se origina tras una fuerte oposición de la Teoría de las Relaciones Humanas frente la Teoría Clásica, debido a su énfasis en las tareas y en la estructura. Esta oposición fue evolucionando lentamente hasta convertirse en la Teoría del Comportamiento, la cual, representa un nuevo intento de síntesis de la teoría de la organización formal, enfocado en las relaciones humanas.

La Teoría del Comportamiento se muestra crítica frente la Teoría de las Relaciones Humanas, considerándola ingenua y romántica. A pesar de que la Teoría del Comportamiento comparte algunos

conceptos fundamentales, los cuales utilizó como punto de partida para su desarrollo, posteriormente fueron reformulados profundamente. La Teoría del Comportamiento también critica a la Teoría Clásica, convirtiéndose según ciertos autores, en la antítesis de la teoría administrativa formal, los principios de la administración, los conceptos de autoridad formal y de la posición rígida y maquinista de los autores clásicos.

Con el surgimiento de la Teoría del Comportamiento, se incorpora la sociología de la burocracia, ampliando los horizontes de la teoría administrativa, aunque también critica la Teoría Burocrática, principalmente en lo que se refiere al “modelo máquina” que adopta para representar a la organización.

Pero no es hasta 1947, tras la publicación del libro “**Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization**” de Herbert A. Simon, que surge de manera definitiva, la Teoría del Comportamiento.

La Teoría del Comportamiento no sólo critica a los modelos anteriores, sino que además los reacomoda, amplía su contenido y diversifica su naturaleza.

2.3.3 Estilos de Administración en la Teoría del Comportamiento.

La administración de las organizaciones en general y de las empresas en particular, está condicionada por los estilos que los administradores dirigen, dentro de ellas, la conducta de las personas. Paralelamente, los estilos de administración dependen de las convicciones que los administradores tienen sobre la conducta humana en las organizaciones. Esas condiciones moldean no sólo la forma de conducción de las personas, sino también la forma por la cual se divide el trabajo y se planean, organizan y controlan las actividades.

Las organizaciones se proyectan y se administran según ciertas teorías administrativas. Cada teoría administrativa se basa en las convicciones sobre la forma en que las personas se comportan dentro de las organizaciones.

2.3.3.1 Sistemas de administración de R.Likert.

A partir de 1946, **Rensis Likert** (1961, 1967), psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo.

Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había **diferentes estilos** de liderazgo asociados con diferentes **niveles de productividad**. Los departamentos en donde la productividad era alta, estos eran dirigidos con estilos de liderazgo diferente a aquellos departamentos cuyo índice de productividad era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad alta eran que los supervisores delegaban más autoridad a sus subordinados, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que antepusieron interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea, que pueden tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o un nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores a estos, siendo ésta conducta la influencia más importante. La capacidad para ejercer influencia por parte de los líderes de niveles superiores disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero mayor es la influencia del ambiente organizacional.

Likert propuso los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica en la toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente y según Likert, por el estudio de liderazgo, se propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó “sistemas de administración”, que describen a los diferentes tipos de líder.

- **Estilo 1:** corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.
- **Estilo 2:** es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; el líder controla a sus subordinados en forma estricta y nunca les delega autoridad. Sin embargo, les da “palmaditas en la espalda” y aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”.

- **Estilo 3:** el líder sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.
- **Estilo 4:** es un estilo democrático, el líder da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

La utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer tras los pertinentes cambios efectuados para lograr el perfil deseado.

2.3.4 La Organización Como Sistema Social Cooperativo.

Mucho antes del nacimiento de la Teoría del Comportamiento, el presidente de la empresa telefónica "New Jersey Bell Telephone Company" Chester Barnard (1938) publicó un libro, proponiendo una Teoría de la Cooperación para explicar las organizaciones. El libro hace referencia a que las personas no actúan aisladamente, sino por medio de interacciones con otras personas y es gracias a esto que pueden alcanzar sus objetivos. En las interacciones humanas, las personas se influyen mutuamente (relaciones sociales). Gracias a las diferencias individuales cada persona tiene sus propias características personales, capacidades y limitaciones. Para que puedan superar sus limitaciones y ampliar sus capacidades, las personas necesitan cooperar entre sí, con el objeto de alcanzar de mejor forma sus objetivos.

Barnard definió la organización como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea en cuanto a la manera, al grado o al tiempo.

La organización únicamente existe cuando ocurren tres condiciones al mismo tiempo:

- Individuos capaces de unirse con otras personas
- Deseo y disposición para la cooperación
- Estar dispuesto a trabajar para realizar una actividad común

Es decir, las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación entre las personas, donde la cooperación va depender de los incentivos ofrecidos por la organización. Ésta necesita influir en la conducta de las personas por medio de los incentivos materiales como el salario y beneficios sociales,

oportunidades de crecimiento, consideración, prestigio o poder personal, condiciones físicas adecuadas de trabajo, etc. En otras palabras, la organización ofrece los incentivos para obtener la cooperación de las personas en todos los niveles de la organización. Dentro de ese esquema, cada persona necesita alcanzar los objetivos organizacionales propuestos para poder mantenerse o crecer dentro de la organización, alcanzando también los objetivos personales para obtener satisfacción (Ilustración 2.3).

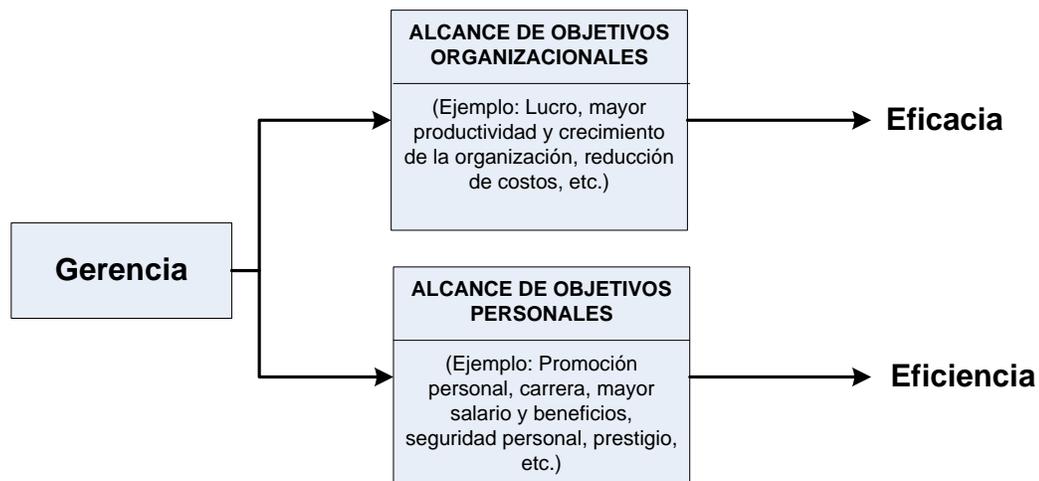


Ilustración 2.3 . Eficiencia y eficacia gerencial segun Bernard.

Fuente: Chiavenato, 2004.

Para Bernard, las personas necesitan ser eficaces para alcanzar los objetivos organizacionales y necesitan ser eficientes en alcanzar los objetivos personales para poder sobrevivir en el sistema.

Tras lo anteriormente expuesto, se puede inferir que la función del ejecutivo, es decir, de cada administrador dentro de la organización, es crear y mantener un sistema de esfuerzos cooperativos. Como la cooperación es esencial para la sobrevivencia de la organización, la función básica del ejecutivo consiste en crear condiciones capaces de incentivar la coordinación de la actividad organizada.

2.3.5 Comportamiento Organizacional.

El comportamiento organizacional es una **ciencia interdisciplinaria**, que se encarga de estudiar la dinámica de las organizaciones y cómo los grupos e individuos se comportan dentro de ellas. Las organizaciones, por ser un sistema cooperativo racional, únicamente pueden alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos, con la finalidad de alcanzar algo que

individualmente no podrían. Debido a lo anterior, la organización se caracteriza por poseer una división racional del trabajo y de la jerarquía.

2.3.5.1 Teoría del equilibrio organizacional.

Al estudiar los motivos por los cuales las personas cooperan, los conductistas observan la organización como un sistema que recibe contribuciones de los participantes, bajo la forma de decisión o de trabajo y a cambio le ofrece incentivos (Ilustración 2.4).

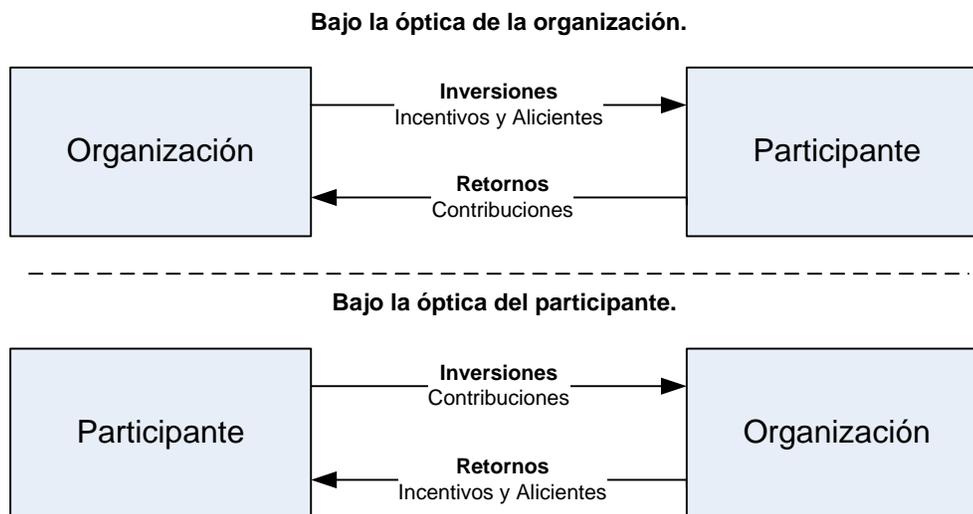


Ilustración 2.4: Los dos lados de reciprocidad.

Fuente: Chiavenato, 2004.

Los postulados básicos de la teoría del Equilibrio Organizacional son:

- Una organización es un sistema de **comportamientos sociales interrelacionados** de numerosas personas, que son los participantes de la organización.
- Cada participante y cada grupo de participantes recibe un **incentivo** (recompensa) a cambio de las cuales hacen contribuciones a la organización.

- Todo participante, solamente mantendrá su **participación en la organización**, mientras los incentivos (recompensas) que le son ofrecidos sean iguales o mayores que las contribuciones que le son exigidas.
- Las contribuciones traídas por los diversos grupos de participantes, constituyen la fuente en la cual la organización se supe y se alista de los incentivos que ofrece a los participantes.
- Donde la organización continuará siendo solvente, mientras las contribuciones sean suficientes para proporcionar incentivos en calidad suficiente, para inducir a los participantes a la prestación de contribuciones.

2.4 TEORÍA DE RENSIS LIKERT EN LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN.

Rensis Likert y sus asociados de la Universidad de Michigan, han estudiado seriamente los patrones y estilos de los líderes y administradores durante más de tres décadas. En el transcurso de estas investigaciones, Likert, desarrolló ciertos conceptos y enfoques importantes para la comprensión del comportamiento organizacional.

Likert (1961) menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima organizacional:

- **Variables causales:** son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.
- **Variables intervinientes:** reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
- **Variables de resultados finales:** son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert, no hay relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes (Ilustración 2.5).

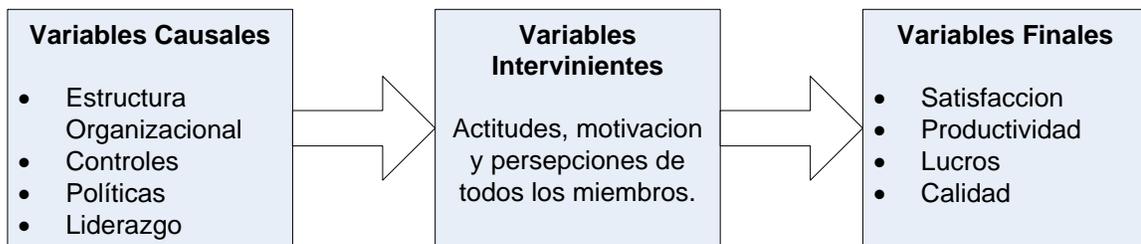


Ilustración 2.5: El modelo de organización de Likert.

Fuente: Chiavenato, 2004.

Likert critica el énfasis en la eficiencia de la organización basada solamente en términos de productividad y producción física (variable resultado), descuidando las variables intervinientes. Según Likert (1961), los administradores que se limitan únicamente a los resultados de producción producen solamente resultados inmediatos, dejando sin solución una gran cantidad de fragmentos intervinientes, cuya ordenación y corrección exigirán un trabajo de largo plazo, por lo que las presiones de corto plazo ponen en riesgo el horizonte a largo plazo.

Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración según la interacción de estas variables, identificando dos grandes climas organizacionales (Autoritario y Participativo), de los que se desprenden cuatro estilos gerenciales (en los últimos años hace referencia a un quinto estilo). Likert considera que la administración es proceso relativo, donde no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones, por lo que nunca es igual en todas las organizaciones. Ésta va a depender de las condiciones internas y externas de la empresa, concluyendo que las organizaciones se pueden clasificar en los cuatro sistemas gerenciales, pero cada organización es diferente a pesar que pudiesen compartir el mismo sistema gerencial.

Likert, para poder facilitar la clasificación de los sistemas de administración los caracterizó en relación a las variables organizacionales (Ver Tabla Resumen 2.1) de Liderazgo, Fuerzas Motivacionales, Comunicación, Interacción, Capacidad de decisión, Determinación de objetivos y Control las que se explican posteriormente:

- a) **Liderazgo:** Cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir.
- b) **Fuerzas Motivación:** La motivación está constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de un individuo hacia un objetivo.

- c) **Comunicación:** Se puede definir como el dialogo o intercambio de información entre dos o más individuos. Sin comunicación entre las personas no hay trabajo colectivo.
- d) **Interacción:** Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más agentes, personas o departamentos, que se complementan entre ellos para lograr objetivos y/o metas pre asignadas.
- e) **Toma de decisiones:** Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas disponibles o formas para resolver diferentes situaciones o problemas, sea actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente.
- f) **Establecimiento de objetivos:** Corresponde a los fines que se quiere encaminar y lograr alcanzar, con resultados específicos dentro de un periodo.
- g) **Control:** Consiste en la regulación del sistema. Se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa.

Según Likert (1961) la base que determina las dimensiones que forman un perfil organizacional es la **comunicación**, ya que es la base del trabajo de un equipo que interactúa y que por ende impulsa el desarrollo de la organización.

A continuación se presentan las características generales de cada uno de los 4 sistemas administrativos descritos por Likert (Ver Tabla Resumen 2.1):

- **Sistema 1: Autoritario Explotador.**

Este sistema se basa en los conceptos de gerencia de la **Teoría X de McGregor** (Ilustración 2.6) y su liderazgo directivo. Se caracteriza por; La dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor y amenaza, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, existe solamente una comunicación unidireccional desde la cúspide a los subordinado.

- **Sistema 2: Autoritario Paternalista.**

En este sistema se puede apreciar una relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno a uno (supervisor – supervisado). Este perfil organizacional se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la

dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

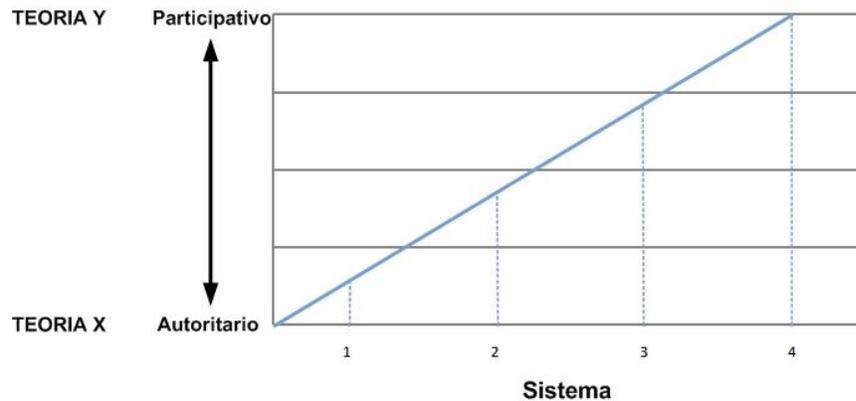


Ilustración 2.6: Relación de los 4 Sistemas de Likert con las Teoría X e Y.

Fuente: Chiavenato, 2004.

- **Sistema 3: Consultivo.**

Este perfil se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas permitiendo la existencia de la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. En este sistema el liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones, el flujo de la información comienza a transformarse en comunicación; es tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que el jefe quiere escuchar es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa.

- **Sistema 4: Participativo o de Grupos Interactivos.**

Perfil basado en la **Teoría Y de McGregor** (Ilustración 2.6) donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización. Se caracteriza por la participación en grupo, existencia de plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Tabla 2.1: Resumen de las variables organizacionales y de la realización de los distintos sistemas organizacionales.

Variable Organizacional	Sistema 1 Autoritario	Sistema 2 Paternalista	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
1) Estilo de Liderazgo				
1.1 Confianza en subordinados	No se confía	Condescendencia	Delega, pero se controla	Confianza amplia
1.2 Libertad de los subordinados para discutir	No existe	No existe	Alguna	Amplia libertad
1.3 Consulta a subordinados	Nunca	Ocasional	Generalmente	Siempre
2) Motivación				
2.1 Factores de incentivo al trabajo	Generalmente castigo, ocasionalmente recompensas	Generalmente castigo, ocasionalmente recompensas	Recompensas, castigos ocasionales y algún grado de implicación	Recompensas económicas y participación
2.2 Responsabilidad	Responsabilidad que va disminuyendo en la pirámide	Mayor responsabilidad en niveles altos	Responsabilidad amplia, pero mayor en niveles altos	Responsabilidad en todos los niveles
3) Comunicación				
3.1 Frecuencia	Baja	Baja	Regular	Bastante
3.2 Dirección	Descendientes	Generalmente descendentes	Descendente y ascendente	Descendente, ascendente y horizontal
3.3 Credibilidad de comunicación descendente	Inexactas	Muchos filtros, el superior no sabe lo que pasa	Se filtra y frecuentemente	Alta credibilidad
4) Toma de decisiones				
4.1 Nivel en la que son tomadas	La mayoría se adopta en la cumbre	Decisiones generales en la cumbre y se van especificando progresivamente	Políticas se adopta en la cumbre. Decisiones más específicas, según su nivel.	Decisiones se toman de forma integrada en la organización
4.2 Utilización de conocimientos	Sólo si este conocimiento coincide en los niveles altos de la organización	Se usan conocimientos de los niveles altos y de asesores (staff)	Se usan los conocimientos de niveles altos, medios o bajos, a requerimiento de la jerarquía	Se van involucrando en las decisiones que se refieren a su trabajo
5) Control				
5.1 Concentración del control	Concentrada en la cumbre	Concentrada en la cumbre con algo de delegación	Mayor delegación del control	Control difundido en toda la organización
5.2 Organización informal	Opuesta a la organización formal	Org. Informal que ocasionalmente apoya y normalmente se opone a la org. Formal	Org. Informal apoya o se opone ocasionalmente a la org. Formal	Org. Formal e informal se apoyan mutuamente

Continuación Tabla 2.3: Resumen de las variables organizacionales y de la realización de los distintos sistemas organizacionales.

Variable Organizacional	Sistema 1 Autoritario	Sistema 2 Paternalista	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
5) Control				
5.3 Modo de uso de los datos existentes (contabilidad, productividad, costos, etc.)	De manera punitiva, para exigir cumplimiento	Para establecer políticas. Para castigar o recompensar	Para establecer políticas. Para recompensar como guía de acción	Como guía. Para coordinar resolución de problemas

Fuente: Guizar, 2008.

Como se puede apreciar los **Sistemas 1 y 2** representan la estructura organizacional tradicional donde se utiliza el modelo individual de administración: el modelo de **interacción hombre a hombre**, es decir, la vinculación directa y exclusiva superior subordinado. En estos sistemas predomina un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el **clima es desfavorable**; por otro lado los **Sistemas 3 y 4** representan las nuevas estructuras de organización donde los grupos de trabajo se superponen, estos grupos se unen a través de hilos de vinculación superpuesta, en otras palabras los miembros de estos grupos pertenecen a más de un grupo dentro de la empresa, relacionando a su vez los grupos a los que pertenece, lo que proporcionan un **dinamismo dentro del sistema**. En conclusión los sistemas 3 y 4 crean un clima abierto con una estructura flexible favoreciendo el desarrollo dentro de la organización (Ilustración 2.6 y 2.7).

Los cuatro sistemas propuestos por Likert poseen la ventaja de mostrar las diversas y graduales alternativas existentes para administrar las empresas de acuerdo a las características propias de ésta y del área en la cual se desarrolla.

El **Sistema 1** se puede encontrar generalmente en empresas que utilizan mano de obra intensivamente y tecnología rudimentaria, y en donde el personal empleado es de nivel intelectual extremadamente bajo, como ocurre en el área de producción de las empresas de construcción civil o construcción industrial, por ejemplo los casos de construcciones hidroeléctricas o pavimentación de autopistas.

El **Sistema 2** se encuentra frecuentemente en empresas industriales que utilizan una tecnología más avanzada y mano de obra más especializada respecto al sistema anterior, pero que mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas. Para este sistema se puede identificar el caso del área de producción y montaje de empresas industriales o en las oficinas de ciertas fábricas.

El **Sistema 3** se emplea, por lo general, en las empresas de servicios (como en el caso de los bancos e instituciones financieras) y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más organizadas y avanzadas, en términos de relaciones con sus empleados.

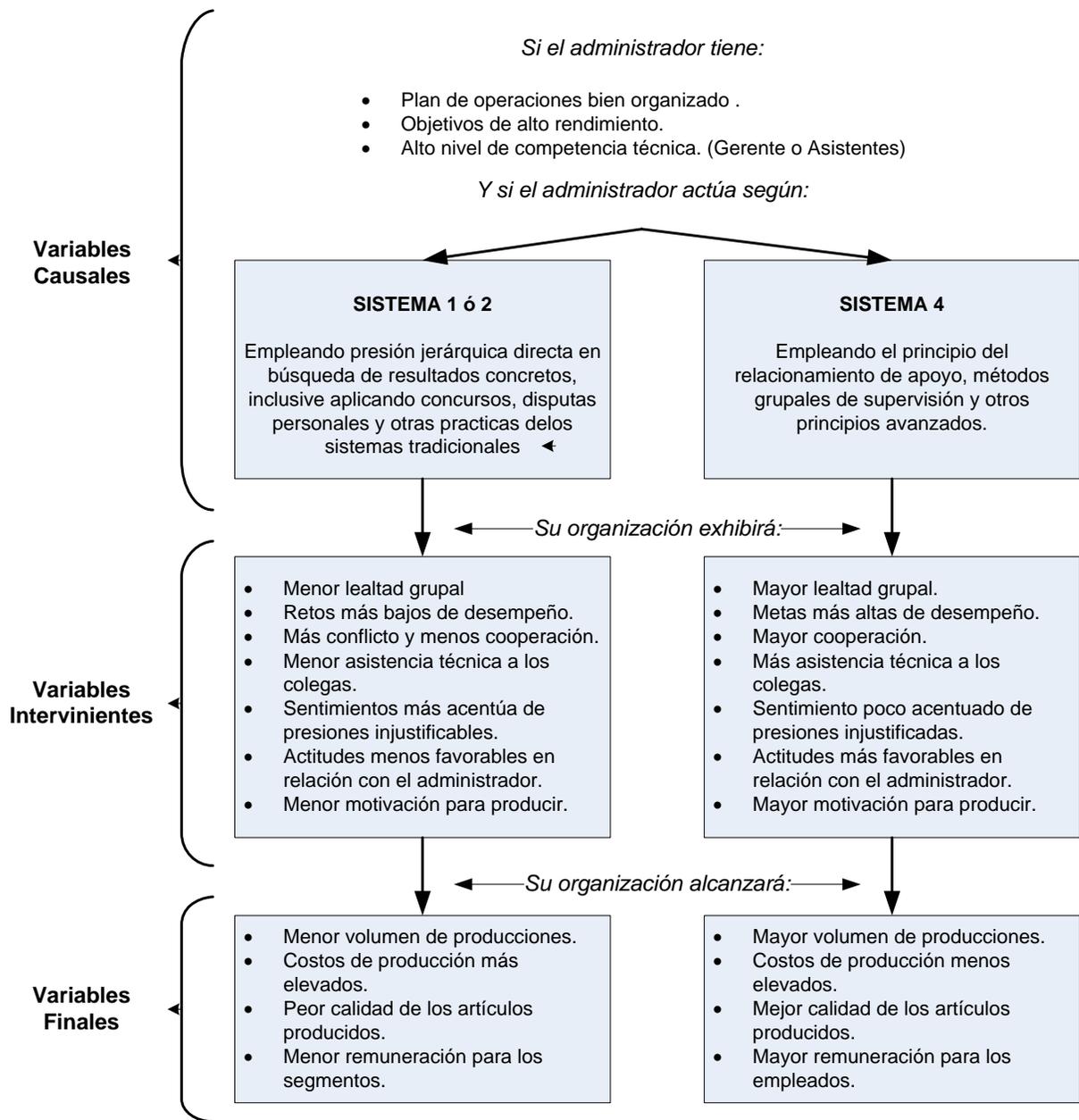


Ilustración 2.7: Comparación entre el sistema 1 y 2 con el Sistema 4, además se muestra la interrelación de las variables descritas por Likert (Likert, 1967).

El **Sistema 4** se encuentra poco en la práctica. Se ha localizado en empresas que utilizan tecnología sofisticada y en donde el personal es muy especializado y desarrollado (como es el caso de las empresas de servicios y de publicidad, de consultoría en ingeniería y en administración), en las cuales los profesionales realizan actividades complejas.

Likert destaca que los cuatro **sistemas no tienen límites definidos entre sí**: una empresa puede estar situada por encima del sistema 2 y por debajo del sistema 3, o sea, alrededor de 2.5 puede actuar como 2 en el proceso decisorio y como 3 en los sistemas de recompensas. Asimismo, puede tener un departamento o una subunidad, en donde predomine el sistema 1, mientras que en otro departamento o subunidad predomina el sistema 4.

Likert no duda en que las organizaciones efectivas y eficientes han de posicionarse y operar bajo el Sistema 4, aunque hay algunas excepciones que se pueden presentar bajo las siguientes circunstancias:

- Necesidad de competencias técnicas muy específicas
- Requerimientos de una supervisión centrada en el trabajo
- Presencia de urgencias por encima de lo importante
- Cuando el contexto opera bajo una “torta fija”
- Funcionamiento de la organización sobre la base de la eliminación del contendor
- Posicionamiento como retador (respecto del líder) que desea no atacar solamente los flancos

Los beneficios que pueden conseguir estas empresas en el corto plazo pueden perderlas con el transcurso del tiempo. En el mejor de los casos los beneficios a largo plazo se ven trastocados con actitudes de los miembros de la organización que se orientan a la desmotivación tanto hacia su propio trabajo, como hacia su unidad departamental e incluso hacia la empresa en su conjunto. Estas empresas, según Rensis Likert, tienen por lo general una alta rotación de personal que en términos de alta migración de personal les hace perder a las personas más valiosas. En este perfil de empresas centradas en el trabajo se da además, y con mucha frecuencia un nivel alto de conflicto entre la gerencia y el personal.

Likert pone bien en claro que **no existe una única forma mejor de relacionarnos con otras personas**, y por lo tanto los superiores han de tener que considerar el perfil de sus subordinados, priorizando entre otras cosas sus habilidades, destrezas, competencias, necesidades, inquietudes y valores entre otros.

Como resultado de trabajos posteriores y sus respectivos hallazgos Rensis Likert identificó un sistema organizacional que iba más allá del Sistema 4 al que denominó Sistema 4 T (**Modelo de Organización Total**). El sistema 4 T emerge como consecuencia de la doble necesidad que tienen las organizaciones de mayor diferenciación y al mismo tiempo mayor. La organización bajo el sistema 4 T debe manejarse ante estas fuerzas opuestas a las que hay que sumar el hecho que muchos de sus superiores y resto del personal comienzan a reportar simultáneamente a dos personas lo que va en contra del mandato divino, por decir lo menos. Se hace imprescindible entonces tener en cuenta que la organización es función de la interacción de grupos de personas que deben actuar en forma coordinada a través de “relaciones de apoyo” (supportive relationships) entre todos ellos. Los superiores deben dar

apoyo a sus subordinados y los subordinados deben aprender a operar pidiendo apoyo a sus superiores, especialmente “bajo situaciones nuevas”.

El trabajo en equipo resulta de fundamental importancia (ya que elimina en mayor medida los conflictos entre las personas). El sistema de interacción-influencia permita detectar los problemas antes que se sientan las consecuencias de los errores, puesto que el grado de compromiso de todos los miembros organizacionales a través de una fluida comunicación, permite manejar termómetros de performance que están visibles a los ojos de todos.

Según Likert el Sistema 4 T incluye algunas características adicionales que deben sumarse a las que ya tiene el sistema 4 y entre ellas menciona:

- Acceden a objetivos de performance “altos” en la cabeza del líder que son transmitidos a – y aceptados por - los subordinados.
- El refrán “**El que sabe, sabe... y el que no sabe es jefe**” deja de tener vigencia. Todos los superiores deben sobresalir en cuanto a conocimientos y expertise técnico, como así también en aspectos relacionados con la administración y finanzas, y la capacidad de diagnosticar y resolver problemas
- El líder debe mostrar capacidades, habilidades y competencias mucho más allá de lo que especifica el rol formal. Debe asistir y apoyar a sus subordinados en las tareas relacionados con planeamiento, programación, uso de recursos, evaluación de inversiones, entrenamiento y formación, y promover inquietudes que se orienten al mejoramiento continuo de su unidad.

Likert visualiza un sistema que en el futuro va a ir más allá del **Sistema 4** en el cual sugiere que la autoridad proveniente de la jerarquía va a desaparecer por completo. En la medida que la organización virtual cobra fuerza y se reduce la intermediación, como así también se presenta una reducción de los niveles medios dentro de la organización, parece que la visualización de Likert cobra cada día algo más de fuerza

2.5 ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES.

El estudio de las organizaciones es relativamente reciente, sin embargo el concepto de organización han existido hace miles de años. En la actualidad las organizaciones están adoptando una tendencia mucho más global, complejas y dinámicas que en comparación de las organizaciones primitivas debido principalmente a los incesantes avances tecnológicos. Por lo tanto también cambia la manera en la que se estructura y como desenvuelve la organización.

También basta con que los miembros de la organización destaquen individualmente, deben hacerlo formando parte de uno o varios grupos dentro de la misma institución, ya sean formales o bien informales. Ambos tipos de grupo producción y haga que la organización completa se acerque a sus metas o bien, pueden entorpecer este proceso. Por lo tanto se refleja la importancia que tiene en un empleado la capacidad para socializar o ejercer algún tipo de liderazgo sobre sus compañeros.

Finalmente el estudio de la organización como un individuo es necesario, pues como se lee anteriormente, al igual que un ser humano la organización desarrolla una cultura propia y está determinada por factores externos e internos, lo que hace que no todas funcionen de igual modo. Se le llama cultura organizacional a “las premisas básicas de que se valen las personas y grupos en sus relaciones con la organización y su entorno”, ésta funciona como una especie de microcosmos de las sociedades, se comparte la forma de comunicarse, códigos de vestuario, cierta personalidad, etc.

2.5.1 Diagnostico Organizacional.

Se puede definir “diagnóstico” como un **proceso analítico** que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado, para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El concepto diagnóstico se asienta dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (Valdez Rivera, 1998).

El diagnóstico es una **herramienta** de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones (Cummings y Worley, 2001).

El Diagnóstico Organizacional (D.O) es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una organización interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Las bases del D.O es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control, que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

No necesariamente un D.O es el obligado **punto de partida** de un proceso de planeación, ya que es necesario saber dónde estamos antes de decidir a dónde queremos ir y como debemos llegar a ese punto.

El objetivo principal del D.O radica en cuantificar el estado actual de la organización de acuerdo a los estándares establecidos por sigo mismo nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

El D.O no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

3 DISEÑO METODOLÓGICO.

3.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.

Inicialmente, para la realización de este trabajo se comenzó con una investigación bibliográfica de diversos autores acerca de las teorías y modelos organizacionales y la evolución de estos a través del tiempo. Se hizo énfasis especial en autores de la Escuela del Comportamiento Organizacional tales como Rensis Likert, Abraham Maslow, Douglas McGregor, entre otros, ya que éstos profundizaron y maduraron los conocimientos de las variables de comportamiento organizacional tales como: Liderazgo, Fuerzas Motivacionales, Comunicación, Interacción, Capacidad de decisión, Determinación de objetivos y Control, además de la interacción entre las mismas y con la organización. Se pone énfasis en estas variables, ya que forman parte central en la investigación al ser utilizadas para el diagnóstico organizacional.

Dentro de la revisión bibliográfica se estudiaron dos publicaciones realizadas por el psicólogo organizacional Rensis Likert, **“New patterns of management”** (1961) y **“Human organization: its management and value”** (1967), las que tratan de sus investigaciones sobre los estilos de gestión en las organizaciones, la relación entre las variables de comportamiento, el desempeño de éstas y la presentación de 4 sistemas de administración. Estos libros son los pilares del presente trabajo, utilizándose como base para el desarrollo y análisis de la organización.

Además de lo anterior, se estudiaron los autores; Idalberto Chiavenato, con su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración” (2007), el cual habla - de manera general - sobre todos los modelos organizacionales con sus componentes, sus características y la evolución de éstos a través del tiempo y se complementó con el libro “Organización y Dirección Industrial” (1968) de L.I Bethel, el cual habla de las escuelas administrativas más antiguas, con el objetivo de crear un marco teórico que sirvió de soporte y conceptualización para la investigación. Igualmente se estudió “Gestión Organizacional” (2001) de Darío Rodríguez, que analiza a las organizaciones según diferentes perspectivas y variables a través de una visión sistémica. También se estudió el libro “Desarrollo Organizacional (2008)” de Rafael Guizar, donde habla del análisis y el proceso de cambio organizacional de las empresas Latinoamericanas.

Por último, con la idea de consolidar los conocimientos e información a utilizar, se realizó una recopilación de información en diferentes fuentes referentes a los temas de análisis organizacional, modelos organizacionales y estilos de gestión, para así completar los conocimientos y profundizar en temas de interés.

3.2 DISEÑO DE ENCUESTA.

Para la realización del diagnóstico organizacional se utilizó como base para la encuesta, la Tabla de análisis propuesta por Rensis Likert (1967) "**Table of organizational and performance characteristic of different management system**" de su libro "The Human Organization". Dicha herramienta fue desarrollada para el análisis e identificación del modelo organizacional imperante en la empresa y el análisis del grado de percepción de los empleados respecto a las variables estudiadas.

Esta herramienta fue elegida para la realización del análisis por las razones y fundamentos que se presentan a continuación:

- i. **La metodología de aplicación:** al ser una herramienta tipo encuesta su aplicación es sencilla y permite la confidencialidad de los encuestados, disminuyendo el sesgo.
- ii. **Permite la segmentación de grupos** dentro de la empresa, permitiendo la posibilidad de comparación tanto de forma general como individual (por variable).
- iii. Por la naturaleza de la encuesta, es posible **medir la percepción** que tienen los miembros encuestados sobre las variables organizacionales de la empresa, permitiendo analizar tanto la visión individual de cada encuestado como a nivel grupal.
- iv. La encuesta posee la ventaja de mostrar las diversas y graduales alternativas existentes para administrar las empresas de acuerdo a las características propias de ésta y del área en la cual se desarrolla. Los **resultados obtenidos** van de acuerdo a una escala de percepción del 1-20, lo cual permite ver de forma clara y precisa el nivel de percepción que tienen los encuestados.
- v. Los resultados permiten encuadrar fácilmente las variables en uno de los 4 Sistemas Organizacionales propuestos por Likert.
- vi. La naturaleza de los resultados obtenidos **permite pasar de datos cuantitativos a datos cualitativos** con mucha facilidad.
- vii. Por la cantidad de dimensiones que toma, la encuesta evalúa **7 diferentes variables**, permitiendo un análisis detallado de la empresa en distintos aspectos, a diferencia de la mayoría de otras herramientas existentes que sólo evalúa unas pocas variables.
- viii. La encuesta entrega **información detallada** de los niveles de percepción de cada una de las variables de comportamiento organizacionales, **permitiendo el análisis individual** de cada una de éstas.
- ix. Permite realizar un **seguimiento** de los estados de las variables **a través en el tiempo**, junto con identificar el estado deseado por la empresa y cada una de sus variables, convirtiendo esta herramienta en **multi-temporal**.

3.2.1 Características.

Likert diseñó su instrumento considerando las siguientes variables organizacionales:

- a) **Método de mando:** manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados en la organización.
- b) **Características de las fuerzas motivacionales:** estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades, basadas en los principios propuestos por Maslow y Herzberg.
- c) **Características de los procesos de comunicación:** referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- d) **Características del proceso de influencia:** referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- e) **Características del proceso de toma de decisiones:** pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como la distribución de responsabilidades.
- f) **Características de los procesos de planificación:** estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales
- g) **Características de los procesos de control:** ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.

Este instrumento desarrollado busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas frente a los modelos organizacionales propuestos por Likert.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

La encuesta está constituida por 22 preguntas con respuesta a una escala de intervalo del 1-20 (basada en la escala de Likert), siendo “1” el menor grado de apreciación de la variable de acuerdo al encuestado y “20”, el nivel máximo (Anexo 1).

Las 22 preguntas se encuentran ordenadas en 7 grupos, los cuales se encuentran enfocados en las variables de comportamiento descritas anteriormente (Liderazgo, Fuerzas Motivacionales, Comunicación, Interacción, Capacidad de decisión, Determinación de objetivos y Control).

3.3 REALIZACIÓN DE LA ENCUESTA.

La aplicación de la encuesta se dividió en 2 partes, con el objetivo de determinar el estado actual de la empresa y el estado deseado por la gerencia. Estas dos partes se designan de la siguiente manera:

- **Grupo I** compuesto por la gerencia.
- **Grupo II** compuesto por los niveles de operaciones y mandos medios.

La encuesta se realizó en grupos separados, ya que poseían un tratamiento distintito por la naturaleza de sus datos.

Se comenzó con la encuesta a la Gerencia (Grupo I) donde se pedía determinar el grado actual de las variables de comportamiento de la empresa según el grado de apreciación, la cual se marcaba con una "A" mayúscula en la encuesta (A). Se pedía también determinar el estado esperado de estas variables según sus objetivos estratégicos y organizacionales de la empresa, la que se marcaba con una "E" mayúscula (E) en la misma encuesta.

Posteriormente, se realizó la encuesta a los demás niveles de la empresa (Grupo II) donde sólo se pedía el grado de apreciación del estado actual de las variables organizacionales.

La encuesta fue realizada a través de un muestreo estratificado en el cual se dividió a los encuestados según el nivel de la organización en el que trabajan.

Tabla 3.1: Tabla resumen de encuestados por nivel organizacional.

Nivel Organizacional	Números de encuestados	Total del personal por nivel	% porcentaje de representación
Gerencia	3	4	75%
Mandos medios	4	6	66,7%
Operaciones	12	35	34,2%
Total	19	44	42,2%

Fuente: Elaboración Propia.

La Tabla 3.1 resume la cantidad de encuestados por nivel organizacional. En el caso de gerencia se puede observar que se eligieron 3 individuos de 4, área de mandos medios 4 individuos de 6 y para el área operacional 12 individuos de planta fija de 35 aproximadamente, la encuesta representa un 42,2 % del total del personal.

Para el Grupo II, en el cual se encuentran las áreas de mandos medios y de operaciones, se realizó la encuesta de forma separada con la gerencia (Grupo I) como se dijo en párrafos anteriores, con el objetivo de disminuir los sesgos en las respuestas y también para omitir la presión por parte de los encuestados del Grupo II.

Para ambos grupos, la realización de la encuesta fue de manera auto-asistida, de carácter personal y anónimo, recalcando esta característica al Grupo II con el objetivo de disminuir el sesgo y aumentar el grado de confianza de los datos obtenidos.

A ambos grupos de encuestados se les realizó una charla previa a la encuesta, en donde se explicó el objetivo de esta herramienta, la metodología y el anonimato de las respuestas con el propósito de crear un ambiente de cercanía, confianza y seguridad con los encuestados, para el correcto desarrollo de la herramienta.

3.4 TABULACIÓN.

Para la tabulación se utilizó la herramienta informática Microsoft Excel 2007, donde los resultados se ingresaron en diversas tablas, de tal manera, que permitieran el análisis posterior de manera individual, grupal y comparativa - en cuanto a la procedencia y tipo de datos - para luego ingresarlos en los siguientes tipos de tablas:

- **Individual:** Los resultados obtenidos fueron agrupados en diferentes tablas, de manera individual, de acuerdo al nivel organizacional (Gerencia, Mandos medios y Operaciones). Además se creó una tabla adicional donde se ingresaron los resultados del Estado Esperado por la empresa.
- **Grupal:** En este tipo de tabla se agruparon los resultados obtenidos en niveles de Mandos Medios y Operaciones, considerándolos como un solo grupo. También se creó una tabla que incluyó los resultados de todos los niveles organizacionales.
- **Comparativo:** Se crearon tablas comparativas donde se ingresaban los datos de las tablas descritas anteriormente, tanto grupal e individual, con el objetivo de analizar y comparar los resultados posteriormente.

3.5 ESTUDIO PILOTO.

Para el presente trabajo no fue necesario realizar un estudio piloto propiamente tal, ya que la herramienta ha sido comprobada anteriormente por diversos estudios, incluidos los del propio autor de la encuesta (Rensis Likert). Además, esta herramienta ha sido utilizada en varias experiencias previas en las cuales se han obtenido resultados positivos de su aplicabilidad, por lo cual no cabe duda de la efectividad de la herramienta propuesta.

Se realizó una prueba a escala (de la herramienta) con el objetivo de corroborar el correcto funcionamiento en cuanto a su desarrollo y aplicabilidad de los resultados obtenidos, si éstos permitían un estudio posterior.

Se seleccionó una pequeña muestra al azar de encuestados con un **n=10** (siendo el 52% de los encuestados) cantidad suficiente para determinar el correcto funcionamiento de los resultados. Las respuestas obtenidas por la muestra fueron ingresadas a los diferentes tipos de tabla (propuestos en el punto anterior) y finalmente se estudiaron los resultados obtenidos.

Como resultado, se determinó que la herramienta de análisis utilizada tenía un correcto funcionamiento frente a lo esperado, ya que los resultados obtenidos se comportaban de manera congruente y entregaban información suficiente para continuar con la investigación.

3.6 PROCESAMIENTO DE DATOS.

Los datos ya ingresados y digitalizados en las tablas descritas en el punto anterior, se analizaron estadísticamente. Para esto, se realizó inicialmente el cálculo de las variables estadísticas necesarias para el análisis. A continuación se presentan las fases para el cálculo de las variables estadísticas.

- Primero se realizó el cálculo de las medias de los resultados por pregunta y por grupo de preguntas relacionadas a una variable organizacional.
- Se continuó con el cálculo de las medias por encuestado.
- Posteriormente se calcularon las medias por grupo y total.
- Finalmente, se calcularon los errores y el grado de dispersión de los resultados con el objetivo de ver la confiabilidad de los datos.

Luego se continuó con el análisis de los datos en cada una de las tablas, estudiando las diferencias de las medias en las tablas comparativas. Esto se hizo con el objetivo de ver cuantitativamente las diferencias existentes entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa, respecto al grado de apreciación de las variables organizacionales estudiadas. Además permitió mostrar la diferencia entre el Estado esperado y la realidad actual de la empresa, para lo cual fue necesario calcular la diferencia numérica entre las medias; obteniendo un indicador numérico se pudo cuantificar las diferencias de estado, señalando cuáles de las preguntas o áreas interrogadas difieren más entre las otras.

También se analizaron los niveles organizacionales de manera individual, con el objetivo de identificar el grado de apreciación y los modelos de gestión percibidos en cada nivel.

3.7 IDENTIFICAR Y PRESENTAR EL MODELO ORGANIZACIONAL ACTUAL Y EL SUGERIDO.

Ya desarrollada la etapa anterior, se continuó con el cálculo e identificación del modelo organizacional actual basado en el enfoque de Likert (4 tipos de modelos de Gestión).

Inicialmente se estudió el estado actual de la empresa, en donde se analizaron los niveles organizacionales de manera individual (Gerencia, Mandos Medios y Operaciones) identificando el modelo organizacional actual según los encuestados, también se identificó por cada una de las variables organizacionales, mostrando la percepción de los empleados por nivel y como por variable.

Además se analizó a nivel empresa (incluyendo todos los niveles organizacionales) realizándose el mismo análisis descrito anteriormente.

Para lo anterior se utilizó el siguiente procedimiento:

Primero se calculó tipo de modelo de gestión para cada pregunta donde utilizó la fórmula propuesta por el autor y los promedios obtenidos en cada pregunta, la cual se presenta a continuación:

$$Puntaje = \left(\frac{\bar{M}}{20} \times 5 \right) + 1.0$$

$$\bar{M} = \text{Promedios Obtenido en cada Pregunta}$$

Fuente: Likert, 1967.

Esta fórmula convierte los promedios obtenidos en un puntaje continuo entre el sistemas organizacional 1 al sistema 4 suponiendo que el Sistema 1 se encuentra en el rango 1.00 al 1.99, el Sistema 2 del 2.00 al 2.99, el Sistema 3 del 3.00 al 3.99 y el Sistema 4.00 al 4.99.

Este procedimiento permitió obtener como resultado el modelo de gestión apreciado en cada una de las preguntas realizadas en la encuesta.

Lo anterior se realizó en cada respuesta de nivel organizacional por separado y también de manera general.

Posteriormente, se calcularon las medias de los puntajes obtenidos agrupándolos según a la variable organizacional, que corresponde en cada uno de los grupos de datos (niveles organizacionales individuales y de forma general) para obtener el sistema organizacional por variable y por último se calculó de manera general para obtener el sistema predominante a nivel general en la empresa.

Con los datos obtenidos en esta fase se puede identificar de manera clara y concisa el modelo organizacional predominante en la organización, además permitió realizar un análisis de este y analizar la diferencias de apreciación existente entre los niveles organizacional.

De manera similar, se analizó el modelo esperado, aplicando la misma metodología anterior, pero utilizando solamente los datos obtenidos de la gerencia (Estado Esperado).

3.8 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL ESTADO ESPERADO Y EL ESTADO ACTUAL.

Se presentaron las variables organizacionales actuales con mayores diferencias frente al estado esperado por la Gerencia.

Además se mostraron las diferencias - entre los niveles organizacionales - en cuanto a los resultados obtenidos por variable, con el objetivo de identificar el origen de estas diferencias.

Se decidió presentar y abordar sólo las variables con mayor diferencia (estado actual- esperado) debido al grado de correlación de las variables (Likert, 1967) y su naturaleza sistémica, por lo que se puede inferir que la mejora de una variable modificará la naturaleza de las restantes.

También se incluyó una serie de herramientas de ayuda para disminuir la brecha existente entre el estado actual y el estado esperado.

4 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Se comenzó con el análisis de los resultados obtenidos de los grupos de manera individual incluyendo los resultados del Estado Esperado generados por el Grupo I. Posteriormente se realizó el análisis del estado actual de la empresa de manera global, comparando los resultados obtenidos por ambos grupos encuestados. Finalmente se realizó un análisis comparativo entre el estado actual de la empresa y el estado esperado por la gerencia.

Los resultados del estudio fueron divididos y ordenados en diversos puntos con el objetivo de mostrar el análisis de forma clara y ordenada para su mejor comprensión.

Las preguntas presentadas se encuentran de forma abreviada para su mejor comprensión, la presentación original de cada una de estas preguntas se encuentra en el Anexo 1.

4.1 GRUPO I (GERENCIA).

4.1.1 Estado Actual.

Tras el desarrollo de la herramienta de análisis con el Grupo I, el cual corresponde al nivel organizacional de la Gerencia, se obtuvieron los resultados del estado actual de la empresa. Se tomó una muestra de 3 miembros, correspondientes al 75% de total de miembros de la gerencia.

La tabla 4.1 muestra los puntajes promedio, obtenidos de las variables organizacionales según el grado de apreciación de los miembros de la gerencia (Grupo I). Además muestra el sistema organizacional, equivalente al puntaje promedio de percepción, junto con el promedio total del grupo y su sistema equivalente.

Como se puede apreciar en la tabla (4.1), el puntaje promedio de percepción del grupo es de 13,9, equivalente a un puntaje de sistema de 3,9, que corresponde a un sistema consultivo (Sistema 3), muy cercano al sistema participativo (Sistema 4) en cuanto a sus características generales. Esto nos señala que la percepción de la gerencia sobre la empresa, es que se desarrolla bajo un **sistema consultivo-participativo**, predominando las características de un sistema consultivo.

Tabla 4.1: Resumen de puntajes obtenidos del Grupo I (Estado Actual).

Variable Organizacional	Puntaje promedio obtenido	Puntaje de Sistema
Liderazgo	14,0	3,8
Motivación	13,0	3,6
Comunicación	13,0	3,6
Interacción	15,8	4,2
Capacidad de Decisión	14,9	4,0
Determinación de Objetivos	11,3	3,3
Control	15,1	4,0
Promedio total	13,9	3,8

Fuente: Elaboración Propia.

El puntaje promedio de sistema a nivel empresa se debe a que **4 de la 7 variables** consideradas en el estudio, se encuentran enmarcadas dentro del **sistema 3**, siendo la variable de “**determinación de objetivos**” la que presentó el menor puntaje en este grupo, con un valor de 11,3 puntos de percepción. Las **variables restantes corresponden a un sistema 4**, pero no se desenvuelven plenamente bajo este sistema, ya que **posee influencias del sistema antecesor** (Sistema 3). Esto se debe a que no presentan el puntaje de percepción suficiente para alcanzar un sistema 4 puro; para esto las variables deben poseer un puntaje mayor o igual a 17 puntos de percepción o su equivalente a 4,3 puntos de sistema.

Se puede observar en la tabla (4.1), que únicamente la variable “**Interacción**” alcanza un puntaje de sólo 15,8 puntos, equivalentes a un puntaje de sistema de 4,2, siendo esta la variable con mayor puntaje, pero a pesar del puntaje obtenido no alcanza los 4,5 puntos requeridos para pertenecer a un sistema 4 puro.

Conclusión.

En general, la empresa según el Grupo I se desenvuelve bajo un sistema **consultivo-participativo** como se dijo anteriormente, destacándose las características de un clima de confianza sustancial entre superiores y subordinados, generando un buen flujo de información vertical pero no completo si no que con un cierto grado de recelo. La motivación es un factor positivo a la hora del cumplimiento de metas y desarrollo de tareas entre otras características, las cuales serán presentadas en el siguiente punto.

4.1.1.1 Variables organizacionales.

a) Liderazgo.

De acuerdo a los resultados obtenidos del Grupo I (Tabla 4.2), se puede observar que el grado de percepción de la variable de liderazgo posee un puntaje promedio de 14,0 puntos, equivalente a un puntaje de sistema de 3,8 puntos, lo que corresponde a un desenvolvimiento de la variable dentro de las características del **sistema 3**, pero con **influencias de menor grado de un sistema 4**, ya que el puntaje de sistema obtenido está muy cercano a los 4,0 puntos.

Tabla 4.2: Resumen de resultados de la variable de Liderazgo (Grupo I, Estado Actual).

Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
1.a	16,0	4,2
1.b	15,3	4,1
1.c	10,7	3,1
Promedio Total	14,0	3,8

Fuente: Elaboración Propia.

La variable consta de 3 preguntas que evalúa diferentes características de la variable. Dentro de las preguntas realizadas, se observó que las **preguntas 1.a y 1.b** tienen puntaje promedio de sistema mayor a 4,0 (4,2 y 4,1 respectivamente), lo que corresponde a un sistema participativo (Sistema 4). Estas dos preguntas tienen muy pocas características de un sistema consultivo (Sistema 3), a diferencia de la **pregunta 1.c**, cuyo promedio de sistema fue de 3,1 puntos, correspondiente a un sistema consultivo propiamente tal, que además posee características de un sistema paternalista (Sistema 2).

Conclusión.

Lo anterior, muestra que la gerencia percibe la variable **liderazgo** desenvuelta dentro de la empresa bajo un aspecto **consultivo, pero con cierto grado de participación** por parte de los miembros que la componen; donde la confianza existente entre superior y subordinado es muy notable y casi completa, permitiendo la participación y delegación de tareas, pero aún manteniendo cierto control de las decisiones (quizás muchas veces de manera instintiva). Además la gerencia percibe, que los subordinados sienten un grado de libertad para discutir cosas relacionadas con su trabajo, pero a la hora de resolver problemas relacionados con éste, los superiores no siempre obtienen ideas u opiniones de los subordinados, para solucionarlos o hacer uso constructivo.

b) Fuerzas Motivacionales.

Tabla 4.3: Resumen de resultados de la variable de Fuerzas Motivacionales (Grupo I, Estado Actual).

Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
2.a	13,3	3,7
2.b	12,7	3,5
Promedio Total	13,0	3,6

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos (Tabla 4.3), se puede apreciar que la variable de motivación tuvo un puntaje promedio de 13,0 puntos de percepción, equivalente a un **puntaje de sistema de 3,6 puntos**, correspondiente a un desenvolvimiento de la variable dentro de las características de un sistema 3 (casi puro), con una pequeña influencia de un sistema 4. Esto se debe a que las 2 preguntas (**2.a y 2.b**) pertenecientes a esta variable, obtuvieron promedios de sistema relativamente parecidos (de 3,7 puntos y 3,5 puntos respectivamente), aunque se destaca la **pregunta 2.a**, por poseer una muy pequeña influencia del sistema 4, haciendo que esta variable no sea regida por un sistema consultivo puro.

Conclusión.

La fuerza de motivación existente dentro de la empresa, según el **Grupo I**, pertenece claramente a un **sistema consultivo** (sistema 3); esto se denota tras la utilización de recompensas por parte de la gerencia, tras el cumplimiento de algún objetivo. Ejemplos de incentivo son los bonos de producción utilizados, repartición de excedentes, sueldo basado en la producción (sueldo base más sueldo de producción) entre otros.

La gerencia está implicada a cierto nivel en el cumplimiento de objetivos, dándole a los miembros un grado de responsabilidad.

c) Comunicación.

En promedio, la variable de comunicación se desenvuelve en un **sistema 3 puro**, siendo el puntaje promedio de percepción de 13,0 puntos y el de sistema, de 3,6 (ver Tabla 4.4). Según las **preguntas 3.a, 3.b y en cierta medida la 3.c**, la variable **comunicación** no pertenece a un sistema consultivo puro, ya que es influenciada por otros sistemas.

La **pregunta 3.a** obtuvo un resultado perteneciente a un sistema 4, con un puntaje de sistema 4,2 y la **pregunta 3.b** obtuvo un puntaje de sistema 3,0, perteneciente a un sistema 3 pero con rasgos de un sistema 2. Tras lo anterior, se infirió que la variable comunicación se maneja en un sistema 3 (en general) pero con características especiales en ciertos aspectos.

Tabla 4.4: Resumen de resultados de la variable de Comunicación (Grupo I, Estado Actual).

Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
3.a	16,0	4,2
3.b	10,0	3,0
3.c	14,0	3,8
3.d	13,0	3,6
3.e	12,0	3,4
Promedio Total	13,0	3,6

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión.

La gerencia busca facilitar el flujo de la comunicación en sentido vertical y horizontal, a través de un alto grado de comunicación entre los superiores y subordinados, en lo concerniente a los objetivos de la organización. El Grupo I percibe una gran aceptación de la comunicación, en sentido descendente, por parte de los subordinados y demás miembros de la empresa, pero sólo en algunas ocasiones se percibe un pequeño rasgo de desconfianza por parte de éstos, lo que no siempre se discute con sus superiores.

El Grupo I percibe un pequeño grado de inexactitud en la información comunicada en sentido ascendente, muchas veces la información es limitada o compartida con bastante cautela cuando ésta no es de agrado o es una información negativa, pero el resto de la información fluye perfectamente hacia la gerencia. En cuanto al grado en que los superiores controlan la información, relativa al trabajo de los subordinados, se percibe que ésta es suficiente y oportuna, pero no total.

En la comunicación referente a lo psicológico, los superiores conocen y comprenden bastante los problemas de los subordinados, pero no de forma excelente.

d) Interacción.

En promedio se obtuvo 15,8 puntos en el grado de percepción de la variable de **interacción** (Tabla 4.5), lo que pertenece a un sistema participativo pero con pequeños rasgos de un sistema consultivo. Esto se debe a que el puntaje promedio total de sistema fue de 4,2 puntos (mayor que 4,0) y por lo tanto, pertenece a un sistema participativo pero no suficiente para ser un sistema puro.

Se aprecia además, que en **las 2 preguntas relacionadas al ítem**, los puntajes de sistema corresponden también a un sistema 4, con las mismas características descritas, por lo cual esta variable se muestra estable en todas sus dimensiones.

Tabla 4.5: Resumen de resultados de la variable de Interacción (Grupo I, Estado Actual).

Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
4.a	16,3	4,3
4.b	15,3	4,1
Promedio Total	15,8	4,2

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión.

El Grupo I percibe un alto grado de interacción en todo el personal, percibiendo un clima de amistad y alto grado de confianza e involucramiento, además de un alto grado de cooperación dentro de los equipos de trabajo y en todos los ámbitos de la empresa.

e) Capacidad de Decisión.

Los resultados obtenidos del Grupo I de acuerdo a esta variable organizacional dieron como promedio total 14,9 puntos (Tabla 4.6), equivalentes a un puntaje de sistema casi de 4,0 y que corresponde a un **sistema participativo**. Aún así, hay características poco definidas, ya que es fuertemente **influenciado por el sistema consultivo**, o sea, esta variable se encuentra justo al medio de los dos sistemas.

Tabla 4.6: Resumen de resultados de la variable de Capacidad de Decisión (Grupo I, Estado Actual).

Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
5.a	15,3	4,1
5.b	14,7	3,9
5.c	15,3	4,1
5.d	15,3	4,1
5.e	13,7	3,7
Promedio Total	14,9	4,0

Fuente: Elaboración Propia.

Se observó que 3 de las 5 preguntas correspondientes pertenecen a un sistema **participativo-consultivo**, siendo el primer sistema el predominante. Las 2 preguntas restantes corresponden a un sistema **consultivo-participativo**, aunque con leves diferencias entre sí.

En las **preguntas 5.a, 5.c, 5.d** se obtuvo un puntaje promedio de 4,1 puntos de sistema en los 3 casos, lo que las sitúa en un sistema **participativo-consultivo**. Las **preguntas restantes 5.b y 5.e** dieron como resultado un puntaje de sistema de 3.9 y 3.7, respectivamente, siendo un sistema **consultivo-participativo**.

Conclusión.

En general, el Grupo I aprecia que existe un grado de descentralización en la forma de tomar las decisiones por parte de ellos, ya que normalmente consultan a los niveles inferiores, permitiendo la participación y delegación de la toma de decisiones, pero las políticas de la organización y las decisiones de índole general son adoptadas por la gerencia. Generalmente, se utiliza el conocimiento técnico y profesional de los niveles altos para la toma de decisiones y ocasionalmente, el conocimiento de los operarios relacionados con el área. Los niveles inferiores, forman parte en la toma de aquellas decisiones relacionadas con su trabajo y en muy pocas ocasiones, solamente son consultados.

Además, los encargados de la toma de decisiones presentan un buen grado de conocimiento de los problemas que aquejan la labor de los subordinados, pero no totalmente, existiendo algunas veces un pequeño grado de desconocimiento del problema real.

Finalmente, el Grupo I observó que la participación de los subordinados en la tomas de decisiones contribuye, de alguna forma, al estímulo para ejecutar positivamente el cumplimiento de dichas decisiones.

f) Determinación de Objetivos.

Según la Tabla 4.7, la variable **determinación de objetivos** para el Grupo I, presentó en promedio 11,3 puntos, equivalente a un puntaje de sistema de 3,3 reflejando un sistema 3 casi puro para esta variable (de manera general), pero al analizar las 2 preguntas por separado, la variable responde a un **sistema consultivo con influencias de un sistema autoritario-benevolente (paternalista)**. Esto se debe a que **la pregunta 6.a** dio como puntaje promedio 2,8 (correspondiente a un sistema 2, autoritario-benevolente) con una pequeña influencia de un sistema 3, y por otro lado, **la pregunta 6.b** obtuvo un puntaje de sistema promedio de 3,7, que la sitúa en un sistema 3 con características de sistema 4 (sistema consultivo paternalista).

Tabla 4.7: Resumen de resultados de la variable de Determinación de Objetivos (Grupo I, Estado Actual).

Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
6.a	9,0	2,8
6.b	13,7	3,7
Promedio Total	11,3	3,3

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión.

Tras los resultados obtenidos, la determinación de los objetivos dentro de la empresa, según la apreciación del Grupo I, se desenvuelve de una manera paternalista en el modo de fijar los objetivos a cumplir, ya que son promulgados por la gerencia. Junto con ello, la discusión sobre problemas o cursos de acción a seguir, rara vez se hace con los subordinados, pero a nivel de aceptación de los objetivos propuestos, éstos aceptan abiertamente (aunque en algunos casos existe una disimulada resistencia interna).

g) Control.

Tabla 4.8: Resumen de resultados de la variable de Control (Grupo I, Estado Actual).

Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
7.a	15,7	4,1
7.b	17,0	4,4
7.c	12,7	3,5
Promedio Total	15,1	4,0

Fuente: Elaboración Propia.

El promedio obtenido en esta variable de es de 15,1 (Tabla 4.8) puntos, lo que equivale a un puntaje de sistema 4,0. Este puntaje corresponde a un sistema 4, con características de un sistema 3 (en menor grado), es decir que en general la **variable organizacional de control** se desenvuelve en forma **participativa-consultiva**.

En las **preguntas 4.a y 4.b** se obtuvo un puntaje de sistema mayor a 4,0, reflejando comportamiento de un sistema participativo o sistema 4, en cambio la **pregunta 7.c** posee un puntaje de sistema 3,5 que corresponde a un sistema 3 puro.

Conclusión.

Los empleados tienen una responsabilidad bastante amplia, en lo referente a la revisión y control de sus tareas y objetivos, siendo revisadas sólo algunas veces por los superiores. Los datos de control obtenidos son usados ampliamente en el trazado de políticas dentro de la empresa, que a su vez se utilizan para la fijación de metas y recompensas y ,en algunas pocas ocasiones también, para establecer castigos.

Las organizaciones formales e informales son una sola en la mayoría de las ocasiones, apoyando sus esfuerzos en pro de la consecución de los objetivos de la organización y en muy pocos casos, interfiere a la organización formal.

4.1.2 Estado Esperado.

En la siguiente sección se estudiaron los resultados obtenidos del Grupo I, en la cual se refleja el estado esperado de la empresa, de acuerdo a las variables organizacionales deseadas por la Gerencia (en base a sus lineamientos internos y políticas).

A continuación, se presenta una tabla (4.9) resumen de los resultados obtenidos de manera general, incluyendo los promedios de las variables organizacionales y el promedio general de la empresa.

Tabla 4.9: Resumen de puntajes obtenidos del Grupo I (Estado Esperado).

Variable Organizacional	Puntaje promedio obtenido	Puntaje de Sistema
Liderazgo	18,6	4,7
Motivación	18,0	4,6
Comunicación	18,7	4,7
Interacción	18,7	4,7
Capacidad de Decisión	17,5	4,5
Determinación de Objetivos	17,0	4,4
Control	19,0	4,8
Promedio total	18,2	4,6

Fuente: Elaboración Propia.

Como muestra la Tabla 4.9, se obtuvieron 18,2 puntos de percepción en promedio general, equivalente a un promedio de sistema de 4,6 puntos y que corresponde a un **sistema participativo puro** (sistema 4). No existe mucha diferencia en el grado de apreciación esperado de las variables organizacionales estudiadas, todas ellas poseen un promedio equivalente a un sistema 4. Con esto se

concluye que la organización, desea desenvolverse en un **sistema administrativo democrático participativo** para todas las áreas de la empresa; donde la toma de decisiones se delega y la comunicación fluye en todas las direcciones, entre otras características que serán explicadas en el siguiente punto.

4.1.2.1 Variables organizacionales.

a) Liderazgo.

Tabla 4.10: Resumen de resultados de la variable de Liderazgo (Grupo I, Estado Esperado).

Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
1.a	18,3	4,7
1.b	19,3	4,9
1.c	18,0	4,6
Promedio Total	18,6	4,7

Fuente: Elaboración Propia.

Se obtuvo como promedio de percepción 18,6 puntos equivalentes a un puntaje de sistema de 4,7 (ver Tabla 4.10), concerniente a un **sistema 4 puro**. Las preguntas relacionadas a esta variable, que corresponden a diferentes dimensiones de ésta, poseen un comportamiento parecido entre ellas, obteniendo promedios de sistema superiores a 4,5 en todos los casos.

Se observó además que la **pregunta 1.b** posee un puntaje de sistema excepcional de 4,9, lo cual correspondería a un sistema 4 mucho más liberar y participativo que la media.

Conclusión.

El estado deseado pretende crear una completa confianza entre los superiores y subordinados en todas las cuestiones posibles, generando un grado de extrema libertad en la discusión de temas relacionados con el trabajo, por parte de los subordinados, con sus superiores. Éstos últimos, a la hora de resolver problemas relacionados con alguna función, siempre consideran las ideas y opiniones de los subordinados vinculados a aquella función, haciendo uso constructivo de estas ideas. El liderazgo debe ser cercano y democrático, permitiendo la participación de todos los miembros de la empresa.

b) Fuerzas Motivacionales.

Al igual que la variable anterior, la variable motivacional (Tabla 4.11) se desenvuelve bajo un sistema 4 puro cuyo puntaje de sistema promedio es igual 4,6. **Las preguntas 2.a y 2.b** tuvieron promedios de puntaje de sistema de 4,3 y 4,9, respectivamente; la **pregunta 2.a** se desenvuelve en un **sistema participativo puro**, pero en menor grado que la **pregunta 2.b**, cuyo puntaje de sistema es de 4,9.

Tabla 4.11: Resumen de resultados de la variable de Fuerzas Motivacionales (Grupo I, Estado Esperado).

Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
2.a	16,7	4,3
2.b	19,3	4,9
Promedio Total	18,0	4,6

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión.

Se desea que la variable motivación se desenvuelva de tal manera, que permita las recompensas económicas y no económicas basadas en un sistema de compensaciones por parte de la gerencia. Esto se basa en la participación, característica fundamental en el sistema deseado, en la fijación de objetivos, la mejora de métodos, evaluación del progreso en base a los resultados, entre otros. Para esto la empresa se encuentra generando un cuadro de mando general, la cual permite visualizar el cumplimiento de los objetivos. Además se espera que los miembros de la empresa sientan una completa responsabilidad respecto a los objetivos de la organización, con el fin de motivar su cumplimiento.

c) Comunicación.

Según la Tabla 4.12, referente a la variable **comunicación**, el puntaje promedio del estado esperado fue 18,7, equivalente a un puntaje de sistema 4,7, por lo cual también esta variable pertenece a un sistema 4 puro. Además se denota que las preguntas correspondiente a esta variable, también responden a un sistema 4 puro, siendo la **pregunta 3.b** la que obtuvo menor puntaje promedio de sistema, con un valor de 4,5, pero correspondiente a un sistema 4. Aún más destacable fue el puntaje de sistema 4,9, en la **pregunta 3.e**, que corresponde también a un sistema 4 puro, pero con características mucho más recalcadas que la media. En base a esto, se puede decir que la variable en cuestión, posee un comportamiento estable dentro de un sistema 4 en todas sus dimensiones.

Tabla 4.12: Resumen de resultados de la variable de Comunicación (Grupo I, Estado Esperado).

Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
3.a	19,0	4,8
3.b	17,7	4,5
3.c	19,0	4,8
3.d	18,3	4,7
3.e	19,3	4,9
Promedio Total	18,7	4,7

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión.

La gerencia desea que la comunicación dentro de la empresa esté dirigida hacia todos los niveles, tanto horizontal como vertical, ofreciendo un sistema eficiente y flexible.

El grado de interacción y de comunicación referente a alcanzar los objetivos de la organización, debe ser completo entre superiores y subordinados; los supervisores deben controlar de forma total y completa las causas, procesos y consecuencia del trabajo realizado por sus subordinados.

La comunicación en sentido descendente debe ser generalmente aceptada por los subordinados, pero si existiese un grado de disconformidad frente a ésta, se discute francamente hasta llegar a un acuerdo entre superior y subordinado. La información en sentido ascendente debe ser exacta y sin limitaciones ni sesgos.

Por último, la gerencia desea un alto grado de compenetración en cuanto a la interacción psicológica entre los miembros de la empresa, donde los superiores deben conocer y comprender muy bien los problemas personales de sus subordinados, generando un clima de confianza y compañerismo.

d) Interacción.

Tabla 4.13: Resumen de resultados de la variable de Interacción (Grupo I, Estado Esperado).

Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
4.a	18,0	4,6
4.b	19,3	4,9
Promedio Total	18,7	4,7

Fuente: Elaboración Propia.

Como muestra la tabla 4.13, el promedio de sistema obtenido fue de 4,7, que corresponde a un Sistema 4. Las dos preguntas que componen a esta variable obtuvieron un puntaje de sistema superior a 4,5 (4,6 y 4,9 en orden correspondiente), por lo que ambas responden a un sistema 4 puro. Esto hace estable a la variable en todas sus dimensiones.

Conclusión.

El estado deseado de la variable **interacción** encuadra perfectamente en un sistema participativo, es decir, se desea que el trabajo se desarrolle en equipos con mucha más frecuencia, la formación de equipos sea espontánea, generando una mejor relación entre las personas de la empresa. Dicha relación se basa en la confianza mutua y no en esquemas formales actuales (cargos o relaciones formales dadas por el organigrama), generando un clima de amistad y unión extensa, tanto de forma vertical como horizontal. Se desea incrementar el incentivo para la participación individual y grupal, con el objeto de promover el involucramiento de los miembros en todos los ámbitos de la empresa. De esta manera, se logrará incentivar la responsabilidad de los miembros para todo lo que se decida en la organización.

e) Capacidad de Decisión.

Tabla 4.14: Resumen de resultados de la variable de Capacidad de Decisión (Grupo I, Estado Esperado).

Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
5.a	16,7	4,3
5.b	19,3	4,9
5.c	17,7	4,5
5.d	16,3	4,3
5.e	17,7	4,5
Promedio Total	17,5	4,5

Fuente: Elaboración Propia.

Se observa (Tabla 4.14) que el promedio de sistema obtenido a nivel variable es de 4,5, y como se ha dicho anteriormente, la gerencia desea que esta variable se desenvuelva bajo un sistema 4 puro a nivel promedio. Las **preguntas 5.a y 5.d** poseen un puntaje de sistema promedio de 4,3, que corresponde a un sistema 4, pero no netamente puro. Las **preguntas 5.c y 5.e** poseen un puntaje de sistema promedio de 4,5 que corresponde a un sistema 4, aunque la **pregunta 5.b** destaca frente a las demás preguntas, ya que posee un promedio de sistema 4,9 que corresponde a un sistema 4, pero muy desarrollado, siendo esta pregunta la que realza el promedio general.

Conclusión.

El estado deseado se basa en la participación de los miembros en la toma de decisiones. Se espera que las decisiones logren ser totalmente delegadas y repartidas en todos los niveles organizacionales, fomentando así, la eficiencia y el dinamismo en el cumplimiento de objetivos. A pesar que el nivel gerencial aún define las políticas y directrices, desea controlar únicamente los resultados generados a lo largo de la organización, dejando las decisiones totalmente en los niveles organizacionales inferiores. Solamente en ocasiones específicas o de emergencia, la gerencia participará decisivamente, aunque sujetándose a la ratificación de los grupos involucrados.

Se desea incrementar el grado de conciencia e información de los encargados en la toma de decisiones, sobre los problemas que aquejan o que se puedan generar en un proceso o punto de trabajo, además se desea aumentar la utilización de los conocimientos técnicos y la experticia de los subordinados encargados.

Por último, la gerencia desea incluir a casi todos los miembros de la empresa en aquella toma de decisiones, relacionada con los trabajos de los involucrados, incrementando sustancialmente la contribución de estos con el objeto de motivar la ejecución de las decisiones.

f) Determinación de Objetivos.

Tabla 4.15: Resumen de resultados de la variable de Determinación de Objetivos (Grupo I, Estado Esperado).

Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
6.a	14,7	3,9
6.b	19,3	4,9
Promedio Total	17,0	4,4

Fuente: Elaboración Propia.

El estado deseado para esta variable (Tabla 4.15), por parte de gerencia, corresponde a un promedio de sistema 4,4 (equivalente a un sistema 4), observándose que el promedio obtenido es el más bajo frente a las demás variables estudiadas. El comportamiento de las preguntas internas posee un interesante comportamiento, ya que se apreció una diferencia sustancial en cuanto a los promedios de sistema, cuya diferencia corresponde a UN punto de sistema y que significa una gran diferencia en contraste a las demás variables estudiadas. La pregunta 6.a obtuvo un promedio de sistema 3,9 y la pregunta 6.b un puntaje de 4,9. Esta diferencia se debió principalmente al grado de dispersión de los resultados obtenidos en la **pregunta 6.a** por parte de los encuestados, donde dos de ellos contestaron con un puntaje de apreciación de 13 puntos, que corresponde a un sistema 3.6 (Sistema 3 puro). Esto

contrasta con el último encuestado, que entregó un puntaje de apreciación de 18 puntos, correspondiente a un sistema de 4,6 (Sistema 4 puro). En función de esto, el promedio corresponde a un sistema 3,9, es decir, un sistema **consultivo participativo**, a diferencia de la **pregunta 6.b**, donde se obtuvo un puntaje de sistema promedio de 4,9 (sistema 4 puro, con características muy realzadas). Con los puntajes obtenidos, se denota que el desarrollo de esta variable no posee un desenvolvimiento parejo en sus dimensiones, a diferencia de las variables anteriores, sino que se amolda de acuerdo a las necesidades que posee la gerencia.

Conclusión.

Como se observó, gran parte de la gerencia (66,6% de la muestra) desea mantener la capacidad de fijar objetivos, pero en algunos casos, dar la posibilidad de discusión a los subordinados acerca de los problemas y de las acciones que se plantean, en cambio el porcentaje restante de los encuestados desea mantener igual la capacidad de fijar objetivos, pero con la plena participación de los subordinados (exceptuando los casos de emergencia).

En cuanto a la aceptación de los objetivos propuestos, se desea una aceptación plena por parte de los miembros de la empresa, tanto frente a los superiores como internamente.

En general, se desea que el comportamiento de la variable se desarrolle de una forma consultiva en los ámbitos de fijación de objetivos, y de forma participativa en la ejecución y aceptación de dichos objetivos.

g) Control.

Tabla 4.16: Resumen de resultados de la variable de Control (Grupo I, Estado Esperado).

Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
7.a	19,0	4,8
7.b	19,3	4,9
7.c	18,7	4,7
Promedio Total	19,0	4,8

Fuente: Elaboración Propia.

Se obtuvo un promedio de sistema 4,8 en la variable **control** (Tabla 4.16), presentando el mayor puntaje de sistema frente a las demás variables en estudio. El puntaje promedio de sistema obtenido corresponde a un sistema netamente 4 en todas sus dimensiones; esto se debe a que las tres preguntas involucradas poseen puntajes de sistema superiores a 4,5, correspondiendo a un desenvolvimiento dentro de sistema 4 puro.

Conclusión.

La gerencia desea que el control esté difundido a lo largo de toda la organización, convirtiéndose en un proceso participativo para la empresa. Tanto superiores como subordinados deben ser los responsables de la función de revisión y control, siendo la organización formal e informal una sola fuerza. Ésta ha de enfocarse en el apoyo de los esfuerzos para cumplir positivamente los objetivos de la organización, llegando a convertirse en la característica principal de la variable control.

Por último, se desea que los miembros de la organización utilicen los datos generados por la implantación de un sistema de cuadro de mando integral (el cual está en desarrollo) para auto-guiarse y apoyar la resolución coordinada de los problemas que se presenten.

4.2 GRUPO II (MANDOS MEDIOS Y OPERACIONES).

Los resultados obtenidos del Grupo II, corresponden al grado de apreciación del estado actual de las variables organizacionales, a diferencia del Grupo I, en el cual se analizó el estado actual y el esperado. Esta diferencia se debe a que el Grupo II no posee capacidad en determinar la estrategia y el estado futuro deseado por la organización, ya que este grupo lo conforman los mandos medios y operaciones en su mayoría, el 25% de los encuestados del Grupo II corresponde al nivel de mandos medios y el 75%, al de operaciones.

Tabla 4.17: Resumen de puntajes obtenidos del Grupo II, muestra puntaje obtenido por nivel organizacional y total del grupo.

Nivel Organizacional	Mandos Medios		Operaciones		Total	
Variable organizacional	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
Liderazgo	13,8	3,8	10,3	3,1	11,1	3,2
Motivación	15,1	4,0	11,8	3,4	13,1	3,6
Comunicación	12,0	3,4	12,0	3,4	12,0	3,4
Interacción	15,3	4,1	12,5	3,5	13,2	3,6
Capacidad de Decisión	13,1	3,6	10,6	3,1	11,2	3,2
Determinación de Objetivos	12,5	3,5	9,9	3,0	10,5	3,1
Control	14,6	3,9	13,7	3,7	13,9	3,8
Promedio total	13,5	3,7	11,5	3,3	12,0	3,4

Fuente: Elaboración Propia.

Para el análisis del Grupo II, se utilizó el promedio ponderado de los resultados obtenidos entre mandos medios y operaciones. Sólo en casos especiales, se analizarán de forma separada los resultados que presenten una diferencia considerable entre los niveles organizacionales anteriormente dichos.

Se obtuvo un puntaje promedio (ponderado) de 12,0, que corresponde a un puntaje de sistema 3,4 (Tabla 4.17). Esto quiere decir que el Grupo II aprecia el desenvolvimiento de la empresa bajo un sistema 3 casi puro, observándose una diferencia no significativa entre los resultados obtenidos de acuerdo a los niveles organizacionales. Lo anterior se debe a que los mandos medios aprecian el desenvolvimiento de la empresa bajo un sistema 3, con características leves de un sistema 4 y operaciones aprecia un sistema 3, pero con leves características de un sistema 2. Sin embargo, esta diferencia no es significativa debido a que ambos comparten la apreciación bajo el sistema 3 como característica principal (puntaje de sistema $>3,3$, $<3,7$), por lo cual, en el análisis de las variables organizacionales, se consideró de manera individual esta diferencia en los casos relevantes.

Para el caso de las variables organizacionales en manera general se ve que la variable de **determinación de objetivos** obtuvo el puntaje más menor del grupo, con un puntaje de sistema de 3,1 siendo un sistema 3 con grandes características de un sistema 2, individualmente para esta variable los mandos medios presentan un puntaje de sistema de 3,5 siendo un sistema 3 puro y para operaciones presento un puntaje de sistema 3,1 siendo un sistema 3 no definido plenamente ya que comparte gran parte con un sistema 2 esta diferencia se analizara posteriormente en el análisis detallado de las variables organizacionales.

Las **variables de liderazgo y capacidad de decisión** obtuvieron en ambos casos un puntaje promedio de 3,2, siendo un sistema 3 con características de un sistema 2. Se destacó que los mandos medios poseen una diferencia en ambas variables frente a los promedios de operaciones.

La **variable de comunicación** posee un puntaje de sistema ponderado de 3,4, siendo éste un sistema 3 casi puro sin observarse diferencia entre los niveles organizacionales.

Las **variables de motivación e interacción** obtuvieron un puntaje se sistema promedio de 3,6 en ambos casos, representando un sistema 3. Se observan diferencias entre los promedios de los niveles organizaciones de 0,6 puntos en los 2 casos.

La **variable de control** posee el mayor puntaje frente a las demás variables con un puntaje ponderado de sistema 3,8, correspondiendo a un sistema 3, aunque con características de un sistema 4. Existe una diferencia despreciable en los promedios de los niveles organizacionales, por lo que fue innecesario un análisis detallado.

Conclusión.

El Grupo II considera un clima consultivo en la mayoría de los aspectos. Dentro de las variables organizacionales, se puede decir que éste grupo aprecia la existencia de una relación substancial superior – subordinado. En cuanto a la delegación de responsabilidades para el cumplimiento de metas, se delega a casi toda la organización; la comunicación fluye con sentido descendente (vertical) pero no horizontalmente, la toma de decisiones se realiza principalmente en la gerencia y mandos medios y en pocas ocasiones, en el nivel de operaciones.

4.2.1 Variables Organizacionales.

a) Liderazgo.

Se obtuvo un puntaje de sistema 3,2 como promedio ponderado general de la variable (Ver Tabla 4.18), que corresponde a un sistema **consultivo** con características de **paternalista**. Existe una diferencia entre los promedios de los Mandos Medios y Operaciones. Se obtuvo un puntaje de sistema 3,8 para el nivel de mandos medios, que corresponde a un sistema 3 con características de un sistema 4, en otras palabras, un sistema **consultivo participativo**. Para el caso del nivel de operaciones, se obtuvo un puntaje de sistema 3,1 que corresponde a un sistema 3, con grandes características de un sistema 2 (Consultivo-paternalista). Esta diferencia de 0,7 puntos de sistema se debe principalmente a la diferencia de puntaje obtenido en las preguntas 1.a y 1.b

Tabla 4.18: Resumen de resultados de la variable de Liderazgo por nivel organizacional (Grupo II).

Niv. Org.	Mandos Medios		Operaciones		Total	
Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
1.a	14,0	3,8	9,8	3,0	10,9	3,2
1.b	14,3	3,9	12,0	3,4	12,6	3,5
1.c	13,0	3,6	8,9	2,8	9,9	3,0
Promedio Total	13,8	3,8	10,3	3,1	11,1	3,2

Fuente: Elaboración Propia.

La **pregunta 1.a** obtuvo un promedio ponderado 3,2, pero analizando de forma individual Mandos Medios y Operaciones, dicha pregunta presenta un promedio de sistema de 3,8 y 3,0 respectivamente, obteniendo una de las mayores diferencias entre los niveles junto con la pregunta 1.c. Esta diferencia se debe al grado de confianza referente a los diferentes niveles de la organización; se observó que el

sentimiento de confianza entre superiores y mandos medios es mayor que el de superiores con el nivel de operaciones.

La **pregunta 1.b** obtuvo como resultado un promedio de sistema 3,5 siendo un sistema 3 puro; existe una diferencia entre los niveles, aunque es de carácter despreciable debido a que sus promedios pertenecen a un sistema 3 con una diferencia de + 0,4 para el caso de mandos medios.

Por último, **la pregunta 1.c** obtuvo un promedio de sistema 3,0, lo que corresponde a un sistema 3 no definido debido a la gran influencia del sistema 2. El bajo puntaje obtenido se debe principalmente a operaciones, que presentó un valor de sistema 2,8, correspondiente a un sistema **paternalista consultivo**. Por el contrario, se observó una diferencia de +0,8 puntos con el puntaje de sistema del nivel de mandos medios, que corresponde a un 3,6 y que lo convierte en un sistema **consultivo paternalista**. Esta diferencia se debe, principalmente, a la distancia de conocimientos específicos que existe entre operaciones y mandos medios, razón por la cual éstos últimos son más considerados por la gerencia a la hora de resolver los conflictos.

Conclusión.

Respecto a la variable liderazgo, se aprecia que su desenvolvimiento dentro de la empresa es de carácter consultivo paternalista, destacando la existencia de una confianza diferencial entre la gerencia y los niveles organizacionales. Los mandos medios consideran que la gerencia posee una confianza notable, pero no completa, en cambio para operaciones existe una confianza condescendiente, existiendo una brecha entre ambos. Los dos niveles perciben que la gerencia aún desea mantener el control en algunas decisiones, existiendo un sentimiento de libertad pero no plenamente. No siempre se da lugar para discutir cosas relacionadas con la labor y esto depende también del nivel organizacional en el cual se desarrolle la labor. Como se dijo anteriormente, existe una brecha marcada entre los niveles organizacionales en cuanto a la utilización de sus conocimientos para la solución de problemas. Pero esta diferencia se justifica debido a la separación entre conocimientos técnicos y específicos que poseen los miembros de los mandos medios frente a los conocimientos del nivel de operaciones. Esto es aún más marcado debido a la capacidad que tienen los mandos medios para tomar decisiones, por lo cual y al ser los superiores quienes toman las decisiones, esta característica se desarrolló como un sistema **paternalista**.

b) Fuerzas Motivacionales.

Se obtuvo un puntaje promedio de sistema 3,6 para la presente variable (Ver Tabla 4.19), existiendo una diferencia considerable entre los puntajes de sistema de las preguntas que la componen,

de alrededor de 0,8 puntos. Por esta razón, la variable a nivel general no se comporta de manera igual en todas sus dimensiones. Como variable organizacional se enmarca en un sistema **consultivo** de acuerdo al promedio obtenido, pero con características de un sistema **paternalista** y de un sistema **participativo**, de acuerdo a los puntajes obtenidos en las preguntas participantes.

Tabla 4.19: Resumen de resultados de la variable de Fuerzas motivacionales por nivel organizacional (Grupo II).

Niv. Org.	Mandos Medios		Operaciones		Total	
Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
2.a	14,0	3,8	9,0	2,8	11,2	3,2
2.b	16,3	4,3	14,6	3,9	15,0	4,0
Promedio Total	15,1	4,0	11,8	3,4	13,1	3,6

Fuente: Elaboración Propia.

Se observó además que existe una diferencia de apreciación entre los niveles organizacionales, donde el promedio de puntaje de sistema fue 4,0 para los mandos medios y 3,4 para operaciones, existiendo una diferencia de 0,6 puntos entre ellas. Los mandos medios consideran que esta variable se desenvuelve bajo un sistema **participativo con características consultivas**, en cambio operaciones sitúa a la variable dentro de un sistema consultivo puro, por lo que se concluye que el desenvolvimiento de las Fuerzas Motivacionales es mucho más participativa a medida que uno asciende en los niveles organizacionales.

Para la **pregunta 2.a** obtuvo un promedio ponderado de sistema 3,2, lo que corresponde a un sistema **consultivo-paternalista**, pero existe una diferencia considerable en cuanto a la apreciación de esta variable en los diferentes niveles organizacionales. Se obtuvo un puntaje promedio de 14 puntos, correspondiendo a un puntaje de sistema de 3,8 (**Consultivo-participativo**) para los mandos medios, en contraste al puntaje promedio 9,0 obtenido en el área de operaciones que corresponde a un puntaje de sistema 2,8 (**Paternalista-consultivo**), existiendo una diferencia de 1,0 punto de sistemas. Específicamente, para los resultados de los encuestados del área de operación, se encontró que el 41,7% de los encuestados contestó esta pregunta y el 58,3% la omitió, debido a que no percibieron un sistema de motivación claro o definido. A razón de lo anterior, la apreciación de esta variable no se encuadra a las alternativas de respuesta.

En el caso de la **pregunta 2.b** se obtuvo un puntaje promedio de sistema 4,0 (**Sistema participativo-consultivo**), donde se observó un nivel de apreciación similar entre los niveles organizacionales, con una diferencia despreciable entre sí.

Conclusión.

La motivación dentro de la empresa no es una característica que se desenvuelve claramente en todos los niveles organizacionales. No existe un sistema motivacional definido para el área de operaciones, por lo que la gran mayoría de los miembros de esta área no lo notan; en el caso de los mandos medios, observan un sistema de recompensas económicas tales como bonos de compensación y solo algunas ocasiones castigos.

Por último, se percibe un grado de responsabilidad por parte de los miembros sobre los objetivos de la empresa, además de una tendencia a poner en ejecución los objetivos planteados.

c) Comunicación.

Tabla 4.20: Resumen de resultados de la variable de Comunicación por nivel organizacional (Grupo II).

Niv. Org.	Mandos Medios		Operaciones		Total	
Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
3.a	14,3	3,9	12,6	3,5	13,0	3,6
3.b	8,3	2,7	10,3	3,1	9,8	3,0
3.c	16,0	4,2	13,5	3,7	14,2	3,8
3.d	12,0	3,4	12,9	3,6	12,7	3,5
3.e	9,3	2,9	10,6	3,1	10,3	3,1
Promedio Total	12,0	3,4	12,0	3,4	12,0	3,4

Fuente: Elaboración Propia.

La variable comunicación (Tabla 4.20) se desenvuelve bajo un sistema consultivo puro (Puntaje de sistema ponderado 3,4) para los niveles organizacionales pertenecientes a este grupo, se pudo apreciar además que el desenvolvimiento de las preguntas a nivel general posee un comportamiento dentro de un sistema consultivo con leves tendencias a los sistemas que lo limitan (Paternalista y Participativo). Se observó que las **preguntas 3.b y 3.e** obtuvieron un puntaje de sistema ponderado de 3,0 y 3,1 respectivamente, lo que significa que estas se desenvuelven bajo un sistema consultivo, aunque con características de un sistema paternalista. Las **preguntas 3.a y 3.d** corresponden a un sistema **consultivo puro** y por último la **pregunta 3.c**, corresponde a un sistema **consultivo-participativo** debido a su puntaje de sistema de 3,8.

Se puede observar además que a nivel de pregunta no existe una gran diferencia entre los niveles de apreciación en los niveles organizacionales, siendo el área de mandos medios los puntajes más

optimistas, excepto por la **pregunta 3.b** donde se invierte esta situación. La diferencia de apreciación existente entre los niveles no es significativa para esta variable.

Conclusión.

El Grupo II percibe que la comunicación entre superior y subordinado es la indispensable para alcanzar los objetivos de la organización, que los superiores controlan la información de manera suficiente y oportuna, relativa a las funciones que se desarrollan. En cuanto a la aceptación de la información proveniente de sus superiores es bastante positiva, aunque no siempre se discute abiertamente. La información que se genera en los niveles inferiores y que va dirigida a los superiores se sesga en ciertas ocasiones, ya que fluye perfectamente cuando es positiva y de agrado para los superiores, pero otro tipo de información puede ser limitada o compartida con mucha cautela.

La cima busca facilitar el flujo de la comunicación en sentido descendente, ascendente y horizontal (entre pares).

Finalmente, se aprecia que el grado de conocimiento que tienen los superiores respecto a los problemas personales del grupo encuestado es limitado, o sea, que los superiores tienen algún conocimiento y comprensión de los problemas que aquejan a los miembros de la organización, pero no es lo suficiente.

d) Interacción.

Tabla 4.21: Resumen de resultados de la variable de Interacción por nivel organizacional (Grupo II).

Niv. Org.	Mandos Medios		Operaciones		Total	
	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
4.a	14,8	4,0	11,9	3,4	12,6	3,5
4.b	15,8	4,2	13,0	3,6	13,7	3,7
Promedio Total	15,3	4,1	12,5	3,5	13,2	3,6

Fuente: Elaboración Propia.

Se obtuvo un promedio de sistema 3,6 a nivel general (ver Tabla 4.21), correspondiente a un sistema consultivo al igual que las preguntas que la componen, cuyos promedios de sistemas ponderados fueron 3,5 y 3,7 respectivamente. A pesar de esto, se observó que existe una diferencia considerable entre los niveles organizacionales, donde los mandos medios obtuvieron un puntaje de sistema de 4,1 y el nivel de operaciones, 3,5; esto demuestra que para el nivel de mandos medios la

variable interacción se desenvuelve con características consultivas, a diferencia del área de operaciones que percibe a la variable como un sistema consultivo puro.

El promedio ponderado de sistema obtenido para la **pregunta 4.a** es de 3,5, correspondiente a un sistema **consultivo puro** (Sistema 3), pero a nivel particular existe una diferencia en la apreciación de esta variable de acuerdo al nivel organizacional; esto se ve al analizar el puntaje de sistema promedio obtenido de los mandos medios que fue de 4,0 puntos y que contrasta con los 3,4 puntos obtenidos en el nivel de operaciones, lo cual significa que los mandos medios situaron esta pregunta dentro de un sistema **participativo-consultivo** y el nivel de operaciones como en un sistema **consultivo puro**.

Para el caso de la **pregunta 4.b** se obtuvo un promedio ponderado de sistema 3,7 (**Sistema consultivo-participativo**). Los niveles organizacionales presentan un comportamiento similar a la pregunta anterior, donde los mandos medios obtuvieron un promedio de sistema 4,2, superior en 0,6 puntos al promedio de sistema en operaciones, de 3,4 puntos. En este caso, la pregunta se sitúa dentro de un sistema **participativo-consultivo** para los mandos medios y solamente como **sistema consultivo** para operaciones.

Conclusión.

Para el Grupo II, la variable organizacional se desenvuelve de una manera tal, que la confianza entre las personas es elevada, pero no alcanza a ser plena de forma general; particularmente, los de mando medio sitúan la variable dentro de un ambiente más participativo que el nivel de operaciones. Esto se denota en el grado y forma de interacción con sus compañeros, donde dicha variable es extensa y con un notable grado de confianza, en cambio en el nivel de operaciones la interacción es moderada. También existe un grado importante de cooperación entre los miembros y dentro de sus equipos de trabajo, siendo el nivel de los mandos medios el que percibe una mayor cooperación, a diferencia del nivel de operaciones, donde se percibe en menor grado.

e) Capacidad de Decisión.

Se obtuvo un puntaje de sistema ponderado de 3,2 (Ver Tabla 4.22), señalando que esta variable se desenvuelve bajo un sistema consultivo con algunas características de un sistema paternalista. Existe una diferencia entre el puntaje de sistema promedio de los niveles organizacionales; el nivel de mandos medios obtuvo un puntaje de sistema de 3,6 (**Sistema consultivo puro**) y el nivel operaciones obtuvo un puntaje de sistema de 3,1 (**Sistema consultivo-paternalista**), siendo 0,5 puntos de sistema más bajo. Esta diferencia se debe principalmente a la capacidad de tomar decisiones por parte del nivel de mandos medios, la cual es superior a la de los niveles inferiores. Se observó además, que en la mayoría de las preguntas se obtuvo un puntaje de sistema ponderado muy cercano al promedio a nivel general,

destacando sólo la pregunta 5.b que posee un puntaje de sistema de 3,7, destacando también que existen **algunas características de sistema participativo** pero de una manera muy leve.

Tabla 4.22: Resumen de resultados de la variable de Capacidad de Decisión por nivel organizacional (Grupo II).

Niv. Org.	Mandos Medios		Operaciones		Total	
Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
5.a	12,3	3,5	8,8	2,8	9,6	2,9
5.b	11,8	3,4	13,9	3,8	13,4	3,7
5.c	15,5	4,1	9,7	2,9	11,1	3,2
5.d	13,3	3,7	10,8	3,2	11,4	3,3
5.e	12,8	3,6	9,8	3,0	10,5	3,1
Promedio Total	13,1	3,6	10,6	3,1	11,2	3,2

Fuente: Elaboración Propia.

La **pregunta 5.a** obtuvo un puntaje de sistema de 2,9, siendo el más bajo frente a los puntaje de las demás preguntas que componen esta variable y que está sujeto al sistema **paternalista-consultivo**. Se analizó el promedio particular en cada nivel y se encontró una diferencia importante en la forma de percepción de esta variable. Los mandos medios dieron como resultado un promedio de 3,5 puntos de sistema para esta pregunta, equivalente a un sistema **consultivo puro** en cuanto a la evaluación de esta pregunta, en cambio operación percibe un puntaje promedio de 2,8 puntos de sistema, reflejando un **sistema paternalista con leves características consultivas**. Esta diferencia de puntaje responde simplemente al nivel organizacional en el que se encuentran, ya que los mandos medios están más relacionados que el nivel de operaciones en la toma de decisiones de la empresa.

La **pregunta 5.b** dio como resultado un promedio de sistema de 3,7 puntos, correspondiendo a un **sistema consultivo-participativo**. Se observó que los mandos medios dieron como resultados puntajes que cuadran dentro de la categoría de **sistema consultivo**, para el caso del nivel de operaciones obtuvo un puntaje que corresponde a un sistema consultivo pero con características de un **sistema participativo**. Estos resultados son particularmente interesantes, ya que la tendencia genera es obtener puntajes de sistema superiores en los mandos medios. En este caso, el nivel de operaciones posee un promedio mayor; esto manifiesta que los mandos medios cargan un peso mayor en problemas, abarcando los suyos propios más los de subordinados.

Para la **pregunta 5.c** se obtuvo un puntaje de sistema ponderado de 3,2 (**Sistema consultivo-paternalista**), donde se observó una diferencia considerable en el grado de apreciación entre los niveles organizacionales. El nivel de mandos medios obtuvo un promedio de 4,1 puntos de sistema y el nivel de operaciones obtuvo un promedio de sistema de 2,9, existiendo una diferencia de 1,2 puntos de sistema; en otras palabras, existe una diferencia de más de un sistema entre los niveles organizacionales. Esta

diferencia se debe a los conocimientos técnicos y profesionales de los miembros del nivel mandos medios frente a los miembros del nivel de operaciones, donde el nivel de conocimientos técnicos y especializados es mucho menor.

En el caso de la **pregunta 5.d** el promedio de sistema fue de 3,3 puntos, equivalente a un **sistema consultivo casi puro**. Se observó una diferencia de 0,5 puntos de sistema entre los niveles organizacionales; el nivel de mandos medios obtuvo 3,7 puntos de sistema frente al nivel de operaciones que obtuvo 3,2 puntos de sistema, por lo que se concluye que en ambos niveles predomina el **sistema consultivo**. Aún así, existen diferencias en la apreciación de los diferentes niveles organizacionales, ya que los mandos medios perciben características de un sistema participativo y el nivel de operaciones describe características de un sistema consultivo. Esta diferencia en el grado de percepción se debe al nivel de involucramiento que tienen los mandos medios en la toma de decisiones de la empresa.

Por último, la **pregunta 5.e** obtuvo un promedio de sistema ponderado de 3,1 puntos, correspondiente a un sistema **consultivo con gran influencia paternalista**. Los niveles organizacionales se comportan dentro de un sistema consultivo, pero cada nivel posee un comportamiento distinto; para los mandos medios el desenvolvimiento de esta pregunta es bajo un **sistema consultivo puro** debido a su puntaje de 3,6, a diferencia del nivel de operación que posee un puntaje de sistema de 3,0, concerniente a un **sistema consultivo**, aunque con grandes características de un **sistema paternalista**. La diferencia se debe a que la participación en la toma de decisiones es mucho mayor para los mandos medios que para operaciones, debido principalmente al lugar que ocupa este nivel en el organigrama y en la cadena de mando.

Conclusión.

Las decisiones específicas se delegan a algunas áreas de los mandos medios y éstos son orientados por las políticas y directrices definidas por la gerencia; las decisiones de carácter general pueden ser tomadas por el nivel de operaciones. La gerencia posee un conocimiento moderado de los problemas que enfrentan los miembros, en particular, los referentes a la labor que realizan.

La utilización del conocimiento técnico y profesional a la hora de tomar de decisiones es mayor en los mandos medios que en el nivel operacional, debido al nivel de conocimiento técnico que estos poseen, en el caso del nivel operacional sólo se utiliza su conocimiento de forma eventual.

Usualmente los miembros de la empresa son consultados en las decisiones relacionadas con su trabajo, pero esta información no forma parte en toma de decisiones.

El nivel de estímulo en la ejecución de las decisiones tomadas varía en los diferentes niveles organizacionales; en los mandos medios, donde la participación de los miembros es mayor en la toma de decisiones, el estímulo contribuye positivamente a la ejecución de éstas, en cambio el nivel de

operaciones, que contribuye relativamente poco y su participación en la toma de decisiones es baja, no se motiva al cumplimiento y a la ejecución de las decisiones tomadas.

f) Determinación de Objetivos.

La variable de determinación de objetivos (Tabla 4.23) obtuvo un promedio ponderado de sistema 3,1, siendo la variable de menor puntaje frente a las demás. A nivel global, esta variable se desarrolla dentro de un **sistema consultivo con influencias del sistema paternalista**. Esto sucede, principalmente, porque el nivel de operaciones considera la variable dentro de un **sistema consultivo casi paternalista**, lo cual se refleja en su puntaje de sistema promedio 3,0. Además, al analizar los puntajes de sistema obtenidos en las preguntas, se observó que 6.a obtuvo un puntaje de sistema de 2,9 y que corresponde a un sistema **paternalista-consultivo**, aportando así las influencias paternalistas de la variable en cuestión.

Tabla 4.23: Resumen de resultados de la variable de Determinación de Objetivos por nivel organizacional (Grupo II).

Niv. Org.	Mandos Medios		Operaciones		Total	
Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
6.a	11,3	3,3	8,7	2,7	9,3	2,9
6.b	13,8	3,8	11,1	3,2	11,8	3,4
Promedio Total	12,5	3,5	9,9	3,0	10,5	3,1

Fuente: Elaboración Propia.

Al examinar las preguntas que componen la variable, se observó que la **pregunta 6.a** es la que posee menor puntaje, en relación a todas las demás preguntas, entre todas las variables. El bajo puntaje obtenido de los 2 niveles organizacionales, se debe principalmente al bajo puntaje de apreciación del nivel de operaciones que fue de 2,7 puntos de sistema, correspondiente a un **sistema paternalista casi puro**. Dicho sistema, se caracteriza por un clima autoritario muy marcado en el desenvolvimiento de los aspectos que representa la pregunta. En el caso del nivel de mandos medios, se denota claramente un **sistema consultivo casi puro** gracias al puntaje promedio de sistema de 3,3.

En el caso de la **pregunta 6.b** se obtuvo un puntaje de sistema ponderado de 3,4, que corresponde a un **sistema consultivo puro**, pero analizando los promedios obtenidos de acuerdo a los niveles organizacionales, se observó una diferencia de 0,6 puntos de sistemas entre ellos. Según los resultados, el nivel de mandos medios obtuvo el mayor puntaje de 3,8, situándolo dentro de un sistema **consultivo-participativo**, lo cual contrasta con los 3,2 puntos de sistema obtenidos por el nivel de operaciones y que corresponde a un sistema **consultivo paternalista**. Esta diferencia muestra, al igual

que la pregunta anterior, que existe una discrepancia en la forma de apreciación dentro de cada nivel. Al evaluar esta última pregunta a nivel global, la percepción coincide con un **sistema consultivo, pero influenciado por sus sistemas límites (Sistema 2 y Sistema 3)**, de acuerdo al nivel organizacional en el cual se esté.

Conclusión.

El Grupo II percibe que la variable de determinación de objetivos se desenvuelve bajo un **sistema consultivo**, ya que los fines de la organización son aceptados por los empleados, aunque por otro lado también posee características de un sistema paternalista, ya que los objetivos son promulgados como órdenes desde la cima de la organización. La autoridad otorgada a los subordinados, para emitir comentarios o discutir sobre órdenes dictaminadas, aumenta de acuerdo al nivel jerárquico que ocupen dentro de la organización, pero nunca hay plena participación de los miembros. Los mandos medios poseen mayor facultad que el nivel de operaciones para poder plantear los problemas y las acciones que se proponen frente a la gerencia, en cambio el nivel de operaciones sólo puede comentar. Finalmente, el Grupo II percibe que los fines de los objetivos planteados son aceptados, pero en ocasiones existe una disimulada resistencia de su parte.

g) Control.

Tabla 4.24: Resumen de resultados de la variable de Control por nivel organizacional (Grupo II).

Niv. Org.	Mandos Medios		Operaciones		Total	
Pregunta	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema	Puntaje Promedio	Puntaje de Sistema
7.a	14,3	3,9	14,0	3,8	14,1	3,8
7.b	15,3	4,1	14,3	3,9	14,6	3,9
7.c	14,3	3,9	12,7	3,5	13,1	3,6
Promedio Total	14,6	3,9	13,7	3,7	13,9	3,8

Fuente: Elaboración Propia.

Los puntajes de sistema ponderado por pregunta, pertenecientes a esta variable, poseen un comportamiento bastante estable y parecido entre ellas frente al promedio general, destacando solamente la **pregunta 7.c**, que posee un puntaje ligeramente inferior. Éste puntaje encuadra con un **sistema consultivo puro**, pero según el promedio de los puntajes en los niveles organizacionales (para la pregunta 7.c) **no es netamente consultivo en ambos niveles**, ya que los mandos medios perciben una clara influencia de un sistema participativo. De manera general, esta pregunta se enmarca dentro de

un sistema consultivo, pero con características participativas de acuerdo al nivel organizacional. Las demás variables fueron caracterizadas bajo un **sistema consultivo-participativo**.

Conclusión.

La variable de control se desarrolla medianamente descentralizada en la empresa. El control es llevado de manera casi participativa por parte los miembros. Existe una moderada delegación de los procesos de control por parte de la gerencia, generando un clima de responsabilidad en el cumplimiento de metas y objetivos, donde todos los miembros se sienten comprometidos en los resultados.

La organización usa ampliamente la información de control para trazar la política de la empresa, utilizándola como herramienta de ayuda para la asignación de recompensas (como los bonos de producción) y sólo en algunos casos para amonestar. Además, esta información es utilizada por los mismos miembros para auto-guiarse y, en ciertas ocasiones, para la resolución coordinada de problemas.

Por último, la organización informal -en este caso el sindicato de trabajadores- apoya o interfiere, ocasionalmente, los objetivos de la organización formal de manera positiva, mostrando un gran compromiso entre las partes.

4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE DE LOS GRUPOS ENCUESTADOS.

Se observó en la Tabla 4.26 una diferencia media de 0,4 puntos de sistema entre los promedios totales de los Grupos 1 y 2; esto indica, que a pesar de que el **Grupo I percibe características de un sistema consultivo, existen influencias de un sistema participativo en algunas de sus variables.**

Tabla 4.25: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas entre Grupo I y II (Estado Actual).

Variable Organizacional	Puntaje de sistema Grupo I	Puntaje de sistema Grupo II	Diferencia entre Grupos
Liderazgo	3,8	3,2	0,6
Motivación	3,6	3,6	0,0
Comunicación	3,6	3,4	0,2
Interacción	4,2	3,6	0,6
Capacidad de Decisión	4,0	3,2	0,8
Determinación de Objetivos	3,3	3,1	0,2
Control	4,0	3,8	0,2
Promedio total	3,8	3,4	0,4

Fuente: Elaboración Propia.

Esta diferencia entre los promedios podría deberse a una sobre-estimación del estado actual de la empresa por parte del Grupo I, y además por la falta de fluidez en la información ascendente por parte de los subordinados. Dicha situación, se puede observar en los resultados obtenidos por el Grupo II en la variable comunicación.

Comparando los promedios de sistema a nivel de variable organizacional, se encontraron diferencias significativas entre el Grupo I y el Grupo II; en cuanto a la variable **Liderazgo**, la diferencia fue de 0,6 puntos de sistema, la variable Interacción tuvo una diferencia de 0,5 puntos de sistema y la variable de **Capacidad de Decisión** tuvo 0,7 puntos de sistema de diferencia, siendo ésta la variable con mayor diferencia. El siguiente gráfico muestra la diferencia entre grupos, según variable:

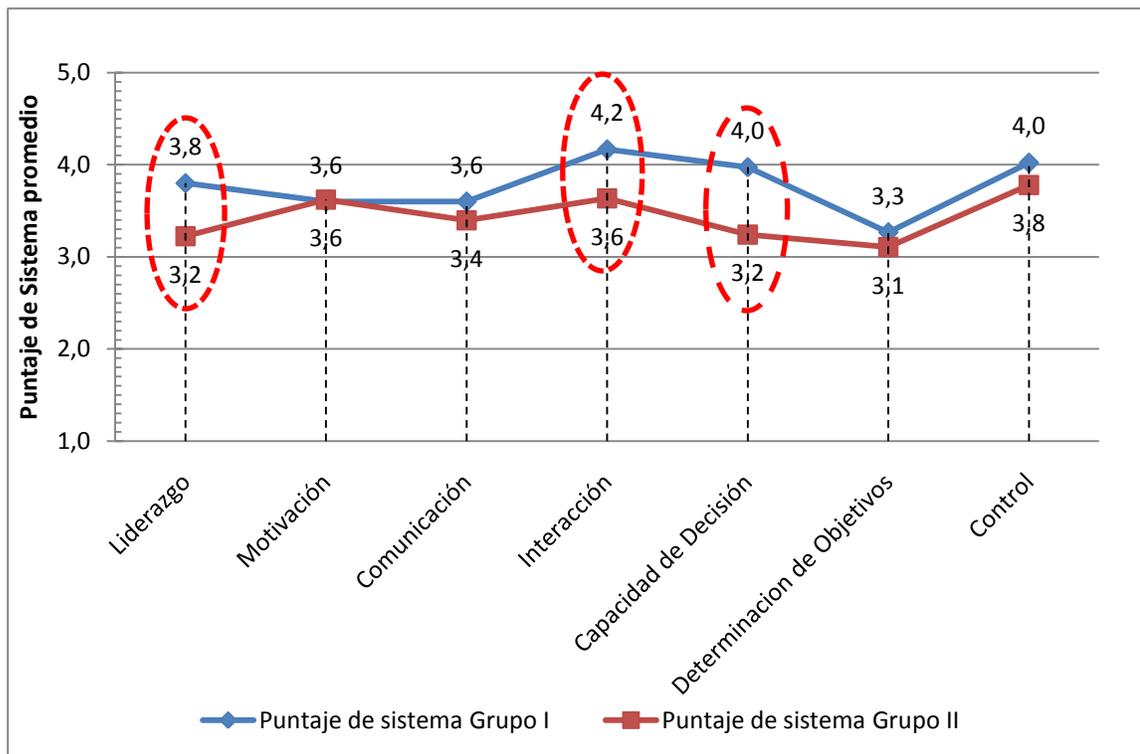


Ilustración 4.1: Gráfico que representa las diferencias de puntaje de sistema entre los Grupos I y II, señalando además las variables con mayor diferencia.

Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico (Ilustración 4.1) se observa que las demás variables no representan mayores diferencias entre los grupos, siendo todas iguales o menores a 0,2 puntos de sistema. Las tres variables con mayores diferencias entre grupos se analizarán en el siguiente punto.

4.3.1 Análisis de las Variables con Mayor Diferencia.

Se separaron las variables con mayor diferencia de puntaje obtenido entre los grupos encuestados, con el objetivo de identificar y analizar las discrepancias existentes en la percepción de estas variables.

A continuación se muestra el análisis de las variables por separado, ordenadas de mayor a menor diferencia de puntaje obtenido:

a) Capacidad de decisión.

Tabla 4.26: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Capacidad de Decisión entre Grupo I y II (Estado Actual).

Pregunta	Puntaje de sistema Grupo I	Puntaje de sistema Grupo II	Diferencia entre Grupos
5.a	4,1	2,9	1,2
5.b	3,9	3,7	0,4
5.c	4,1	3,2	0,9
5.d	4,1	3,3	0,8
5.e	3,7	3,1	0,6
Promedio Total	4,0	3,2	0,8

Fuente: Elaboración Propia.

Se observó en la Tabla 4.26 una diferencia de casi un punto de sistema en el nivel de percepción de esta variable (0,8 puntos de sistema), el Grupo I percibe que la variable se desenvuelve bajo un **sistema participativo consultivo**, en cambio el Grupo II percibe un **sistema consultivo paternalista**; esta diferencia en el grado de percepción se puede apreciar en casi todas las preguntas que componen a esta variable, desatancando la pregunta 5.a donde la diferencia asciende a 1,1 puntos de sistema.

Se observa que gerencia (Grupo I) siente una realidad distinta a la que perciben los demás miembros (Grupo II), ya que el primer grupo considera que hay un involucramiento mayor en la toma de decisiones en comparación al segundo grupo. Esta diferencia se ve acentuada en las preguntas 5.a, 5.c y 5.d, principalmente.

Las diferencias de puntaje en las preguntas, podría deberse principalmente a dos factores: la naturaleza del Grupo I y la falta de comunicación en la empresa.

El Grupo I, compuesto por el nivel de gerencia, puede tratar de mantener instintivamente la toma de decisiones bajo su control, debido al nivel jerárquico en el que se encuentra, incluso a pesar de que desea delegar esta función a los demás niveles de la empresa. Este instinto puede generar una diferencia en la objetividad, pero aún así, la gerencia percibe a la variable dentro de un **sistema consultivo** en la mayoría de aspectos al igual que lo percibido por los demás niveles (Grupo II), sólo que a escalas diferentes.

Otro factor que influye en esta diferencia es el sesgo existente en la **comunicación ascendente** desde los niveles inferiores a la gerencia, la cual se manifiesta a través de los resultados obtenidos en la variable de comunicación por el Grupo II (ver pregunta 3.d). Este sesgo genera una mala retroalimentación del estado de la empresa, dándole a entender a la gerencia que sus esfuerzos en otorgar participación y autonomía a los miembros, en la toma de decisiones, no son percibidos de forma positiva por los niveles inferiores. Además cabe decir, que el índice de correlación entre la pregunta correspondiente a la comunicación ascendente (3.c) y las preguntas 5.a, 5.c y 5.d es de 0,71 puntos, 0,63 puntos y 0,72 puntos respectivamente (Likert, 1967). Al ser valores altos demuestran también una alta influencia, lo cual corrobora lo anteriormente dicho.

b) Liderazgo.

Tabla 4.27: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Liderazgo entre Grupo I y II (Estado Actual).

Pregunta	Puntaje de sistema Grupo I	Puntaje de sistema Grupo II	Diferencia entre Grupos
1.a	4,2	3,2	1,0
1.b	4,1	3,5	0,6
1.c	3,1	3,0	0,1
Promedio Total	3,8	3,2	0,6

Fuente: Elaboración Propia.

La diferencia en esta variable (Ver Tabla 4.27) es menor a la observada en el punto anterior, con 0,6 puntos de sistema. Analizando las preguntas que componen dicha variable, se identificaron cuáles son las que influyen en mayor grado sobre la diferencia entre los grupos. Se identificó a la pregunta 1.a con 1,0 puntos de sistema de diferencia, siendo la que interviene más sobre la diferencia y a la pregunta 1.b que aporta en menor medida, con 0,6 puntos de diferencia.

La diferencia de percepciones se debe en parte, al sesgo de comunicación ascendente existente en la empresa y al sentimiento natural de una línea separadora entre subordinado-superior, explicando la diferencia de puntaje de sistema de la pregunta 1.b y parte de la 1.a.

El factor diferenciador en la pregunta 1.a se debe al nivel de conocimiento técnico y profesional que poseen los niveles organizacionales, el cual aumenta a medida que la persona va subiendo en la pirámide organizacional, por lo cual la gerencia se reserva cierto control en la toma de decisiones.

c) Interacción

Tabla 4.28: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Interacción entre Grupo I y II (Estado Actual).

Pregunta	Puntaje de sistema Grupo I	Puntaje de sistema Grupo II	Diferencia entre Grupos
4.a	4,3	3,5	0,8
4.b	4,1	3,7	0,4
Promedio Total	4,2	3,6	0,6

Fuente: Elaboración Propia.

Por último, se obtuvo una diferencia de 0,6 puntos de sistema en la variable actual (Tabla 4.28); las preguntas que componen esta variable presentaron una diferencia de 0,8 y 0,4 puntos de sistema, respectivamente.

La diferencia se debe principalmente a las mismas causas de las variables anteriores; el sesgo de la información ascendente (factor de correlación es de 0,74 y 0,73 para cada pregunta), no permitiéndole saber el estado real de la situación y sesgando la visión de la gerencia respecto a la confianza existente entre los miembros y la brecha natural subordinado – superior, generando un distanciamiento entre estos por falta de confianza.

4.4 ANÁLISIS GENERAL DE LA EMPRESA (GRUPO I Y GRUPO II).

En esta etapa de análisis se unieron los resultados obtenidos de los dos grupos encuestados en un solo grupo de datos, con el objeto de poder analizar a la empresa de manera global y como un solo gran sistema. Se calcularon los promedios de los puntajes de percepción y su puntaje de sistema correspondiente. A continuación, se presenta la tabla (4.29) resumen de los resultados obtenido.

La empresa, obtuvo como promedio general de sistema un puntaje de 3,5 (Tabla 4.29), lo que refleja su desempeño bajo un **sistema consultivo en la mayoría de aspectos**, ya que casi todas sus variables se muestran influenciadas plenamente bajo este sistema, **exceptuando interacción y control** que muestran una pequeña influencia de un sistema 4 y **determinación de objetivos**, que posee una influencia de **sistema paternalista**.

Tabla 4.29: Resumen de puntajes obtenidos a nivel general del estado Actual de la empresa (Grupo I y II).

Variable Organizacional	Puntaje promedio obtenido	Puntaje de Sistema
Liderazgo	11,6	3,3
Motivación	13,2	3,6
Comunicación	12,1	3,4
Interacción	13,6	3,7
Capacidad de Decisión	11,8	3,4
Determinación de Objetivos	10,7	3,1
Control	14,1	3,8
Promedio total	12,4	3,5

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa se caracteriza por el dinamismo que posee y por la administración funcional, que se basa en objetivos a alcanzar. El **liderazgo es medianamente participativo**, siendo el líder quien consulta a sus subordinados - de manera casi individual - para proceder en la toma de decisiones, pero la información generada por parte de los operarios no siempre es un factor influyente en dichas decisiones.

La **confianza** que tienen los superiores en sus subordinados es buena, pero no del todo completa, ya que la gerencia desea mantener en su control todas las decisiones. Los miembros perciben un clima de libertad para discutir temas relacionados a su trabajo con los superiores, quienes algunas veces toman en cuenta las ideas u opiniones dadas por los subordinados, para la resolución de los problemas planteados de manera constructiva.

La gerencia utiliza las **recompensas económicas**, tales como bonos, repartición de excedentes, aguinaldos, bonos de escolaridad, sueldo fijo más sueldo de producción, entre otras, como métodos de

estimulación y motivación, y sólo castigos verbales ocasionalmente. Estas herramientas de motivación o de estímulo van perdiendo sentido mientras más bajo sea el nivel organizacional, perdiéndose completamente en el nivel de operaciones. Dicho nivel cuenta con herramientas de incentivo, pero sus miembros no logran sentirse motivados, por lo tanto y a pesar de que existe un plan motivacional, no logra su objetivo.

El **sentimiento de responsabilidad**, respecto a los objetivos de la empresa, es casi completo en todos los niveles de la organización.

La **comunicación** es bastante fluida dentro de la empresa, pero limitada en algunos casos. La interacción y la comunicación superior-subordinado dirigida al cumplimiento de los objetivos de la organización es la indispensable para alcanzar los objetivos. Existe un control fuerte y oportuno de la información por parte de los superiores respecto a los trabajos de los subordinados. Los comunicados provenientes de la gerencia son aceptados generalmente; sólo a veces se presentan situaciones de desconfianza, lo cual se puede discutir abiertamente y llegar a un acuerdo en la mayoría de las ocasiones.

Se observa que el flujo de la información dentro de la empresa podría encuadrarse a la definición de comunicación, siendo tanto ascendente como descendente, pero aún existen limitaciones en la primera (ascendente). En este caso, la información incluye principalmente lo que el jefe quiere escuchar, mientras que el resto de la información es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa. En cuanto a la información que manejan los superiores - referentes a los problemas psicológicos que deben enfrentar los subordinados - es mediana, pero hay comprensión en gran medida por parte del nivel superior. Se denota el interés que posee la cima en buscar la satisfacción de las necesidades de estima de todos los miembros de la empresa.

La **interacción entre superiores y subordinados** es moderada a pesar de que comparten espacios en común, como el desayuno matutino que se realiza en el casino de la empresa. Al igual, la interacción entre los miembros se presenta de manera moderada, pero a menudo es con una notable confianza. Existe un grado importante - aunque no pleno - de cooperación entre los miembros de los equipos en casi toda la organización.

Las políticas de la organización y las decisiones de índole general se toman en las altas jerarquías; a los empleados se les es permitido tomar decisiones específicas dependiendo del nivel organizacional al que pertenezcan. La facultad que tengan para decidir, va aumentando de acuerdo a lo que se va ascendiendo en la escala jerárquica. Los que toman las decisiones dentro de la empresa son, en gran parte, conocedores de los problemas que pudiesen existir, debido a la interacción y comunicación existente entre los miembros de la empresa.

El conocimiento técnico y profesional utilizado para la toma de decisiones es el que dispone en los niveles altos de la organización y usualmente utiliza el conocimiento de los demás niveles. Usualmente, los miembros son consultados en las decisiones relacionadas con su trabajo, pero no forman parte en la toma de decisiones. Este carácter consultivo frente a los miembros de la empresa, contribuye de alguna manera a motivar o estimular el cumplimiento de las decisiones, pero esta característica se opacada en el nivel de operaciones, donde la participación en la toma de decisiones es casi inexistente y por ende, el nivel de estímulo para cumplimiento es muy bajo.

Los objetivos son fijados conforme a las órdenes emitidas por gerencia, tras la discusión sobre los problemas y acciones que se planeen tomar con los miembros involucrados. Esta participación en la discusión se ve levemente disminuida en el nivel de operación, donde la opción de comentar no siempre suele existir, debido principalmente al nivel inferior de conocimiento técnico y profesional que posee este nivel. Los fines que se pretenden lograr tras la implementación de los resultados, son abiertamente aceptados por los miembros, pero en ocasiones existe algún grado de resistencia que es disimulada.

Las **funciones de revisión y control** se desarrollan con una moderada delegación, donde los miembros de la empresa se sienten con una responsabilidad amplia.

Los miembros del sindicato apoyan a la organización formal, trabajando incluso como un solo cuerpo en algunas ocasiones, interviniendo en pocos casos a la organización informal. La toma de decisiones globales de la empresa son llevadas en conjunto con el sindicato, creando un clima de apoyo mutuo y de trabajo en conjunto.

Los datos generados por las funciones de control son usados ampliamente para trazar las políticas de la empresa, sirviendo además como herramienta de motivación y para generar recompensas por producción. Esta información fluye por toda la organización de manera continua y expedita; gran parte de la información (respecto al estado actual) no logra descender completamente o simplemente no se comparte. Debido a lo anterior, sólo aquella información que se filtra en algunas ocasiones se utiliza como método de auto-guía.

Actualmente, la empresa se encuentra desarrollando un cuadro de mando integral, con el objetivo de aumentar el flujo de información concerniente a los datos de control y revisión. Con esto, pretende lograr el incentivo y motivación de los miembros de la organización, el mejoramiento de estos aspectos y también como medida de auto-guía.

Conclusión

En conclusión, la empresa se desenvuelve bajo un sistema organizacional consultivo a manera global, siendo este método vigente entre los años 1940 y 1960 en los Estados Unidos, exceptuando en algunas variables que poseen influencias de los sistemas colindantes (Paternalista y Participativo). Esto manifiesta un atraso en los métodos de administración frente a los métodos más participativos y eficientes que imperan en la actualidad (Sistemas participativos o sistema de 4T).

Aún estando bajo un sistema de administración consultivo esto ha garantizado o permitido el crecimiento de la empresa en los últimos años (Según la Teoría Likieriana).

Se observa una empresa sana a nivel general (dentro de lo que son empresas con Sistema Consultivo) pero con ciertas falencias claras:

- Sesgo en el flujo de información ascendente.
- El sistema motivacional no se percibe claramente por los miembros de la organización.
- Discrepancias en la percepción del estado de la empresa entre la gerencia y los demás miembros.

Estas falencias, son los factores claves en el actual desenvolvimiento de la empresa que la lleva a un comportamiento NO excelente, la mejora de estos significaría mejoras en toda la organización.

4.5 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA EMPRESA ENTRE EL ESTADO ACTUAL Y ESTADO ESPERADO.

Se calculó la diferencia entre el promedio de la empresa en estado actual y el estado esperado, además de la diferencia existente entre las variables organizacionales (Ilustración 4.2).

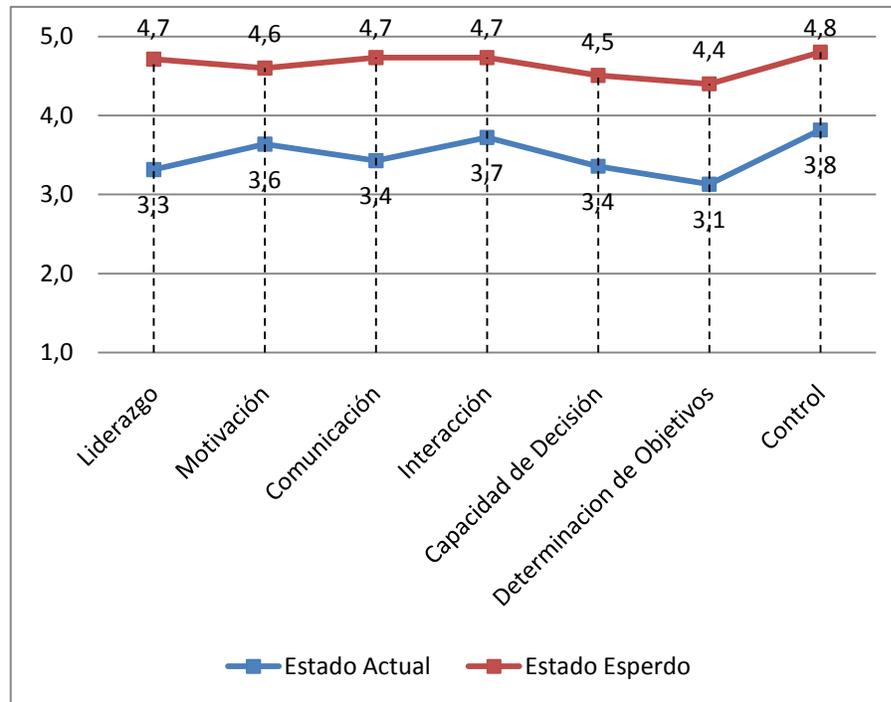


Ilustración 4.2: Grafico que representa las diferencias de puntaje de sistema entre el Estado actual y el Estado Esperado.

Fuente: Elaboración Propia.

Se observó (Ver Tabla 4.30) una diferencia de 1,2 puntos de sistema entre el estado actual frente al estado esperado de la empresa, siendo una diferencia significativa que se traducirá en un gran esfuerzo, no sólo para la gerencia sino que también para la organización en general para disminuir esta brecha.

Se observó que todas las variables organizaciones obtuvieron una diferencia mayor a 1,0 puntos de sistema entre los estados, destacando las **variables liderazgo, comunicación y determinación de objetivos, que poseen las mayores diferencias.**

Tabla 4.30: Resumen de diferencia de puntajes de sistema entre el Estado Actual y el Estado Esperado.

Variable organizacional	Puntaje promedio de sistema		
	Estado Actual	Estado Esperado	Diferencia
Liderazgo	3,3	4,7	-1,4
Motivación	3,6	4,6	-1,0
Comunicación	3,4	4,7	-1,3
Interacción	3,7	4,7	-1,0
Capacidad de Decisión	3,4	4,5	-1,1
Determinación de Objetivos	3,1	4,4	-1,3
Control	3,8	4,8	-1,0
Promedios	3,5	4,6	-1,2

Fuente: Elaboración Propia.

4.5.1 Variables Organizacionales.

a) Liderazgo.

Se obtuvo una diferencia de 1,4 puntos de sistema para la presente variable (Tabla 4.31) y representa la mayor de todas. La diferencia obtenida, refleja el deseo de reemplazar el **liderazgo consultivo** por un liderazgo **plenamente participativo**, aumentando el clima de confianza y participación entre todos los miembros de la empresa.

Tabla 4.31: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Liderazgo entre Estado Actual y el Estado Esperado.

Preguntas	Puntaje promedio de sistema		
	Estado Actual	Estado Esperado	Diferencia
1.a	3,3	4,7	-1,3
1.b	3,6	4,9	-1,3
1.c	3,0	4,6	-1,6
Promedio	3,3	4,7	-1,4

Fuente: Elaboración Propia.

Se observa una diferencia de 1,3 puntos de sistema entre el estado esperado y el estado actual de las preguntas 1.a y 1.b. Se encontró además una diferencia de 1,6 puntos de sistema en la pregunta 1.c,

siendo la de mayor diferencia dentro la variable. Esta variación de diferencias entre preguntas, se traduce en el distinto grado de importancia que tiene cada variable, distinguiendo cuáles deben cambiarse en forma prioritaria.

b) Fuerzas Motivacionales.

Tabla 4.32: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Fuerzas Motivacionales entre Estado Actual y el Estado Esperado.

Preguntas	Puntaje promedio de sistema		
	Estado Actual	Estado Esperado	Diferencia
2.a	3,4	4,3	-1,0
2.b	3,9	4,9	-0,9
Promedio	3,6	4,6	-1,0

Fuente: Elaboración Propia.

Existe una diferencia de 1,0 punto de sistema a modo general (Tabla 4.32), entre el estado actual y esperado, pasando de un **sistema consultivo a uno participativo** al igual que la variable anterior.

En las preguntas 2.a y 2.b se observaron diferencias de 1.0 y 0,9 puntos de sistema, respectivamente, mostrando efectivamente el deseo de un mejoramiento parejo respecto a la percepción de la variable.

c) Comunicación.

Se obtuvo una diferencia de 1,3 puntos de sistema entre el estado esperado y el estado actual (Ver Tabla 4.33), significando un traslado desde un **sistema consultivo a un sistema participativo puro** en todas sus dimensiones.

Existen diferencias entre los 1,0 y 1,8 puntos de sistemas para las preguntas que componen esta variable, siendo las preguntas 3.a, 3.c y 3.d las de menor diferencia (1,1, 1,0 y 1,1 puntos de sistema, respectivamente). Las preguntas 3.b y 3.e son las que poseen mayor diferencia entre los estados, con valores de 1,6 y 1,8 puntos de sistema, respectivamente.

Tabla 4.33: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Comunicación entre Estado Actual y el Estado Esperado.

Preguntas	Puntaje promedio de sistema		
	Estado Actual	Estado Esperado	Diferencia
3.a	3,7	4,8	-1,1
3.b	3,0	4,5	-1,6
3.c	3,8	4,8	-1,0
3.d	3,5	4,7	-1,1
3.e	3,1	4,9	-1,8
Promedio	3,4	4,7	-1,3

Fuente: Elaboración Propia.

Se refleja el interés de mejora en esta variable a nivel general, pero no de manera pareja en todos sus ámbitos, ya que no se obtuvieron diferencias iguales o cercanas entre todas las preguntas; aquellas con mayor puntaje de diferencia son las de mayor interés en la organización.

d) Interacción.

Se obtuvo un promedio de diferencia de 1,0 punto de sistema en esta variable (Tabla 4.34). Esta diferencia se muestra de manera pareja para las preguntas componentes, con valores de 1,0 y 1,1 puntos de sistema entre los estados, respectivamente.

Tabla 4.34: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Interacción entre Estado Actual y el Estado Esperado.

Preguntas	Puntaje promedio de sistema		
	Estado Actual	Estado Esperado	Diferencia
4.a	3,6	4,6	-1,0
4.b	3,8	4,9	-1,1
Promedio	3,7	4,7	-1,0

Fuente: Elaboración Propia.

e) Capacidad de Decisión.

Tabla 4.35: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Capacidad de Decisión entre Estado Actual y el Estado Esperado.

Preguntas	Puntaje promedio de sistema		
	Estado Actual	Estado Esperado	Diferencia
5.a	3,1	4,3	-1,2
5.b	3,7	4,9	-1,2
5.c	3,4	4,5	-1,2
5.d	3,4	4,3	-0,9
5.e	3,2	4,5	-1,3
Promedio	3,4	4,5	-1,1

Fuente: Elaboración Propia.

La gerencia espera que la variable pase de un desenvolvimiento de 3,4 a 4,5 puntos de sistema, presentando una diferencia de 1,1 puntos (Ver Tabla 4.35), lo que se traduce en el cambio de un sistema completo entre los estados.

En el caso de la preguntas a modo individual, se observó una diferencia bastante pareja entre ellas, existiendo una diferencia máxima de $\pm 0,2$ puntos. Se destaca la pregunta 5.e, en la que se observó la mayor diferencia (1,3 puntos de sistema) y la pregunta 5.d, que posee la menor diferencia del grupo con un valor de 0,9 puntos entre estado.

f) Determinación de Objetivos.

Tabla 4.36: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Determinación de Objetivos entre Estado Actual y el Estado Esperado.

Preguntas	Puntaje promedio de sistema		
	Estado Actual	Estado Esperado	Diferencia
6.a	2,9	3,9	-1,1
6.b	3,4	4,9	-1,5
Promedio	3,1	4,4	-1,3

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a la variable Determinación de Objetivos (Tabla 4.36), se obtuvo una diferencia de 1,3 puntos de sistema entre el estado esperado y el actual, lo cual significa pasar de una variable **consultiva**

paternalista a una participativa. Existió además, una variación de $\pm 0,2$ puntos en el puntaje de sistema respecto al promedio, siendo la pregunta 6.a la de menor puntaje de diferencia (1,1 puntos de sistema) y la pregunta 6.b, la de mayor diferencia (1,5 puntos de sistema).

g) Control.

Tabla 4.37: Resumen de diferencias de puntajes de sistemas en la variable de Control entre Estado Actual y el Estado Esperado.

Preguntas	Puntaje promedio de sistema		
	Estado Actual	Estado Esperado	Diferencia
7.a	3,9	4,8	-0,9
7.b	4,0	4,9	-0,9
7.c	3,6	4,7	-1,1
Promedio	3,8	4,8	-1,0

Fuente: Elaboración Propia.

Se obtuvo una diferencia de 1,0 punto de sistema entre los estados (Ver Tabla 4.37), existiendo una diferencia parecida en las preguntas que componen la variable, con una diferencia de sólo $\pm 0,1$ punto respecto al promedio. Se destaca la pregunta 7.a, que posee el mayor puntaje del grupo con una diferencia de 1,1 puntos de sistema.

5 CONCLUSIONES

En relación a la herramienta de análisis.

- La herramienta utilizada para el análisis de la empresa (encuesta basada en el modelo descrito por Likert), cumple con todos los requisitos necesarios para analizar y evaluar a las empresas de manera clara y eficiente.
- La encuesta entrega información detallada de los niveles de percepción de cada una de las variables de comportamiento organizacionales (Liderazgo, Fuerzas Motivacionales, Comunicación, Interacción, Capacidad de decisión, Determinación de objetivos y Control) permitiendo el análisis individual de cada una de ellas. Además, la naturaleza de los resultados permite encuadrar fácilmente las variables a uno de los sistemas organizacionales propuestos por Likert.
- La herramienta, permite realizar un seguimiento del estado de las variables en el tiempo, ya que la naturaleza de los resultados lo permiten. Además ayuda a identificar perfiles deseados por la empresa y cada una de sus variables organizacionales, convirtiendo esta herramienta en multi-temporal.
- La herramienta se aplica de manera sencilla y permite la segmentación de grupos en las empresas, permitiendo la posibilidad de compararlos de manera general y por variable.

En relación al Estado Actual de la empresa.

- Actualmente, la empresa Entrelagos Ltda. se desenvuelve bajo un sistema organizacional **consultivo** a manera global, siendo este método vigente entre los años 1940 y 1960 en los Estados Unidos. Esto manifiesta un atraso en los métodos de administración frente a los métodos más participativos y eficientes que imperan en la actualidad.
- Aún estando bajo un sistema de administración consultivo se ha garantizado o permitido (desde la perspectiva Likeriana) el éxito de la empresa.

- Respecto a Entrelagos, se puede decir que es una empresa sana en la mayoría de sus aspectos según su naturaleza y sistema organizacional predominante, sin embargo, presenta ciertas falencias:
 - Sesgo en el flujo de información ascendente.
 - El sistema motivacional no se percibe claramente por los miembros de la organización.
 - Discrepancias en la percepción del estado de la empresa entre la gerencia y los demás miembros.
- Se denota un interés por parte de la gerencia en mejorar el estado actual de la empresa, pero hace falta una guía clara de las cosas por hacer.

En relación Estado Esperado.

- La gerencia desea que la empresa se desenvuelva bajo un **sistema participativo** a manera global y en todas sus variables de comportamiento.
- Existe una **diferencia de 1,2 puntos de sistema** entre el estado esperado y el estado actual, lo que se traducirá en un gran esfuerzo por parte de la gerencia y los demás niveles de la organización en llegar al estado esperado.
- A pesar de la brecha existente entre el estado actual y estado esperado, denota un sentimiento de aspiración decididamente participativo.
- Para lograr implantar el sistema participativo se necesita cerrar las grandes diferencias existentes entre los estados.
- El estado esperado mejora considerablemente el grado de participación de los miembros de la organización en todos los aspectos que concierne a la empresa, además pretende mejorar sus falencias actuales.
- Tras el mejoramiento, la empresa podrá experimentar un aumento en la productividad y en la eficiencia a nivel general y experimentará a su vez una disminución en las pérdidas y errores, todo esto según la teoría de Likieriana.

6 **RECOMENDACIONES.**

Tras los análisis realizados a la empresa, se proponen 8 herramientas de apoyo en el proceso de traslado del estado actual al esperado. Con la implementación de estas herramientas se contribuirá al mejoramiento de los procesos internos y a la eficiencia de la empresa.

Cabe recalcar que estas herramientas son **propuestas**, por lo cual la determinación de su uso dependerá directamente de lo que estime la gerencia, de acuerdo a sus necesidades y capacidades de acción. La implementación de estas herramientas **no asegura el éxito** del proceso de traspaso, si no que lo apoyan; el impacto de éstas va a depender del compromiso que tenga gerencia y el resto de los miembros.

a) Auto - diagnóstico periódico

Se propone la implantación de un proceso de auto-diagnóstico periódico, que puede ser mensual o trimestral en las diferentes áreas y grupos de la empresa. La implementación de esta herramienta tiene el objeto de retroalimentar a los grupos y áreas sobre su estado actual, referente a procesos y problemas. Además permite informar a la gerencia del estado de dichos aspectos y les entrega información sobre la opinión y apreciaciones que poseen los miembros de cada nivel

Sus beneficios específicos son:

- Incremento del flujo de información ascendente, en cuanto a la percepción que tiene los grupos de acuerdo a sus labores y problemas.
- Elimina los puntos ciegos de la gerencia, en cuanto a los problemas que enfrentan sus trabajadores.
- Sirve como herramienta de control.
- Incentiva al compromiso de los diferentes grupos con la empresa.
- Puede ser utilizado como método de auto - guía por los miembros de la empresa.
- Aumenta el flujo de información a nivel general.

b) Cuadro de Mando Integral (CMI)

Actualmente, ya se encuentra desarrollada la idea de implementar un CMI en la empresa, pero aún se no se encuentra en implementación. Se recomienda dar un mayor grado de urgencia a la ejecución e implantación del CMI, por ser una herramienta crucial en el control de procesos, permitiendo además analizar el estado actual de la empresa, informando a los diferentes grupos y áreas.

Sus beneficios:

- Relacionar la estrategia de la empresa con su ejecución, definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- Tener una herramienta de control que permite la toma de decisiones de manera ágil y oportuna.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización, consiguiendo así alinear a las personas con las estrategias, comprometiéndolas a su consecución.
- Dar a conocer a los miembros de la empresa la Causa-Efecto de la estrategia.
- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo a corto plazo, sino también a largo plazo.
- Una vez que el CMI esté en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión.

c) Implementación de equipos de trabajo auto - dirigidos (ETA)

La implementación de ETAs permitirá crear grupos capaces de analizar y proponer soluciones a los problemas que se tengan, permitiendo la descentralización de funciones al ser grupos autónomos, además posee una autoadministración. Los grupos están fuertemente involucrados y comprometidos con la gerencia y los objetivos estratégicos de la empresa.

La importancia de la formación de ETA, radica en que estos grupos se encuentran orientados hacia obtención de resultados con un fin común, además sus componentes adoptan e intercambian papeles y funciones con flexibilidad, desarrollándose bajo un clima socio -afectivo de respeto, lealtad y confianza.

Beneficios:

- Aumento del compromiso de los miembros de la empresa.
- Permite la descentralización.
- Permite el desarrollo de sus colaboradores.
- Afirma el sentido de identidad de las personas.
- Mejora el clima laboral, generando cooperación y confianza en los equipos.

d) Reuniones de confortación a lo largo de la organización

Es una herramienta para movilizar los recursos de toda la organización con la finalidad de identificar los problemas prioritarios que poseen en común. Estas reuniones son llevadas a cabo cuando existen más de dos partes involucradas, creando sesiones de características proactivas o reactivas

dependiendo cual sea el caso a tratar. Se realizan como grupos de enfoques (focus group), los temas pueden ser espontáneos o provocados cuando existen “inexplicables” situaciones, con el objeto de conocer las causas y encontrar soluciones a los problemas encontrados.

Beneficios:

- Aumenta la participación de los miembros en la solución de problemas.
- Estimula la comunicación entre los miembros.
- Genera un clima enfocado a la solución conjunta de problemas.
- Elimina los puntos ciegos entre los grupos.
- Aumenta la cooperación y el compromiso.
- Mejora la eficiencia en la toma de decisiones y en la solución de problemas.
- Permite a la gerencia saber lo que **en verdad esta pasando**.

e) Encuestas periódicas de satisfacción laboral

La implementación de esta herramienta permitirá saber el estado actual de los miembros en cuanto a su nivel de satisfacción frente al trabajo y el grado de motivación que poseen.

Beneficios:

- Entender las expectativas y los requerimientos de los empleados y miembros.
- Determinar en qué medida satisface la organización esas expectativas y requerimientos.
- Observar las tendencias de forma tal de poder tomar acciones inmediatamente.
- Evaluar el impacto que produce un cambio en una política o proceso.
- Ayudar a la toma de decisiones correctas por parte de la gerencia.
- Estimular la motivación y el compromiso, al ser una herramienta enfocada al estado del personal.
- Mejora el flujo de información acerca del estado de la empresa.

f) Actividad recreacionales esporádicas

Se recomienda la implantación de sesiones de actividad recreacionales (al menos una vez por año), donde se realicen actividades y talleres laborales en grupo, que sean dirigidos al desarrollo y mejora de las relaciones humanas dentro de la organización, tanto con sus superiores, pares y subordinados.

Beneficios:

- Mejora el trabajo de equipo
- Ayuda al compañerismo
- Crea un clima organizacional más amistoso y cercano.

- Permite a los miembros conocer otras perspectivas.
- Mejora el rendimiento.
- Permite crear lazos entre sus compañeros.
- Disminuye el stress.

g) Canal de sugerencias o reclamos

Se recomienda establecer un canal de sugerencias o reclamos que sirva como herramienta complementaria a los demás procesos de información, con el objeto de que la gerencia reciba información acerca de problemas o temas particulares de los miembros, que no pueden o no han sido conversados en las reuniones.

Beneficios:

- Mejora la comunicación ascendente
- Permite detectar problemas ocultos para la gerencia.
- Mejora en algún grado la participación de los miembros de la empresa.

h) Establecimiento de una política clara en cuanto a los procesos de motivación.

En el análisis se observó que no se encuentra claramente definido el proceso de motivación, ya que este no logra ser percibido plenamente por los miembros, por lo cual se recomienda informar al personal sobre la política motivacional e implementar nuevas estrategias de incentivo. Éstos pueden consistir en reconocimientos verbales o premios simbólicos que ayudarán a enmarcar y mostrar la política motivacional que posee la empresa.

Beneficios:

- Estimula al personal.
- Compromete a los miembros de la empresa al cumplimiento de metas.
- Mejora en los resultados operacionales.

7 **BIBLIOGRAFÍA.**

BERNARD, CHESTER 1959. The functions of the executive. España, editorial Instituto de Estudios Políticos. 370p.

BETHEL, LAWRENCE; ARWATER, ATWATER, GEORGE; SMITH; STRACKMAN JR, HARVEY 1968. Organización y dirección industrial. México, editorial Mc Graw Hill. 882 p.

CHIAVENATO, IDALBERTO 2004. Administración de Recursos Humanos. Colombia, editorial Mc Graw Hill. 700 p.

CUMMINGS, THOMAS; WORLEYM, CHRISTOPHER 2001. Organization development and change. Estados Unidos, editorial South-Western College Pub. 706 p.

GIBSON, J; IVANCEVICH, J; DONNELLY, J 1983. Managing for performance: an introduction to the process of managing. Estados Unidos, editorial Business Publications. 647 p.

GUIZAR, RAFAEL 2008. Desarrollo organizacional, Principios y Aplicaciones. México editorial Mc Graw Hill. 543 p.

HERBERT, ALEXANDER 1976. Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization. Estados Unidos, editorial Free Press. 364 p.

HOMANS, GEORGE 2004. The human group. Estados Unidos, editorial Transaction Publishers. 487p

LAWRENCE, PAUL; LORSCH, WILLIAMS 1967, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Estados Unidos, editorial Sweet & Maxwell. 279p.

LIKERT, RENSIS 1961. New Patterns of Management. Estados Unidos, editorial Mc Graw Hill. 279 p.

LIKERT, RENSIS 1967. The human organization: Its Management and Value. Estado Unidos, editorial Mc. Graw Hill. 258 p.

MASLOW, ABRAHAM 1989. A theory of motivation. en H. Leavitt, L. Pondy y D. Boje; Managerial Psychology, Estados Unidos, editorial Prensa de la Universidad de Chicago, Chicago. pp 20-35.

MATEU, MELCHIR 1984. La nueva organización del trabajo. España, editorial Hispano Europa. 246p.

MERCADO, VICTOR. [2009]. El proceso de las personas. [Presentación power point]. Universidad Austral de Chile. Diapositivas clase, Ejecución de Operaciones en los Negocios. 57 p.

PARSONS, TALCOTT 1966. Estructura y procesos en las sociedades modernas. España, editorial, Instituto Políticos. 388p.

PORTER, LYMAN; LAWLER, EDWARD; HACKMAN, RICHARD 1975. Behavior in Organizations. . Estados Unidos editorial Mc. Graw-Hill, New York. 561 p.

ROBINS, STEPHEN 2004. Comportamiento Organizacional. México, editorial Practice Hall , 675 p.

RODRIGUEZ, DARIO 2004. Gestión Organizacional. Chile, editorial Universidad Católica de Chile. 310 p.

VALDEZ, SALVADOR 1998. Diagnóstico empresarial. Mexico, editorial Trillas. 330 p.

8 LINKOGRAFÍA.

CHOCOLATERIA ENTRELAGOS LTDA. 2009. La empresa. [en línea]

<<http://www.entrelagos.cl/index.php?module=ContentExpress&func=display&bid=19&btitle=&mid=15&ceid=5>> [consulta: 21 septiembre 2009]

CHOCOLATERIA ENTRELAGOS LTDA. 2009. Nuestra distribución. [en línea]

<<http://www.entrelagos.cl/index.php?module=ContentExpress&func=display&bid=19&btitle=&mid=46&ceid=24>> [consulta: 21 septiembre 2009]

CHOCOLATERIA ENTRELAGOS LTDA. 2009. Nuestros productos. [en línea]

<<http://www.entrelagos.cl/index.php?module=ContentExpress&func=display&bid=19&btitle=&mid=51&ceid=7>> [consulta: 21 septiembre 2009]

CHOCOLATERIA ENTRELAGOS LTDA. 2009. Nuestra ubicación. [en línea]

<<http://www.entrelagos.cl/index.php?module=ContentExpress&func=display&bid=19&btitle=&mid=44&ceid=6>> [consulta: 21 septiembre 2009]

CHOCOLATERIA ENTRELAGOS LTDA. 2009. Contacto. [en línea]

<<http://www.entrelagos.cl/index.php?module=ContentExpress&func=display&bid=19&btitle=&mid=45&ceid=38>> [consulta: 21 septiembre 2009]

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. 2001. Real Academia Española. [en línea]

<http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=administracion> [consulta: 10 octubre 2009]

MARTINEZ, LAURA. 2008, Cultura y clima organizacional [en línea]

<<http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-clima-organizacional/cultura-clima-organizacional.shtml#teoria>> [consulta: 10 octubre 2009]

ARIAS; BRÍGIDA. 2009. Diagnostico Organizacional, [en línea]

<<http://www.rrppnet.com.ar/diagnostico%20organizacional.htm>> [consulta: 10 octubre 2009]

YESCAS; OSCAR. 2009. Teoría y método del diagnóstico organizacional. [en línea]

<<http://www.monografias.com/trabajos39/diagnostico-organizacional/diagnostico-organizacional.shtml>>
[consulta: 14 octubre 2009]

TERÁN; ROBERTO. 2002. El desarrollo de la eficiencia de la organización. [en línea]

<<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/desaeficienorg-1.htm>> [consulta: 14 octubre 2009]

MORAS; CARLOS. 2007. Likert y su aportación con respecto al clima organizacional. [en línea]

<<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>> [consulta: 23 octubre 2009]

LUZ; JOSÉ. 2004. Sistema 4t de Rensis Likert. [en línea]

<http://www.puntoclave21.com/paginas/articulos/Sistema_4T_de_Rensis_Likert.htm> [consulta: 23 octubre 2009]

ADMIRACIÓN II, INGENIERÍA TRANSPORTE. 2009. Tema 4.3 Teoría del clima organizacional de Likert. [en línea]

<<http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>>
[consulta: 25 octubre 2009]

THE ORGANIZATION DEVELOPMENT INSTITUTE INTERNATIONAL. 2009. Comportamiento y desarrollo organizacional. [en línea]

<<http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/164-likert-rensis.htm>> [consulta: 1 noviembre 2009]

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL (UTN) BS AS ARGENTINA. 2008. Teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch [en línea]

<<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1837-teoria-de-la-contingencia-de-lawrence-y-lorsch.htm>> [consulta: 5 noviembre 2009]

GIMON; ALONSO. 2008. Marco teórico del cambio organizacional [en línea]

<<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambioorganizacional.htm>> [consulta: 18 noviembre 2009]

FBA CONSUTING. 2009. Cuadro de mando integral. [en línea]

<<http://www.fba-consulting.com/cmi.html>> [consulta: 21 enero 2010]

GONZÁLEZ; OLIEK. 2009. Los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones. [en línea]

<<http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>> [consulta: 21 enero 2010]

ANEXOS.

ANEXO 1: ENCUESTA

Encuesta de análisis de las características organizativas y de actuación de los distintos sistemas de gestión y dirección

Instrucciones:

1. Lea atentamente cada pregunta.
2. Marque con una x el casillero (Cuadros pequeños) que representen el grado de percepción que usted siente frente a la pregunta (ver la siguiente pregunta). En la parte superior de los cuadros de respuesta se muestran cuatro cuadros de alternativas de niveles de percepción con el objeto de ayudarle a identificar su respuesta.

Pregunta	Escala de percepción (menor grado a mayor grado)																			
	Cuadros de ayuda					Cuadros de ayuda					Cuadros de ayuda					Cuadros de ayuda				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Ejemplos:

a)	Grado en que los superiores tiene confianza en usted.	No tiene confianza en usted.	Tienen un género de confianza condescendiente, del tipo usual entre amo y criado.	Una confianza notable pero no completa; continúa deseando mantener en sus manos el control de todas las decisiones.	Completa confianza en todas las cuestiones posibles.															
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

“Me identifico con la tercera alternativa, pero igual siento que existen pequeños rasgos de la alternativa 4”

a)	Grado en que los superiores tiene confianza en usted.	No tiene confianza en usted.	Tienen un género de confianza condescendiente, del tipo usual entre amo y criado.	Una confianza notable pero no completa; continúa deseando mantener en sus manos el control de todas las decisiones.	Completa confianza en todas las cuestiones posibles.															
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

“Me identifico plenamente con la alternativa 2”

a)	Grado en que los superiores tiene confianza en usted.	No tiene confianza en usted.	Tienen un género de confianza condescendiente, del tipo usual entre amo y criado.	Una confianza notable pero no completa; continúa deseando mantener en sus manos el control de todas las decisiones.	Completa confianza en todas las cuestiones posibles.															
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

“Aun que percibo que es la alternativa 4, no estoy tan convencido”

1.- Procesos de liderazgos utilizados.

a)	Grado en que los superiores tiene confianza en usted.	No tiene confianza en usted.	Tienen un género de confianza condescendiente, del tipo usual entre superior y subordinado.	Una confianza notable pero no completa; continúa deseando mantener en sus manos el control de todas las decisiones.	Completa confianza en todas las cuestiones posibles.
b)	Grado en el que los superiores se comportan de manera que usted se sienta libre para discutir cuestiones importantes relacionadas con sus tareas.	Usted no se siente libre en absoluto para discutir las cuestiones relacionadas a su trabajo con el superior.	Usted no se siente muy libre de discutir cosas sobre el trabajo con su superior.	Usted se siente más bien libre para discutir cosas relacionadas a su trabajo con el superior.	Usted se siente enteramente libre para discutir cosas relacionadas a su trabajo con su superior.
c)	Grado en el que al resolver los problemas relacionados con el trabajo, el superior inmediato trata de emplear las ideas y opiniones de usted y de hacer un uso constructivo de las mismas.	Raramente considera alguna idea u opiniones de usted con vista a la resolución de los problemas planteados en el trabajo.	Algunas veces considera ideas u opiniones de usted con vista a la resolución de los problemas planteados en el trabajo.	Normalmente considera ideas u opiniones de usted respecto al trabajo, y por lo general trata de hacer un uso constructivo de todo ello.	Siempre considera ideas y opiniones de usted respecto al trabajo, y siempre también trata de hacer un uso constructivo de las mismas.

2.- Características de las fuerzas motivacionales

a)	Manera en que su jefe utiliza las motivaciones.	Utiliza el temor, amenaza, castigo y ocasionalmente recompensas.	Recompensas y algún castigo real o potencial.	Recompensas, castigos ocasionales y alguna aprobación.	Recompensas económicas basadas en un sistemas de compensación desarrollado de acuerdo a su participación en la fijación de objetivos, mejora de los métodos, evaluación del progreso en base a los objetivos, etc.
----	---	--	---	--	--

b)	Grado de la responsabilidad sentida por usted respecto a los objetivos de la empresa.	Usted no se siente responsable de los objetivos.	Usted siente alguna responsabilidad sobre los objetivos.	Usted siente responsabilidad sobre los objetivos.	Usted siente una completa responsabilidad respecto a los objetivos de la empresa, y se comporta de manera orientada a ponerlos en ejecución.

3.- Carácter del proceso de comunicación.

a)	Hay grado de interacción y comunicación entre usted y sus superiores, que está dirigiendo a alcanzar los objetivos de la organización.	Muy poca.	Poca.	La indispensable.	Mucha.
b)	Grado en que sus superiores proveen la información acerca de su trabajo.	Proveen la mínima necesaria y por etapas.	Suficiente para mi función específica.	Abundante y oportuna para mi función específica.	Total y completa sobre las causas, procesos y consecuencias de su trabajo.
c)	Grado en que las comunicaciones recibidas en sentido descendente ¿ Gerencia hacia usted? resultan aceptadas por usted.	Las recibe con mucha desconfianza.	Puede no tomarlas con recelo.	A menudo las acepta con desconfianza, aunque no siempre a veces las discute abiertamente.	Generalmente las acepta, pero si a usted no le parecen, las discute francamente hasta llegar a un acuerdo.
d)	Exactitud de la comunicación en sentido ascendente y a través de la línea.	Tiende a ser inexacta.	La información que el jefe "quiere escuchar", la que le agrada, fluye en efecto; las demás informaciones resultan restringidas y filtradas.	La información que el jefe quiere oír, la que le agrada, fluye en efecto, las demás informaciones pueden ser limitadas o compartidas con suma cautela.	Exacta

e)	Grado de compenetración en lo psicológico entre los superiores y usted, por ejemplo ¿hasta que extremos conoce y comprende el superior aquellos problemas con que se enfrenta usted?	No tiene ningún conocimiento o comprensión de sus problemas.	Tiene algún conocimiento y comprensión de sus problemas.	Conoce y comprende sus problemas bastante bien.	Conoce y comprende en formas excelente sus problemas.

4.- Carácter de los procesos de interacción e influencia.

a)	Grado y características de la interacción con sus superiores.	Poca interacción, y aun la que haya siempre con temor y desconfianza.	Poca interacción y usualmente con condescendencia en la actitud del superior, temor y precaución por parte de usted.	Moderada interacción a menudo con notable grado de confianza.	Extensa y amistosa interacción, con alto grado de confianza.
b)	Grado que exista de cooperación entre usted y su equipo de trabajo.	Ninguno.	Relativamente escaso.	Un grado moderado.	Grado muy importante en todos lo ámbitos de la organización considerada.

5.- Carácter de los procesos de toma de decisiones.

a)	¿En qué nivel de la organización se adoptan?	Grueso de las decisiones tomadas en la Gerencia de la organización	La política global se decide en la Gerencia, pero muchas de las decisiones encuadradas en el marco general se pueden tomar a su nivel.	Las políticas de la organización y las decisiones de índole general se adoptan en las altas jerarquía, el resto a su nivel.	La toma de decisiones se encuentran ampliamente repartidas en todo el ámbito de la organización.
b)	Hasta que extremo están conscientes los que toman las decisiones de los problemas que puede haber, en particular aquellos que se presentan en su trabajo.	Con frecuencia son desconocedores, o parcialmente ignorantes de los mismos.	Conocen algunos, aun cuando desconchen los restantes.	Moderadamente son conocedores de sus problemas.	Generalmente bien informados de todos sus problemas.

c)	Grado en e que el conocimiento técnico y profesional suele utilizarse en la toma de decisiones.	Se usa solamente si se posee el conocimiento en niveles superiores.	Mucho del conocimiento disponible en niveles superiores y eventualmente en el suyo.	Mucho del conocimiento que hay disponible en los niveles altos y con frecuencia en el suyo.	Permanentemente se utilizan sus conocimientos.														
d)	¿Hasta qué extremos está envuelto usted en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo?	Nada en absoluto.	Usted se ve involucrado en las decisiones ocasionales.	Usualmente resulta usted consultado pero ordinariamente no tiene parte en la toma de decisiones.	Usted entra a formar parte totalmente de aquellas decisiones que guardan relación con su trabajo.														
e)	¿Es participativo el proceso de tomas de decisiones? Es decir, ¿Contribuye la toma de decisiones a estimular al ejecutor?	La toma de decisiones contribuyen poco o nada a su motivación para la ejecución de las decisiones, y por lo común, se le es frustrante.	La toma de decisiones contribuye relativamente poco a su motivación.	Hay alguna contribución por parte de la toma de decisiones al estímulo en pro de cumplir las mismas.	Existe una sustancial contribución suya a los procesos de toma de decisiones en cuanto que sirve luego para motivarlo en la ejecución de ellos mismos.														

6.- Carácter de la fijación de objetivos.

a)	Manera en que los objetivos suelen realizarse usualmente.	Se le da la orden.	Ordenes promulgadas, la oportunidad de comentario puede existir o no	Los objetivos se fijan conforme a las órdenes emitidas tras discusión con usted de los problemas y acción que se planea tomar.	Excepto, en los casos de emergencia, los fines se establecen normalmente mediante su plena participación.														
b)	¿Existen fuerzas para que usted modifique, resista, rechace o acepte los objetivos?	Los fines son abiertamente aceptados, pero interiormente son rechazados.	Los fines son abiertamente aceptados , pero a menudo resistidos.	Los fines son abiertamente aceptados pero en ocasiones con algún disimulada resistencia.	Acepta los fines completamente, tanto ante el jefe como íntimamente.														

7.- Carácter de los procesos de control.

<p>a) Grado en que resultan concentradas las funciones de revisión y control</p>	<p>Altamente concentradas en sus superiores.</p>	<p>Relativamente alta concentración en los mandos altos, pero con cierto grado de control a su nivel.</p>	<p>Moderada delegación de los procesos de revisión y control. Usted se siente responsable.</p>	<p>Usted tiene una responsabilidad bastante amplia para la revisión y el control.</p>
<p>b) Grado en que está usted presente en una organización informal que apoya o se opone a los objetivos de la organización formal.</p>	<p>Usted es parte de la organización informal que se opone a los objetivos de la formal.</p>	<p>Usted es parte de una organización informal que opone una moderada resistencia a los objetivos de la formal.</p>	<p>Usted pertenece a las organizaciones informales que ocasionalmente apoyan o interfieren a la organización formal.</p>	<p>La organización formal o informal son una y la misma, de ahí que todas las fuerzas del grupo apoyen los esfuerzos en pro de la consecución de los objetivos de la organización.</p>
<p>c) Grado en que los datos de control (esto es, contabilidad, productividad, costos unitarios, etc.) se utilizan para auto guiarse o mas bien son utilizados por su jefe con fines de control (Premio y castigo).</p>	<p>Se utilizan para trazar la política y se hace además con el fin de castigarle si hay incumplimiento.</p>	<p>Se usan para y trazar la política de manera acoplada con un sistema de recompensas y castigos.</p>	<p>Usados ampliamente para trazar la política, con énfasis usualmente e las recompensas pero con algunos casos de castigos. A veces usted toma la información para auto guiarse.</p>	<p>Usted utiliza los datos para auto guiarse y para la resolución coordinada de los problemas.</p>

Si usted tiene comentarios u opiniones acerca de las áreas preguntadas o de algún otra naturaleza referida a la empresa puede realizarla a continuación:

ANEXO 2: TABLA RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS (GRUPO I Y GRUPO II).

Pregunta	Grupo 1		Grupo 2															Puntaje Promedio			
	Gerencia		Mandos Medios					Operaciones										Percepción	Sistema		
1.a	13	15	20	18	14	9	15	9	10	8	6	13	10	16	10	8	8	12	8	11,7	3,3
1.b	16	10	20	13	16	13	15	11	8	8	7	13	20	20	10	8	13	17	9	13	3,6
1.c	11	11	10	11	13	18	10	7	10	4	6	8	10	10	8	8	13	15	8	10,1	3
2.a	16	13	11	11	11	19	15	11	14						9	3			8	11,8	3,4
2.b	16	12	10	13	20	17	15	7	15	10	19	13	15	18	16	18	15	12	17	14,6	3,9
3.a	16	17	15	13	13	16	15	7	15	6	18	18	20	15	5	13	10	14	10	13,5	3,7
3.b	11	14	5	8	5	10	10	4	10	5	10	15	17	10	5	8	15	7	17	9,8	3
3.c	16	16	10	13	16	17	18	11	15	14		16	16	18	13	13		4	15	14,2	3,8
3.d	13	11	15	11	13	14	10	16	11	8	16	13	16	18	9	13	10	18	7	12,7	3,5
3.e	16	11	9	3	11	15	8	6	10	13	10	15	11	13	6	13	10	13	7	10,5	3,1
4.a	16	13	20	13	13	18	15	8	10	8	15	13	16	13	13	3	15	17	12	13,2	3,6
4.b	18	15	13	13	18	17	15	11	15	8	11	13	15	20	15	13		15	7	14	3,8
5.a	11	16	19	8	13	14	14	2	15	13	6	8	10	5	16	13	3	13	1	10,5	3,1
5.b	16	15	13	8	13	15	11	16	15	8	16	13	14	20	13	13	15	18	6	13,6	3,7
5.c	18	15	13	18	18	13	13	5	16	7	10	18	8	10	3	8	15	15	1	11,8	3,4
5.d	20	13	13	8	18	15	12	11	10	12	6	13	15	13	3	13	18	15	1	12,1	3,4
5.e	18	15	8	13	16	12	10	11	15	7	5	13	10	16	7	8	10	14	1	11	3,2
6.a	11	13	3	8	13	12	12	6	5	8	5	9	14	10	9	8	15	14	1	9,3	2,9
6.b	15	13	13	13	13	17	12	11	16	12	11	10	10	11	10	13	15	9	5	12,1	3,4
7.a	16	13	18	13	18	13	13	6	13	17	13	12	15	20	6	18	18	14	16	14,3	3,9
7.b	18	13	20	14	15	17	15	11	14	16	8	13	16	20	9	18	15	17	15	14,9	4
7.c	11	14	13	9	16	16	16	11	16	10	13	18	12	3	10	13	10	19	17	13	3,6
Promedios	15,1	13,5	13,2	11,5	14,4	14,9	13,1	9	12,6	9,6	10,6	13,2	13,8	14,2	9,3	11,2	12,8	13,9	8,6	12,3	3,5
Sistema	4	3,7	3,6	3,3	3,9	4	3,6	2,8	3,5	2,9	3,1	3,6	3,8	3,8	2,9	3,2	3,6	3,8	2,7	3,5	

ANEXO 3: TABLA RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS GRUPO I (ESTADO ACTUAL).

	Gerencia			Promedios	Sistema
1.a	13	15	20	16,0	4,2
1.b	16	10	20	15,3	4,1
1.c	11	11	10	10,7	3,1
2.a	16	13	11	13,3	3,7
2.b	16	12	10	12,7	3,5
3.a	16	17	15	16,0	4,2
3.b	11	14	5	10,0	3,0
3.c	16	16	10	14,0	3,8
3.d	13	11	15	13,0	3,6
3.e	16	11	9	12,0	3,4
4.a	16	13	20	16,3	4,3
4.b	18	15	13	15,3	4,1
5.a	11	16	19	15,3	4,1
5.b	16	15	13	14,7	3,9
5.c	18	15	13	15,3	4,1
5.d	20	13	13	15,3	4,1
5.e	18	15	8	13,7	3,7
6.a	11	13	3	9,0	2,8
6.b	15	13	13	13,7	3,7
7.a	16	13	18	15,7	4,1
7.b	18	13	20	17,0	4,4
7.c	11	14	13	12,7	3,5
Promedios	15,1	13,5	13,2	14,0	3,8
Sistema	4,0	3,7	3,6	3,8	

ANEXO 4: TABLA RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS GRUPO I (ESPERADO).

	Gerencia			Promedios	Sistemas
1.a	15	20	20	18,3	4,7
1.b	18	20	20	19,3	4,9
1.c	14	20	20	18,0	4,6
2.a	18	16	16	16,7	4,3
2.b	18	20	20	19,3	4,9
3.a	18	20	19	19,0	4,8
3.b	13	20	20	17,7	4,5
3.c	17	20	20	19,0	4,8
3.d	15	20	20	18,3	4,7
3.e	18	20	20	19,3	4,9
4.a	18	16	20	18,0	4,6
4.b	18	20	20	19,3	4,9
5.a	13	17	20	16,7	4,3
5.b	18	20	20	19,3	4,9
5.c	20	20	13	17,7	4,5
5.d	20	16	13	16,3	4,3
5.e	20	20	13	17,7	4,5
6.a	13	18	13	14,7	3,9
6.b	18	20	20	19,3	4,9
7.a	18	20	19	19,0	4,8
7.b	18	20	20	19,3	4,9
7.c	18	20	18	18,7	4,7
Promedios	17,1	19,2	18,4	18,2	4,6
Sistema	4,4	4,8	4,7	4,6	

ANEXO 5: TABLA RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS GRUPO II.

	Mandos Medios				Operaciones												Prom.	Sist.
1.a	18	14	9	15	9	10	8	6	13	10	16	10	8	8	12	8	10,9	3,2
1.b	13	16	13	15	11	8	8	7	13	20	20	10	8	13	17	9	12,6	3,5
1.c	11	13	18	10	7	10	4	6	8	10	10	8	8	13	15	8	9,9	3
2.a	11	11	19	15	11	14						9	3			8	11,2	3,2
2.b	13	20	17	15	7	15	10	19	13	15	18	16	18	15	12	17	15	4
3.a	13	13	16	15	7	15	6	18	18	20	15	5	13	10	14	10	13	3,6
3.b	8	5	10	10	4	10	5	10	15	17	10	5	8	15	7	17	9,8	3
3.c	13	16	17	18	11	15	14		16	16	18	13	13		4	15	14,2	3,8
3.d	11	13	14	10	16	11	8	16	13	16	18	9	13	10	18	7	12,7	3,5
3.e	3	11	15	8	6	10	13	10	15	11	13	6	13	10	13	7	10,3	3,1
4.a	13	13	18	15	8	10	8	15	13	16	13	13	3	15	17	12	12,6	3,5
4.b	13	18	17	15	11	15	8	11	13	15	20	15	13		15	7	13,7	3,7
5.a	8	13	14	14	2	15	13	6	8	10	5	16	13	3	13	1	9,6	2,9
5.b	8	13	15	11	16	15	8	16	13	14	20	13	13	15	18	6	13,4	3,7
5.c	18	18	13	13	5	16	7	10	18	8	10	3	8	15	15	1	11,1	3,2
5.d	8	18	15	12	11	10	12	6	13	15	13	3	13	18	15	1	11,4	3,3
5.e	13	16	12	10	11	15	7	5	13	10	16	7	8	10	14	1	10,5	3,1
6.a	8	13	12	12	6	5	8	5	9	14	10	9	8	15	14	1	9,3	2,9
6.b	13	13	17	12	11	16	12	11	10	10	11	10	13	15	9	5	11,8	3,4
7.a	13	18	13	13	6	13	17	13	12	15	20	6	18	18	14	16	14,1	3,8
7.b	14	15	17	15	11	14	16	8	13	16	20	9	18	15	17	15	14,6	3,9
7.c	9	16	16	16	11	16	10	13	18	12	3	10	13	10	19	17	13,1	3,6
Promedio	11,5	14,4	14,9	13,1	9	12,6	9,6	10,6	13,2	13,8	14,2	9,3	11,2	12,8	13,9	8,6	12	3,4
Sistema	3,3	3,9	4	3,6	2,8	3,5	2,9	3,1	3,6	3,8	3,8	2,9	3,2	3,6	3,8	2,7	3,4	