



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL APLICADO EN LA  
EMPRESA DE SERVICIO ENCOCHEP DE LA CIUDAD DE MACHALA

SANJINES LASCANO FRANCISCO DARIO  
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA  
2020



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL APLICADO EN  
LA EMPRESA DE SERVICIO ENCOCHEP DE LA CIUDAD DE  
MACHALA

SANJINES LASCANO FRANCISCO DARIO  
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

MACHALA  
2020



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL APLICADO EN LA EMPRESA  
DE SERVICIO ENCOCHEP DE LA CIUDAD DE MACHALA

SANJINES LASCANO FRANCISCO DARIO  
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE

MACHALA, 26 DE FEBRERO DE 2020

MACHALA  
26 de febrero de 2020

## Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL APLICADO EN LA EMPRESA DE SERVICIO ENCOCHEP DE LA CIUDAD DE MACHALA, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.

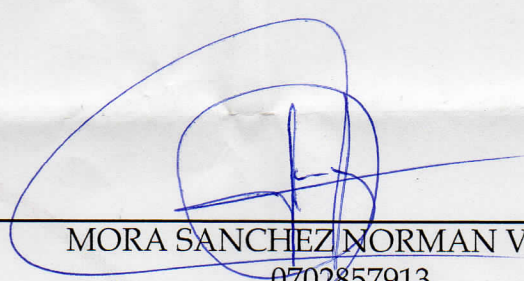


---

MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE

0701278129

TUTOR - ESPECIALISTA 1



---

MORA SANCHEZ NORMAN VINICIO

0702857913

ESPECIALISTA 2



---

GRANDA BOHORQUEZ JAIME PORFIRIO

0701048662

ESPECIALISTA 3

# MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL APLICADO EN LA EMPRESA DE SERVICIO ENCOCHEP DE LA CIUDAD DE MACHALA

*por* Francisco Dario Sanjines Lascano

---

**Fecha de entrega:** 10-feb-2020 04:28p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1255010638

**Nombre del archivo:** Sanjines\_complexivo.docx (49.33K)

**Total de palabras:** 3541

**Total de caracteres:** 19399

## Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL APLICADO EN LA EMPRESA DE SERVICIO ENCOCHEP DE LA CIUDAD DE MACHALA, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.

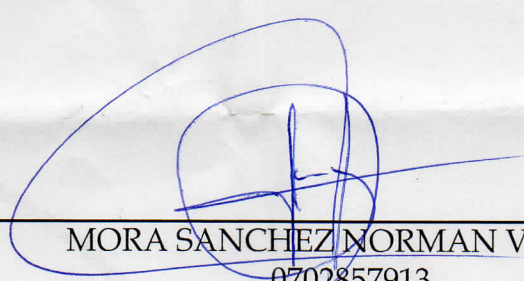


---

MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE

0701278129

TUTOR - ESPECIALISTA 1



---

MORA SANCHEZ NORMAN VINICIO

0702857913

ESPECIALISTA 2



---

GRANDA BOHORQUEZ JAIME PORFIRIO

0701048662

ESPECIALISTA 3

## RESUMEN

El diagnóstico organizacional es el conocimiento de la realidad actual en la organización que permite comprender sus fortalezas y debilidades, así como también aprovechar las oportunidades y solventar las amenazas, de tal manera que se pueda proponer planes de mejora para el logro consecutivo de los objetivos. La forma de aplicación del modelo de diagnóstico depende de las características de la empresa que se pueden dar por su forma, tamaño o actividad. La institución que esté dispuesta al cambio debe considerar aspectos como: la observación, conocer la situación y capacidad de diagnóstico una vez obtenido los resultados. La importancia del trabajo se caracterizó ante la necesidad de conocer el contexto de la empresa Encochep para el logro de sus metas ya que estas no están acordes a lo propuesto por la organización. Como objetivo general se propuso analizar la situación actual de la empresa Encochep de la ciudad de Machala. Para la elaboración de un modelo de diagnóstico organizacional. Se utilizó una metodología descriptiva con apoyo técnico de información bibliográfica de artículos científicos y libros, además se empleó la herramienta de la entrevista que permitió la elaboración del modelo seleccionado para la contribución en el logro de los objetivos. Como conclusión en la empresa fue posible determinar la situación real de la misma, esta información nos permitió establecer propuesta de mejora acorde a los resultados, el modelo seleccionado fue el de Weisbord ya que este nos concedió una visión integral de la organización.

Palabras Claves: diagnóstico organizacional, modelo de diagnóstico, diagnóstico, objetivos, realidad.

## **ABSTRAC**

The organizational diagnosis is the knowledge of the current reality in the organization that allows us to understand its strengths and weaknesses, as well as take advantage of the opportunities and solve the threats, in such a way that it is possible to propose improvement plans for the consecutive achievement of the objectives. The form of application of the diagnostic model depends on the characteristics of the company that can be given by its shape, size or activity. The institution that is willing to change should consider aspects such as: observation, knowing the situation and diagnostic capacity once the results are obtained. The importance of the work was characterized by the need to know the context of the Encochep company for the achievement of its goals since you are not in line with the proposed by the organization. As a general objective, it was proposed to analyze the current situation of the Encochep company in the city of Machala. For the elaboration of an organizational diagnostic model. A descriptive methodology with technical support of bibliographic information of scientific articles and books was used, in addition the interview tool was used that allowed the elaboration of the selected model for the contribution in the achievement of the objectives. As a conclusion in the company it was possible to determine the real situation of the same, this information allowed us to establish a proposal for improvement according to the results, the model selected was that of Weisbord since this gave us an integral vision of the organization.

Keywords: organizational diagnosis, diagnostic model, diagnosis, objectives, reality.



## Contenido

RESUMEN .....	I
ABSTRAC .....	II
INTRODUCCIÓN .....	1
1. DESARROLLO.....	3
1.1. Diagnóstico Organizacional.....	3
1.2. Importancia del diagnóstico.....	4
1.3. Diagnóstico Organizacional y las intervenciones .....	4
1.4. Guías Comunes para formular diagnósticos acertados.....	5
1.5. Modelo de diagnóstico organizacional.....	5
1.6. Tipos de modelos de Diagnóstico organizacional.....	5
1.6.1. Modelo Grid gerencial de Blake y Mouton .....	5
1.6.2. Modelo de Kurt Lewin .....	6
1.6.3. Modelo de Willian Reddin .....	6
1.6.4. Modelo de Daniel Denison .....	6
1.6.5. Modelo Warner Burke y Litwin.....	6
1.6.6. Modelo de Weisbord .....	6
2. METODOLOGIA.....	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Modelo seleccionado .....	8
2.3. Propuesta .....	9
2.4. Resultados.....	9
3. Conclusiones .....	12
Referencias.....	13
ANEXOS .....	16

## INTRODUCCIÓN

Toda organización sin importar su tamaño, forma o actividad deben afrontar una serie de retos diarios como la competencia, los cambios políticos, económicos, sociales e incluso temas ambientales. La cual el diagnóstico organizacional es una forma de afrontar estos lances.

Romagnoli, citado por (Asencio, Guarnizo, Caiche, & Medina, 2017) indica que el diagnóstico es la herramienta ideal para conocer la situación real de la empresa, por lo tanto mediante sus resultados se puede determinar cuáles son los problemas que impide que dicha institución se desarrolle de forma óptima y plantee un plan de acción.

El planteamiento de un modelo de diagnóstico según (Marrero, Olivera, Garza, & González, 2014) parte del análisis de los antecedentes de la empresa en comparación con la situación actual, estas observaciones determinan la potencialidad de la empresa en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y conocer el alcance de los recursos.

Para Achrol y Kotler, citado por (Ramirez, Rivera, Torres, Azmecua, & Barajas, 2018) asevera que a nivel mundial la globalización es sinónimo de cambios complejos en lo político, social y económico, es un cóctel de circunstancias que depara un futuro incierto para las organizaciones la cual están en busca de nuevas ideas para el logro de sus metas. Así mismo como indica Chumbita, citado por (Rios, Toro, Perez, Mandiola, & Alvaro, 2018) en Latinoamérica la investigación en referencia al desarrollo del pensamiento en la organización es muy escasa, todo esto producto de un lastre histórico de malas decisiones tomadas por los líderes de la región.

En Ecuador cada vez más son las empresas que comprenden la importancia del diagnóstico organizacional sobre todo en las medianas y pequeñas organizaciones, la cual existen muchas dificultades para desarrollar una planificación adecuada de acorde a las características de la empresa.

Encochep una organización relacionada al sector de la construcción dedicada al servicio de alquiler de encofrados metálicos para columnas, muros y cisternas, además de contar con maquinarias para este tipo de trabajo. Lleva operando en el mercado un período de tres años tiempo en el cual la empresa experimenta un crecimiento constante, sin embargo, los resultados obtenidos no coinciden con los objetivos planteados por el propietario de la empresa.

Para que la empresa Encochep tome ventaja ante sus competidores es imprescindible conocer la situación actual de la organización por medio de un diagnóstico, por consiguiente, se debe establecer un plan a seguir para lograr los objetivos establecidos.

Con respecto al problema se destaca en primer lugar el desconocimiento de la importancia de la aplicación de modelos de diagnóstico y sus procesos por parte del propietario de la empresa, en segundo lugar se acusa la falta de una estructura de planificación organizacional que implica: el organigrama, manual de procesos y el de funciones, esto provoca que exista un desconcierto al no conocer la realidad actual de la organización, como producto la empresa carece de un plan estratégico para el logro consecutivo de sus objetivos. La elaboración de un modelo facilita al gerente la toma de decisiones ya que brinda una información organizada y sistematizada.

Como objetivo general se propone analizar la situación actual de la empresa Encochep de la ciudad de Machala, para la elaboración de un modelo de diagnóstico organizacional.

## 1. DESARROLLO

### 1.1. Diagnóstico Organizacional

“Los trabajos de diagnóstico son la consecuencia inmediata de dos requerimientos organizacionales: el primero es conocer el estado en que se encuentran las cosas; el segundo, conocer los efectos o consecuencias de las actuaciones” (Gonzalez, 2018, pág. 69).

Las empresas al realizar el diagnóstico pueden determinar la situación actual de la misma, conocer por ejemplo: el sistema gerencial y las relaciones que estas llevan tanto a nivel externo como interno, por consiguiente pueden establecer sus fortalezas y debilidades, como resultado se logra definir las estrategias a seguir para aprovechar las oportunidades y solventar las amenazas, para esto se debe analizar los distintos departamentos empresariales (Bernal, Mora, Arellano, & Torres, 2014).

Según (Asencio, Guarnizo, Caiche, & Medina, 2017) el diagnóstico organizacional desde una perspectiva del cambio va relacionada al desarrollo organizacional, que busca conocer la condición presente de la empresa y evaluar las propuestas.

Para (Segredo, García, & León, 2017) el desarrollo organizacional es la herramienta que permite a las empresas evolucionar y adaptarse a los cambios, sobretodo en la actualidad, en un mundo globalizado donde la evolución es una constante estos cambios vertiginosos exigen a las organizaciones a elaborar procesos y estructuras flexibles. Estas actuaciones requieren de dos tipos de capacidades la individual y la colectiva, el conjunto de estas dos características permite a las empresas lograr una mayor eficacia organizacional y asumir mayores riesgos de forma más segura.

Así mismo el diagnóstico abarca una serie de acontecimientos estructurales que pueden darse desde la implementación de nuevas tecnologías a una transformación en la cultura de la organización, esto ayudará a una mayor versatilidad a las empresas en la adaptación de nuevos acontecimientos independientemente de su tamaño, forma o sector (Pérez, Vilariño, & Ronda, 2016).

El diagnóstico se basa en los cambios que la empresa debe realizar para adaptarse ante cualquier situación, uno de los requisitos para establecer dichos cambios es conocer la situación actual, por consiguiente, establecer el método a aplicar para conocer los resultados.

Para (Garbanzo, 2016) la implicación de la planificación estratégica en una institución tiene como finalidad influir en la cultura conductista de sus integrantes y guiar a la empresa en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos, el conjunto de estos requerimientos bajo la batuta de la planificación estratégica permite a la entidad llegar a un diagnóstico organizacional óptimo que facilite a la empresa desarrollarse según lo previsto.

### **1.2. Importancia del diagnóstico**

La importancia del diagnóstico organizacional consiste en una serie de pasos que nos permite determinar un problema existente en la organización y la forma de solventarlo, dichos pasos se clasifican en conocer el problema, comprender la situación actual, la cual se debe tomar en cuenta a los miembros de la organización, la reflexión sobre el método a utilizar, y por último una vez obtenido los resultados de la investigación formular una solución (Cantos, 2017).

Para (Reyes, 2015) en su libro destaca que el diagnóstico significa comprender e identificar las acciones que realiza la empresa para determinar los efectos de las decisiones que esta toma, una vez obtenido los resultados se procederá a la formulación de acciones de mejora.

La crisis económica a nivel nacional e internacional, el clima laboral, la competencia, las nuevas tecnologías, la globalización, todos estos factores afectan de una u otra manera a las organizaciones independientemente del sector al que estas pertenezcan, detectar el problema y analizar la situación es esencial para efectuar un diagnóstico correcto.

### **1.3. Diagnóstico Organizacional y las intervenciones**

Las intervenciones en el diagnóstico organizacional se define en tres pasos: el primero implica el elemento del diagnóstico que consiste en conocer de manera detallada toda la información de la empresa y del método a aplicarse, en segundo lugar el elemento de actuación define a los responsables del funcionamiento del sistema y quienes lo aplican en la empresa, por último el elemento de mantenimiento de proceso que se responsabiliza que el modelo de desarrollo organizacional sea ejecutado de manera idónea para realizar un análisis de los resultados y nos facilite en la toma de decisiones (Gonzalez, 2018).

#### **1.4. Guías Comunes para formular diagnósticos acertados**

Establecer un diagnóstico organizacional implica que la empresa debe elegir un modelo de acorde a las características de la problemática que esta presenta, que a su vez debe orientarse a la comprensión de los resultados según sus variables para su posterior explicación y solución. Hamid y otros, citado por (Jaramillo, Vargas, Grimaldo, & Guzman, 2016).

Para (Gonzalez, 2018) Existen tres aspectos a ser considerados: el primero los resultados susceptibles de observación tienen múltiples causas, uno de ellos es la forma como se ha venido administrando la organización y la intervención que se debe realizar de acorde a la situación de la empresa; la segunda varios datos representan síntomas y no causas. Determinar el problema guiándose sólo por los resultados finales, esto es una forma errónea de diagnóstico si no se determina que o quien produce las contrariedades, por último, lo que se percibe y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar, la aptitud del individuo no debe ser subjetiva si no basarse en resultados.

#### **1.5. Modelo de diagnóstico organizacional**

Hay que distinguir entre el instrumento para diagnosticar y el método para hacerlo, el instrumento se refiere a la aplicación particular para realizar el diagnóstico, mientras que el método es la forma de utilizar el medio, en otras palabras el modelo determina el tipo de información y la técnica a emplearse, así mismo la forma de interpretar los datos puede darse de dos formas: la primera en la que participa sólo la alta gerencia y la segunda el responsable del diagnóstico que determinará su propio criterio. (Gonzalez, 2018).

#### **1.6. Tipos de modelos de Diagnóstico organizacional**

1.6.1. *Modelo Grid gerencial de Blake y Mouton.* Se enfoca en determinar la capacidad de liderazgo, la enseñanza del mismo y la variedad de tipos de líderes que pueden existir, este método utiliza una escala del 1 al 9 en un eje vertical y horizontal en la cual determinan las orientaciones del líder (Serrano & Portalanza, 2014).

“El estilo gerencial, es el comportamiento y capacidad del director para direccionar, tomar decisiones y tener capacidad para sumar los recursos humanos, lo cual exige aprovechar la participación de todos los miembros de la organización, aprovechando su experiencia y creatividad” (Alvarado, Quero, & Bolívar, 2016, pág. 59).

1.6.2. *Modelo de Kurt Lewin*. Este modelo de diagnóstico identifica 3 fases para conseguir el cambio organizacional, en primer lugar la etapa del descongelamiento de las prácticas antiguas, el desplazamiento y por último la aplicación del cambio hacia prácticas organizacionales más efectivas, según Mengíbar, citado por (Martines, Carrasco, & Bull, 2018).

El descongelamiento se produce cuando los integrantes de la organización se convencen de la necesidad del cambio para posteriormente realizar el desplazamiento que es la etapa más difícil y de forma posterior la fase de normalización.

1.6.3. *Modelo de Willian Reddin*. Reddin, citado por (Martínez, Solórzano, & Rivera, 2015) este método se orienta hacia 3 elementos primeramente hacia los individuos de la organización la cual se le asigna actividades que deben ser cumplidas se le denomina orientación de tarea; en segundo lugar la orientación hacia las relaciones viene hacer la forma en cómo se realizan las actividades; y en tercer lugar la efectividad, es cuando se ha logrado el comportamiento idóneo que requiere la organización.

1.6.4. *Modelo de Daniel Denison*. El modelo propuesto por Denison estudia la cultura organizativa y la forma en como esta evoluciona de acorde a las necesidades de la empresa. Este método se compone de cuatro medidas la implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. (Mora & Vera, 2017).

Se establece que en la implicación parte de las personas, su empoderamiento, la forma de trabajo en equipo y sobre todo su capacidad de influencia; la adaptabilidad sugiere que las empresas deben evolucionar hacia las exigencias de los clientes; así mismo la misión hace referencia al cumplimiento de los propósitos de la organización y por último la consistencia se centra en los valores de las personas en relación a la empresa. Las organizaciones que aplican este método se considera que tiene una cultura organizacional sólida, según Denison citado por (Carro, Sarmiento, & Rosano, 2017).

1.6.5. *Modelo Warner Burke y Litwin*. En este modelo se analiza el desempeño organizacional evaluando los factores externos e internos. Este tipo de diagnóstico se caracteriza por la evaluación de sus dimensiones organizacionales y la forma en cómo estas se interrelacionan para conseguir el cambio en el rendimiento de los colaboradores, Burque y Litwin, citado por (José, David, & Castillo, 2015).

1.6.6. *Modelo de Weisbord*. Modelo de diagnóstico de seis cajas, que indica a quienes se enfrenten a la tarea de realizar un diagnóstico integral, este modelo se centra sobre 6 puntos claves de incidencia directa en el funcionamiento de la organización. Cuestión que será detallada en el siguiente punto del desarrollo.

Para (Gonzales, Varela, & Fortoul, 2016) El método de Weisbord aborda un diagnóstico de 6 cajas la cual se analiza en los siguientes párrafos.

Propósito, en el primer componente la organización tiene que tener claro su misión y visión, para este punto todas las personas que pertenecen a la empresa deben conocerlo y enfocarse a cumplir las metas establecidas, el pensamiento de los trabajadores no debe ser subjetivo.

Estructura, en este paso se diseña la manera de cómo se van hacer las cosas, se determinan las normas, políticas, valores, es decir es la forma de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones, en este punto se analiza el trabajo en equipo, donde se realiza un análisis para conocer qué relación mantienen los miembros del grupo de trabajo con la naturaleza de su trabajo individual.

Recompensas, es la motivación o el premio que reciben los sistemas el individuo o los grupos de trabajo al cumplir los objetivos propuestos por la organización, así mismo se percibe los castigos en caso de no cumplirse las metas.

Liderazgo, Para que el objetivo sea cumplido el líder de la organización debe adaptarse a la conducta de la empresa, en este punto se define dos tipos de líderes el que establece la misión y la visión de la empresa y el que sigue ya los parámetros establecidos.

Mecanismos útiles, son las herramientas o métodos para coordinar las actividades, estos mecanismos ayudarán o harán más difícil el logro de las metas de la organización.



## **2. METODOLOGÍA**

El procedimiento utilizado fue el cualitativo descriptivo, tomando como variable independiente el diagnóstico organizacional y la dependiente los modelos de diagnóstico, se realizó un análisis en la empresa Encochep para determinar y proponer el modelo de diagnóstico más adecuado de acorde a sus necesidades. La herramienta utilizada fue la entrevista que es un diálogo entre dos personas la cual el entrevistador pregunta y el entrevistado responde

### **2.1. Antecedentes**

En primer lugar, para el desarrollo del caso se seleccionó a la empresa Encochep, la cual se consideró su estructura y tamaño. Esta es una organización de tres años de antigüedad dedicada al servicio de alquiler de encofrados metálicos para columnas, muros y cisternas además de maquinaria como son concretaras, compactadoras, roto martillo entre otras, se encuentra ubicada en la ciudad de Machala en el Bosque sector uno.

Se investigó sobre el diagnóstico organizacional, sus conceptos, importancia, guías de desarrollo y los diferentes métodos existentes.

### **2.2. Modelo seleccionado**

El modelo de Weisbord que se aplicó en la empresa Encochep, se consideró idóneo debido a que nos permite realizar un estudio estructural de la situación de la organización, una vez obtenido los resultados se formuló propuestas para realizar los planes de mejora.

Se elaboró un cuadro en el que se especifica los objetivos de cada una de las cajas del modelo de Weisbord: El propósito (a que nos dedicamos), la estructura (es la forma en cómo dividimos el trabajo), las relaciones (conocer el ambiente laboral), liderazgo (el mantenimiento de los cuadros de equilibrio), recompensas (incentivos de la tarea), mecanismos útiles (tecnologías de coordinación adecuada).

La entrevista fue el medio utilizado para explorar este modelo, se la realizó a los trabajadores de la empresa, cada pregunta está dirigida específicamente hacia uno de las 6 fases que tiene el modelo de cajas. Se la dividió de la siguiente manera: preguntas 1-5 propósito; 6-9 estructura; 10-13 relaciones, 14-17 recompensas, 18-20 liderazgo, 21-24 mecanismos útiles, la presente entrevista se encuentra en anexos con las respectivas respuestas, Una vez obtenido los resultados se procedió a su respectivo análisis y posterior propuesta.

## 2.3. Propuesta

**Cuadro 1. Modelo de Weisbord**

<b>Modelo de Caja</b>	<b>Objetivo del Análisis</b>
<b>Propósito: ¿A qué negocio nos dedicamos?</b>	Conocer si todos los miembros de la organización, tienen presente la planificación estratégica de la empresa: Misión, Visión y Objetivos, además de que puedan determinar la situación de la misma. Y examinar su Compromiso.
<b>Estructura: ¿Cómo dividimos el trabajo?</b>	Determinar si los colaboradores conocen las actividades que deben ejercer. Se necesita establecer si se tiene claro la estructura de mando, las políticas y los valores.
<b>Relaciones: ¿cómo manejamos los conflictos?</b>	Analizar el clima laboral de la organización
<b>Recompensas: ¿Todas las tareas tiene incentivos?</b>	Determinar si existe un equilibrio motivacional y económico en relación a las actividades que ejerce cada individuo.
<b>Liderazgo: ¿Alguien mantiene los cuadros en equilibrio?</b>	Conocer la percepción de los colaboradores hacia el administrador
<b>Mecanismos Útiles: ¿Contamos con tecnología de coordinación adecuada?</b>	Que los trabajadores se sientan satisfechos con los materiales y equipos necesarios para ejercer sus actividades.
Elaborado por el Autor	

## 2.4. Resultados

**Propósito:** En el modelo de cajas en la fase del propósito según los resultados de la entrevista se determinó que la situación de la empresa es positiva. Respecto a las condiciones laborales, aunque no existe un documento formal el personal se siente satisfecho, la cual se consideró que dicha situación no influye en el rendimiento del trabajador, en relación al compromiso con la organización se obtuvieron resultados positivos, como punto a mejorar los empleados no conocen con claridad aspectos como la misión, visión, y objetivos.

**Propuesta:** se decidió realizar una capacitación en la cual los puntos a tratar son la misión, visión, objetivos de la empresa y condiciones laborales.

**Estructura:** En la estructura se estableció que en la asignación de tareas se realiza de forma correcta tanto en los trabajos individuales como grupales, todo el personal tiene claro lo que tienen que hacer, en cuanto a la realización de otras actividades para las cuales no fueron contratados según la entrevista se las realiza de manera esporádica, cabe destacar que este aspecto positivo contrasta con el hecho de que la empresa carece de una planificación organizacional haciendo mención la falta de un manual de procesos y de funciones, así mismo en lo que respecta a políticas y valores no se tiene un conocimiento claro de la misma, en cuanto al organigrama no existe problemas de mando, pero no se ha establecido una estructura en sí como tal.

Propuesta: realizar una capacitación la cual tenga como tema las políticas y valores de la empresa, así como la elaboración de una planificación organizacional.

**Relaciones:** este aspecto es uno de los puntos de mayor fortaleza de la organización mostrando que existe un ambiente laboral agradable, beneficiando a la empresa a la hora de trabajar en equipo ya que es un punto clave para la consecución de las metas. Además, cabe destacar que la comunicación entre los colaboradores y el administrador se la considera buena.

Propuesta: se sugirió reforzar esas fortalezas, como recomendación se podrían realizar actividades recreativas para afianzar aún más el compromiso entre compañeros.

**Recompensa:** en primer lugar, según la entrevista se dedujo que no existen incentivos extras, pero cabe destacar que los colaboradores consideran justo la remuneración económica respecto a las actividades que estas ejercen, en cuanto a la recompensa motivacional los trabajadores la consideran importante, pero recomendaron que debe de existir un equilibrio entre estos dos tipos de recompensa, así mismo por parte de los trabajadores no ameritan las capacitaciones como un factor motivacional.

Propuesta: establecer un sistema de recompensa hacia los trabajadores cada vez que se logre cumplir algún objetivo y remarcar la importancia de las capacitaciones.

**Liderazgo:** de igual manera como en la fase de relaciones se considera uno de los puntos más fuertes de la organización, la valoración que se tiene del jefe es buena, así como su capacidad administrativa que se ve reflejada en la toma de decisiones, en el trato a los clientes, y la logística todo esto se determina en la capacidad para resolver problemas.

Propuesta: de igual forma se propone reforzar esta fortaleza, así mismo se incentiva que las opiniones de los colaboradores sean analizadas y ellos se sientan parte de la organización.

**Mecanismos Útiles:** en lo que respecta al material de trabajo existen algunas inconsistencias sobre todo con elementos básicos con guantes, franelas, equipo de seguridad, además de no contar con un manual de procedimiento definido.

Propuesta: elaborar un manual de procedimiento, además de establecer un presupuesto para solventar imprevistos en reposición de material.

### **3. Conclusiones**

En la formulación del problema se detectaron carencias como la falta de una planificación organizacional, y el poco conocimiento sobre la importancia del diagnóstico, por lo tanto, se realizó como propuesta un modelo de diagnóstico organizacional.

Al aplicar el modelo de diagnóstico en la empresa fue posible determinar la situación real de la misma, esta información nos permitió establecer la propuesta del modelo acorde a los resultados, el modelo seleccionado fue el de Weisbord ya que este nos permitió una visión integral de la empresa.

establecida la importancia de la planificación, su aplicación logró la consecución de los objetivos propuestos en el trabajo de investigación; por tanto, se consideró necesario la aplicación del modelo, el mismo que permitió determinar los puntos clave en donde la organización tiene deficiencias.

Se concluyó por medio de la entrevista que la empresa cuenta con fortalezas respecto a las relaciones y liderazgo, así también dentro de las debilidades se debe aplicar planes de mejora en lo que son estructura, propósito, mecanismos útiles y en cierta medida las recompensas.

Acorde al diagnóstico las necesidades de la empresa, y lo resultado el modelo seleccionado de Weisbord ofreció un análisis integral de los puntos claves de la organización la cual nos permitió formular propuestas de mejora.

## Referencias

- Alvarado, S. d., Quero, Y., & Bolívar, A. (2016). Estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas basicas del municipio de Miranda. *NEGOTIUM*, 12(35), 56-79. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78248283005.pdf>
- Asencio, L., Guarnizo, S., Caiche, W., & Medina, V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA*, 2(5), 137-147. Obtenido de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/237/284>
- Bernal, D., Mora, C., Arellano, G., & Torres, K. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, 16(2), 278-299. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99331125005.pdf>
- Cantos, M. E. (2017). Diagnóstico organizacional en escuelas públicas de educación básica del Cantón Cañar– Ecuador, para promover su efectividad. *Población y desarrollo*, 23(44), 86-92. Obtenido de <http://scielo.iics.una.py/pdf/pdfce/v23n44/2076-054X-pdfce-23-44-00086.pdf>
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(1), 67-87. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>
- Gonzales, D., Varela, M., & Fortoul, T. (2016). El proceso de la evaluación formativa desde el modelo Weisbord en educación medica. *Investigación en educación medica*, 5(19), 136-147. doi:<https://doi.org/10.1016/j.riem.2015.11.002>
- Gonzalez, A. (2018). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. Madrid: Publicaciones Administrativas y contables jurídicas.
- Jaramillo, L., Vargas, S., Grimaldo, A. d., & Guzman, L. (2016). Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto colombiano. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 16(2), 45-62. Obtenido de file:///C:/Users/leo\_w/Downloads/Dialnet-DisenoDeUnInstrumentoDeDiagnosticoOrganizacionalBa-5969553.pdf
- José, S., David, N., & Castillo, I. (2015). Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 13(21), 27-37. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409643604004.pdf>

- Marrero, R., Olivera, A., Garza, R., & González, C. (2014). Modelo de diagnóstico de procesos aplicado en la en la comercializadora de artículos ópticos. *Ingeniería Industrial*, 36(1), 29-38. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v36n1/rii04115.pdf>
- Martines, E., Carrasco, C., & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gremiales*, 34(146), 88-98. doi:DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Martínez, L. M., Solórzano, A. S., & Rivera, L. (2015). Análisis Psicométrico del Diagnóstico de Efectividad Gerencial de Reddin. *ACTA DE INVESTIGACIÓN PSICOLÓGICA*, 5(3), 2211-2223. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007471916300114>
- Mora, P., & Vera, A. (2017). Análisis de la incidencia de la cultura administrativa en la sustentabilidad de las empresas familiares del calzado de la comuna Valdivia, provincia de Santa Elena 2016. *Espirales*, 1(5), 53-71. Obtenido de <http://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/21>
- Pérez, M., Vilariño, C., & Ronda, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 286-294. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360448031007.pdf>
- Ramirez, L., Rivera, M., Torres, E., Azmecua, M., & Barajas, J. (2018). Análisis del diagnóstico e intervención organizacional en MIPYMO`S Del Sur De JALISCO: Una revisión desde el desarrollo organizacional. *Global de negocios*, 6(4), 51-65. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Ezequiel\\_Ramirez6/publication/335988053\\_ANALISIS\\_DEL\\_DIAGNOSTICO\\_E\\_INTERVENCION\\_ORGANIZACIONAL\\_EN\\_MIPYMO\\_S\\_DEL\\_SUR\\_DE\\_JALISCO\\_UNA\\_REVISION\\_DESDE\\_EL\\_DESARROLLO\\_ORGANIZACIONAL\\_ANALYSIS\\_OF\\_THE\\_DIAGNOSIS\\_AND\\_INTERVENTION\\_IN](https://www.researchgate.net/profile/Ezequiel_Ramirez6/publication/335988053_ANALISIS_DEL_DIAGNOSTICO_E_INTERVENCION_ORGANIZACIONAL_EN_MIPYMO_S_DEL_SUR_DE_JALISCO_UNA_REVISION_DESDE_EL_DESARROLLO_ORGANIZACIONAL_ANALYSIS_OF_THE_DIAGNOSIS_AND_INTERVENTION_IN)
- Reyes, A. O. (2015). *Elemental, Mi Querido Consultor: Diagnóstico organizacional al estilo Sherlock Holmes*. Mexico D.F: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=U14JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Rios, N., Toro, J. P., Perez, A., Mandiola, M., & Alvaro, E. (2018). Estudios Organizacionales en Chile? Entre la parcelación, la ambigüedad y las racionalidades en disputa. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1710/171059649009/171059649009.pdf>
- Segredo, A., García, A. J., & León, P. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual.

*INFODIR*, 13(24), 86-97. Obtenido de  
<https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2017/ifd1724k.pdf>

Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *ELSEVIER*, 5(11), 117-125. doi:10.1016/S2215-910X(14)70026-6



## ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### GUIA DE ENTREVISTA

**Objetivo de la entrevista:** Recopilar información sobre la situación actual de la empresa Encochep para su posterior diagnóstico.

Preguntas

#### **Propósito**

1. Como considera, la situación actual de la organización.
2. Explique con sus propias palabras cuales fueron las condiciones laborales al momento de ingresar en la organización, y si se están cumpliendo.
3. Cómo valora usted su compromiso actual con la empresa y cree que este influye en su rendimiento laboral.
4. Podría explicarnos brevemente en qué consisten las metas de la empresa para el 2020.
5. Cuáles son los aspectos según su criterio que son esenciales para el logro de las metas propuestas por la empresa.

#### **Estructura**

6. La información recibida sobre las políticas y valores de la empresa y la asignación de tareas de su puesto de trabajo fue clara. Explíquelo.
7. Qué opinión nos puede dar respecto en la asignación de tareas entre usted y sus compañeros, la considera justa.
8. Como considera usted la estructura de mando en la organización
9. Realiza actividades para la cual no es su especialidad o no le fueron notificadas al momento de ingresar en la organización, denos su comentario

#### **Relaciones**

10. Su inmediato superior durante la jornada laboral le realiza algún tipo de observación, ¿de qué forma lo hace?

11. La planificación de las actividades grupales que se propone en la empresa, en su opinión las considera oportunas, o en su caso son incitadoras de conflictos entre los miembros de la empresa.

12. Le gustaría dar una opinión sobre el ambiente laboral que se percibe en la empresa

13. Cómo valora usted la relación laboral con su jefe.

### **Recompensas**

14. Recibe algún tipo de incentivo extra por su desempeño en la organización.

15. Según su percepción los beneficios laborales y económicos que usted percibe de la empresa corresponde de manera recíproca al trabajo que usted realiza en ella.

16. Existe algún tipo de capacitación, que recomendaría

17. Como considera la aptitud motivacional de su jefe hacia los trabajadores de la empresa.

### **Mecanismos Auxiliares**

18. Se siente motivado en su trabajo. Porque

19. Cuenta usted con la tecnología y los materiales necesarios para desempeñar sus tareas

20. La empresa cuenta con un manual de procedimiento

### **Liderazgo**

21. que valoración nos daría usted de su jefe

22.Cuál es su opinión respecto a la capacidad administrativa de la gerencia

23. Como califica usted la Toma de decisiones.

24. En base a su experiencia como calificaría la capacidad de resolver problemas de su jefe.