

# ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS AS A MODEL OF SUSTAINABLE AND COMPETITIVE DEVELOPMENT

## DIAGNOSIS ORGANIZACIONAL COMO MODELO DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y COMPETITIVO



Hernández, Gladys

### RESUMEN

El objetivo de la investigación fue analizar la diagnosis organizacional en una empresa embotelladora de agua, como modelo de desarrollo sustentable y competitivo. Los aportes teóricos más importantes fueron de Ahumada y Perusquia (2015), Sandoval y Moncayo (2016), Arboleda (2016), López, Arriaga y Pardo (2018), Báez, Hernández y Alibet (2019). La investigación fue de tipo analítica, con diseño de campo. Como instrumento se aplicó la guía de entrevista en (43) informantes clave. Los resultados obtenidos permiten concluir que, a través, de la diagnosis organizacional se identificaron aspectos que impactan en el desempeño, sostenibilidad y competitividad de la empresa.

**Palabras clave:** Diagnosis Organizacional, Empresa embotelladora de agua, Modelo de Desarrollo Sostenible, Competitividad.

### ABSTRACT

The objective of the research was to analyze the organizational diagnosis in a water bottling company, as a model of sustainable and competitive development. The most important theoretical contributions were from Ahumada and Perusquia (2015), Sandoval and Moncayo (2016), Arboleda (2016), López, Arriaga and Pardo (2018), Báez, Hernández and Alibet (2019). The research was analytical, with a field design. As an instrument, the interview guide was applied to (43) key informants. The results obtained allow us to conclude that, through the organizational diagnosis, aspects that impact the performance, sustainability and competitiveness of the company were identified.

**Keywords:** Organizational diagnosis, Water bottling company, Sustainable development model, Competitiveness.

Fecha de recepción: 13 de agosto de 2020

Fecha de aprobación: 12 de septiembre de 2020

**DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4766394>**

---

<sup>1</sup> Docente-Investigadora de la Universidad de Carabobo, adscrita al Departamento de Gestión de Personas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Jefe de Cátedra de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos. E-mail: [gladys.isabel@gmail.com](mailto:gladys.isabel@gmail.com) ID ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1553-5406>

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, en su compleja dinámica de productividad enfrentan retos importantes, debido al crecimiento en la demanda de bienes y servicios por lo que su accionar debe estar enfocando en la sustentabilidad y competitividad.

De acuerdo con Báez, Hernández y Alibet (2019) las organizaciones que trabajan en desarrollo sostenible se crean con una misión, la cual casi siempre implica una intención de modificar cierta realidad. Las organizaciones operativizan dichas intenciones a través de acciones planificadas y bien definidas que son los Proyectos.

En ese orden de ideas, los autores enfatizan que para avanzar hacia la sostenibilidad se requiere de cuatro componentes o conceptos claros que puedan hacerse operativos en la práctica mediante: metodologías de planificación, monitoreo y evaluación, estructuras organizativas adecuadas para el proceso y herramientas o instrumentos para recoger la información.

La empresa caso de estudio, se fundó en 1971 cuya actividad económica la tipifica como una planta de extracción y envasado de agua. Su propósito es ofrecer agua naturalmente pura y mineral, está ubicada en Maracay - estado Aragua. Con 49 años en el mercado y dirigida por sus dueños, se categoriza como “Grande Empresa”, de acuerdo a los parámetros de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Información (2010) en su artículo 44.

Para su funcionamiento la empresa cuenta con una fuerza laboral de 675 trabajadores, es una planta con uso intensivo de tecnología de Italia, Colombia y china, por la naturaleza de su proceso productivo, demanda un alto nivel de concientización de sus colaboradores, en cuanto al manejo del producto que generan.

En este sentido, surge la necesidad de encontrar caminos que retomen el curso de un desarrollo sostenible, que contribuya al bienestar de las personas, sin menoscabar ni comprometer los recursos y el futuro de las generaciones por venir; es menester, procurar un mundo habitable para nosotros y para nuestra especie.

Por estas razones se considera preciso formular la siguiente pregunta de investigación ¿En qué medida la diagnosis organizacional permite generar cambios para el desarrollo sustentable y competitivo, en una empresa embotelladora de agua? Para dar respuesta a la interrogante se planteó como objetivo: analizar la diagnosis organizacional en una empresa embotelladora de agua, como modelo de desarrollo sustentable y competitivo.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **DIAGNOSIS ORGANIZACIONAL**

La diagnosis organizacional, es un método que permite generar conocimientos de utilidad en la implementación de cambios planificados que impacten en las actitudes y conductas de los integrantes, como en la estructura organizacional; este procedimiento influye en el desempeño de los trabajadores de la empresa, a través de la perspicacia que tienen de múltiples factores de la realidad laboral, como pueden ser los niveles de autoridad, comunicación, colaboración, condiciones de trabajo, entre otros (Peña, Díaz y Olivares, 2015).

Desde otra perspectiva la diagnosis organizacional, consiste en un conjunto de acciones que tienen como objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización en la que se detectaron diversos tipos de problemas (Verdugo, Ochoa, Parada y Güereña, 2015).

Para, Sandoval y Moncayo (2016) “el diagnóstico empresarial hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos en el logro de sus objetivos” (p.7).

En este caso específico la investigación la diagnosis, se desarrolló en una planta de extracción y envasado de agua, la misma es una empresa cuyo objetivo es ofrecer a sus clientes agua pura y mineral adaptada a la norma venezolana para el agua potable COVENIN N° 1431 (1982). El proceso se encuentra dividido en: generación de agua mineral y envasado de agua potable.

Por lo mencionado anteriormente, en este estudio se define la diagnosis organizacional como un método organizado que permite identificar, describir, comprender y mejorar los procedimientos desarrollados en la planta de extracción/ envasado de agua; con la finalidad de obtener detalles sobre las actividades o procesos que generen problemas e impidan el logro de los objetivos organizacionales.

### **MODELO DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

En este estudio se aborda el concepto de modelo de desarrollo sostenible, pero se considera pertinente conceptualizar que es un Modelo por separado. Desde la perspectiva de Ahumada y Perusquia (2015) “un modelo se define como la representación de un fenómeno desde la perspectiva del observador. Este surge al analizar con perspectiva sistémica el problema” (p. 7).

Para efectos del estudio un modelo constituye un plan con una serie de aspectos que suministran información relevante para identificar, analizar, comprender y explicar el comportamiento del problema; asimismo, establecer un modelo permite visualizar los recursos que posee la empresa y como se van a aprovechar para generar crecimiento y utilidades para satisfacer las demandas del entorno.

Por otra parte, en relación con el desarrollo sostenible, para Cortés y Peña (2015) es el desarrollo que “se da en una nación que puede mantener o sostener el equilibrio en la parte social, económica y ambiental; es el tipo de desarrollo, que genera una mejor calidad de vida, sin dejar que el consumismo afecte las generaciones futuras” (p.6).

El desarrollo sostenible se establece a partir de tres pilares: espacio económico, medioambiental y social. La atención y análisis vira de una visión exclusivamente económica y estrecha a la hora de explicar el desarrollo, a otra inclusiva, integral e integradora que plantea la necesidad de equilibrio entre los tres ámbitos mencionados (López, Arriaga y Pardo, 2018).

López et al. (2018) indican que para el modelo de desarrollo sostenible “el énfasis recae inicialmente en la interacción entre aquello que podemos mencionar en sentido abstracto como “lo económico” y “lo ambiental”; más particularmente, en las consecuencias negativas que la actividad humana tiene sobre los ecosistemas naturales” (p.13).

Por su parte Báez, Hernández y Alibet (2019) indican que el desarrollo sostenible no es un estado sino un proceso, es necesario encontrar métodos para progresar en dicho proceso; asimismo, se progresa en la medida en que la situación ambiental y humana del espacio geográfico analizado mejora o al menos se mantiene.

Para efectos de la investigación se conceptualiza el desarrollo sostenible, como el compromiso que promueve el respeto del hombre mediante el aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar el progreso y prosperidad de la sociedad, pero estableciendo regulaciones que garanticen a las generaciones presentes y futuras el disfrute de un ambiente sano.

Tomando en cuenta esta concepción, se requiere un modelo de desarrollo sostenible adaptado a los constantes cambios del entorno; por lo que el más pertinente para efectos de esta investigación es el planteado por Báez, Hernández y Alibet (2019) el mismo se explica en la tabla 1:

**Tabla 1. Modelo de Desarrollo Sostenible**

<b>Método</b>	<b>Definición</b>
<b>Planificación, monitoreo y evaluación</b>	La planificación está basada en una serie de hipótesis y supuestos que deben verificarse y corregirse a medida que avanza el proceso.  El monitoreo y evaluación se conciben como instrumentos para verificar dichas hipótesis y supuestos y para motivar instancias frecuentes de reflexión y decisión que permitan hacer las correcciones necesarias en forma de descarte o corrección de cuestiones que la práctica muestra como inválidas y su reemplazo por otras que también deben ser verificadas.
<b>Estructuras organizativas adecuadas para el proceso</b>	Los distintos procesos internos necesarios para avanzar hacia el desarrollo sostenible necesitan de una serie de estructuras organizativas que les den existencia formal dentro de la vida del proyecto.  Es común que los proyectos tengan instancias de coordinación interna, mecanismos de intercambio de información y hasta reuniones periódicas de planificación. Lo que no es tan frecuente es que tengan personas encargadas de facilitar las tareas de monitoreo y evaluación, reuniones internas de reflexión y análisis, espacio de discusión de cuestiones conceptuales.
<b>Herramientas o instrumentos adecuados para recoger la información</b>	Es necesario contar con los instrumentos concretos que permitan recoger información. Los mismos deben ser precisos, reproducibles, apropiados para la función, ajustados a las necesidades y diseñados acordes a los actores que van a utilizarlos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Báez, et al. (2019)

## **COMPETITIVIDAD**

La competitividad es un aspecto que debe poseer una empresa en relación con disponer de activos tales como una mayor capacidad innovadora en materia de nuevos productos y procesos de producción, lograr un aumento de la productividad de la mano de obra y del capital mayor que el de sus competidores, reducir sus costos a través de una mayor integración (Bonales, Zamora y Ortíz, 2015).

Arboleda (2016) define la competitividad como un fenómeno que avanza plenamente sobre el concepto de la productividad de los factores que se manejan en espacios y momentos distintos. Para Mancha, Moscoso y Santos (2016) “la competitividad se manifiesta a través de la existencia de las empresas de una región capaces de producir productos de una forma coherente y provechosa y que reúnan los requisitos de un mercado abierto en término de precio, calidad” (p.15).

La competitividad es la forma en la cual una empresa, país e incluso persona puede colocarse en una posición diferenciadora relativamente superior frente otros con base en factores y elementos propios difíciles de emular (Barrios, Contreras y Olivero 2019).

Tomando en cuenta la perspectiva de los autores se define la competitividad como el valor agregado que posee la empresa para innovar en sus métodos tanto en la formación del talento humano como en los procesos de elaboración de su producto para satisfacer la demanda de sus clientes y posicionarla frente a sus competidores.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para lograr el objetivo de la investigación en relación con analizar la diagnosis organizacional en una empresa embotelladora de agua, como modelo de desarrollo sustentable y competitivo, se aplicó un diseño de campo para Hernández, Fernández y Baptista (2014) corresponde a las estrategias que se adoptan en función al objetivo que se pretende alcanzar con la realidad estudiada, es decir con la situación de campo, observando y recolectando los datos, en especial aquellos que se recogen directamente de la realidad en su situación natural.

Asimismo el estudio se tipifico como analítico. La técnica utilizada fue la entrevista, según Reyes y Moros (2020) esta técnica permite penetrar en aspectos de la vida de los sujetos, explorar las representaciones subjetivas acerca del fenómeno estudiado, su impacto en el comportamiento individual y colectivo, así como otras cuestiones de interés metodológico para el momento de la investigación donde se aplica dicho instrumento. Como instrumento de captación y registro de datos se aplicó una guía de entrevista administrada en 43 informantes clave pertenecientes a distintos niveles jerárquicos (tabla 2):

**Tabla 2. Informantes clave**

<b>Caso estudio</b>	<b>Fuerza Laboral</b>	<b>Informantes Clave</b>	<b>Jerarquía de los Informantes Clave</b>
Empresa Embotelladora de Agua	675	43	Directores (2) Gerentes (6) Supervisores (10) Trabajadores base (25)

Elaboración propia (2020)

## RESULTADOS

Producto de la diagnosis organizacional a través, de la aplicación del instrumento dirigido a (43) informantes clave de la embotelladora de agua, se obtuvieron los resultados especificados en la tabla 3, considerados como aspectos críticos para el desempeño de la empresa caso estudio:

**Tabla 3. Resultados de la Diagnosis Organizacional**

Objetivo	Resultados
<b>Analizar la diagnosis organizacional en una empresa embotelladora de agua, como modelo de desarrollo sustentable y competitivo</b>	La empresa tiene un alto desarrollo cuantitativo a nivel de producción, tecnología y mercado lo que promueve la competitividad entre sus pares del negocio.
	Se evidencia que posee poco crecimiento cualitativo a nivel organizativo, administrativo y profesional.
	Se demuestra que en la empresa existe poca efectividad en los procesos funcionales. Los trabajadores manifiestan que “se trabaja en hacer las cosas que corresponden” en vez de “hacer bien las cosas”
	Se observa poca conciencia por parte de los trabajadores de la naturaleza de la empresa, cuya materia prima es un recurso natural no renovable, con un alto nivel de desperdicio.
	Se indica por parte de los trabajadores que no existe alineación de estrategias, objetivos y acciones en la organización
	Se evidencia la falta de competencias técnicas y no uso de herramientas para gerenciar
	Se evidencia una comunicación inadecuada y deficiente entre trabajadores y alta gerencia
	Se demuestra misión, visión y valores no compartidos en la empresa.

Elaboración propia (2020).

## DISCUSIÓN

De acuerdo a lo expuesto en los resultados, la diagnosis organizacional demostró ser un camino viable para conocer el desempeño de la organización y sus prácticas internas la definen como una organización con alto desarrollo productivo y competitivo. Sin embargo, existen problemas a nivel operativo que obstaculizan el alcance de resultados, representando significativo desperdicio, reprocesos, tiempos perdidos, lo que demuestra que el desarrollo sostenible en esta empresa está alejado de lo esperado.

Estratégicamente el proceso de diagnosis organizacional facilita la definición de acciones focalizadas para encaminar a la organización hacia la mejora de esos problemas operativos, permitiendo el desarrollo cónsono a las políticas y naturaleza del negocio y específicamente hacia la sostenibilidad empresarial.

En este orden de ideas, es importante señalar que la alta dirección y el equipo gerencial junto a sus colaboradores deben asumir el compromiso de manera integral y trabajar colaborativamente en pro de aproximarse a lo estratégico, vinculando los procesos de gestión organizacional y de sostenibilidad, cuyo centro de actuación deba estar dirigido en lo interno de la organización al logro del bienestar y felicidad del trabajador.

Lo que significa que la empresa, debe trascender de lo meramente económico y pasar de una gerencia cuantitativa, pensada solo en el crecimiento monetario a una gerencia más humana capaz de identificar las potencialidades reales de cambio, los valores e intereses de cada grupo, como base de toda actuación de planificación y estrategia posterior.

## **CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos en el proceso de diagnosis organizacional en la empresa embotelladora de agua, como modelo de desarrollo sustentable y competitivo permiten concluir que puntos que se existen aspectos que impactan negativamente en el desempeño, sostenibilidad y competitividad de la empresa, entre los que se consideran:

Poco crecimiento cualitativo a nivel organizativo, administrativo y profesional.

Poca efectividad en los procesos funcionales, se generan los resultados pero no se detienen a ver el cómo, se hace sin preocuparse de maximizar los recursos, controlar el tiempo, manejar indicadores, minimizar el desperdicio, por tanto se es eficaz y no eficiente.

Poca conciencia por parte de los trabajadores de la naturaleza de la empresa, cuya materia prima es un recurso natural no renovable, con un alto nivel de desperdicio.

No existe alineación de estrategias, objetivos y acciones en la organización, se mostró la carencia de planificación y “estrategia no definida” a nivel de los procesos, lo cual debilita la posibilidad de alcanzar objetivos.

Falta de competencias técnicas y no uso de herramientas para gerenciar.

Comunicación inadecuada y deficiente entre trabajadores y alta gerencia lo que genera que la misión, visión y valores no sean compartidos por los actores de la empresa, generando poca identificación y compromiso, alejando el



comportamiento de la direccionalidad del negocio y por ende del desarrollo sostenible.

Estos aspectos evidencian la importancia de establecer un modelo de desarrollo sostenible que estimule el compromiso y respeto del hombre mediante el aprovechamiento de los recursos naturales. Finalmente es pertinente que se trabajen en estrategias desde la alta gerencia para mejorar los mecanismos de intercambio de información y promover la motivación de los trabajadores.

## REFERENCIAS

- Ahumada, E y Perusquia, J (2015). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración*. Vol. 61 N° 1. Pp. 127–158. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006>
- Arboleda (2016). Competitividad: Concepto y evolución Histórica. *Revista De Economía & Administración*, Vol. 13 NO. 2. Recuperado de: <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/21/15>
- Báez, A; Hernández, C y Alibet, M (2019). Evaluación de sostenibilidad en proyectos de desarrollo. *Revista Ingenierías USBmed*. Vol. 10 N° 1. Doi:10.21500/20275846.3939
- Barrios, K; Contreras, J y Olivero, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Revista Información tecnológica*. Vol.30 no.2. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000200103&script=sci\\_arttext&tlng=n](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000200103&script=sci_arttext&tlng=n)
- Bonales, J; Zamora, A y Ortiz, C (2015). Variables e Índices de Competitividad de las Empresas Exportadoras, utilizando el PLS. *Revista CIMEXUS* Vol. X, No.2.
- Cortés y Peña (2015). De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 78, enero-junio, pp. 40-54. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20640430004.pdf>
- COVENIN N° 1431-82 (1982). Agua potable envasada. Requisitos. Comisión Venezolana de Normas Industriales (COVENIN). Ministerio de Fomento. República de Venezuela. Recuperado de: <http://www.pinedaconsultores.com/COVENIN%20CT10/Obligatorias/1431-82.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Información (2010). *Artículo 44*. Recuperado de: <http://www.conatel.gob.ve/wp-content/uploads/2014/10/PDF-Ley-Org%C3%A1nica-de-Ciencia-Tecnolog%C3%ADa-e-Innovacion.pdf>

López, I; Arriaga, A y Pardo, M. (2018). La dimensión social del concepto de desarrollo sostenible: ¿La eterna olvidada? *Revista Española de Sociología (RES)* n. ° 27 (1). Doi: <http://dx.doi.org/10.22325/fes/res.2018.2>

Mancha, T; Moscoso, F y Santos, J (2016). La difícil medición del concepto de competitividad. *Serie Documentos de Trabajo*. Pp.27. recuperado de: [http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT\\_03\\_16.pdf](http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_03_16.pdf)

Peña, M; Díaz, M y Olivares, M. (2015). Diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. Vol. 8, No. 5, pp. 15-24. Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2661626](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2661626)

Reyes, J y Moros, H (2020). Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional en una empresa de servicios. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*. vol.8 no.1. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322020000100005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100005)

Sandoval, R y Moncayo, M (2016). Diagnóstico de la industria del mármol en la Comarca Lagunera. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*. Vol. 5, Núm. 9 enero – junio. Recuperado de: <https://www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/52/199>

Verdugo, M; Ochoa, J; Parada, E y Güereña, J. (2015). Estudio del clima organizacional en una empresa de manufactura, a través de una intervención de desarrollo organizacional. *Ciencia Administrativa*. 2015-II. Pp. 62-63. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/04/07CA201502.pdf>