

31921
178
1



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

"UNA METODOLOGIA ALTERNATIVA UTILIZADA EN LA
REALIZACION DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL"

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
MARIA EUGENIA ZUBIETA TORRES

COMISION DICTAMINADORA: LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES
MTRA. MARGARITA CHAVEZ BECERRA
LIC. EDY AVILA RAMOS



IZTACALA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

2003

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE TEMÁTICO

	Página
Resumen	1
Introducción	2
La psicología del trabajo	4
El papel del psicólogo del trabajo	5
De la psicología del trabajo a la psicología organizacional	7
Capítulo 1	10
1.1 La organización	10
1.1.1 Tipos de organización	11
1.1.2 Comportamiento organizacional	12
1.1.3 Estructura	12
1.1.4 Cultura organizacional	13
1.1.5 Modelos organizacionales	15
1.1.6 Desarrollo organizacional	25
1.1.7 Cambio planeado	26
Capítulo 2	29
2.1 Diagnóstico organizacional	29
2.1.1 Concepto	29
2.1.2 Importancia	29
2.1.3 Metodología propuesta para la realización del diagnóstico	30
2.1.4 Sugerencias de mejora	48
Capítulo 3	49
3.1 Conclusiones	49
Referencias	52

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

RESUMEN

El presente trabajo se ha desarrollado como una revisión bibliográfica, a fin de establecer un marco conceptual que nos sitúe como trabajadores dentro de la psicología, definiendo en primer lugar el papel psicólogo y de la psicología del trabajo y las organizaciones en específico, al establecer sus funciones primordiales.

En el capítulo 1 ubicamos a la organización en sí, los tipos de organizaciones que hay, su estructura, su cultura, y se muestran los modelos de Davis y Newstrom (2000) y el Qualitech, que son la base de la estructura, de la propuesta metodológica, para la realización de un diagnóstico organizacional, presentada en el capítulo 2, como una ayuda que les dé soporte, a las organizaciones, en el logro de sus objetivos ya que algo básico en el proceso de la medición, es convertirla en una serie de mecanismos simples y claros con procedimientos de graficación y de presentación de resultados de forma sencilla, para facilitar la toma de decisiones.

Así esta propuesta es un proceso de medición integral que incluye desde la parte de recopilación hasta la mejora de los resultados a partir de los datos iniciales.

En nuestra conclusión observamos que las organizaciones quieren tener éxito deben ser rápidas y flexibles y mejorar de manera permanente, sin embargo para lograrlo es necesario entender que se requiere el cambio y saber con exactitud lo que han de modificar, por lo que el diagnóstico organizacional cobra importancia, como medición, retroalimentación e información, al brindar a las instituciones, una opción para la planeación de su desarrollo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

El hombre ha sido desafiado por sí mismo. Continuamente se ha hecho preguntas como las siguientes: ¿Por qué actuamos de tal o cual manera? ¿Por qué son las personas diferentes entre sí?

Los astrólogos en la antigüedad miraban hacia el cielo buscando respuestas. Algunos pueblos buscaron signos pronosticadores del carácter humano en la fisonomía del hombre.

Durante el transcurso de los últimos siglos el hombre ha desarrollado métodos científicos para responder las interrogantes que lo han inquietado, aplicando la ciencia al estudio del hombre y de la sociedad y tendiendo un puente entre las ciencias sociales y las biológicas, a través de la psicología (McKeachie, 1973).

Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López (1980) afirman que la psicología es una ciencia natural experimental cuyo objeto de estudio es el comportamiento de los organismos individuales, abarcando los conocimientos de la ciencia básica respecto a la interacción del organismo y su medio (su comportamiento) y los aspectos técnicos aplicativos dirigidos a la solución de problemas en situaciones de naturaleza social primordialmente, debido a lo cual, la psicología comparte las metodologías de las ciencias biológicas – experimentales y las de las ciencias sociales.

Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López (1980) definen cinco funciones profesionales básicas del psicólogo en relación con el factor humano:

1. Detección de problemas

- Carencias de formas de comportamiento socialmente deseables.
- Carencias en las potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer necesidades individuales y/o sociales.
- Comprende las áreas de evaluación y diagnóstico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Desarrollo

- Promover cambios a nivel individual o grupal, para facilitar la aparición de comportamientos potencialmente requeridos para el cumplimiento de objetivos, en lo que a recursos humanos se refiere.
- Incluye educación y capacitación.

3. Rehabilitación

- Remedio de deficiencias en personas o grupos.
- Comprende la reeducación y el uso de prótesis.

4. Planeación y prevención

- Diseño de ambientes.
- Predicción de problemas a mediano y largo plazo.
- Difusión de actividades de apoyo entre personal ajeno a la carrera.

5. Investigación

- Evaluación controlada de instrumentos de medida.
- Diseño de tecnología.
- Establecimiento de habilidades interdisciplinarias en las áreas de la salud y de cambio social.

En el desarrollo de las áreas de investigación en psicología, se observa un proceso con fases sucesivas y complementarias de acuerdo con la definición de su objeto de estudio. Así, en sus comienzos la psicología se basó en el estudio de los procesos cognoscitivos, la sensación, la percepción y la conciencia; después comenzó el interés por el aprendizaje, la memoria, el pensamiento y el lenguaje. Últimamente la psicología ha incursionado en el área de los procesos afectivos, la motivación de los actos, el sentimiento, la emoción para lograr la conceptualización sobre el desarrollo y adaptación de la personalidad individual en el contexto social que la circunda (Harrsh, 1993).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este panorama es tan grande que un psicólogo no puede abarcar lo que su ciencia le ofrece por lo que recurre a la especialización en alguna área de estudio así como a aplicar sus conocimientos en algún campo de la profesión; generalmente guiado por los intereses predominantes del lugar y tiempo de adquisición del entrenamiento y se inclinará por su propio estilo de pensar, sentir y actuar (Harrsch, 1993).

En la actualidad la psicología se manifiesta como una ciencia con un proceso dinámico de desarrollo, en el avance de las diversas áreas de investigación que sustentan el florecimiento de los campos de aplicación:

- Clínico
- Educativo
- Social
- Industrial o del trabajo
- General – experimental

Partiendo de la premisa mencionada de que el psicólogo no puede abarcar todo lo que su ciencia le ofrece, para los fines específicos de esta tesina, nos enfocaremos especialmente, al campo de aplicación de la psicología del trabajo.

La Psicología del Trabajo

En la actualidad se ha concedido gran importancia a la valoración del trabajo, ya que ha surgido una utilización más racional, de éste, desde el punto de vista social.

Según Zepeda (1999), el trabajo es uno de los ámbitos en que el hombre se recrea a sí mismo al buscar la realización que le permite parecerse cada vez más al tipo de persona que desea ser, en armonía con la naturaleza y con lo que él considera la razón de su vida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hacer que el trabajo sea un objeto de investigación y reflexión para la psicología, parecerá eficaz y razonable desde el punto de vista de sus aplicaciones prácticas, que provocaron el nacimiento de la psicología laboral y su desarrollo posterior, y seguirán siendo importantes en su evolución. Cuando se iniciaron los primeros esfuerzos psicológicos tuvo gran importancia la actitud de los psicólogos ocupados de este nuevo aspecto, convencidos de la psicología podía prestar una ayuda valiosa tanto al operario como al responsable del trabajo (Rüssel, 1976).

De acuerdo a Rüssel (1976), la psicología del trabajo parte de los procesos laborales, y al estudiar sus reglas tiene en cuenta, las condiciones de trabajo. En cambio la psicología industrial, parte del hecho social de que los hombres se reúnen para trabajar en común en la empresa y se relacionan entre sí de diversos modos, en un plan de igualdad, superioridad e inferioridad. Pero como el objetivo de la empresa sólo puede conseguirse mediante el trabajo, esta realidad social del actuar en común ha de referirse al proceso del trabajo; hay que demostrar cómo influyen los hechos sociales en el proceso laboral.

El Papel del Psicólogo del Trabajo

La imagen proyectada por el psicólogo del trabajo, durante los años 20's y a lo largo de muchas décadas, fue la del profesional que laboraba en instituciones públicas o privadas, dedicado a la selección de personal (Grados, 1992).

Con el desarrollo industrial, se presentaron problemas administrativos, como la rotación de personal, ausentismo, tabulación de sueldos y salarios, entre otros, lo que provocó que el psicólogo del trabajo ampliara su campo y realizara actividades de evaluación, capacitación, análisis de puestos e investigación (Grados, 1992).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las generaciones más recientes de psicólogos comienzan a incursionar en áreas como el desarrollo organizacional, la mercadotecnia y la consultoría entre otras.

El psicólogo en la consultoría facilita, promueve y propicia el desarrollo de una organización, involucrando los sistemas del cliente en todas las fases y analizando conjuntamente con él, las necesidades de mejoramiento, planificando los cambios, instrumentándolos y evaluándolos (Grados, 1992).

Cuando hablamos ya no sólo de la psicología del trabajo o industrial, sino lo ampliamos a psicología organizacional, entonces Zepeda (1999), habla de cuatro papeles fundamentales que realiza el psicólogo:

- Investigación.- A fin de lograr una mayor comprensión de los fenómenos.
- Orientación.- Declaración de lineamientos, conducción de proyectos y dirección de las funciones que animan a las organizaciones.
- Parámetro.- Facilita el diagnóstico, monitoreo y evaluación de los proyectos, roles y funciones en una organización.
- Agente.- Compendia y describe los conocimientos, herramientas y habilidades que optimizan a la organización.

Como producto de estas cuatro funciones se espera el incremento de la motivación y la satisfacción de quienes colaboran con las organizaciones; la mejora en la eficiencia de las personas; el crecimiento de las personas, grupos y de la organización misma; el fortalecimiento del liderazgo; la formación de equipos de trabajo; aumento en la creatividad, al derribar las barreras psicológicas que la impiden; comprensión de los factores que inciden en la generación de conflictos y una visión clara que enriquezca la toma de decisiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De la Psicología del Trabajo a la Psicología Organizacional

Comprometerse con el trabajo genera satisfacción en las necesidades humanas, tanto las fisiológicas, como las psicológicas, mejorando la calidad de vida, ya que el trabajo es inherente al hombre, siendo la base de su progreso.

Si todos fuéramos mejores colaboradores, obtendríamos la satisfacción del trabajo responsable, bien hecho y a tiempo (Rodríguez y Ramírez, 1996).

Hacer que el trabajo sea un objeto de investigación y reflexión para la psicología, parecerá eficaz y razonable desde el punto de vista de sus aplicaciones prácticas, que provocaron el nacimiento de la psicología laboral y su desarrollo posterior, y seguirán siendo importantes en su evolución. Cuando se iniciaron los primeros esfuerzos psicológicos tuvo gran importancia la actitud de los psicólogos ocupados de este nuevo aspecto, convencidos de la psicología podía prestar una ayuda valiosa tanto al operario como al responsable del trabajo (Rüssel, 1976).

De acuerdo a Rüssel (1976), la psicología del trabajo parte de los procesos laborales, y al estudiar sus reglas tiene en cuenta, las condiciones de trabajo. En cambio la psicología industrial, parte del hecho social de que los hombres se reúnen para trabajar en común en la empresa y se relacionan entre sí de diversos modos, en un plan de igualdad, superioridad e inferioridad. Pero como el objetivo de la empresa sólo puede conseguirse mediante el trabajo, esta realidad social del actuar en común ha de referirse al proceso del trabajo; hay que demostrar cómo influyen los hechos sociales en el proceso laboral.

Zepeda (1999) menciona cuatro posibles orígenes de la psicología organizacional:

1. Como una disciplina que surge de las industrias y se expande a otras instituciones.
2. Como un sinónimo de la psicología industrial.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3. Como una parte integrante de la psicología industrial.
4. Como una ampliación o evolución de la psicología industrial.

Por otro lado Muchinsky (1994), señala que la psicología industrial/ organizacional, se enfrenta a la tarea de ajustar el lugar de trabajo y la fuerza de trabajo, al tiempo que la composición de ambos cambia rápidamente.

Rodríguez (1998) divide a la psicología del trabajo y de las organizaciones en tres áreas principales:

La psicología del personal, que se relaciona con los aspectos relativos a las diferencias individuales: habilidades, necesidades, niveles de desempeño, cuyo conocimiento permite seleccionar, formar y evaluar al personal.

La conducta organizacional que es una de las más recientes áreas y se ocupa de la influencia de las organizaciones sobre las actitudes y comportamiento de la gente que trabaja en ellas: conducta de rol, grupo, comunicación, liderazgo, etc.

Y por último la psicología de la ingeniería relacionada con el conocimiento del desempeño humano en los sistemas hombre-máquina, incluyendo el diseño de equipos y de maquinaria a fin de mejorar la productividad y las condiciones laborales del trabajador.

Tomando como base los fundamentos de la psicología del trabajo y las organizaciones, tenemos al cambio como una constante en los procesos y estructuras que estudian, sin embargo, si partimos de la premisa que mencionan Lewicki, Bowen, Hall, y Hall (1993), de que un primer paso para mejorar o cambiar cualquier organización es diagnosticar o analizar su funcionamiento presente podemos decir que muchos esfuerzos de cambio y desarrollo de la organización no alcanzan sus objetivos porque no se llevó a cabo este importante paso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En las organizaciones a menudo se hacen grandes cambios con muy poco o nulo trabajo de diagnóstico, por esta razón, el objetivo de este trabajo es el diseño de una metodología empleada en la realización de Diagnóstico Organizacional, como punto de partida en la implementación de cambios organizacionales planeados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1

1.1 La organización

Una organización es un grupo constituido deliberadamente en la búsqueda de objetivos específicos, que debe concebirse como un sistema abierto, con múltiples relaciones con el ambiente, integradas y coordinadas en una interacción dinámica.

Un elemento fundamental de la dinámica social es la organización social, que es un conjunto de relaciones que se establecen en un grupo para obtener determinados fines, en el cual los individuos interactúan entre sí. Este concepto de organización social incluye a la familia, la tribu, el ejército, la empresa, el gobierno e inclusive el Estado.

La organización social junto con el lenguaje y el trabajo nos permite explicar el desarrollo de la humanidad a través del tiempo (Méndez, Monroy, Zorrilla, Light, Keller, Calhoun, De la Torre, García, Phillips, Horton, Hunt, y Amaya, 2001).

El lenguaje es una creación humana, que nos permite adueñarnos de la realidad, acercarnos a ella, asimilar el medio social y las experiencias que nos rodean a los seres humanos. El lenguaje se desarrolla en la sociedad y es el medio de expresión de ella.

Para Méndez, Monroy, Zorrilla, Light, Keller, Calhoun, De la Torre, García, Phillips, Horton, Hunt, y Amaya, (2001), el trabajo es el esfuerzo dirigido a producir un bien o servicio que generalmente recompensamos con una paga y al que añadimos un valor moral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.1 Tipos de Organización

La clasificación de las organizaciones permite señalar las actividades, funciones, formas de trabajo y las interrelaciones humanas para llegar a su análisis.

Algunas de las divisiones revisadas por Méndez, Monroy, Zorrilla, Light, Keller, Calhoun, De la Torre, García, Phillips, Horton, Hunt, y Amaya (2001), se presentan en la tabla 1.

AUTOR	TIPOS DE ORGANIZACIÓN	EJEMPLOS
1 Talcott Parsons	a) de producción b) de metas políticas c) integrativas d) de mantenimiento de patrones	a) empresas (bienes y servicios) b) partidos, sindicatos c) policía, bomberos d) educativas, culturales
2 Renate Mayntz Por objetivos	a) que se limitan a la coexistencia de sus miembros b) que actúan de manera determinada sobre las personas admitidas c) que buscan el logro de cierto resultado hacia afuera	a) círculos de esparcimiento o recreación b) escuelas, universidades, hospitales, prisiones c) administración, policía, asociaciones benéficas
3 Peter Blau y William Scott	a) de beneficio mutuo b) firmas comerciales c) de servicios d) de bienestar común	a) sindicatos, clubes, partidos b) industrial, bancos, almacenes c) hospitales, escuelas d) policía, bomberos, oficinas de gobierno, institutos de invs.
4 Amitai Etzioni Función control	a) coercitivas b) utilitarias c) normativas	a) prisiones b) empresas (bienes y servicios) c) iglesias
5 Daniel Katz Robert Khan	a) productivas b) de mantenimiento c) de adaptación d) político-administrativas	a) empresas (bienes y servicios) b) escuelas, sectas religiosas c) universidades, institutos de investigación d) partidos políticos, sindicatos

Tabla 1.- Divisiones de los tipos de organización, según diferentes autores.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1.1.2 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es la manera en que las personas, individualmente o en grupo, actúan en las organizaciones. Contribuye a comprender la complejidad en las relaciones interpersonales, la dinámica de las relaciones dentro de los pequeños grupos, ya sea equipos formales o grupos informales y las relaciones hacia fuera de los grupos, donde se relacionan grupo con grupo (departamento o área funcional) y a hacer más eficaces la descripción, comprensión, predicción y control de la conducta humana (Davis y Newstrom, 2000).

En toda organización prevalece una estructura de imagen social deseable y de imagen genuina. Cuando una persona trabaja en una organización, va adquiriendo los rasgos sociales que fomenta la empresa. El trabajador se adapta al estilo social de la organización y modifica su estructura personal (Jauli y Reig, 2001).

1.1.3 Estructura

Se designa el término de estructura a la distribución y al orden de las diversas partes de un todo.

Sus componentes se hallan relacionados unos con otros, de manera que sólo pueden ser lo que son en su relación con los demás. Así, la estructura consiste en las interrelaciones prácticamente estables de sus partes.

Algunos sociólogos consideran a la organización, como una estructura social, definiendo a ésta como "un sistema articulado de relaciones sociales, en el cual cada una de sus partes sirve al resto del sistema y, a su vez, se beneficia con las actividades globales del sistema." (Figura 1), (Méndez, Monroy, Zorrilla, Light, Keller, Calhoun, De la Torre, García, Phillips, Horton, Hunt, y Amaya, 2001, p. 120).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Siendo éste una colectividad estructurada, identificable y continua, de personas, que desempeñan funciones recíprocas, bajo una normatividad específica, con intereses y valores compartidos para la búsqueda del logro de objetivos comunes. (Lefero y Trueba, 1970).



Figura 1.- Integración social.

1.1.4 Cultura Organizacional

Davis y Newstrom (2000) afirman que cuando los individuos se comportan conforme a las expectativas de los demás, su conducta es de carácter social. La cultura es el comportamiento convencional de su sociedad, el cual influye en todas sus acciones, aunque rara vez hace acto de presencia en sus ideas conscientes. Las culturas sociales pueden tener comportamientos muy intensos en el proceso laboral. Algunas de las diferencias de las culturas entre sí son patrones de toma de decisiones, el respeto por la autoridad, el trato que se da a las mujeres y los estilos aceptados de liderazgo. La gente aprende a depender de su cultura. Ésta le

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ofrece estabilidad y seguridad, dado que le permite entender lo que pasa en su organización social y cómo reaccionar en ella.

Para Robbins (1998), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que diferencian a una organización de otras. Se genera un sistema que consiste en un conjunto de características que la organización valora.

La esencia de una cultura organizacional, es la suma de siete características principales:

1. Innovación y riesgos.
2. Atención al detalle.
3. Orientación a los resultados.
4. Orientación a la gente.
5. Orientación a los equipos.
6. Competitividad.
7. Estabilidad.

Llevando el término cultura organizacional al proceso laboral, encontraremos que cuando hablamos de organización, prácticamente estamos hablando de una empresa. Así la cultura organizacional representa una percepción común a todos los miembros de la empresa.

La cultura cumple varias funciones en la organización, Primero, define los límites, segundo, transmite a los miembros un sentimiento de identidad, tercero, facilita el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales y cuarto, brinda estabilidad al sistema social.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.5 Modelos Organizacionales

Un modelo es la representación de una realidad. No es la realidad misma, pero sí un cuadro mental que nos permite interpretar una realidad dada.

En una organización un modelo utilizado es el organigrama, que nos ubica jerárquica y funcionalmente. Sin embargo, si queremos una representación de manera integral, el organigrama es insuficiente (Esponda S/F).

Existen diversos modelos pueden ser más representativos como son los de Williams, French y Bell, Weisbord, Hanna y Burke, (<http://pp.terra.com.mx/~riaguado/context.html>), representados en los esquemas de las figuras 2, a,b,c,d y e, en donde cada uno clasifica de un modo diferente los fenómenos que intenta representar.

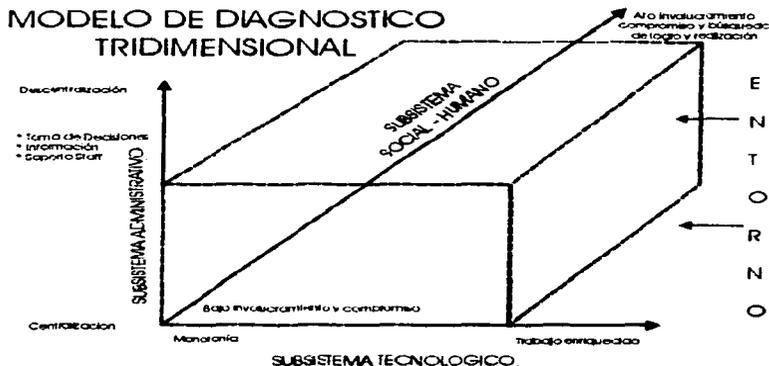


Figura 2a, Modelo de Williams

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

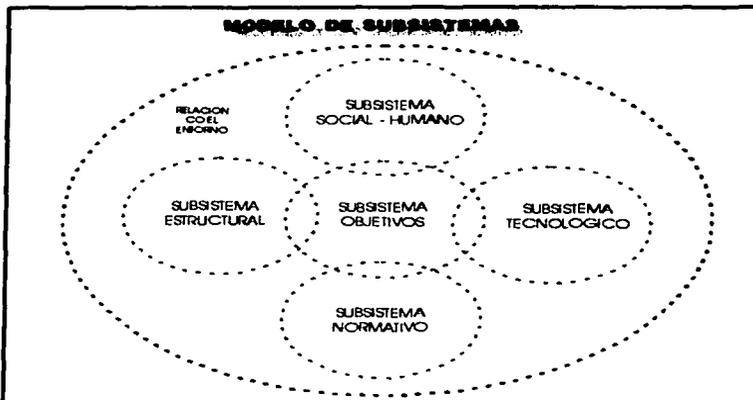


Figura 2b.- Modelo Organizacional de French y Bell

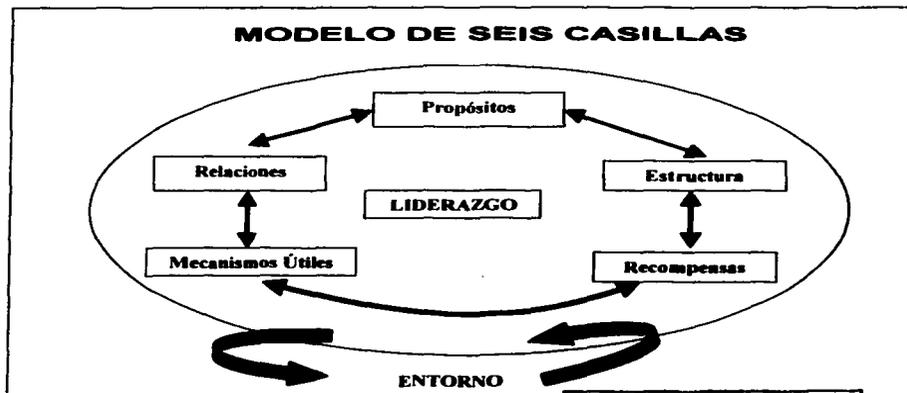


Figura 2c.- Modelo de M. Weickert

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

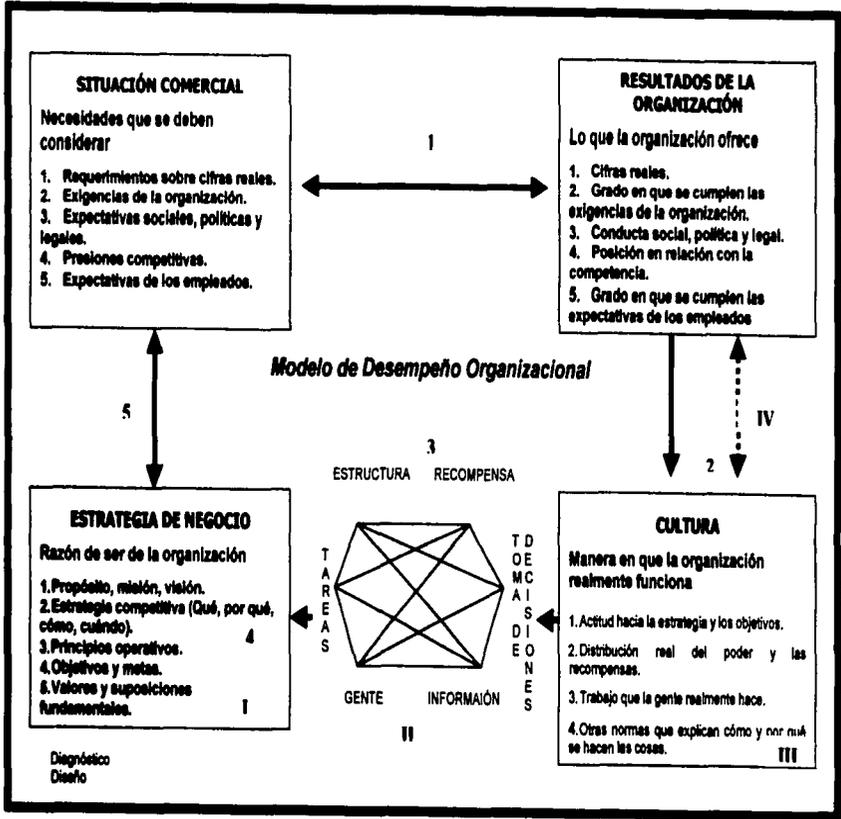


Figura 2d.- Modelo de Harne David P.

El modelo del D.O. Y el Cambio

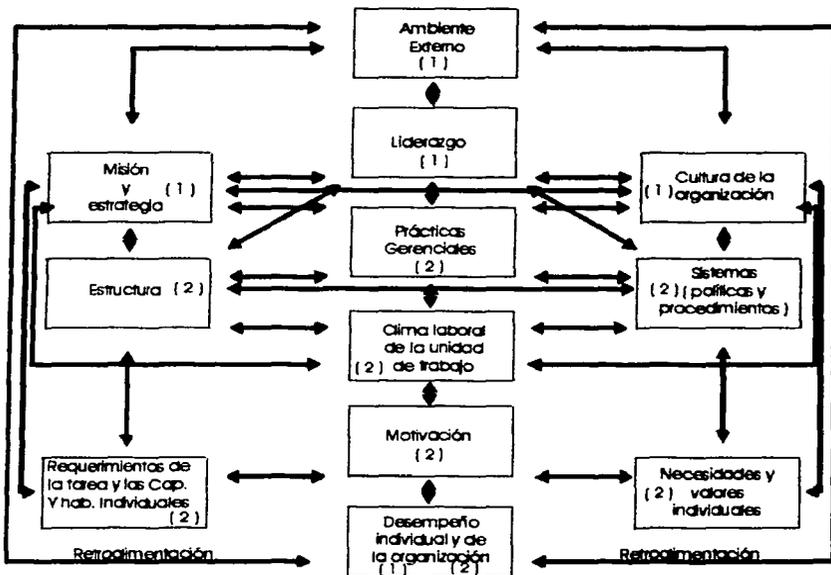


Figura 2e.- Modelo de Burke y Litwin

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hay otros modelos como el de Davis y Newstrom (2000), que asegura que la naturaleza de las organizaciones se ve influida por un complejo conjunto de fuerzas. Los aspectos y tendencias de estas fuerzas pueden ser divididos en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno (Figura 3).

Personas.- La gente compone el sistema social interno de las organizaciones. Este sistema consta de individuos y grupos.

Los principales conceptos del comportamiento organizacional tienen que ver con la naturaleza de las personas (diferencias individuales, percepción, individuo integral, conducta motivada y valores entre otros aspectos).

Estructura.- Define las relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones.

Las acciones administrativas deben orientarse en conjunto al cumplimiento de las metas de interés para los empleados, la organización y la sociedad.

La administración eficaz se consigue más fácilmente si se utilizan los enfoques de recursos humanos, contingencias, orientación a resultados y sistémico.

Tecnología.- Aporta los recursos con los que trabaja la gente e influye en las tareas que ésta ejecuta.

Entorno.- Todas las organizaciones operan en un entorno interno y externo. No están solas. Forman parte de un sistema mayor con otros elementos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

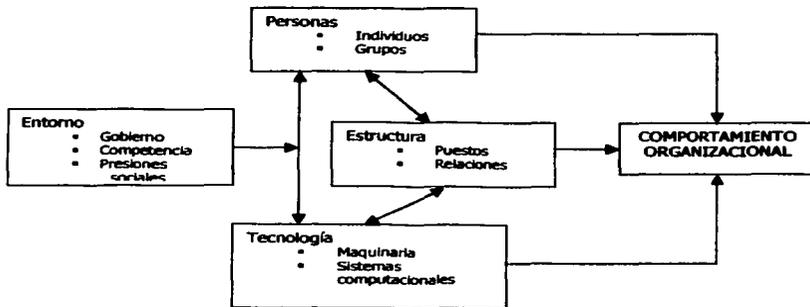


Figura 3.- Modelo Organizacional de Davis y Newstrom (2000).

Y el QUALITECH que se apoya en la clasificación de cuatro grandes familias:

- Sociales
- Estratégicos
- Administrativos
- Tecnológicos

A cada grupo se le denomina proceso, encontrándose dentro de cada uno variables para alcanzar mayor desglose, que permita penetrar con mayor profundidad en los fenómenos que cubre (Esponda S/F). La representación gráfica de una de las familias del modelo la encontramos en la figura 4.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

SUBSISTEMAS		OPERACIÓN			
		Manufactura	Ingeniería	Diseño	Compras
PROCESOS	Funciones				
	Variables				
	Conocimiento Técnico				
	Capacidad Instalada				
	Capacidad Utilizada				
SOCIOLOGÍA	Innovación				

Figura 4. Modelo Qualitech (Esponda, s/f).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procesos Sociales:

Es el conjunto de fenómenos o acontecimientos organizacionales relacionados con la interacción de los miembros del sistema, comprende a su vez cuatro variables.

Dirección y Liderazgo.- Hace referencia a la conducción de las energías humanas. Comprende aspectos como el estilo de liderazgo, la madurez del grupo, la toma de decisiones y la orientación que se les brinda.

Manejo del Poder.- Comprende el uso que se le da a la autoridad del puesto y a las facultades que se derivan de éste. También comprende las bases de poder personal como el carisma, la confianza, el conocimiento, la capacidad y el manejo de información.

Cultura.- Comprende la serie de hábitos, costumbres y prácticas cotidianas. La forma de comportarse y las actitudes.

Clima.- Es el conjunto de percepciones que tiene el personal acerca de su trabajo, su organización, su ambiente físico y las relaciones con sus jefes y compañeros.

Procesos Estratégicos:

Es el conjunto de fenómenos o acontecimientos organizacionales relacionados con la interacción que realiza el sistema en cuestión, con otros sistemas (entorno). Sus principales reactivos son:

Entorno.- Comprende a los sistemas que están afuera del sistema en cuestión, que:

- ◆ Delimitan al sistema y permiten identificar donde empieza y donde termina, definiendo lo que está dentro y fuera del sistema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ❖ Ubican al sistema en la parte de actividad económica o del sistema mayor del cual forman parte.
- ❖ Identifican al entorno inmediato. A los otros sistemas que aunque están fuera, mantienen una estrecha relación con el sistema.
- ❖ Identifican al entorno ampliado que comprende al gobierno, relaciones políticas, sociales y económicas, la situación internacional, creadores de tecnología, etc.

Sistema Cliente Proveedor.- Todos aquellos que aportan al sistema son sus proveedores y a su vez, sus clientes, puesto que esperan a cambio cierta recompensa. Es la relación cíclica entre los que aportan al sistema y los beneficiarios de éste.

Carácter y Personalidad.- Comprende los aspectos relacionados con la identidad corporativa, que claramente se encuentran especificados y si embonan adecuadamente con el entorno. Los elementos que configuran el carácter y la personalidad de la organización son: visión, misión, filosofía, metas y estrategia.

Subsistemas.- Así como este sistema forma parte de un sistema mayor, Éste a su vez, está compuesto por subsistemas:

- ❖ Conductor.- que está integrado por las funciones de conducción (Asamblea, Consejo, Dirección General, Equipo de dirección de primer nivel).
- ❖ Promotor.- que comprende las funciones de venta, mercadotecnia, publicidad y relaciones públicas.
- ❖ De Apoyo.- en el cual se encuentran las relaciones industriales, finanzas, contraloría y procesamientos de datos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

❖ **Operativo.-** que se refiere a la manufactura, ingeniería, diseño, compras, almacenes, etc.

Procesos Administrativos:

Es el conjunto de fenómenos o acontecimientos organizacionales relacionados con la forma de hacer el trabajo. Las cuatro variables que lo integran son:

Planeación.- Comprende la formulación de planes para lograr las metas del sistema, programas, presupuestos y reglamentos. Básicamente la normatividad del sistema.

Organización.- Comprende la definición de funciones, jerarquías y el flujo del trabajo.

Integración.- Tiene que ver con la incorporación de recursos tanto humanos como materiales, financieros y tecnológicos.

Control.- Establece los sistemas de medición que faciliten el seguimiento y corrección oportuna de planeas, programas, presupuestos, desempeño, calidad de procesos y productos y riesgos.

Procesos Tecnológicos:

Es el conjunto de fenómenos o acontecimientos organizacionales relacionados con el trabajo mismo. Las variables que lo comprenden son:

Conocimientos.- Es el saber hacer el trabajo, el grado de dominio, de experiencia, de habilidad y la actualización del mismo. Tiene que ver con la competencia laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capacidad Instalada.- Se refiere a la capacidad de las instalaciones, del equipo y la maquinaria, las herramientas, los materiales, los recursos financieros y humanos. Lo que se puede hacer con los recursos con que cuenta el sistema.

Capacidad Utilizada.- Comprende el rendimiento obtenido de la capacidad instalada. Lo que se hace realmente.

Innovación.- Se refiere al grado de actualización de los recursos, incluyendo: sistemas, procedimientos y tecnología.

Es básicamente en los modelos de Davis y Newstron y en el Qualitech se sustenta la propuesta de diagnóstico.

1.1.6 Desarrollo Organizacional

El campo del desarrollo organizacional ha evolucionado en parte como consecuencia del sistema actual de valores de la sociedad, que se ha transformado de una sociedad de valores individuales, a una sociedad organizacional y debido al creciente proceso de burocratización e impersonalización.

El desarrollo organizacional representa un cambio de dirección hacia objetivos como: (Michael, Luthans, Odiome, Wamer y Hayden, 1983).

- La mejor utilización de los recursos humanos.
- El diseño o rediseño de estructuras y procedimientos, para facilitar el flujo de comunicación y la toma de decisiones.
- Al desarrollo de sistemas de recompensas relacionadas con la necesidad de motivación.
- A la participación del personal involucrado en la toma de decisiones.
- A la creación de un ambiente humanístico de trabajo.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Beckhard y Ruben (1980) definen al desarrollo organizacional como un esfuerzo planeado, que cubre a la organización administrado de desde la alta dirección, e incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.

De acuerdo a esta definición, el desarrollo organizacional involucra un cambio planeado porque requiere de diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.

Cubre a la organización, porque involucra al sistema entero. Beckhard y Ruben (1980), apunta que el sistema no significa a la organización entera, pero puede referirse a subsistemas relativamente autónomos tales como una semi independiente planta o una organización multi plantas. Porque el desarrollo organizacional es un amplio sistema, la alta administración debe tener la responsabilidad de la administración y el mantenimiento del proceso, basándose en los siguientes pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.

1. Identificación del Problema.
2. Consulta con especialistas en desarrollo organizacional.
3. Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar.
4. Diagnóstico Conjunto de Problemas.
5. Acción.
6. Integración de Datos después de la Acción.

1.1.7 Cambio Planeado

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

- El sistema (en el que se llevará a cabo el cambio).
- El agente de cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Un Estado Deseado** (las condiciones que el sistema debe alcanzar).

Todo cambio planeado implica un proceso de cinco grandes etapas:

- Diagnóstico de la Situación.

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

- Determinación de la situación deseada.

En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada.

- Determinación de la acción a seguir.

En esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada:

- * Desarrollo de Objetivos.
- * Elaboración de Estrategias.
- * Elección de los Medios Concretos de Acción.
 - Identificación de los elementos involucrados en la acción.
 - Establecimiento de un plan de acción.
 - Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación.

- Ejecución de las Acciones.

La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-Evaluación de los Resultados.

Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados (Aguado, 2002).

Las organizaciones que tengan expectativas de supervivencia en los próximos años necesitan acceder al cambio planeado rápidamente. La tecnología y las personas se han transformado y las condiciones actuales imponen nuevas reglas.

Los clientes han evolucionado, de compradores pasivos de productos a consumidores de servicios. El cliente es el nuevo guía de los negocios. La comunicación mundial, ha acercado a los países, derribado fronteras, ejerciendo presión a las sociedades a englobarse en una sociedad mundial (Castillo, 1996).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO 2

2.1 Diagnóstico Organizacional

2.1.1 Concepto

Un Diagnóstico es el reconocimiento de las fuerzas y debilidades internas, susceptibles de ser confrontadas por las amenazas y oportunidades que se presentan en torno de una organización en particular, con el propósito de establecer el estado de las cosas que la caracterizan. Nos brinda conceptos y teorías de cómo funcionan las organizaciones (Rodríguez, 1999).

2.1.2 Importancia

Lograr que una organización sea productiva y se mueva eficientemente en el mundo actual, requiere de un proceso constante de administración del cambio, o sea: Administrar con éxito mientras ocurre el cambio y contribuir a la introducción exitosa del cambio.

Para Castillo (1996), actualmente muchas organizaciones en nuestro país, se han dejado llevar por sus rutinas y procedimientos cotidianos. Los sistemas predominan sobre los clientes, los empleados e incluso sobre sus mismos ejecutivos. Las organizaciones construyen para mantenerse mínimamente y sobrevivir.

Por esta razón, es necesario trabajar para diseñar programas de cambio que tengan éxito, esto dependerá de qué tan bien se estructuren y se ejecuten los planes estratégicos, estableciendo de esta manera una forma propia de realizar las cosas y de reaccionar ante las demandas del entorno.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Lewicki, Bowen, Hall, y Hall (1993) mencionan que un primer paso para mejorar o cambiar cualquier organización es diagnosticar o analizar su funcionamiento presente.

Muchos esfuerzos de cambio y desarrollo de la organización no alcanzan sus objetivos porque no se llevó a cabo este importante paso.

Como punto de partida de estos planes es necesario contar con una medición inicial, que puede ser establecida mediante la realización del diagnóstico organizacional integral.

Al personal se le debe la existencia de las organizaciones, por lo que es importante conocer las percepciones, opiniones y experiencias de las personas con respecto a diversos factores que determinan el ambiente, desempeño, procesos, administración, tecnología y evolución de las mismas (Vázquez y Guadarrama, 2002).

2.1.3 Metodología propuesta para la realización del diagnóstico

OBJETIVO

Determinar la madurez organizacional de una institución previa al diseño de un programa de cambio planeado.

MUESTRA

Se ha establecido que para que los resultados del estudio sean representativos, el tamaño de la muestra debe ser mayor a un 30% de la población total si la organización cuenta con más de 100 empleados, de 30 personas si hay hasta con 100 trabajadores y censo si la población es menor de 30 individuos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Se selecciona con base al número de empleados por área, de acuerdo a lo establecido en el organigrama de la empresa y para facilitar su estudio, la organización se divide en áreas funcionales.

HERRAMIENTAS

En la búsqueda de la eficiencia organizacional se hace necesario contar con tres tipos de herramientas:

Conceptuales.- Se requiere contar con conceptos y teorías que permitan entender el funcionamiento de la organización, el comportamiento dentro de ella y la diferencia entre organizaciones eficientes e ineficientes.

Técnicas y procesos de medición.- Se necesita instrumental de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional.

Tecnologías de cambio.- De acuerdo al conocimiento teórico del funcionamiento organizacional y los datos recabados del funcionamiento de una organización determinada, es posible aplicar métodos y procesos específicos para cambiar las pautas de comportamiento y mejorar la eficiencia.

Para la realización de este diagnóstico se emplean seis herramientas diferentes con la finalidad de confrontar los resultados entre ellas y así buscar la validación interna de la medición.

Las herramientas a utilizar son:

- Análisis de los Factores Causales
- Análisis de los Síndromes Causales
- Perfil de Madurez Organizacional
- Muerte Súbita
- Entrevista Personal
- Observación Directa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Factores:

Las organizaciones están determinadas por factores causales de su comportamiento. Este instrumento está elaborado, para evaluar los factores mediante reactivos redactados en sentido positivo (tabla 2).

Ejemplo.-

Factor Estratégico

SM = Siempre FR = Frecuentemente VV = Varía Veces RV = Raras Veces NU = Nunca

	TRASTORNOS FUNCIONALES	Frecuencia con que se presenta				
		SM	FR	VV	RV	NU
1.	Tiene especificado claramente dónde empiezan y dónde terminan sus actividades.					
2.	Tiene identificados a los miembros del Sistema Cliente-Proveedor (tanto internos como externos).					
3.	Ha investigado, negociado y establecido por escrito las expectativas de clientes y proveedores.					
5.	Se colabora entre procesos para obtener resultados globales.					

Tabla 2.- Ejemplo del cuestionario utilizado para evaluar los factores.

Síndromes:

El Diagnóstico Organizacional no es otra cosa que: "El conocimiento de los signos que permiten reconocer una enfermedad".

Vemos a los síndromes como un fenómeno o suceso que revelan trastornos funcionales que se recopilan en una guía de evaluación con reactivos redactados en forma de negación (tabla 3).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ejemplo.-

Síndrome Administrativo

SM = Siempre FR = Frecuentemente VV = Varía Veces RV = Raras veces NU = Nunca

	TRASTORNOS FUNCIONALES	Frecuencia con que se presenta				
		SM	FR	VV	RV	NU
1.	No se cuenta con los recursos materiales necesarios para la realización de cada actividad.					
2.	Por falta de controles, se presentan desviaciones en los programas.					
3.	Existen problemas de coordinación entre departamentos o áreas.					

Tabla 3.- Ejemplo del cuestionario utilizado para evaluar los síndromes.

Perfil de la Madurez Organizacional

Las organizaciones deben ser vistas como un sistema formado por decisiones; la adecuada comprensión de este proceso permitirá elaborar un perfil de la madurez organizacional. Esta herramienta nos permite evaluar los cuatro procesos (Sociales, Estratégicos, Administrativos y Tecnológicos) y apreciar las variables presentadas en las cinco posibilidades de alternativa como respuesta.

Como se puede observar, estas variables van desde la posibilidad más baja hasta la mejor, con grados intermedios. No hay fronteras claras entre un nivel y otro, los conceptos no son absolutos; así, el encuestado marca la variable que en su opinión describe más acertadamente la madurez de la organización.

Al unirse los puntos con lo que se genera un gráfico personal que, al ser promediado con todos los cuestionarios aplicados, refleja una imagen de fortalezas y debilidades de la organización (tabla 4).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ejemplo.-

PROCESOS TECNOLÓGICOS

	1 10 30	31 32 40	41 50 60	61 70 80	81 90 100
Capacidad Utilizada	Hay desperdicio y mal uso de los recursos disponibles. El desorden y el caos impiden obtener un rendimiento conveniente. Se observan desequilibrios. Hay áreas saturadas con trabajo excesivo y otras ociosas, lo cual eleva los costos de producción.	El desperdicio, reproceso y mal uso de los recursos es todavía elevado, aunque no tanto como en la etapa anterior. La falta de coordinación entre las diferentes áreas se manifiesta. No se presupuesta, se gasta de manera inconveniente.	Los recursos y los equipos son aplicados a tareas productivas aunque sin la coordinación debida. Los presupuestos y los programas son elaborados unilateralmente y por lo tanto no siempre son respetados.	La utilización de los recursos disponibles es bastante elevada. El presupuesto es seguido fielmente, aunque con flexibilidad, cuando el caso está justificado. Los recursos humanos asignados al puesto adecuado según sus capacidades y experiencia. Los materiales tienen la calidad adecuada.	La capacidad instalada es aprovechada en grado óptimo. Los rendimientos son elevados. El diagrama de flujo y la planeación de la producción establecen una coordinación justa, para lograr que todos los factores concurren en el momento oportuno y las cantidades adecuadas.

Tabla 4.- Ejemplo de herramienta utilizada para obtener el perfil de madurez organizacional.

Muerte Súbita

Esta herramienta tiene como propósito identificar los componentes que forman el sistema de la organización.

Las respuestas de sólo "si" o "no", por parte de los encuestados nos permite verificar las tendencias del sistema en su manejo cotidiano por el personal en general y los mandos gerenciales (tabla 5).

Ejemplo.-

Muerte Súbita

No.	Pregunta	Si	No
1.	La organización en todos sus niveles está enfocada al cliente.		
2.	La alta dirección crea y mantiene un ambiente interno, el cual permite involucrarse en el logro de los objetivos de calidad de la empresa.		
3.	El personal involucra sus habilidades en el logro de los objetivos de la organización.		
4.	La empresa trabaja con base en procesos.		

Tabla 5.- Ejemplo de herramienta utilizada en el cuestionario de muerte súbita.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Entrevistas Personales

Esta técnica consiste en una conversación que un investigador sostiene con uno o varios miembros de la organización; la observación, entendida en términos genéricos, tiene una importancia central en la configuración del problema observado.

Observación Directa

Mediante esta técnica recabamos datos de las situaciones y eventos que se efectúan cuando estamos en contacto con los procesos de la organización.

La observación implica una perspectiva y puede hacerse desde el interior de un grupo o desde el exterior. Al término de las entrevistas el investigador hace un reporte sirviendo lo observado para hacer recomendaciones a la organización.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Factores y Síndromes

Los resultados de los cuestionarios de factores y síndromes se presentan mediante las figuras 5^a, 5b y 6 y en las tablas 6 y 7.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

General

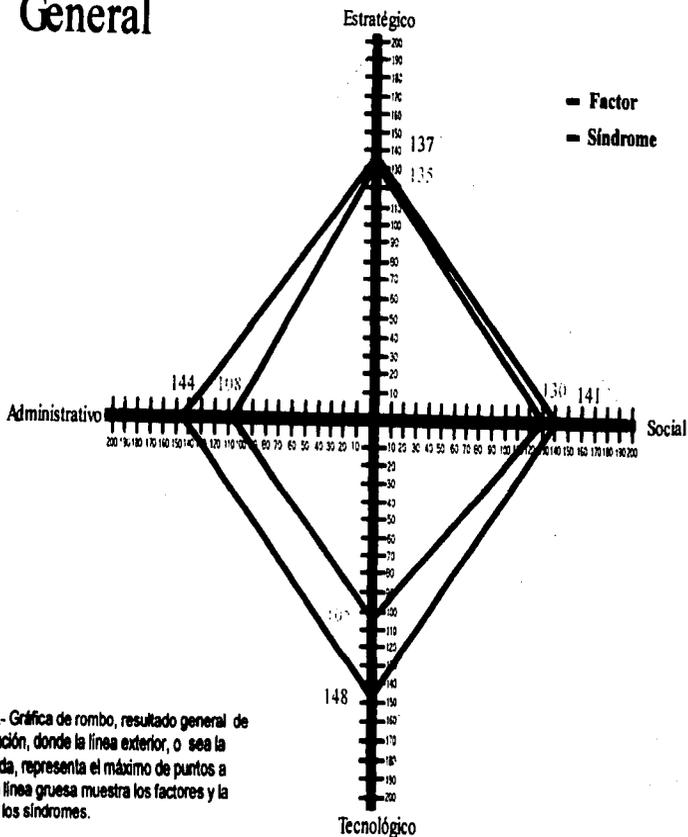


Figura 5 a.- Gráfica de rombo, resultado general de la organización, donde la línea exterior, o sea la más delgada, representa el máximo de puntos a obtener, la línea gruesa muestra los factores y la intermedia los síndromes.

Bodega

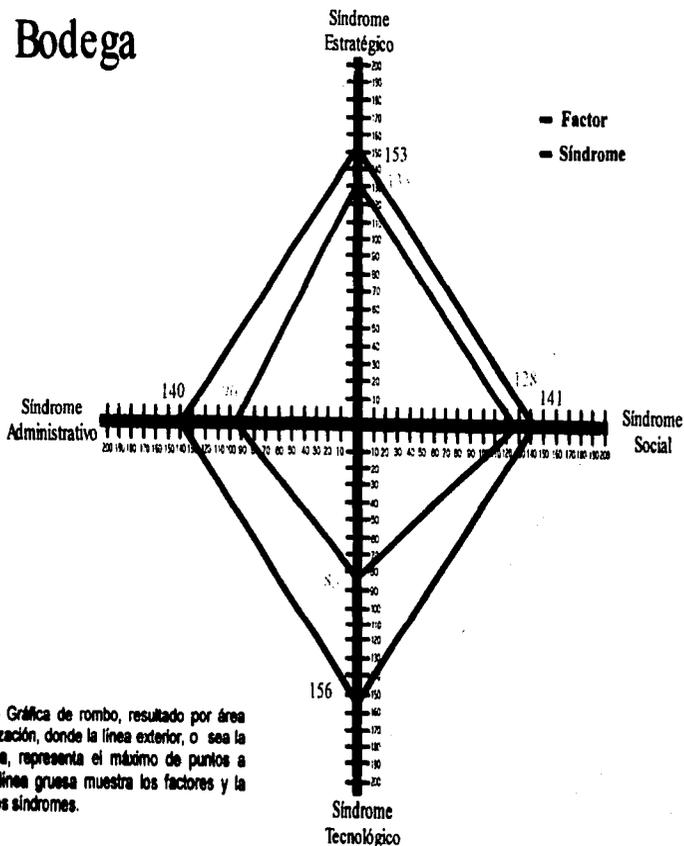


Figura 5 b.- Gráfica de rombo, resultado por área de la organización, donde la línea exterior, o sea la más delgada, representa el máximo de puntos a obtener, la línea gruesa muestra los factores y la intermedia los síndromes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bodega

FACTOR ESTRATÉGICO																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
SM																					SM
W						1				1							1	1	1		W
NU				1					1												NU
%	80	60	0	60	93	87	100	80	67	80	70	90	93	90	87	100	60	80	80	80	%

Total de la Muestra: 7

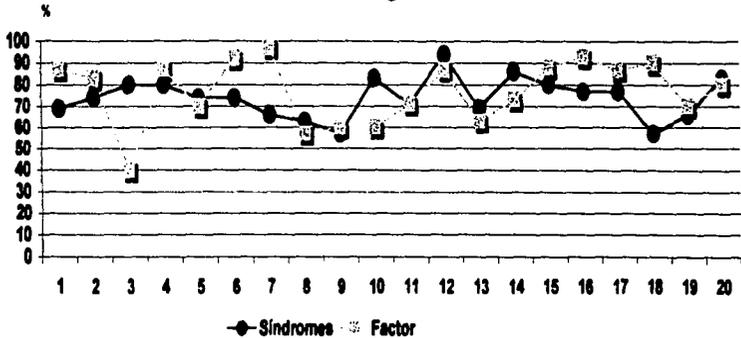
FACTOR SOCIAL																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
SM																					SM
W																					W
NU																					NU
%	87	80	90	87	93	100	90	87	93	93	80	100	90	80	90	93	100	100	93	93	%

Tabla 6.- Frecuencias y porcentajes por pregunta, tanto para factores, como para síndromes.

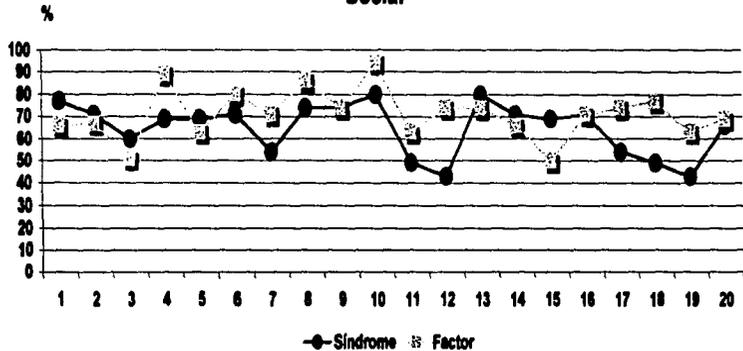
Bodega

Figura 6.- Porcentajes por pregunta, tanto para factores, como para síndromes.

Estratégico



Social



Balance de Factores en la Organización

El porcentaje de desarrollo en la empresa en cada factor se muestra en la tabla 7.

GENERAL				72%
De Mayor a Menor	Factores	Puntos Totales	Puntos Obtenidos	Porcentaje
1	Tecnológico	200	148	74 %
2	Administrativo	200	144	72 %
3	Social	200	141	71 %
4	Estratégico	200	137	69 %

GENERAL				60%
De Mayor a Menor	Síndrome	Puntos Totales	Puntos Obtenidos	Porcentaje
1	Estratégico	200	135	68 %
2	Social	200	130	65 %
3	Administrativo	200	108	54 %
4	Tecnológico	200	105	53 %

MANTENIMIENTO				79%
De Mayor a Menor	Factores	Puntos Totales	Puntos Obtenidos	Porcentaje
1	Administrativo	200	170	85 %
2	Tecnológico	200	162	81 %
3	Social	200	161	81 %
4	Estratégico	200	137	69 %

Tabla 7.- Puntajes y porcentajes en general y por área, tanto para factores, como para síndromes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puntos Críticos y Áreas de Oportunidad Detectados en Finanzas

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 8.

Para poder identificar la presencia tanto de factores como de síndromes utilizamos la siguiente nomenclatura:

F = Punto crítico en factor.

S = Punto crítico en síndromes.

***** = Punto crítico tanto en factores como en síndromes.

Las áreas de oportunidad se determinaron como las calificaciones que se encontraron en el 60% y por debajo.

Las áreas de oportunidad se determinaron como las calificaciones que se encontraron por debajo del 60%.

TRASTORNOS ESTRATÉGICOS	LOGÍSTICA
Investigación, negociación y establecimiento por escrito de las expectativas de clientes y proveedores, para evitar quejas por compromisos no cumplidos.	*
Satisfacción de directivos, por logros alcanzados.	S
Conocimiento y corrección de puntos débiles.	S
Evaluación del desarrollo y crecimiento de proveedores.	F
Conocimiento de la posición de la empresa en el mercado.	*
Sistema de medición para evaluar el crecimiento del mercado.	*
Visión empresarial conocida por todo el personal.	F

Tabla 8.- puntos críticos encontrados en factores, como en síndromes.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

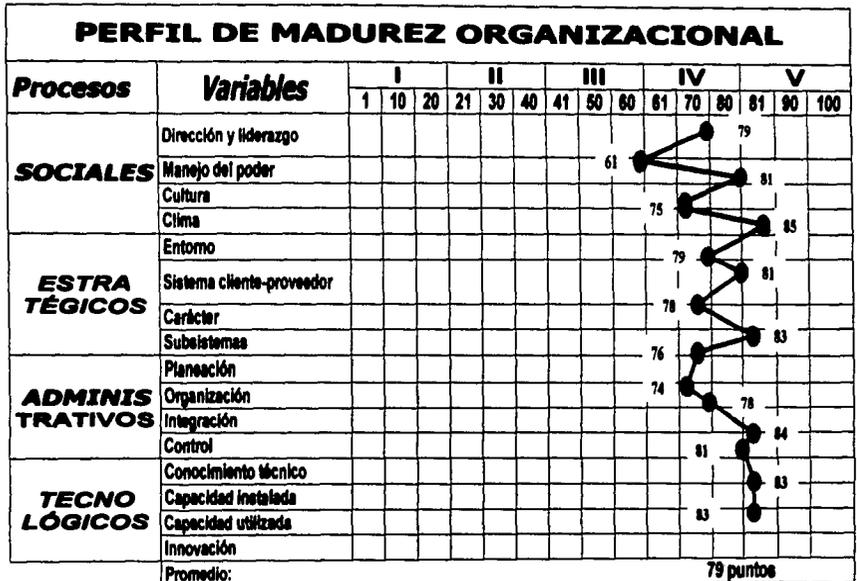


Figura 7.- Puntajes promedio por variable, de la organización en general.

Perfil de Madurez Organizacional

Los resultados del perfil de Madurez Organizacional se representan gráficamente como se muestra en la figura 7, posteriormente se elabora un cuadro en el que presentamos un resumen de las Fortalezas y las Debilidades encontradas mediante la aplicación de la herramienta (tabla 9).

GENERAL

PROCESO	FORTALEZA	DEBILIDAD
SOCIAL	Cultura	Manejo del Poder
ESTRATÉGICO	Entorno	Sistema Proveedor – Cliente
ADMINISTRATIVO	Planeación	Integración
TECNOLÓGICO	Innovación Capacidad Utilizada Innovación	Capacidad Instalada

Tabla 9.- Balance de fortalezas y debilidades obtenidas en el perfil de madurez.

Los procesos que requieren mayor atención parten de las siguientes descripciones:

Sociales

LIDERAZGO: Basado en la personalidad. Es a veces paternalista, otras autocrático. El líder toma las decisiones y establece un algo de comunicación, hace como que consulta al tomar el parecer de su gente. Otorga concesiones especiales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PODER: Se otorga reconocimiento basándose en resultados. Se premia la lealtad al líder más que a la organización. Se toma en cuenta al sindicato y se negocia con él.

CULTURA: Comienza a haber respeto por el individuo. La ética, la honestidad y la integridad hacen presencia ocasionalmente. No es reconocido suficientemente el esfuerzo. Las costumbres adecuadas empiezan a surgir, orden, puntualidad, responsabilidad, entre otras.

CLIMA: El ambiente de trabajo es inestable. A veces todo va bien y de repente algún suceso lo deteriora. Hay relativa confianza en los líderes. Cambian sus decisiones con frecuencia. El reconocimiento no tiene la consistencia deseada. Todavía hay rotación. Se pierde gente talentosa. Mejora la comunicación pero persisten los chismes y rumores.

Análisis de la herramienta de Muerte Súbita

Elementos Positivos

1. La organización está enfocada al cliente en todos sus niveles.
2. Se cuenta con relaciones interdependientes con los proveedores, buscando de mutuo beneficio.

Elementos Negativos.

1. La empresa no cuenta con un sistema de áreas interrelacionadas.
2. No se cuenta con políticas escritas.
3. No se tiene establecido un sistema de competencia laboral.
4. No se cuenta con un sistema de análisis de datos que refleje el desempeño general del sistema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REPORTE DEL DIAGNÓSTICO

En el reporte de resultados del diagnóstico se enlistan conclusiones, recomendaciones, pronóstico y sugerencias de capacitación, a continuación se presentan algunos ejemplos:

Conclusiones

Para llegar a concluir una vez aplicadas todas las herramientas, se realiza un análisis de los resultados obtenidos en cada una de ellas y se cruzan unas con otras, para encontrar los aspectos trascendentes de la organización, presentándose en un listado como el siguiente ejemplo:

1. Se carece de indicadores que permitan establecer la satisfacción del cliente tanto interno, como externo.
2. Existen conflictos y antagonismo entre personas, originados por la falta de definición de la estructura empresarial y de las necesidades y expectativas del cliente interno.
3. No existe una planificación integral, que involucre a todo el proceso y lo conduzca a alcanzar los objetivos.
4. La falta de delegación de autoridad obstaculiza el crecimiento del liderazgo en los empleados que puedan llegar a ocupar los mandos medios.
5. No hay una correlación directa entre la toma de decisiones y la estructura, porque no hay una definición clara de ésta.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se presentan una serie de recomendaciones de mejoras que pusieran ser implementadas en la organización, siendo éste el punto de partida de la estructuración del programa para realizar un cambio planeado.

Algunos ejemplos de recomendaciones se enlistan a continuación:

1. Es primordial para el incremento en la productividad de la empresa el definir y aclarar la estructura de manera que permita el flujo de la comunicación, el manejo de la autoridad y la toma de decisiones.
2. Para mejorar el desempeño es necesario contar con un sistema de capacitación y desarrollo del personal, basado en competencias laborales y que inicien con un programa de alfabetización urgente.
3. El establecimiento de un programa de inducción al personal ayudaría a clarificar la relación entre la empresa y el empleado y para involucrarlo en el proceso mediante el conocimiento de la estructura, el flujo y los procedimientos de trabajo.
4. Para mejorar el manejo del poder y optimizar el desempeño en general, sería conveniente trabajar en la formación y desarrollo de los líderes.

Y para cerrar el reporte de resultados se establece un pronóstico temporal, para el logro de los objetivos y se propone una ruta de capacitación.

PRONÓSTICO

Después de analizar los datos arrojados por las herramientas anteriores, podemos concluir que, con los recursos con que cuenta actualmente la empresa,

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

y solamente haciendo algunas acciones correctivas, podría incrementar su productividad hasta en un 15%.

La empresa podrá igualar el nivel de madurez de sus procesos con el ritmo de crecimiento en un mediano plazo, de 12 a 18 meses, si establece un programa de desarrollo organizacional basado en la integración, capacitación del personal y comunicación y con la condición de que la empresa se aplique en el cumplimiento de los compromisos que el sistema establece.

CURSOS SUGERIDOS

La sugerencia de capacitación, se presenta en un cuadro como el representado en la tabla 10.

No.	Taller	Mes				
		1	2	3	4	5
1	Trabajo en Equipo	❖				
2	Liderazgo		❖			
3	Planeación Estratégica			❖		
4	Mapeo de Procesos				❖	
5	Comunicación en la Organización					❖

Tabla 10.- Propuesta de capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.4 Sugerencias de Mejora

A lo largo de la utilización de la herramienta, se han observado algunos aspectos que se sugiere corregir, para que la aplicación sea más confiable:

1. **El vocabulario.-** Ya que como se emplea el mismo instrumento para personal de diferentes niveles, es necesario usar palabras más coloquiales, de manera que no importa si es un obrero quien conteste, lo pueda entender sin la necesidad de la traducción de la persona que hace la aplicación.
2. **La duración.-** El tiempo de aplicación es de más de dos horas cuando se trabaja con personal manual, por lo que al final ya se encuentran muy cansados y disminuye la atención que se presta a los cuestionarios.
3. **La equiparación.-** Como se valida comparando las respuestas de un cuestionario a otro, es necesario evitar la ambigüedad y verificar que las preguntas una a una sean equivalentes realmente y que no quede lugar a dudas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

3.1 Conclusiones

Estar dispuesto al cambio es sentirnos estimulados por el cambio, adelantándonos a él e iniciándolo en vez de limitarnos a reaccionar ante los sucesos.

La mayoría de las organizaciones no se toman el tiempo para crear una cultura de disposición. Buscan asesores, en el mejor de los casos, justo antes, e incluso después, de anunciar los planes de cambio.

Como cultura, hemos creado una mentalidad de respuesta rápida: queremos gratificación y reconocimiento instantáneos y ganancias inmediatas.

Todas nuestras esperanzas y aspiraciones se relacionan con cumplir con las cifras del próximo trimestre. Debemos ser más amplios, nuestras perspectivas deben ser de mayor alcance, y tenemos que reconocer que las metas pueden cambiar durante el período en que intentamos lograr la misión.

En la búsqueda de los mínimos establecidos para el trimestre siguiente hacemos caso omiso de todo aquello que no tenga una relación, secuencial con el propósito de alcanzar las cifras. Esta visión nos, vuelve ciegos para las oportunidades de innovación y creatividad y nos impide ver otras posibilidades y opciones rutas alternativas que podrían surgir como consecuencia del cambio, nuevas tecnologías o una circunstancia imprevista (Kriegel y Brandt, 1991).

En el momento actual los cambios se suceden en cadena, uno tras otro, no hay tiempo para descansar ni para prepararse. En medio, no es fácil mantener la perspectiva.

ESTA TESIS CON
DE FALLA DE ORIGEN

Si la organización quiere ser competitiva, no sólo debe prestar atención a lo que sucede ahora para poder dar un mejor rendimiento, sino a lo que se hará mañana para no perder la competitividad en el futuro, y así dar respuesta a las necesidades crecientes. Es preciso administrar el presente y planear el futuro.

Casi todo el mundo coincide en que si las organizaciones quieren tener éxito deben ser rápidas y flexibles y mejorar de manera permanente, sin embargo para lograrlo es necesario entender que se requiere el cambio y saber con exactitud lo que han de modificar (Blanchard, 1996).

Mientras mejor clarificada esté la situación de la organización, mayor sentido y beneficio tendrá un cambio. En gran parte de las organizaciones en México, el trabajo de planeación es muy rudimentario y difícilmente se contempla el rubro de diagnóstico.

Cuando se llegan a realizar, generalmente son parciales y vagos sobre las necesidades. Creer o intuir hacia donde me dirijo, no es lo mismo que tener una definición de áreas de oportunidad específicas. Así, cualquier cambio implementado, podría o no servir, o no dar el mayor potencial, o darlo sin que nos percatáramos de ello.

Es aquí, en donde el diagnóstico organizacional cobra importancia, tanto como medición, como retroalimentación y como información indispensable en el diseño y elaboración de planes de mejora y/o desarrollo de cualquier institución.

En estos últimos tiempos, se ha enfatizado la importancia de involucrar a los empleados en la mejora de los resultados a partir de los sistemas de medición y se les ha capacitado en las herramientas con este propósito.

El proceso de medición integral incluye desde la parte de recopilación hasta la mejora de los resultados a partir de los datos iniciales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Algo básico en el proceso de la medición, es convertirla en una serie de mecanismos simples y claros con procedimientos de graficación y de presentación de resultados de forma sencilla, para facilitar la toma de decisiones.

Con frecuencia la falta de definición de los esfuerzos de medición de una organización, genera falta de claridad en la orientación de las acciones a seguir (Castillo, 1996).

La propuesta realizada en esta tesina, es el resumen del trabajo e investigación de muchas personas e instituciones, en donde hemos participado, como un elemento de análisis y aplicación para la obtención de resultados.

Pretende brindar a las organizaciones una opción, para la planeación de su desarrollo, dándoles una herramienta que le sirva de apoyo para su diagnóstico integral inicial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS

1. Aguado, R. (Julio de 2002). *Mantenimiento y Mejora de la Organización*: <http://op.terra.com.mx/~riaguado/context.html>.
2. Beckhard, R. y Ruben, T., (1980). *Transiciones Organizacionales*, México: Fondo Educativo Interamericano.
3. Blanchard, K. (1996). *Misión Posible*, México: Mc. Graw Hill.
4. Castillo, H. (1996). *Soluciones para el Desarrollo –Una Perspectiva Organizacional*. México: Castillo.
5. Davis, K. y Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*, México: Mc Graw Hill/ Interamericana.
6. Esponda, A., (sin fecha). *Diagnóstico Organizacional*, Manual del participante, México: CENCADE.
7. Grados, J., (1992). *Las Funciones del Psicólogo del Trabajo*. En J. Urbina, (Ed.). *El Psicólogo: Formación, Ejercicio Profesional y Prospectiva*, (p.p. 661 - 680) México: UNAM.
8. Harsch, C., (1993). *El Psicólogo, ¿Qué Hace?*, México: Alhambra Mexicana.
9. Jauli, I. y Reig, E. (2001). *Personas que Aprenden en las Organizaciones*, México: CECSA.
10. Kriegel, R. y Brandt, D. (1991). *Si no está roto rómpalo*. Colombia: Norma.
11. Leñero, L. Y Trueba, J. (1970). *Desarrollo Social*, México: IMES.
12. Lewicki, R. y Bowen, D., Hall, D. Y Hall, F., (1993). *Desarrollo Organizacional. Guía de Capacitación*, México: LIMUSA.
13. Mckeachie, D. (1973). *Psicología*, E.U.A: Fondo Educativo Interamericano
14. Méndez, S.J. y Monroy, F., Zorrilla, S., Light, D., Keller, S., Calhoun, C., De la Torre, F., García, J.M., Phillips, B., Horton, P., Hunt, Ch. y Amaya, M., (2001). *Sociología de las Organizaciones*, México: Mc Graw Hill/ Interamericana.
15. Michael, S. y Luthans, F., Odiome, G., Warner, W. y Hayden, S., (1983). *Técnicas para el Cambio Organizacional*, México: McGraw-Hill.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

16. Muchinsky, P. (1994). *Psicología Aplicada al Trabajo: Una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*, Bilbao: Descée de Brouwer.
17. Ribes, E., Fernández, C., Rueda, M., Talento, M. y López, F., (1980). *Enseñanza, Ejercicio e Investigación de la Psicología. un Modelo Integral*, México: Trillas.
18. Robbins, S.(1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
19. Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Madrid: Pirámide.
20. Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*, México: Alfaomega.
21. Rodríguez, M. y Ramírez, P., (1996). *Psicología del Mexicano en el Trabajo*, México: McGraw-Hill/Interamericana.
22. Rüssel, A. (1976). *Psicología del Trabajo*, Madrid: Morata.
23. Vázquez,R. y Guadarrama,J.(julio de 2002). *Diagnóstico de Clima Organizacional en una Institución Tecnológica de Educación Superior y Propuesta de Alternativas de Solución*, jjco@mail.uasamex.mx.
24. Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*, México: Pearson.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN