

01921
801



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DIAGNÓSTICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN EL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL
DE LA LOTERÍA NACIONAL**

**REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A:
ELIZABETH REYES BAÑOS

DIRECTOR DE REPORTE:
LIC. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA



Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM en formato electrónico el contenido de este documento.

NOMBRE: ELIZABETH REYES BAÑOS
FECHA: 17 JULIO 2003
FIRMA: [Signature]

Agosto 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

RECONOCIMIENTOS:

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO POR FORMAR PROFESIONISTAS VALIOSOS QUE HAN CONTRIBUIDO A FORJAR UN PAIS GRANDIOSO COMO MEXICO.

A LA FACULTAD DE PSICOLOGIA, DE LA QUE SOY ORGULLOSAMENTE EGRESADA, POR HABERME PROPORCIONADO LOS CONOCIMIENTOS Y LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA DESARROLLARME EN EL CAMPO LABORAL, Y HABERME PERMITIDO LOS LOGROS OBTENIDOS.

A LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA POR APOYAR A TODOS AQUELLOS PROFESIONISTAS QUE QUEREMOS CONCLUIR LA LICENCIATURA PARA CONTINUAR NUESTRA FORMACIÓN ACADÉMICA.

GRACIAS POR TODO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

AGRADECIMIENTOS:

ESTE TRABAJO ESTA DEDICADO CON TODO MI AMOR A DOS PERSONAS QUE HAN SIDO LA MAS GRANDE INSPIRACION EN MI VIDA, A MIS HIJOS RICARDO Y ENRIQUE. HIJOS MIOS HE LOGRADO CONCLUIR ESTA FASE PARA PROSEGUIR AHORA HACIA OTRA ETAPA DE MI CAMINO PROFESIONAL. GRACIAS POR TODO SU APOYO Y PACIENCIA, LOS AMO.

A MIS PADRES HAYDEÉ Y RAMON QUE SIEMPRE HAN SIDO EJEMPLO DE RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO. GRACIAS POR SU INCONDICIONAL AYUDA CUANDO MAS LA NECESITE. LOS QUIERO.

A MIS HERMANOS:

A TI FRANCISCO POR QUE ME HAS BRINDADO LA FORTALEZA NECESARIA EN ESOS MOMENTOS QUE PARECIAN TAN DIFICILES Y POR HABERME AYUDADO A CONOCER Y COMPRENDER LO QUE ES VERDADERAMENTE AUTENTICO EN ESTA VIDA.

GRACIAS FERNANDO POR QUE ME HAS CONTAGIADO CON TU S ANHELOS DE SUPERACION PROFESIONAL Y ME HAS TRANSMITIDO TUS DESEOS CONSTANTES DE ALCANZAR TUS MAS ALTAS ASPIRACIONES INTELECTUALES.

ESTE TRABAJO ESTA DEDICADO ESPECIALMENTE A UNA PERSONA QUE HACE ALGUNOS AÑOS SE ADELANTO EN EL CAMINO Y A QUIEN DEBO LO MEJOR QUE EN MI EXISTE, A MI ABUELITA HERMINIA. GRACIAS "ABUE" POR TODO LO QUE DÍA A DÍA YO RECIBI DE TI HASTA EL MOMENTO EN QUE TE MARCHASTE.

A MIS TIOS HERMINIA Y MANUEL POR QUE SÉ QUE CUENTO CON USTEDES CUANDO HE NECESITADO AYUDA Y PORQUE HAN ESTADO CONMIGO EN LOS ACONTECIMIENTOS MÁS IMPORTANTES PARA MI, GRACIAS.

Y POR ULTIMO QUIERO BRINDAR UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL POR SU INVALUABLE E INCONDICIONAL AYUDA A QUIEN DESPERTO EN MI LAS INQUIETUDES POR CONOCER Y APLICAR EN MI TRABAJO EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. A TI FELIPE POR ASESORARME Y COMPARTIR CONMIGO TUS EXPERIENCIAS PROFESIONALES CUANDO ME HICE CARGO DE LA DIRECCIÓN DEL CENDI. GRACIAS AMOR POR TODO TU APOYO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C

ÍNDICE

Introducción	1
Contexto Laboral	4
Capítulo I El fenómeno del cambio	11
1.1 Definición de cambio	13
1.2 El cambio y el comportamiento humano en las organizaciones	14
1.3 La resistencia al cambio	18
Capítulo II Desarrollo organizacional	25
2.1 Antecedentes	25
2.2 Definiciones del Desarrollo Organizacional	27
2.3 Conceptos básicos del Desarrollo Organizacional	30
2.4 Objetivos y características del Desarrollo Organizacional	31
2.5 Alcances y limitaciones del Desarrollo Organizacional	34
2.6 Consideraciones relevantes sobre el Desarrollo Organizacional	35
2.7 Fases del Proceso de Desarrollo Organizacional	36
Capítulo III Modelos de diagnóstico organizacional	40
3.1 La función del Diagnóstico en el Desarrollo Organizacional	40
3.2 Modelos de Diagnóstico Organizacional	49
3.3 Modelo Estructural de Diagnóstico Organizacional para CENDI	70
Procedimiento	73
Evaluación	82
Análisis	105
Conclusiones	110
Alcances y limitaciones	113
Referencias bibliográficas	115
Anexos	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Orgánica de la Lotería Nacional	5
Figura 2: Estructura Orgánica del CENDI	8
Figura 3: Planeación de cambios de Elton Mayo	23
Figura 4: Conceptos básicos del Desarrollo Organizacional	30
Figura 5: Construcción de un Mapa de Diagnóstico de Ferrer	48
Figura 6: Modelo Organizacional de Seis Casillas de Weisbord	58
Figura 7: El Gríd Gerencial de Blake y Mouton	64
Figura 8: Modelo Estructural de Diagnóstico del CENDI de Lotería Nacional	71
Figura 9: Incidencias mensuales del personal docente durante el año 2000 ..	84
Figura 10: Relaciona el número de personas ausentes y el número de incidencias originadas por el grupo docente durante el año 2000	85
Figura 11: Incidencias mensuales durante el año 2000, del personal técnico, administrativo y de apoyo	86
Figura 12: Relaciona el número de personas ausentes y el número de incidencias originadas por el grupo técnico, administrativo y de apoyo durante el año 2000	87
Figura 13: Relaciona el número de personas ausentes y el número de incidencias originadas por todo el personal del CENDI durante el año 2000	89
Figura 14: Niveles de estudio del grupo docente	92
Figura 15: Reactivos cerrados de la evaluación del servicio	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos y propósitos del D. O.	32
Tabla 2: Esquema General de la Planeación del Cambio Organizacional	39
Tabla 3: Características de una organización sana y enferma	41
Tabla 4: Matriz de análisis de datos de Weisbord	59
Tabla 5: Etapas del Diagnóstico Organizacional del CENDI	74
Tabla 6: Información General del Personal Docente del CENDI	91
Tabla 7: Comentarios aportados por los padres de familia	94
Tabla 8: Respuestas a los reactivos cerrados	94
Tabla 9: Cuadro de clasificación de problemas y necesidades del área Pedagógica ..	98
Tabla 10: Cuadro de clasificación de problemas y necesidades del área de Trabajo Social	100
Tabla 11: Cuadro de clasificación de problemas y necesidades del área de Psicología	101
Tabla 12: Cuadro de clasificación de problemas y necesidades del área de Nutrición	102
Tabla 13: Cuadro de clasificación de problemas y necesidades del Servicio Médico	103
Tabla 14: Cuadro de clasificación de problemas y necesidades del área Administrativa	104

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

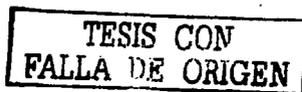
La Lotería Nacional para la Asistencia Pública, brinda a las madres trabajadoras de la Institución una importante prestación social, a través del Centro de Desarrollo Infantil. Ya que tienen derecho a que dos de sus hijos, menores de seis años, acudan a él mientras trabajan con la tranquilidad de que ellos reciben asistencia y educación.

El Centro de Desarrollo Infantil, que en adelante denominaremos por sus siglas CENDI, en el año 2000 presentó una serie de situaciones irregulares como: constantes quejas de padres de familia, conflictos entre el personal, falta de materiales didácticos, falta de equipo de trabajo, falta de acondicionamiento de espacios educativos y falta de medidas de seguridad e higiene entre otros.

Por la situación que prevalecía en el CENDI se hizo necesario realizar un diagnóstico organizacional que permitiera identificar claramente cuáles eran los problemas y las necesidades que afectaban su funcionamiento. Con el fin de determinar las acciones correctivas necesarias para mejorar el servicio.

Es importante comentar que en estas circunstancias un diagnóstico, desde el punto de vista del Desarrollo Organizacional era una fase requerida para identificar de manera objetiva, comprensible y sistemática cuales eran los factores que determinaban, o provocaban la problemática a resolver en ese centro de trabajo.

Aunado a lo anterior se puede agregar que el diagnóstico organizacional, debe de ser un proceso continuo para sondear el estado de salud organizacional; detectando a tiempo posibles síntomas de enfermedad.



El diagnóstico realizado en este caso comprendió tres etapas: Planeación, Ejecución y Evaluación.

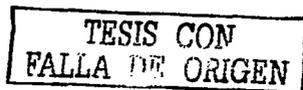
La etapa de Planeación tuvo como propósito obtener una visión amplia y clara de la situación del CENDI. Para lo cual se realizaron acciones fundamentales como: definir objetivos y marco conceptual; revisión de políticas y lineamientos; determinación de fuentes de información y población a investigar y la selección de instrumentos y estrategias. Se elaboraron y seleccionaron los instrumentos utilizados en la investigación, como fueron: concentrados para la información, encuestas, registros y entrevistas.

La etapa de Ejecución comprendió las siguientes acciones: revisión de fuentes de información, como: registros, informes, expedientes, evaluaciones; así como la aplicación de instrumentos seleccionados o diseñados para esta investigación, acción en la que la información recopilada fue analizada y clasificada.

En la tercera etapa de Evaluación, se concentra la información en los cuadros de clasificación de problemas y necesidades, para su análisis:

Los resultados de los cuadros se presentaron en figuras, y las conclusiones al respecto son:

1. *El CENDI no contaba con personal oficialmente calificado, es decir, con la preparación académica necesaria para la realización de sus funciones.*
2. *Se requería de reforzar el desarrollo profesional y técnico del personal docente.*
3. *Existía un alto índice de ausentismo.*



4. *El personal mostraba poco compromiso en el cumplimiento de su labor educativa, reflejado al agotar todos los permisos que la institución otorga como prestación a sus trabajadores.*
5. *La Institución no consideraba al CENDI como un centro de trabajo con características particulares y distintas al resto de las áreas.*

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico se seleccionó la estrategia a seguir para realizar el proceso de cambio planeado.

Es importante señalar que para efectos del presente Reporte Laboral solo se expone lo realizado en la fase de Diagnóstico Organizacional.

Este trabajo comparte las experiencias obtenidas en la dirección de un centro formativo y educativo para el niño. Pretende servir de ejemplo y apoyo a la labor directiva realizada en otros centros similares, ya sean guarderías, estancias del bienestar infantil y centros de desarrollo infantil de Instituciones públicas o privadas. Los cuales se propongan como meta mejorar su servicio, establecer una cultura organizacional de participación y colaboración, y sobre todo laborar con la premisa de "Aportar los elementos necesarios para que el niño y la niña que acuden a él se desarrollen integralmente y se establezcan en ellos las bases formativas para que lleguen a ser buenos ciudadanos".

CONTEXTO LABORAL

La Lotería Nacional para la Asistencia Pública es una Institución fundada hace 233 años, y desde entonces ha tenido como misión brindar asistencia social a la población marginada de nuestro país. Lo que ha venido realizando a través de donativos para otras instituciones, cuyo objetivo sea la asistencia social. Su ayuda también ha sido de manera directa construyendo hospitales, hospicios y casas de asistencia; o bien aportando bienes a este tipo de Instituciones.

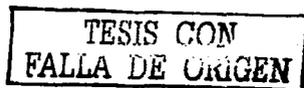
El objetivo de la Lotería Nacional es impulsar en el país juegos de lotería que le permitan multiplicar los recursos captados y destinarlos a la asistencia social. Actualmente la Institución funciona sustentada por sorteos y juegos de azar, difundidos ampliamente por los medios de comunicación, buscando la participación de la población en los sorteos organizados semanalmente durante todo el año.

Estructura orgánica

La ubicación y estructura de la Lotería Nacional dentro del Sector Público es la siguiente:

Se trata de un Organismo Descentralizado, integrado al sector de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio. Así como su propio presupuesto y Ley Orgánica.

Esta integrada por una Dirección General de la cual dependen 3 Subdirecciones Generales, 12 Direcciones, 30 Gerencias, 54 Subgerencias y 85



Departamentos, en el organigrama se muestra la Subdirección General de Administración y Finanzas de la cual depende el CENDI, ver figura 1.

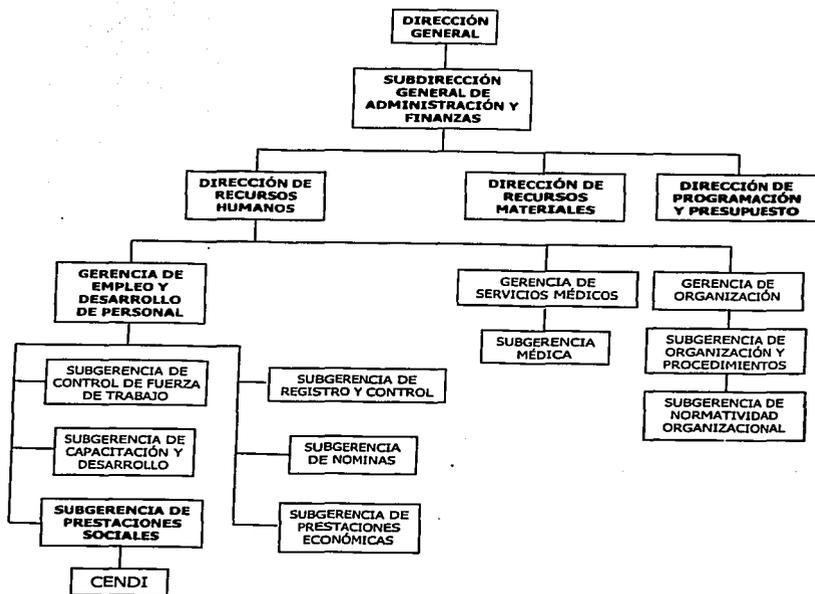


Figura 1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Departamento Educativo CENDI, o Centro de Desarrollo Infantil, dentro de la estructura institucional se encuentra ubicado de la siguiente forma:

Depende de la Subdirección General de Administración y Finanzas, la Dirección de Recursos Humanos, la Subgerencia de Empleo y Desarrollo de Personal y directamente de la Subgerencia de Prestaciones Sociales.

De acuerdo con la estructura organizacional de la Lotería Nacional, sus objetivos y su misión como Institución de Asistencia Pública, el CENDI no figura como un área estratégica dentro de la misma, es más bien, una instancia de prestación social otorgada a aquellas madres trabajadoras que así lo ameritan.

Aún cuando forma parte de la institución, constituye por su propia naturaleza una entidad con una misión y objetivos propios. Una entidad con necesidades muy particulares y totalmente distintas al resto de las áreas que la componen. Una entidad con sus propios riesgos y responsabilidades que estos impliquen. Situación que no ha sido visualizada por las anteriores autoridades, restando importancia a la función del CENDI.

El CENDI se inscribe también en un marco institucional educativo del cual deriva su función como Centro de Desarrollo Infantil, ya que se encuentra normado por la Dirección de Educación Inicial de la Secretaría de Educación Pública, que es quien establece las políticas, lineamientos, metodologías y programas educativos, así como la evaluación en el cumplimiento de los mismos.

Por lo anterior, se podrá observar que el CENDI además de otorgar una prestación social para las madres trabajadoras es un centro para la formación y desarrollo del niño y para el niño.

La misión del CENDI es crear en niños y niñas las bases formativas que contribuyan a estructurar su personalidad, en el desarrollo de sus capacidades potenciales, intereses y habilidades que requieren en el proceso de adaptación con su entorno escolar y social.

Los objetivos del CENDI son:

- Dar cumplimiento al servicio asistencial y educativo que se brinda a los hijos de las madres trabajadoras en edades comprendidas entre los dos meses y cinco años, once meses.
- Facilitar el proceso de formación y desarrollo de la población infantil conforme a las características e intereses propios de su edad.
- Formar los recurrentes académicos básicos que requieren los niños para poder ingresar al nivel primaria.

Estructura orgánica del CENDI

El CENDI se encuentra integrado por la Dirección, cinco Áreas Técnicas y una Administrativa y de Apoyo. La plantilla se integra por 45 trabajadores.

Los servicios que ofrece son: Pedagogía, Psicología, Nutrición, Trabajo Social y Servicio Médico. Su estructura orgánica se muestra en la Figura 2.

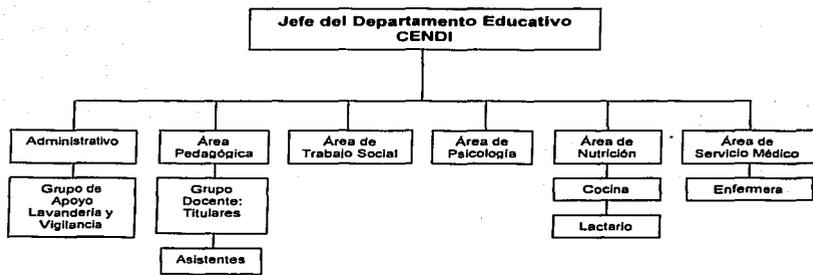


Figura 2.

La función de la Dirección es planear, dirigir, coordinar, orientar y supervisar las actividades técnicas y administrativas del CENDEI.

Del Área Pedagógica depende el grupo docente, conformado por las titulares de sala y asistentes educativas. Se encarga de coordinar y supervisar el funcionamiento del servicio pedagógico de acuerdo a los programas, lineamientos y disposiciones de la Dirección General de Educación Inicial de la SEP.

El Área de Psicología cuenta con una psicóloga, que realiza la función de promover y propiciar el equilibrio emocional de los niños; así como de orientar a los padres de familia y al personal del CENDEI para el logro de este objetivo.

El Servicio Médico está conformado por un pediatra y una enfermera. Su función es promover y controlar el crecimiento y desarrollo físico y neurofisiológico de los niños, mediante la aplicación de programas de medicina preventiva, así

como de la detección, atención o canalización de niños con padecimientos, durante su permanencia en el CENDI.

El Área de Trabajo Social cuenta con una trabajadora social que se encarga de efectuar investigaciones y estudios socio-económicos, para conocer las condiciones de vida de los niños y sus familias, esto es para detectar situaciones que puedan afectar el desarrollo óptimo del niño.

El Área de Nutrición se conforma por una ecónoma responsable del grupo de cocineras y de la encargada del lactario. Su función es la de coordinar, supervisar y controlar el funcionamiento del servicio de nutrición, de acuerdo al programa de la Dirección General de Educación Inicial. Así como de administrar los insumos del área.

El Área Administrativa y de Apoyo, está integrada por los servicios de mantenimiento, lavandería, vigilancia y el área administrativa del CENDI, supervisados por la Dirección de este centro.

Esta prestación social se empezó a otorgar hace 40 años a través de la guardería de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Fue hasta el año de 1978 que se creó el Centro de Desarrollo Infantil, por acuerdo entre autoridades y sindicato. Funcionando desde entonces en diferentes edificios de la Institución.

En 1998, se empezó a construir un edificio exclusivo para su operación y el 29 de mayo del año 2000, empezó a dar servicio en las nuevas instalaciones, las cuales son modernas, amplias y adecuadas, con la única inconveniencia de encontrarse en cinco niveles, teniendo que desplazar a la población infantil por estos para la realización diaria de actividades, lo que representa ciertos riesgos a su integridad física.

El actual edificio cuenta con nueve salas para lactantes, maternas y preescolares, con capacidad para 150 menores.

Durante el tiempo de existencia del CENDI, no se había realizado una investigación que permitiera conocer de manera objetiva y sistemática sus problemas y necesidades.

El objetivo del Diagnóstico en el presente reporte es detectar las causas de la problemática por las constantes quejas de los padres de familia y los conflictos entre el personal. Sin embargo, como se menciona en este trabajo, a través de la investigación se hacen evidentes otros aspectos como: la falta de materiales didácticos, el insuficiente e inadecuado equipo de trabajo, la falta de acondicionamiento de los espacios educativos, las insuficientes medidas de seguridad e higiene que garanticen la seguridad y salud de los niños.

Es necesario además que esta investigación contribuya para que la Institución le dé al CENDI la importancia debida. Comparta la responsabilidad y apoye al logro de su misión.

CAPITULO I. EL FENÓMENO DEL CAMBIO

La Lotería Nacional durante el periodo de los años 1999-2000 experimenta una serie de cambios muy importantes, como son: cambios en su estructura organizacional, con modificaciones en su organigrama; cambios en su Dirección General y altos mandos; cambios en la dirigencia sindical, cambio de espacios físicos debido al daño estructural sufrido por los sismos registrados durante dicho periodo.

Cambios de ubicación en dos instalaciones diferentes, el primero por el sismo de 1999, trasladandose a un área en donde originalmente funcionaba, entretanto se concluye la construcción de las nuevas instalaciones, y segundo cambio definitivo, al nuevo edificio del CENDI.

Otro cambio importante es el reemplazo de la directora del CENDI, originado por las constantes quejas de los padres de familia, respecto a fallas en el servicio.

Por lo anterior se concluye que en su conjunto la Lotería Nacional, al momento de realizar esta investigación, se encuentra en un momento de transición o de cambios. Por lo que surge la necesidad de generar respuestas alternativas a nivel institucional y por ende a nivel del propio centro educativo, para conformarse a las nuevas condiciones y exigencias que implican estos cambios.

Significando esto que dichas respuestas alternativas se vean enfrentadas con el fenómeno de resistencia al cambio, que de manera natural ocurre en todo proceso humano en el ámbito individual y de grupo. Sobre todo cuando las personas tienen que hacer un esfuerzo mayor para incorporar en su repertorio

nuevos conocimientos, aptitudes y habilidades; nuevos métodos, sistemas o procedimientos para realizar sus funciones o bien cuando las personas tienen que modificar actitudes en cuanto a su desempeño laboral y en su relación con los demás.

Consecuente con lo anterior, el primordial objetivo al inicio de la nueva administración del CENDI es realizar acciones hacia un Cambio Planeado, el cuál de respuesta a la problemática y necesidades de este centro de trabajo, siendo a sí mismo acciones acordes con la situación de la Institución.

Por lo anterior, se considera relevante en la presentación del presente reporte, la revisión del fenómeno del cambio y de la resistencia al cambio, ya que esta investigación es un diagnóstico organizacional, que implica en sí misma una intervención que conlleva a cambios en el ámbito laboral, (Rodríguez, 1999).

De inicio se debe comentar que el cambio es un fenómeno que está presente en todo el universo, es algo natural e inevitable. La humanidad ha experimentado cambios a lo largo de su historia, más vertiginosamente a medida que la ciencia y la tecnología avanzan y conforme las sociedades se expanden.

Aunque los cambios han acompañado a la humanidad a lo largo del tiempo, también ha estado presente su dificultad para adaptarse a ellos, aún cuando ha sido el propio ser humano quien ha realizado los cambios más trascendentes y significativos en su entorno.

Debido a la relevancia del papel que el fenómeno del cambio ha desempeñado en la vida del ser humano, se ha profundizado en su estudio, en un intento por comprender la dinámica del cambio dentro de los sistemas (orgánicos, ecológicos, sociales, administrativos, o de cualquier otra índole). También se han

estructurado teorías acerca de los procesos del cambio, particularmente las ciencias sociales y del comportamiento se han interesado en la capacidad de adaptación y el fenómeno de resistencia al cambio.

En este trabajo se aborda, particularmente el fenómeno del cambio en el contexto de las organizaciones, que como sistemas socio-técnicos también experimentan cambios, los cuales pueden ser mínimos o de gran alcance.

Es importante señalar que en el contexto organizacional lo relevante no es el cambio por sí mismo, sino la reacción de quienes lo experimentan, la forma en que enfrentan este proceso y su capacidad de adaptación a ellos.

1.1 Definición de cambio

Achilles (2001) se refiere al cambio como "la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos mas o menos significativos" (p.47).

Collerette y Delisle (1988) lo definen como "toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable" (p.30).

Audirac, de León, Domínguez, López y Puerta (1994), definen el cambio como cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable.

1.2 El cambio y el comportamiento humano en las organizaciones

Para analizar el impacto que los cambios pueden tener en las personas dentro de la organización, es importante comentar como ha evolucionado a través de las últimas décadas la concepción de la naturaleza del ser humano, de considerarlo esencialmente malo, incapaz de cambiar y negarse a aceptar las diferencias de los demás en un principio, a la visión actual donde se le concibe como un ser bueno, con capacidad de cambio, tendencia a superarse, en constante mejora, aprendiendo en sus relaciones interpersonales y enriqueciéndose de la diferencias entre las personas.

En cuanto al origen del cambio Margulies y Wallace (1989) analizan y clasifican a las teorías que explican este aspecto y su relación con el comportamiento humano. Ellos mencionan que existen teorías orientadas al individuo, en contraposición a las teorías orientadas socialmente. Las teorías enfocadas al individuo, consideran que los cambios se producen internamente, y destacan que el comportamiento se encuentra determinado por poderosas fuerzas que provienen del inconsciente, como lo hace la teoría del psicoanálisis. Por el contrario las teorías del cambio con un enfoque social, atribuyen mayor importancia a los factores grupales e interpersonales, por lo que en el contexto de la organización, el agente de cambio debe considerar a los sistemas sociales como primordiales, tomando también en cuenta que los cambios dentro de la organización aseguran un mayor éxito mientras mas personas participen en él.

Además en el ámbito organizacional, resulta más funcional considerar de manera simple a la personalidad sin adjudicarle causas internas y encubiertas de naturaleza inconsciente.



Achilles (2001) señala los aspectos que deben ser considerados para influir y determinar los resultados del proceso de cambio.

- Cuando las personas participan en las decisiones es menor la resistencia al cambio.
- Cuando los nuevos objetivos son confusos y no comprendidos puede existir resistencia al cambio.
- Al analizar el comportamiento sujeto a cambio deben ser consideradas las tres etapas propuestas por Kurt Lewin (s.f. citado por Achilles, 2001): descongelación, aprendizaje y recongelación.
- Es un proceso de flexibilización debido a que se adquieren y practican nuevos hábitos, de integración de nuevos a antiguos hábitos y en resumen en una nueva gestalt de hábitos.
- El aprendizaje es mejor cuando es significativo y relevante para el individuo sujeto a cambio.
- El cambio es un proceso tanto racional, como lógico, emocional y volitivo.
- El disparador de los cambios es de esencia emocional. Cuando existe frustración, dolor, tensión conflicto o disonancia, es cuando se generan las condiciones que dan paso a los cambios.
- La unidad básica de cambio son los grupos. Esenciales para este proceso los preceptos de la teoría de grupos y de la psicología social
- Los cambios de eficacia, eficiencia y productividad en la organización; deben ir acompañados de cambios en los comportamientos, valores y actitudes de las personas, principalmente de los ejecutivos.

Davis y Newstrom (1999) definen al cambio laboral como cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo. Afirman que toda organización tiende a verse afectada por un cambio en cualquiera de sus partes. Señalan que el cambio es un problema tanto humano como técnico, al introducir cambios dentro de la organización las personas pueden ser incapaces de realizar los ajustes necesarios y la organización entra en desequilibrio. Ponen énfasis en la importancia de tomar la decisión de entrar en un proceso de cambio, y además de seleccionar cuándo y cómo realizarlos; para lograr éxito en el cambio.

Davis y Newstrom (1999), comentan que los administradores juegan dos papeles importantes en los procesos de cambio: el proactivo y el reactivo.

En el proactivo, el administrador prevé los hechos, planea acciones y toma el control de la organización, guiando su camino al ir realizando ajustes e introduciendo cambios de manera continua, no abruptamente, permitiendo con esto la adaptación entre la organización y su entorno. Evitando así grandes desequilibrios. En el papel reactivo responde para restaurar el equilibrio grupal alterado por el cambio.

Haciendo un análisis de las respuestas a los cambios en el ámbito laboral, estos autores afirman que las actitudes individuales llegan a influir sin lógica en la respuesta al cambio, dando el siguiente ejemplo de esta relación:

En los resultados de una serie de experimentos realizados por Roethlisberger (1941, citado por Davis y Newstrom, 1999), consistentes en mejorar la iluminación de un espacio laboral. Se encontró que conforme la iluminación aumentaba, mejoraba la producción. En seguida, se empieza nuevamente a disminuir la iluminación, encontrando que, en lugar de decrecer se

incrementaba la producción. Y seguía en aumento, pese a que la iluminación continuaba disminuyendo, tanto que desciende a niveles tan bajos como los equivalentes a la iluminación de la luna. Siendo hasta este punto en que significativamente reduce la producción.

Roethlisberger (1941, citado por Davis y Newstrom, 1999), explica estos hallazgos a través del papel de las actitudes mostradas como una respuesta al cambio. Argumentó que cada cambio es interpretado por los individuos de acuerdo con sus actitudes. Y atribuye a dos causas determinantes la reacción de las personas en cuanto a cómo perciben y responden a los cambios. La primera es la historia personal y la segunda el entorno mismo de trabajo.

Los resultados de este experimento enfatizan cómo la experiencia y personalidad propia de cada persona determina su comportamiento ante los cambios; además en el contexto del trabajo, las normas y reglas del grupo al cual pertenece influyen en su forma de reaccionar ante estos cambios. Por lo que las respuestas observadas ante los cambios no necesariamente deben ser lógicas, sino más bien determinadas por estos dos factores.

Davis y Newstrom (1999), se refieren también al efecto Hawthorne, y mencionan que la observación a los grupos de trabajo, influye modificando su comportamiento. Las personas que se sienten observadas y perciben interés en ellas, actúan de diferente manera. El comportamiento se ve alterado pero de manera imperceptible e involuntaria. Además, surge una reacción del grupo ante el cambio, que es solidarizarse ante él y es cuando impera la premisa de: estamos unidos, lo que ocurra a cualquiera del grupo afecta a todos.

Estos autores continúan con su análisis del cambio y el comportamiento y hablan del concepto de la homeostasis, explicada como una tendencia del grupo a la autocorrección, o a restaurar el equilibrio. Es decir, ante la presión ejercida por el proceso de cambio, a su vez el grupo ejerce una contrapresión para lograr recuperar el equilibrio.

Con respecto a la administración de los cambios, comentan estos autores que la organización debe analizar antes de decidir hacer algún cambio en el ámbito del comportamiento humano, cuál será el costo-beneficio. Ya que los costos psicológicos pueden llegar a ser muy altos, entendidos éstos como el desgaste que se requiere de las personas en el proceso de adaptación a los cambios. El nivel del desgaste es variable, y uno de los factores que lo determinan son las diferencias individuales.

Las personas reaccionan ante los cambios de formas distintas e inesperadas. Por lo que las organizaciones deben plantearse como objetivo ante un proceso de cambio que los costos no rebasen los beneficios, sino por el contrario que los beneficios sean mayores que el costo.

1.3 La resistencia al cambio

Audirac et.al. (1994) definen la resistencia al cambio como las fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. Comentan que este fenómeno debe ser tratado a nivel psicosocial, para lograr disminuirlo y facilitar los cambios.

Las causas de la resistencia al cambio señaladas por estos autores son: La conformidad con las normas, la cultura de la organización, y la inestabilidad que

precede a alterar las normas, ya que éstas se modifican al igual que los valores y actitudes del grupo. Es entonces cuando aparece la resistencia al cambio.

Audirac et. al. (1994) proponen que para disminuir la resistencia al cambio, primeramente se realice un análisis para conocer el origen de las fuerzas restrictivas. Aunado a esto tomar en cuenta actitudes y acciones favorecedoras de quienes introducen los cambios, buscando una mayor aceptación, como pueden ser:

La empatía, reducir la incertidumbre y la inseguridad, tomar en cuenta las características de la organización para la implantación de los cambios, aumentar la credibilidad, no ser impositivos, fomentar la participación, establecer el diálogo, crear compromiso común y el planteamiento del costo- beneficio.

Davis y Newstrom (1999) comentan que la resistencia al cambio ocurre porque los cambios representan una amenaza a la seguridad, a la interacción social, al prestigio, a la aptitud y autoestima. Esta amenaza puede variar de magnitud, intensidad y dirección y afecta a todo tipo de trabajadores.

Ellos mencionan la existencia de conflicto entre la resistencia al cambio y una atracción por las nuevas experiencias que conllevan los cambios. Afirman que la magnitud de la resistencia se encuentra en relación directa a la magnitud de la amenaza que representa un cambio.

Existe la posibilidad de que se presente un efecto denominado por estos autores como reacción en cadena, el cual es explicado como el efecto que el cambio tiene en un pequeño número de personas y cómo se origina de una a otra, hasta convertirse en una reacción tal que puede llegar a alcanzar a cientos, o incluso miles de personas.

Según Davis y Newstrom (1999) son tres las causas que originan la resistencia al cambio:

- **Naturaleza del cambio:** Cuando el cambio es incompatible con los valores éticos, la decisión se considera incorrecta, o bien por la incertidumbre que causa el propio cambio.
- **Método de introducción al cambio:** Cuando se percibe imposición y autoritarismo.
- **Iniquidad:** Que se refiere a la percepción que tienen las personas de que los beneficios del cambio son para otros, no para quienes viven el cambio.

Davis y Newstrom (1999) clasifican al fenómeno de resistencia al cambio en tres tipos:

- **Resistencia lógica:** se refiere a la racional resistencia para aceptar hacer un mayor esfuerzo, lo que implica invertir energías y tiempo en reaprender, aprender, cambiar de condiciones más agradables por otras menos deseables.
- **Resistencia psicológica:** se refiere a aquella surgida por los temores, por la poca tolerancia a enfrentar situaciones nuevas, inseguridad y todo lo concerniente a la resistencia surgida de las emociones.
- **Resistencia sociológica:** es la que se relaciona con el apego por las amistades, alianzas políticas, reglas y valores grupales.

Achilles (2001) explica la resistencia al cambio comentando que es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano, como todos los organismos que pierden la estabilidad en

busca de la homeostasis. Tomando el concepto de la homeostasis se hace referencia a lo que dicen otros autores:

Katz y Kahn (1970, citados por Achilles, 2001) definen a la homeostasis como la tendencia a un estado firme o constante del organismo. El organismo como sistema abierto procura mantener una cierta constancia en el intercambio de energía con el medio exterior.

Kurt Lewin (s.f., citado por Achilles, 2001), dice que un ajuste en una dirección es resistido por un movimiento en dirección opuesta. Así la fuerza de llamada al cambio, la acción a forzar el cambio, tiende a ser resistida por otra fuerza que se le opone.

Achilles (2001) explica que desde el punto de vista psicológico son diversas las causas de la resistencia al cambio:

- Mecanismos de defensa
- Percepción selectiva, o sea percibir sólo lo que es agradable
- Desconfianza
- Recelo de perder cosas buenas
- Inseguridad
- Necesidad de evitar la ansiedad
- Dependencia y contra dependencia
- Miedo a lo desconocido
- Conflicto de seleccionar o no el cambio
- Ansiedad neurótica

Este autor comenta que para combatir la resistencia al cambio se requiere realizar las siguientes acciones:

1. Informar en la medida de lo posible, a las personas sobre los cambios.
2. Persuadir sobre lo que lleva a tomar la decisión de introducir los cambios.
3. Permitir la expresión de los sentimientos.
4. Permitir la participación de la gente en los procesos de diagnóstico y selección de la decisión.

Achilles (2001) hace alusión a un esquema propuesto por Elton Mayo, y presentado por Hersey y Blanchard (1974), en el que se presenta la relación entre el grado e intensidad de la resistencia al cambio y el tiempo necesario para realizar el cambio. De acuerdo a qué tanto debe de ser modificado el nivel de conocimientos, habilidades, valores, actitudes, comportamientos individuales y de grupo, ver figura 3.

En un proceso de cambio planificado es de suma importancia considerar ésta relación, si se pretende lograr el cambio de manera oportuna y eficaz

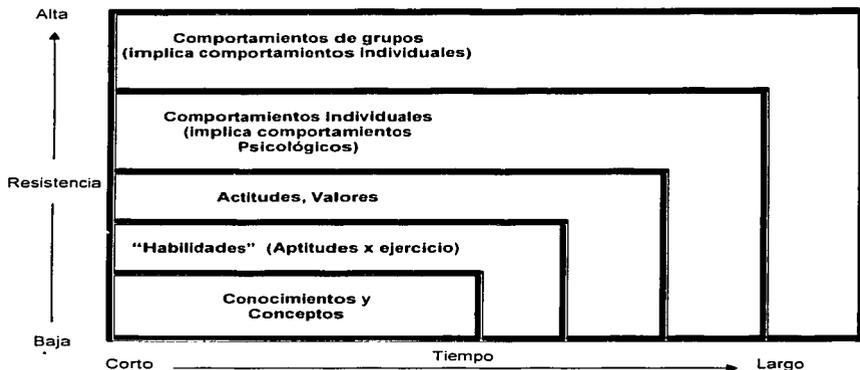


Figura 3. Planeación de cambios de Elton Mayo, presentado por Hersey y Blanchard (1974, citado en Aquilles, 2001, p. 63)

Con base en lo que se ha revisado, podemos concluir que el fenómeno de resistencia al cambio es inherente al ser humano. En el contexto de la organización, los cambios pueden influir en mayor o menor medida en el funcionamiento de cada una de las áreas o sistemas que la componen.

Específicamente los cambios influyen en los procesos administrativos, de gestión, de comercialización, de comunicación y de relación entre sistemas y subsistemas.

También influyen en la cultura de la organización, en sus costumbres y creencias, en sus formas y estilos para ejercer sus funciones, hábitos y actitudes, valores, principios, aptitudes y habilidades.

Además, enfrentarse a un cambio es enfrentar lo desconocido. En el contexto de la organización, los cambios que son impuestos, en los que el trabajador no participa y que desconoce la esencia y objetivos de éstos, es cuando aparece con gran fuerza la resistencia al cambio.

Las personas suelen hacer un frente común cuando se trata de oponerse y obstaculizar los cambios. Si hablamos de cambio planeado, debe contemplarse en sus estrategias una etapa de sensibilización, que permita introducir al grupo de trabajo a la nueva situación, es decir, vender la idea del cambio para garantizar que los esfuerzos invertidos en estas acciones serán productivos y los objetivos sean alcanzados con éxito.

Los directivos y agentes de cambio, deben considerar de importancia primordial asumir una actitud de apertura que permita conocer la reacción de los trabajadores en cuanto a su percepción del proceso de cambio, ésto servirá cómo termómetro para evaluar, guiar y ajustar su desarrollo.

Si se desea el éxito en los procesos de cambio debe tomarse muy en cuenta la naturaleza, características y dinámica del fenómeno de resistencia al cambio. En la planificación del cambio, o bien cuando se tiene que dar respuesta a un cambio surgido dentro de la organización o por fuerzas externas a ella, el éxito dependerá del tratamiento que se de a este fenómeno que es inevitable.

CAPITULO II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para el logro de los cambios requeridos en el CENDI, se formula un Diagnóstico de Desarrollo Organizacional a partir del cual se establezcan las bases para conocer y comprender objetivamente que factores influyen u obstaculizan su funcionamiento y que además defina los cambios a realizar. Por lo que el presente capítulo se ocupa del proceso de Desarrollo Organizacional o D.O. ya que es el marco teórico de esta investigación.

2.1 Antecedentes

El término de D.O., fue creado en el año 1956 por Robert Blake, Herbert Shepard y Jane Mouton (citado en Audirac et.al., 1994), para representar una metodología educativa para el cambio planeado en las organizaciones, ante la necesidad de crecimiento.

El D.O. tiene sus orígenes más remotos en la década de los cuarenta. Surgió cómo un intento por lograr una mayor producción en la organización, mejorar los servicios e impulsar la fuerza laboral.

Audirac et. al. (1994) realizan una cronología detallada de la evolución del D.O. y delimitan tres raíces históricas:

La primera etapa o raíz es la de los años cuarenta, en donde surge el entrenamiento en relaciones humanas, con un matiz de experimentación. El D.O. adquiere un carácter de metodología educativa para el cambio y su principal

objetivo es reducir y resolver conflictos en la organización para una mayor productividad. Kurt Lewin en 1944 es pionero de esta etapa (Audirac et.al., 1994).

La segunda raíz se sitúa en la segunda mitad de los años cuarenta, en esta etapa se realizan acciones de retroalimentación, con el objetivo de conocer el clima organizacional, la comunicación, las líneas de liderazgo, y la cultura organizacional. Estas acciones consideran dos dimensiones: macro y micro organización. Es decir, se da importancia al papel de los grupos sociales y a su relación con la administración y la empresa. El precursor de esta etapa es Rensis Likert (1946, Audirac et.al. 2001).

La tercera raíz está ubicada entre finales de los cuarenta y los setenta. Se concibe una organización socio-técnica, en la que se conjugan los aspectos social y técnico. El proceso adquiere autonomía derivándose así, el autodiseño, la autodirección y el autocontrol, realizados por el micro grupo (grupos de producción) y el macro grupo (la organización).

De acuerdo a Audirac et.al. (1994), el D.O. puede ser clasificado como una filosofía, un arte, un enfoque administrativo o una tecnología.

Es una filosofía, por el enfoque humanístico que posee, ya que realza los valores de las personas, como son su tendencia y naturaleza por mejorar y lograr la autorrealización.

Es un arte, porque su propósito es la optimización de la organización integrando las necesidades tanto de los trabajadores como de la organización.

Es un enfoque administrativo porque busca optimizar los recursos, implementando los procesos de cambios requeridos para renovar la organización.

Y es una tecnología porque utiliza y aplica instrumentos y técnicas para alcanzar un cambio planeado, otorgando un énfasis especial a los procesos psicosociales.

Por tanto, se puede añadir que el D.O. es una disciplina ecléctica, ya que está influenciada por varias disciplinas entre las que se encuentran la Ingeniería Industrial, la Administración, la Psicología, la Sociología, la Antropología, la Filosofía y la Teoría de Sistemas. Disciplinas de quienes toma elementos fundamentales para conformar su propio marco teórico y filosófico, y así llegar a conceptualizarse como una disciplina integradora en un contexto complejo y extenso como lo son las organizaciones.

2.2 Definiciones del Desarrollo Organizacional

Desde los orígenes del Desarrollo Organizacional, en la década de los cuarenta hasta la fecha, los autores lo han definido con diversos enfoques: De acuerdo a la operacionalidad del proceso, de acuerdo a la filosofía, y de acuerdo a la ideología laboral. Entre las definiciones más importantes se mencionan las citadas a continuación:

Bennis (1969, citado en Achilles, 2001) dice que el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y el aturdidor ritmo de los propios cambios.

Blake y Mouton (1969, citado en Achilles, 2001) lo definen como "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa" (p.27).

Para Lippit (1969, citado en Achilles, 2001) es "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos" (p.30).

Achilles de Faria Mello (2001) lo define cómo "un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados" (p.30).

Burke (1988) menciona como definición general la siguiente, el D.O. es un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de las tecnologías, de la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento.

Beckhard (citado por Burke, 1988) lo define cómo un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (p.15).

French y Bell (1979, citado por Limón, 2000) lo definen cómo un esfuerzo de gran alcance para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, sobre todo por medio de una cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración, destacando especialmente la cultura de los equipos formales de trabajo, con la ayuda de un agente de cambio o catalizador, y utilizando la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicadas, incluyendo la investigación (p.21).

Davis y Newstrom (1999) definen al D.O. como "la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupál, intergrupál y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado" (p.446).

Ferrer (1995) conceptualiza al D.O. como la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona (p.15).

La definición de Pauchard (2002) dice que D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así cómo al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Para Margulies y Raia (1974, citado por Aquilles, 2001, p.p. 13-15) "el Desarrollo Organizacional es un proceso basado en valores de autoevaluación y cambio planeado, incluyendo estrategias y técnicas dirigidas al mejoramiento de la efectividad de todo el sistema organizacional".

Aunque en las anteriores definiciones se observa que existe tendencia a resaltar la importancia de un aspecto determinado, en todas ellas se destacan como elementos comunes:

- El papel de los procesos sociales
- La implementación y promoción de los procesos de cambio

- La adaptación a los procesos de cambio
- Su fundamentación en las teorías del comportamiento
- Una estrategia educativa

2.3 Conceptos básicos del Desarrollo Organizacional

Analizando la amplia información aportada por los teóricos que han investigado y escrito sobre el D.O., extraído además de lo expuesto por Achilles (2001), se presenta en la figura 4 su filosofía, valores, características y preceptos básicos, puntualizando acerca de lo que requiere, lo que implica y lo que no es:



Figura 4. Conceptos básicos del Desarrollo Organizacional

2.4 Objetivos y características del Desarrollo Organizacional

Objetivos del D.O.:

Según Pauchard (2002), el D.O. se plantea como objetivo armonizar tres elementos básicos:

1. Los requerimientos de la organización para subsistir en condiciones satisfactorias.
2. Las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve.
3. Los requerimientos individuales y sociales del recurso humano.

Este autor añade que, al estudiar la naturaleza del D.O., no es posible identificar objetivos concretos y generalizarlos a todas las situaciones, ya que el campo que abarca es muy amplio y sus objetivos estarán en función de las necesidades detectadas en el diagnóstico de la organización. Sin embargo, se pueden señalar objetivos básicos aplicables a cualquier intervención del D.O., como los señalados por Audirac et. al. (1994), quienes retoman información de autores como Aquilles, Davis y Newstrom y plantean en una tabla los objetivos y propósitos del D.O., ver tabla 1.

Tabla 1. Objetivos y propósitos del D.O. (Audirac et al., 1994, pp.19,20)

Objetivo	Propósito
Crear un clima de receptividad	Conocer la realidad organizacional y asegurar la retroinformación a los participantes del sistema cliente
Obtener o generar la información objetiva necesaria	Reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas
Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias	Confrontarlos y cambiarlos
Establecer un clima de confianza	Que no exista manipulación entre los subsistemas del cliente
Desarrollar las potencialidades de los individuos	Que las áreas técnica, administrativa e interpersonal se fortifiquen
Desarrollar la capacidad de colaboración entre los individuos	Que exista sinergia de esfuerzos y trabajo de equipo
Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional)	Liberar la energía bloqueada en individuos y grupos o que ha sido referida en los puntos de contacto e intervención entre ellos
Compatibilizar armonizando e integrando las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la misma	Que exista una meta común
Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines	Orientar la programación de actividades y evaluación de los desempeños de los sectores, grupos e individuos
Despertar la conciencia de establecer objetivos, metas y fines	Que exista un buen comportamiento de los hombres en las organizaciones
Buscar normas informales	Que caractericen la cultura específica de la organización
Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto de los valores y concepciones	Observar cómo influyen sobre los objetos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos
Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos del medio externo	Adaptabilidad en el funcionamiento de la organización
Asociar la autoridad legal y el estatus funcional a las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal	Que exista un orden en el proceso
Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos	Lograr la unión de objetivos
Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras y procedimientos y comportamientos	Que exista una cultura y haya trascendencia
Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles	Una mejor información y soluciones para las estrategias

De acuerdo con Davis y Newstrom (1999) los objetivos del D.O. se resumen en la búsqueda de alcanzar:

- Mayor calidad de la vida laboral.
- Mayor productividad.
- Mayor adaptabilidad y eficacia.

Características del D.O.:

De acuerdo a Davis y Newstrom (1999), el D.O. posee las siguientes características:

- Valores humanísticos, que conciben al hombre con capacidad de crecimiento.
- Intervención de agentes de cambio, que estimulan, facilitan y coordinan el cambio.
- Resolución de problemas a través de la capacitación, por medio de la cual se enseña a los empleados a resolver por si mismos los problemas laborales.
- Aprendizaje vivencial, que permite experimentar las situaciones problemáticas a través de la capacitación, para posteriormente aplicar los conocimientos en el área laboral.
- Intervenciones en muchos niveles, el D.O. se ocupa de la resolución de problemas a nivel individual, grupal, intergrupal y organizacional.
- Se basa en un diagnóstico de las situaciones que imperan en la organización y que requieren del cambio.

2.5 Alcances y limitaciones del D.O.

Las ventajas que ofrece la aplicación del D.O. son las siguientes:

- El cambio puede abarcar a toda la organización.
- Crece la motivación y la satisfacción laboral.
- Mejora el trabajo en equipo.
- Mayor y mejor solución de conflictos
- Mayor compromiso con los objetivos de la Institución.
- Reducción del ausentismo y rotación de personal.
- Crecimiento y madurez de las personas.
- Se incrementa la calidad del trabajo.

Las limitaciones son:

- El proceso puede ser muy largo.
- El costo llega a ser alto.
- Que la resistencia al cambio no sea resuelta.
- Puede adquirir mayor importancia los procesos de grupo y no el desempeño.
- Incompatibilidad cultural.

Los obstáculos que impiden lograr el éxito del D.O. son:

- Información insuficiente y poco objetiva proporcionada por un mal diagnóstico.
- Insuficiente respaldo de los altos niveles de jerarquía.
- Inadecuada sensibilización del personal para aceptar y apoyar el cambio.

- Adoptar soluciones precipitadas e inadecuadas.
- Confrontación entre valores y filosofía del D.O. y de la organización.
- Falta de comunicación y sincronía entre las acciones efectuadas en las diferentes áreas de la organización.

2.6 Consideraciones relevantes sobre el D.O.

En consecuencia con los conceptos hasta aquí expuestos, es conveniente poner énfasis en aquellos que resultan ser fundamentales para el proyecto de D.O. del CENDI:

1. El D.O. se toma como una estrategia de cambio planeado.
2. Busca incidir en todas y cada una de las áreas o sistemas que componen a la organización.
3. El D.O. se concibe también como una estrategia que busca el fortalecimiento de aquellos procesos humanos que mejoran el funcionamiento del sistema u organización.
4. Procura conjugar esfuerzos que permitan un crecimiento mutuo, de la Institución y sus empleados. Es decir posee como fuente una filosofía humanista.
5. El D.O. se incorpora también como una estrategia educacional orientada a modificar las creencias, actitudes y valores que impiden la creación de una cultura institucional apropiada a los propósitos del cambio.
6. El D.O. requiere una visión objetiva y realista de la organización, que permita dar respuesta a los problemas y necesidades de la misma. En

consecuencia como punto de partida la elaboración de un diagnóstico organizacional.

2.7 Fases del Proceso de Desarrollo Organizacional

El proceso de Desarrollo Organizacional consta de diferentes fases, las cuales pueden mostrar variaciones de acuerdo al modelo de D.O. de que se trate.

Cabrera e Islas (1992) describen algunos modelos haciendo una clasificación entre clásicos y recientes.

Estas autoras señalan como clásicos a aquellos primeros modelos creados en las décadas de los sesentas y mediados de los setentas. Entre los que se encuentran el Grid Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton (1964, citado por Cabrera e Islas, 1992), el Modelo de Contingencia de Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch (1967, citado por Cabrera e Islas, 1992), el Modelo de Intervención Planeada de Richard Beckhard (1969, citado por Cabrera e Islas, 1992), el Modelo Normativo de W. Warner Burke (1972, citado por Cabrera e Islas, 1992) y el Modelo de Cambio Planeado de Luis Ferrer (1976, citado por Cabrera e Islas, 1992).

Como modelos recientes, de fines de los setentas y la década de los ochentas, Cabrera e Islas (1992) mencionan al Modelo de Cambio Planeado (orgánico) de Fernando Achilles de Faria Mello (1978, citado por Cabrera e Islas, 1992), Modelo de Planeación Estratégica de Kenneth y Kenneth (1989, citado por Cabrera e Islas, 1992) y Modelo Ecléctico de Shani (1989, citado por Cabrera e Islas, 1992).

Tratando de determinar denominadores comunes en la estructura de estos modelos, Cabrera e Islas (1992) establecen un análisis comparativo entre ellos y señalan seis fases generales que se encuentran presentes en todos estos procesos de cambio planeado, las cuales son: Entrada, Exploración, Diagnóstico, Diseño, Intervención y Evaluación.

1. Entrada se refiere al primer contacto entre el cliente y el consultor, así como a la formalización de esta relación.
2. Exploración es la fase en que se ha de recopilar la información, mediante técnicas diversas que pueden ser entrevistas, cuestionarios y la propia observación del consultor.
3. Diagnóstico, fase en la cual se analiza e interpreta la información recopilada y mediante la técnica de retroalimentación, se obtienen en conjunto con el cliente las conclusiones con respecto a la situación prevalectante en la organización, determinando la problemática, sus causas y las prioridades de solución.
4. Diseño se refiere a la selección o creación de la estrategia para implementar los cambios necesarios.
5. Intervención es la aplicación de las estrategias planeadas para el cambio.
6. Evaluación, fase para conocer la efectividad del programa y del proceso.

Es de interés señalar lo que menciona Burke (1988) con respecto a las fases del proceso de D.O. y el orden que siguen, señala que para comprenderlo es útil concebirlo en fases, porque el D.O. es un ciclo de cambios. Sin embargo aunque

se definen diversas fases y un orden en ellas señala que en la práctica real se entremezclan, se traslapan y no siempre una sigue a la otra. Por ejemplo, primero surge el diagnóstico en el proceso del DO y más tarde la intervención, pero cuando se esta reuniendo información de la organización para fines de diagnóstico, se produce de manera simultanea una intervención: cuando el profesional del DO comienza a hacer preguntas acerca de la organización y sus miembros, esta interviniendo (p.83).

Ferrer (1995) considera cuatro fases: Introducción, Reunión de la información y diagnóstico, Planeación y ejecución, y Estabilización del cambio.

El objetivo, función y estrategia de cada una de estas fases son descritos en el esquema general de su modelo de Planeación del Cambio Organizacional presentado en la tabla 2.

Tabla 2. Esquema General de la Planeación del Cambio Organizacional

(Ferrer, 1995, p.p.189-190)

Fases	Funciones y objetivo	Estrategias
I. Introducción.	<p>Establecer relaciones. Reconocer las propias motivaciones y necesidades. Definir papeles y expectativas. Definir el sistema o sistemas del cliente. Definir la relación del cliente con su problemática, sus objetivos y sus motivaciones. Determinar las áreas de donde se obtendrá la información</p>	<p>Entrevistas en forma individual y de grupo. Relaciones de consulta. Discusión de grupo. Sesiones de confrontación. Entrevistas y retroalimentación.</p>
II. Reunión de la información y diagnóstico.	<p>Definir las áreas en donde existe problema Definir el problema del cambio. Determinar los objetivos del cambio. Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio.</p>	<p>Investigación y retroalimentación. Observaciones y retroalimentación. Diseño de confrontación. Discusiones en grupo. Reuniones de asesores.</p>
III. Planeación y ejecución.	<p>Distribuir el tiempo. Disponibilidad. Establecer prioridades. Determinar los tipos de intervención que se necesiten. Identificar los puntos de apoyo para la acción.</p>	<p>Establecimiento de un modelo. Intervenciones. Cambio individual: Estilos gerenciales. Entrenamiento de sensibilización. Coaching. Establecimiento de objetivos. Orientación y consejo. Entrenamiento. Entrenamiento en grupo y cambio entre grupos: Planeación de vida. Desarrollo organizacional del grid. Laboratorio de interrelación de grupos. Desarrollo de grupos. Simplificación del trabajo. Laboratorio de solución de problemas. Establecimiento de los objetivos del grupo. Entrenamiento. Cambio estructural: Cambios en el flujo de trabajo. Apreciación y evaluación. Cambios en el sistema de premios y recompensas. Mejoramiento del trabajo. Establecer un modelo matriz. Establecer otros modelos organizacionales. Sistemas temporales. Desarrollar consultores internos. Desarrollar un entrenamiento continuo. Celebrar reuniones de crítica. Establecer mecanismos para una continua evaluación y cambio.</p>
IV. Estabilización del cambio.	<p>Autocompetencia. Cambio de las relaciones de consulta o término de las mismas.</p>	

CAPITULO III MODELOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

3.1 La función del diagnóstico en el Desarrollo Organizacional

Como se expuso en el capítulo anterior, para iniciar un cambio planeado en una organización es fundamental contar con un diagnóstico que permita conocer la situación en que ésta se encuentra, y a partir de él establecer las acciones pertinentes que lleven al logro de los objetivos organizacionales.

Para Ferrer (1995) el diagnóstico es importante porque permite identificar las causas reales de las enfermedades en la organización, teniendo cuidado de no confundirlas con los síntomas. Cuando una organización aborda los problemas que le impiden el logro de su misión y los soluciona efectivamente se trata de una organización que funciona satisfactoriamente, ya que cumple con los objetivos definidos por ella. Este autor dice que la salud de la organización consiste en que ésta tenga un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad de adaptarse prontamente al cambio. Ferrer (1995) expone un listado de características de una organización sana y en contraposición las características de una organización enferma:

Tabla 3. Características de una organización sana y enferma (Ferrer, 1995, p.p.33-36)

Organización enferma	Organización sana
<p>a) Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos organizacionales, excepto por parte de la alta gerencia.</p>	<p>a) Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia los objetivos de la organización.</p>
<p>b) En la organización, la gente ve que las cosas van mal y no hace nada por evitarlo. Nadie se ofrece voluntariamente a arreglarias. Los errores y problemas son habitualmente ocultados y encubiertos. La gente habla de estos problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos.</p>	<p>b) La gente se siente libre para señalar las dificultades porque espera que los problemas se traten, y es optimista en su solución.</p>
<p>c) Factores ajenos complican la solución de los problemas. El estatus es más importante que la solución de ellos. La gente se trata mutuamente en una forma ficticia que enmascara los asuntos y problemas, especialmente respecto al jefe. La inconformidad es vista con malos ojos.</p>	<p>c) La solución de problemas es muy pragmática. La gente trabaja informalmente cuando ataca los problemas y no se preocupa por el estatus, ni por lo que piensen los altos jefes. Se reta frecuentemente al jefe. Se tolera mucho la conducta inconforme.</p>
<p>d) La gente en la alta gerencia trata de controlar el mayor número de decisiones. Se encuentra como en el cuello de una botella, tomando decisiones con una información y consejo inadecuados. La demás gente se queja de las decisiones irracionales de los gerentes.</p>	<p>d) Los puntos de toma de decisiones son determinados por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo, y por los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la gerencia. El nivel organizacional no es considerado como factor.</p>
<p>e) Los gerentes se sienten solos cuando tratan de hacer las cosas. De alguna manera, las órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se han planeado.</p>	<p>e) Hay un notable sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay también una responsabilidad compartida.</p>
<p>f) El juicio de los subordinados no es tomado en cuenta fuera de los límites de sus trabajos.</p>	<p>f) El juicio de los subordinados es tomado en cuenta.</p>
<p>g) Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.</p>	<p>g) La clase de problemas que se atacan incluye las necesidades personales y las relaciones</p>

h) La gente compete cuando necesita colaborar. Son muy celosos de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad; ofrecerla es algo que no ocurre. Desconfían de los motivos entre ellos y hablan mal del otro; el gerente tolera todo esto.

i) Cuando hay crisis, la gente se retira o se inculpan mutuamente.

j) Generalmente, el conflicto es ocultado y manejado por políticas de la oficina u otros artificios, o hay interminables e irreconciliables argumentos.

k) El aprendizaje es difícil. La gente no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos, sino que tiene que aprender de sus propios errores; rechaza la experiencia de los demás. Adquiere poca retroalimentación (feedback) en su desempeño, y mucha de aquélla no es provechosa.

l) La retroalimentación es evitada.

m) Las relaciones están contaminadas por un enmascaramiento. La gente se siente sola y falta de preocupación por los demás. Existe una solapada corriente de miedo.

n) La gente se siente encerrada en sus trabajos, aburrida, anquilosada, pero obligada a permanecer en ellos por la necesidad de sentirse segura. Su conducta es indiferente y dócil. No siente un ambiente agradable.

o) El gerente es un padre que da órdenes en la organización.

p) El gerente controla exageradamente los pequeños gastos y pide una excesiva

humanas.

h) Existe un alto grado de colaboración. La gente pide ayuda prontamente de los demás y a su vez están dispuestos a prestarla. Están muy desarrolladas las maneras de ayudarse mutuamente. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado ínfimo y para obtener metas compartidas.

i) Cuando hay crisis, la gente coopera en el trabajo hasta que desaparece aquélla.

j) Los conflictos son considerados importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal. Son tratados efectivamente en forma abierta. La gente dice lo que quiere, y espera que así actúen los demás.

k) Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en una voluntad de dar, buscar y usar retroalimentación y consejo. La gente se ve así misma y a los demás como capaces de un desarrollo y crecimiento personales.

l) La crítica, adyacente al progreso, es una rutina.

m) Las relaciones son honestas. La gente se preocupa por los demás y no se siente sola.

n) La gente está motivada y muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.

o) El liderazgo es, flexible, cambia de estilo según la persona y la situación.

p) Hay un alto grado de confianza entre la gente y un profundo sentido de libertad y mutua

justificación. Da poca libertad para permitir errores.

q) Tiene un gran valor minimizar el riesgo.

r) "Una sola falta y usted será despedido".

s) El desempeño deficiente es disfrazado o manejado arbitrariamente.

t) La estructura, política y procedimientos de la organización embarazan a ésta. La gente se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura de la organización.

u) Tiene plena validez el lema; "¡La tradición ante todo!"

v) La innovación no está muy extendida entre la jerarquía, excepto en las manos de unos pocos.

w) La gente se come sus frustraciones: "No puedo hacer nada. No es mi responsabilidad."

responsabilidad. La gente generalmente sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es.

q) Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.

r) "¿Qué es lo que podemos aprender de nuestros errores?"

s) Se enfrenta al desempeño deficiente y se busca la solución pertinente.

t) La estructura, política y procedimientos de la organización, están orientados a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización. También ellos (la estructura, la política y los procedimientos) están prontos a cambiar.

u) Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo no se les considera cuando son inoperantes.

v) La organización por sí misma se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en el mercado, debido a que se anticipa el futuro.

w) Las frustraciones son un signo que llama a la acción: "Es mi responsabilidad salvar la situación."

Las organizaciones se acercan más al cambio en la medida en que se realiza un diagnóstico que permite el conocimiento de los verdaderos problemas para solucionarlos acertadamente, comenta Pauchard (2002). Es importante realizar diagnósticos provisorios, previos al diagnóstico planeado y sistemático.

La importancia del diagnóstico es que arroja información valiosa acerca de la organización, ya que abarca información sobre la cultura, procesos, estructura y otros elementos y centra su importancia en los siguientes aspectos:

- Detecta aspectos viables a mejorar.
- Contribuye a determinar que intervención debe realizarse.
- Proporciona los fundamentos para incrementar la efectividad de la organización.

El diagnóstico puede abarcar parte del sistema, las relaciones entre subsistemas, todo el sistema, o el sistema y su entorno. Por si mismo puede llegar a ser una "intervención completa".

El D.O., de acuerdo a Rodríguez (1999, p.38) se define como "el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo". Este autor señala que las condiciones que llevan a efectuar un diagnóstico son:

- Crecimiento de la organización o deterioro.
- Productividad y calidad deficientes.
- Cambios de importancia en la organización.
- Complejidad en su entorno.
- Necesidad de mejorar la cultura organizacional.
- Fusión con otra empresa.

Respecto a la relación que existe entre el Diagnóstico Organizacional y la eficiencia de las organizaciones, Lawler, Nadler y Camman (1980, citados en

Rodríguez, 1999), indican que dentro de la búsqueda de la eficiencia organizacional se hacen necesarias tres herramientas:

1. Conceptuales: que se refieren a los conceptos y teorías respecto a cómo funcionan las organizaciones.
2. Técnicas y procesos de medición: se requiere contar con instrumentos de medición y datos que describan cual es el funcionamiento de la organización.
3. Tecnologías de cambio: con base a las mediciones realizadas es viable aplicar métodos y procesos acordes a lo que se requiere modificar.

El D.O. es un proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. Un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional (Rodríguez, 1999).

Audirac et.al. (1994) mencionan que previo a la recolección de datos se debe contar con una hipótesis de trabajo, o sea una afirmación de cuál es el problema del sistema y sus posibles causas.

Davis y Newstrom (1999) comentan que el DO tiene como objetivo crear organizaciones más eficaces, a través del aprendizaje, la adaptación y la mejora continua. Utilizando una estrategia que es la de las intervenciones.

Las intervenciones son descritas por estos autores como actividades estructuradas y diseñadas para contribuir a que individual y grupalmente las personas eleven su eficacia laboral. Trascendiendo de la situación actual, que será conocida a través del diagnóstico, a una situación ideal. Señalan que estas

intervenciones se clasifican de acuerdo al aspecto en el que se centran, que pueden ser:

- Intervenciones centradas en las personas, en cuanto a la precisión y modificación de tareas.
- Intervenciones centradas en la manera en que realizan estas tareas, desde el punto de vista de los procesos interpersonales.

De acuerdo a estos autores, cualquiera que sea el enfoque de las intervenciones, el D.O. indistintamente implicará determinadas acciones, organizadas en fases, aunque cada modelo las organice y presente de diferente manera. Estas acciones son:

1. Diagnóstico inicial
2. Recolección de datos
3. Retroalimentación y confrontación de datos
4. Planeación de acciones y resolución de problemas
5. Uso de intervenciones
6. Evaluación y seguimiento

Achilles (2001) describe al diagnóstico como la consideración e integración de diversos aspectos, factores o variables que informen ampliamente sobre la situación organizacional y faciliten el entendimiento de la misma. De ese entendimiento o comprensión que se obtiene del diagnóstico, se pasa a la fase de planeación de las intervenciones del DO.

Este autor señala que a través del diagnóstico, el agente de cambio llega a conocer, lo que, en qué y para qué de un programa de intervención, y esto aunado a su experiencia; le guiarán para tomar correctas decisiones y realizar acertadas acciones en la intervención.

En cuanto a la recopilación de datos, Achilles (2001) señala que puede hacerse con base en distintos procesos, aislada o combinada: por lectura de documentos (relaciones, registros diversos), observación, convivencia, entrevista, cuestionarios y reuniones.

Además si se cuenta con un mapa cognoscitivo, modelo de áreas o factores a diagnosticar se obtiene precisión y objetividad en el diagnóstico. Ferrer (1995) comenta que el consultor al intervenir en la organización, desde el primer contacto reúne elementos para empezar a construir un mapa de diagnóstico que incluye naturaleza, síntomas y problemas de la estructura de la organización. Este mapa se construye a través de una lista verificable de tipo informal, y contribuirá a definir objetivamente la causa del problema. Los pasos a seguir para la construcción de este mapa se presentan en la figura 5:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

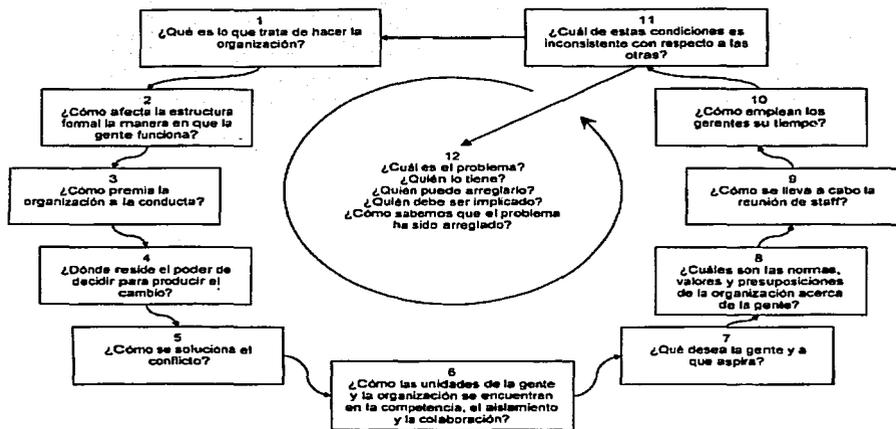


Figura 5. Construcción de un Mapa de Diagnóstico de Ferrer (1995, p. 41)

Weisbord (1976, citado por Achilles, 2001) aclara que no se puede esperar que el diagnóstico nos proporcione una imagen fotográfica instantánea de la organización. Ya que como se comentó, las organizaciones no son estáticas, son dinámicas. El diagnóstico entonces debe ir a la par de este dinamismo.

Incluso el diagnóstico puede ser modificado de ser necesario, si se presentan cambios en la organización y según se van modificando las perspectivas y percepciones acerca de ella.

Debido a que las organizaciones son dinámicas y se encuentran constantemente expuestas a cambios, tanto internos como externos, es de suma importancia conocer su situación a través de un estudio sistémico, no sólo cuando se ha de realizar un cambio, sino de manera periódica; con el fin de verificar su salud, detectando oportunamente sus dolencias. Burke (1988) señala que un cambio perdurará en la medida en que se realicen diagnósticos de forma periódica que determinen el estado de las anteriores intervenciones, requiriendo a la vez de nuevas intervenciones para el reforzamiento de comportamientos.

El diagnóstico, como se ha señalado hasta aquí, es parte fundamental para todo intento de intervención que busque la salud, crecimiento y desarrollo de la organización y sus recursos humanos. También es básico que exista una adecuada planeación del diagnóstico, debido a que esta acción es el comienzo de la intervención, y por sí mismo empieza a provocar modificaciones, altera de primera instancia la dinámica y la estabilidad de un sistema organizacional.

3.2 Modelos de Diagnóstico Organizacional

Diferentes autores han desarrollado modelos de diagnóstico. Estos modelos son una representación gráfica de la situación real de la organización. Su objetivo es ordenar y sistematizar la información que ha de ser recopilada para su posterior análisis. Y proporcionan el conocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización diagnosticada.

En la actualidad existe una diversidad de modelos de diagnóstico, ya que no se cuenta con un estándar. Sin embargo cada modelo cuenta con una estructura

metodológica, la cual determina pasos en común entre modelos, enumerados por Arteaga y Mendoza (1994):

1. Recopilación de datos, las técnicas a utilizar serán determinadas de acuerdo al modelo.
2. Clasificación y análisis de la información.
3. Definición del problema. En este paso es de suma importancia que el consultor interprete acertadamente la información recopilada e identifique la prioridad de los problemas detectados.
4. Presentación de las conclusiones de la investigación, para determinar la estrategia a seguir.

Los modelos se conforman por determinadas variables y conceptos; la utilización de un determinado modelo debe estar en función de las variables que más se adecuen a lo que se pretende conocer de la organización.

Rodríguez (1999) afirma que el modelo constituye un marco conceptual que tiene un valor ordenador, interpretativo, del funcionamiento organizacional, y dado que a la organización se le concibe como un sistema cualquier modelo debe poseer una estructura de tipo sistémico. Por lo que este autor enumera una serie de elementos que de manera general deben presentar los modelos, considerando su naturaleza sistémica:

- Deben ser de funcionamiento organizacional.
- Las organizaciones deben ser presentadas ya sea como sistemas sociales o socio-técnicos.
- Deben representar las situaciones de manera abstracta.

- Son selectivos, en cuanto a que sólo las variables de interés son las que serán analizadas.
- Son el criterio orientador del análisis.
- Enfocan la atención sólo hacia determinados procesos organizacionales.
- Proporcionan los parámetros que permiten elevar la eficiencia de la organización.
- Brindan la explicación e interpretación del devenir de la organización.
- Las variables y supuestos del diagnóstico quedan explícitos.

Rodríguez (1999) expone tres modelos diferentes para el diagnóstico: Modelo de Contingencias de Lawrence y Lorsch (1973), Modelo de Mintzberg (1979) y Modelo de Hax y Majluf (1991), que se mencionan a continuación:

En el Modelo de Contingencias, creado por Lawrence y Lorsch en 1973 y basado en su teoría de Contingencias, retoma aspectos de la Teoría General de Sistemas, en particular el concepto de sistema abierto, introducido por Luhman en 1971.

En un principio se consideraba al sistema como un todo, que no significaba la suma de sus partes, es a raíz de este momento que se empieza a considerar al sistema bajo una nueva perspectiva, donde existe la diferenciación con respecto a su entorno. Bajo esta óptica, la idea principal es la contingencia del encuentro entre organización y ambiente, es decir, que la organización será tan compleja, como complejo sea el ambiente con el que tiene que relacionarse. Y de la complejidad del ambiente, depende la necesidad de la organización de especialización de sus diferentes grupos, a fin de dar respuesta a la complejidad del entorno.

Aunado a esta acción de diferenciación entre los subgrupos especializados, debe plantearse dentro de los objetivos principales la integración de todas sus partes. Por lo que en la fuerza de cohesión radica la integración de la organización.

Esta teoría maneja los preceptos de que ante un ambiente inestable e impredecible deberá diseñarse una organización "orgánica", entendida como la organización que requiere y debe ser capaz de adaptarse al medio externo. Y ante un ambiente estable, la organización deberá poseer una estructura denominada "mecánica", es decir con funciones específicas, definidas y que no requieren cambios. Términos utilizados por Burns y Stalker (1961, citados por Rodríguez, 1999).

Para fines de diagnóstico de este modelo, (Rodríguez, 1999) señala que una organización será examinada de acuerdo a las dimensiones que el cliente juzgue convenientes, para lo cual existe un listado de cuestionamientos que resume cinco dimensiones: Demandas ambientales, Diferenciación, Integración, Manejo de conflictos y Contrato empleado-gerencia. Resultando de la exploración de estas dimensiones un diagnóstico eficaz, porque identifica el grado de concordancia entre las demandas y complejidades ambientales y la estructura organizacional interna. Estas dimensiones son:

Demandas ambientales

1. ¿Sobre qué base el cliente evalúa y escoge proveedores competidores de esta industria (precio, calidad, servicio, etc.)?

2. ¿Cuáles son los principales problemas con que tropieza la organización al competir con la industria? ¿En años recientes han ocurrido cambios apreciables en el mercado o en las condiciones técnicas de esta industria?

Diferenciación

1. ¿Cuál es el intervalo promedio de control, en relación con la estructura? ¿Cuán importante es tener reglas formales para encaminar los procedimientos y operaciones?
2. Respecto al intervalo de tiempo de retroinformación, ¿cuánto tardan los empleados en apreciar los resultados de su actuación? (Por ejemplo, el lapso suele ser corto en ventas, mientras que en investigación y desarrollo puede tomar años).
3. Respecto a las relaciones interpersonales, ¿cuán importantes son y cuánta interacción es necesaria?
4. Respecto a la certidumbre de la meta, ¿cuán claras son las metas? ¿Cómo se miden?

Integración

1. ¿Cuán interdependientes son dos unidades cualesquiera: mucho (cada una depende de la otra para su supervivencia); término medio (cada una necesita de la otra en cierto grado); poco (cada una funciona en forma bastante autónoma)?
2. ¿Cuál es la calidad de relaciones entre unidades?

Manejo de conflictos.

1. ¿Cuál es el modo que se emplea en la resolución de conflictos; por imposición (edictos del mando supremo); por apaciguamiento (mostrandose

amable y rehuyéndolos), o por enfrentamiento (exponiendo las diferencias y resolviendo problemas)?

2. ¿Cuánto influyen los empleados en la jerarquía, para resolver problemas y tomar decisiones?

Contrato empleado-gerencia

1. ¿Hasta qué punto sienten los empleados que lo que de ellos se espera es lo adecuado?
2. ¿Hasta qué punto sienten los empleados que se les remunera y recompensa justamente por su labor?

El segundo modelo es el de Mintzberg, (citado por Rodríguez, 1999) conocido también como de la "Estructura en cinco", creado en 1979 por Mintzberg. Este modelo es parecido al anterior, considera prioritaria la búsqueda de la consistencia interna y externa. Es relevante tanto la armonía que se logre al interior de la organización, como importante es la armonía lograda entre ella y el entorno. Para este autor la organización se subdivide en cinco partes:

1. Cumbre estratégica o alta gerencia.
2. Línea media o gerentes, es la línea divisoria entre quienes administran y quienes realizan el trabajo.
3. Núcleo operativo o los que realizan el trabajo.
4. Tecnoestructura o expertos en funciones de staff.
5. Staff de apoyo o servicios indirectos, que apoyan el funcionamiento de la organización.

Para Mintzberg (1979, citado por Rodríguez, 1999) los mecanismos básicos en la organización son:

- Ajuste mutuo, que se refiere a la forma en que el personal coordina su trabajo mediante la comunicación informal.
- Supervisión directa, que es la supervisión de los jefes sobre el trabajo de sus subalternos; debido a que han asumido la responsabilidad del trabajo.
- Estandarización de los procesos de trabajo, o sea la programación y especificación del contenido del trabajo.
- Estandarización de productos, o especificación del resultado del trabajo.
- Estandarización de destrezas y conocimientos, o la especificación de las habilidades y las capacidades requeridas para realizar el trabajo.

Este modelo propone cinco formas de estructura o modelos organizacionales, que permiten dar respuesta a la necesidad interna de armonía, y también a la necesidad de adecuarse a las condiciones del entorno.

Los modelos organizacionales expuestos por Mintzberg (1978, citado por Rodríguez, 1999) son:

1. Estructura simple. Se apoya en la cumbre estratégica y en el mecanismo de supervisión directa.
2. Burocracia mecánica. Se basa en la tecnoestructura y en el mecanismo de estandarización de procesos de trabajo.
3. Burocracia profesional. Se basa en el núcleo operativo y el mecanismo es la estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores.
4. Forma divisional. Se fundamenta en la línea media y su mecanismo es la estandarización de productos.



5. Adhocracia. Se basa en el staff de apoyo y en el mecanismo de estandarización de producto.

El modelo de Mintzberg (1979, citado por Rodríguez, 1999) tiene la ventaja de diversificar las opciones al combinar sus elementos fundamentales que son: Las cinco partes divisionales y sus mecanismos coordinadores básicos.

Modelo de Hax y Majluf, (1991, citado por Rodríguez, 1999) considera que la estructura debe ser una consecuencia de la estrategia, para que el diseño de la organización contemple las formas más viables para el logro de los objetivos estratégicos.

Para este modelo son prioritarios los elementos culturales, los valores y las normas de la organización. Las estrategias se ven condicionadas por la cultura, y a su vez son las estrategias las que han de definir la estructura.

Si se quiere lograr una organización efectiva, deberá existir concordancia entre los objetivos particulares y organizacionales, la cual será factible en la medida en que exista un clima de armonía que facilite este proceso.

Hax y Majluf (1991, citado por Rodríguez, 1999) afirman que las formas funcionales, divisionales y matriciales expuestas en su modelo, no se dan de manera pura en las organizaciones, mas bien, son creaciones híbridas, en las que alguna de las formas ha de dominar y las otras se incrustan a la principal.

Burke (1988) comenta que la utilidad de los modelos radica en su ayuda para visualizar la realidad. Las características comunes de los modelos presentados por este autor son:

- Están orientados al comportamiento humano en las organizaciones.

- Se basan en el concepto de sistema abierto de insumo-elaboración-producto.
- Conciben a las organizaciones como un sistema socio-técnico inmerso en un contexto ambiental.
- Definen a las organizaciones como un sistema abierto que existe en un ambiente y esta constituido por personas y tecnología.

Burke (1988) expone cinco modelos de diagnóstico, dos denominados por él como contingentes y tres normativos.

Los contingentes son: Modelo de las Seis Casillas de Weisbord (1976, citado por Burke, 1988), y Modelo Pragmático Emergente de Hornstein y Tichy (1977, citado por Burke, 1988), Considerados como modelos de contingencia, por no requerir de una especificación para el cambio antes del diagnóstico. Lo que se ha de cambiar será definido por el propio diagnóstico. No se inclinan por una estructura organizacional en particular, determinados comportamientos o enfoques gerenciales. La mayor relevancia radica en la eficiencia con que se realice el diagnóstico.

Los normativos son: Perfiles de Likert (1967, citado por Burke, 1988), Método Grid de Blake y Mouton para el Desarrollo Organizacional (1982, citado por Burke, 1988) y Enfoque Histórico Clínico de Levinson (1972, citado por Burke, 1988). Denominados como normativos, ya que a diferencia de los modelos de contingencia, estos teóricos afirman que existe una mejor forma para el cambio y para la dirección en el Desarrollo Organizacional.

Modelo de las Seis Casillas de Weisbord (1976). Este modelo resulta de gran utilidad en la siguiente situación:

- 1) Cuando se dispone de poco tiempo para el diagnóstico.
- 2) Cuando el organigrama no es complicado.
- 3) Cuando el cliente este poco familiarizado con la teoría de sistemas.

Su modelo visualiza a la organización en interacción con el medio circundante, además considera que el diagnóstico debe abarcar tanto a los sistemas formales (estructura), como informales (políticas informales), debido a que, en la medida de la separación que exista entre ambos, en esa medida radicará la eficacia con que funcione la organización; la cual es representada por seis casillas y formula para cada casilla preguntas clave, ver figura 6.

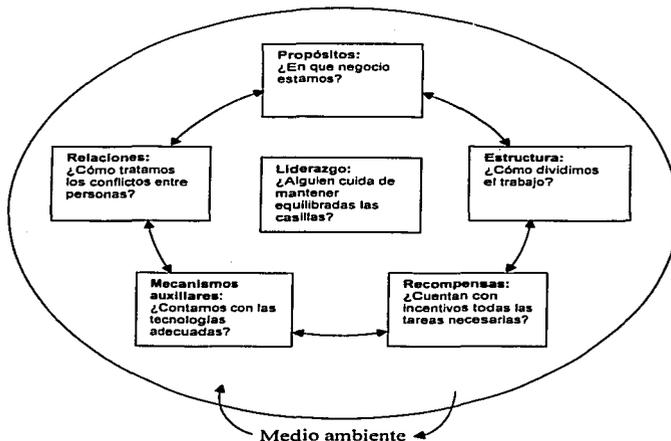


Figura 6. Modelo Organizacional de Seis Casillas de Weisbord (1976, citado por Burke, 1988, p.88)

Así mismo presenta una matriz para analizar los datos del ámbito formal e informal como se puede ver en la tabla 4.

Tabla 4. Matriz de análisis de datos de Weisbord (1976, citado por Burke, 1988)

Casilla \ Sistema	Sistema formal (trabajo que se ha de realizar)	Sistema Informal (proceso de trabajo)
1. Propósitos	Claridad de la meta	Acuerdos respecto a la meta
2. Estructura	¿funcional, programa o matriz?	¿Cómo se hace o no se hace realmente el trabajo?
3. Relaciones	¿Quién debe tratar con quién y respecto a qué?	Calidad de las relaciones ¿Cuán bien lo hacen? ¿Modos de gerencia conflictiva?
4. Recompensas (incentivos)	Sistema explícito. ¿Qué es?	Recompensas físicas implícitas ¿Qué sienten las personas respecto a la remuneración?
5. Liderazgo	¿Qué dirigen los más altos funcionarios?	¿Cómo? ¿"Estilo" normativo de administración?
6. Mecanismos auxiliares	Sistema presupuestario Información a la gerencia (¿medidas?) Planeación Control	¿Para qué se les utiliza en realidad? ¿Cómo funcionan en la práctica? ¿Cómo se subvierten los sistemas?

Propósito, los dos factores esenciales de esta casilla son, primero la claridad de la meta, es decir, el grado en que los miembros de la organización perciben claramente la misión y los fines de ésta; y segundo el acuerdo acerca de las metas, o sea si las personas apoyan el fin de la organización.

Estructura. Si existe una correspondencia adecuada entre la estructura disponible para el logro de la meta.

Relaciones. Considera tres tipos primordiales de relaciones, entre individuos, entre unidades o departamentos con distintas tareas, y entre las personas y la naturaleza de sus funciones. En esta casilla es importante considerar la independencia, calidad de las relaciones y también formas para el manejo de conflictos.

Recompensas. En esta casilla es importante conocer el sistema formal e informal de recompensas, o sea lo que la institución otorga (formal) y lo que el personal percibe que debe hacer para obtener recompensas y castigos (informal), la finalidad es conocer la diferencia o similitud entre ambos aspectos.

Liderazgo. Esta casilla se sitúa en el centro, es el líder quien detecta en las cinco casillas alguna señal de desequilibrio y es a él a quien corresponde mantener o restablecer el equilibrio. En este punto Weisbord (1976, citado por Burke, 1988) menciona a Seznick (1957), quien señala la importancia de que el consultor determine el funcionamiento del líder en los cuatro siguientes aspectos: 1) Si define los propósitos; 2) si incluye los propósitos en los programas; 3) si define la integridad organizacional; 4) si maneja los conflictos internos de tal forma que no se pierda el orden.

Mecanismos auxiliares. Son los procesos organizacionales como la planeación, control, presupuestación y sistemas de información que contribuyen a la realización de las funciones laborales y al logro de los objetivos de la organización.

Modelo Pragmático Emergente de Hornstein y Tichy (1976, Burke, 1988), recibe este nombre porque "emerge" de la exploración de suposiciones del cliente y consultor, con respecto a como se comportan las organizaciones, así como en las experiencias organizacionales de ambos.

El modelo se basa en dos suposiciones: La primera es que la mayoría de gerentes y consultores se guían por teorías intuitivas acerca de cómo funcionan las organizaciones, en lugar de basarse en estructuras conceptuales. Y la segunda que existen consultores que imponen sus modelos y teorías a los clientes, sean adecuadas o no a las organizaciones.

Este modelo se compone por cinco fases:

1. Exploración y desarrollo de un modelo de diagnóstico. Esta fase se integra por cuatro pasos: El primero es que los miembros de la organización escogen individualmente fichas conteniendo los puntos organizacionales, que según su opinión, representen las dimensiones más importantes para el diagnóstico. El segundo que todos los participantes concuerden en una lista común. El tercero es agrupar en categorías los elementos de esa lista final. El cuarto es solicitar a los miembros que supongan las situaciones en que los cambios ya se han producido, e imaginen como pueden afectar a los demás. De estos pasos se deriva la importancia que los miembros atribuyen a los componentes seleccionados, según los efectos que se producen en los demás.
2. Desarrollo de las estrategias de cambio Es la fase en donde se realiza un plan para el cambio, la metodología y secuencia de las acciones del cambio.

3. Desarrollo de técnicas de cambio. En esta fase se exploran y determinan las técnicas potenciales más apropiadas tratando de ajustarlas a los componentes organizacionales que se han designado para el cambio.
4. Evaluación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito. Se definen criterios en función de aspectos como: la aptitud del sistema para el cambio, recursos disponibles, presupuesto y antecedentes con respecto a situaciones de cambio que hayan prevalecido anteriormente.
5. Evaluación de las estrategias de cambio. En esta fase se establecen los criterios para evaluar el éxito o fracaso de la estrategia general de cambio, así mismo se desarrollan los procedimientos de medición.

Modelos normativos:

Perfiles de Likert (1967, citado por Burke, 1988). Este autor otorga cuatro categorías diferentes a las organizaciones:

Sistema 1. Gerencia autocrática, imperativa, explotadora.

Sistema 2. Autocracia benevolente, todavía imperativa, pero no explotadora

Sistema 3. Gerencia consultiva (se consulta a los empleados respecto a problemas y decisiones, pero la gerencia es quien sigue tomando las decisiones).

Sistema 4. Gerencia participativa (las decisiones clave de política se toman en grupo, por consenso).

El modelo de Likert (1967, citado por Burke, 1988) posee un enfoque estructurado y direccional. Se considera estructurado debido a que emplea un cuestionario denominado Perfil de las Características Organizacionales o Estudio de Organizaciones. Se integra por seis secciones: liderazgo, motivación,

comunicación, decisiones, metas y control. Para cada una de las secciones se selecciona una letra A para opinión actual; P para opinión previa, o bien si el consultor lo cree conveniente en lugar de P, una I de ideal. Es direccional ya que los datos recolectados se comparan con el sistema 4 de la categorización de Likert, presentando este sistema como meta para el proceso de cambio.

Método Grid de Blake y Mouton para el Desarrollo Organizacional (1982, citado por Burke, 1988). Este modelo no se limita al diagnóstico a través de cuestionarios, se trata de un diagnóstico general inicial, realizado a través de un estudio con gerentes y tratando de encontrar las barreras que obstaculizan la eficacia y excelencia de las organizaciones.

Blake y Mouton (1982, citado por Burke, 1988) encontraron que de una lista de diez barreras el primer lugar era la comunicación, seguida por la falta de planeación, las cuales significaban síntomas y no las causas de falta de eficiencia. Considerando como causa a la falta de estrategia organizacional. Y sostienen que se requiere de un modelo estratégico organizacional y de un estilo de supervisión que dirija a la dirección hacia una gerencia participativa para el logro de la excelencia.

Este modelo da valor primordial al liderazgo en función de dos dimensiones, la producción y las personas. Existiendo interdependencia entre estas dimensiones, representando más bien actitudes y no comportamientos. Señalan como aspecto primordial que el liderazgo se dará sólo si existen tareas y personas.

Este modelo consta de escalas de nueve puntos para calificar el grado de interés del gerente por la producción y por las personas. La escala 1 representa

interés mínimo y la escala 9 interés máximo. Existen 81 combinaciones posibles, sin embargo se centran en las cuatro posiciones extremas representadas por las cuatro esquinas del plano cuadrículado; un estilo intermedio es la posición 5.5. ubicado en el centro de este plano como se muestra en la figura 7.

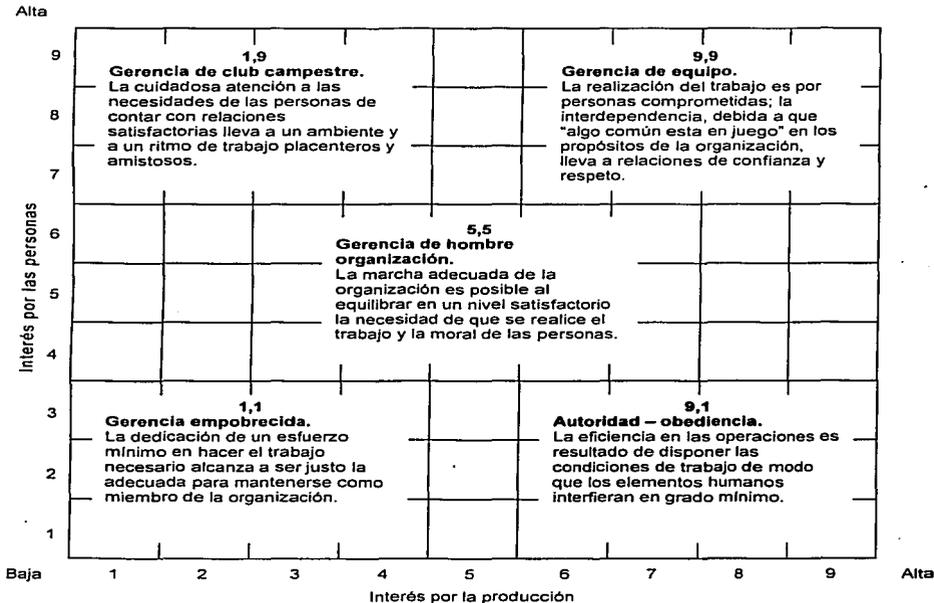


Figura 7. El Grid gerencial de Blake y Mouton (1982, citado por Burke, 1988, p.109)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las seis fases del Grid gerencial son:

Fase 1. Un seminario de una semana, cuyo objetivo es evaluar el estilo actual, recibiendo retroinformación por parte de sus compañeros. Aprendiendo los comportamientos asociados con el estilo 9.9.

Fase 2. Mediante trabajo en equipo se evalúan e identifican las normas y características de trabajo de los equipos gerenciales de la organización. También se recibe retroinformación de los estilos interpersonales al interior de los equipos.

Fase 3. Desarrollo intergrupal para reducir las pautas ganador-perdedor de comportamientos entre los grupos de la organización, asociados a la competencia, generando modelos ideales. Planeando además los pasos necesarios para generar la relación ideal que fue seleccionada de manera conjunta.

Fase 4. Se desarrolla un modelo estratégico ideal para la organización, denominada como planeación estratégica

Fase 5. Consiste en avanzar hacia el modelo ideal, a la par que no se detiene el funcionamiento de la organización, ya que continua como anteriormente lo venia haciendo pero evolucionando de manera paulatina hacia el modelo ideal.

Fase 6. Corresponde a una crítica sistemática, ya que en esta fase se evalúa la labor de cambio, identificando las barreras que continúan existiendo y que deben ser eliminadas.

Burke (1988) analiza que las fases 1, 2 y 3 enfrentan barreras de comunicación que obstaculizan la eficacia organizacional, y que las fases 4, 5 y 6 las barreras de planeación. Y añade un comentario interesante con respecto a la

fase 6 y es que, es hasta esta fase en que el modelo Grid se asemeja a los demás modelos de diagnóstico.

Modelo Histórico-Clínico de Levinson (1972, citado por Burke, 1988). Se basa en la teoría psicoanalítica, concibe a las organizaciones en dimensiones familiares, hace énfasis en el historial y utiliza métodos clínicos. Se basa en un examen profundo de la organización, obteniendo un historial tan completo como sea posible, puntualizando su interés en la adaptación con su ambiente. Se basa en la observación y da especial importancia a las impresiones iniciales. Incluso considera de suma utilidad llevar un registro de las experiencias del consultor en la organización, argumentando que dispondrá de esta forma con hechos y observaciones que no obtendría de entrevistas o de otras técnicas de recopilación de información.

Clasifica los datos en seis categorías:

1. Observaciones e impresiones del consultor. La percepción del consultor a través de las observaciones iniciales.
2. Datos de hechos. Búsqueda de políticas y procedimientos, datos históricos, informes anuales, descripción de puestos, estadísticas de personal. Una vez reunida esta información es importante saber interrelacionar estos datos. Y analizar el tipo de lenguaje utilizado, ya que según Levinson (1972, citado por Burke, 1988) el lenguaje proyecta actitudes hacia las personas y suposiciones de lo que motiva a los trabajadores.
3. Información externa. Para comprender el medio circundante a la organización es útil entrevistar proveedores y competidores.

4. Patrón de organización. A través de la estructura de la organización, así como de la autoridad-responsabilidad, es posible observar el patrón seguido por la organización.

5. Arreglos. Identificar los objetivos globales de la organización, conocer como se subdividen y a cargo de quién se encuentra el cumplimiento de ellos. Conocer cómo están divididas las funciones generales en funciones más específicas.

6. Pautas de tareas. Considera cuatro pautas:

- Actividades complementarias, respecto a cómo contribuye cada miembro del grupo a una meta común.

- Actividades paralelas, cómo algunos miembros del grupo desempeñan tareas idénticas.

- Actividades en secuencia. Cuando diferentes miembros del grupo realizan determinada actividad para el logro de una tarea global.

- Actividades individualizadas. Respecto a cómo algunos miembros del grupo realizan tareas únicas.

El interés del modelo es conocer los arreglos y los límites establecidos en las pautas antes mencionadas.

Hasta aquí se han presentado brevemente los modelos de diagnóstico que surgen de teorías acerca del funcionamiento organizacional. Así mismo existe la alternativa para el consultor o investigador de **confeccionar su propio modelo**, el cual deberá poseer dos características, ser fácil en su manejo y estar sustentado por una estructura conceptual que permita comprender el funcionamiento de una organización. Considerando que un modelo diseñado ex profeso debe ser acorde a la problemática de una organización concreta.

Para la construcción de un modelo propio, Rodríguez (1999) presenta once categorías conceptuales a considerar como base para su diseño:

- I. Organización-ambiente. Esta categoría se integra por los siguientes aspectos: La historia de la organización, su interacción con la sociedad y el impacto que puede llegar a tener en ella, ya sea de tipo comercial, social y ecológico. imagen que proyecta ante la sociedad y el estatus que posee ante ella.
- II. Cultura y cultura organizacional. La categoría abarca los valores compartidos, las normas. Los mitos sobre el trabajo, la conceptualización de un buen o mal trabajador, las creencias sobre cómo deben ser las relaciones de trabajo. La percepción sobre los roles que los distintos trabajadores desempeñan. Así como el estilo de vida inducido por la organización, en comparación con el propio estilo de la sociedad.
- III. Estructura. Se refiere al perfil organizacional, Dentro de esta categoría se encuentra el perfil de los trabajadores, organigrama, la organización, flujo y cargas de trabajo. Cómo se constituyen los departamentos.
- IV. Comunicaciones. Conocer el sistema de comunicaciones que prevalece en las organizaciones, tanto formales como informales.
- V. Poder, autoridad y liderazgo. El poder formal y el emergente o informal deben ser identificados y analizados, ya que son clave en el funcionamiento de la organización debido a que por su carácter complementario pueden generar conflictos. Definir la línea de mando formal, los estilos de mando. La forma en que se da el liderazgo.

- VI. Conflicto. Como la teoría de conflictos lo señala deben ser abordados y encontrar soluciones que alivien tensiones, enseñen a los trabajadores acerca de su mejor resolución e incluso proporcionen mayor cohesión al grupo de trabajo. De esta forma deben ser analizados sean de la naturaleza que sean, entre sindicato y dirección, profesionales y no profesionales, trabajadores antiguos y nuevos, interpersonales e intrapersonales.
- VII. Descripción, evaluación de cargos y desempeños. Características de manuales de descripción de puestos, analizando la descripción de puestos, sistema de evaluación del desempeño, la relación entre la estructura de puestos y remuneraciones, sistemas de recompensas y sanciones, estructura de sueldos, sistema de ascensos basada en la antigüedad y mérito.
- VIII. Motivación. Como maneja la organización la relación entre el logro de sus objetivos y el compromiso del trabajador para alcanzarlos. Políticas y administración de recursos humanos, bajo que preceptos y concepción del trabajador funciona. Que tan relevante es la motivación de sus trabajadores, Cual es la identificación de los trabajadores con la visión de la organización Como percibe el trabajador su espacio laboral, sus percepciones económicas, están satisfechos por el interés que presta la organización a sus trabajadores.
- IX. Clima laboral. En relación con la motivación y conjuntamente con la atmósfera laboral, ambiente de trabajo, relaciones informales, sensación de pertenencia a la organización Actitud hacia el trabajo y hacia la organización rumores y comentarios negativos si los trabajadores experimentan la

sensación de seguridad y confianza en la organización y apoyo de los miembros de ésta.

- X. Toma de decisiones. Entendimiento del proceso de toma de decisiones en la organización, en cuanto a quienes intervienen desde su origen, cuál es el nivel de participación, los canales y ruta que siguen, qué tan específicas son las decisiones, de cuántos pasos consta el proceso de toma de decisión hasta su ejecución, ordenes y contraordenes y duplicidad del proceso decisional.
- XI. Sindicatos. Representan una manifestación organizada de los integrantes de una organización, a través de la cuál canalizan sus inquietudes y resguardan sus intereses laborales. En este rubro debe de explorarse el número de sindicatos, como surgen sus líderes, sistema de elección, que posturas adopta, es colaborativo o de confrontación, cual es la imagen de sus dirigentes, frente a la empresa y a sus agremiados. Qué influencia tiene en las políticas y decisiones de la empresa. Qué conflictos existen al interior del sindicato y qué tipo de problemas presenta.

3.3 Modelo Estructural de Diagnóstico Organizacional para Centros de Desarrollo Infantil

Para efectos de esta investigación se diseña un modelo acorde a las características del CENDI, apegado a su estructura, objetivo, misión y naturaleza enfocada a la atención, formación y educación de la población infantil a la que atiende, al proporcionar una prestación social a las madres trabajadoras de la Lotería Nacional.

Para su diseño se toman en cuenta las áreas que conforman a este centro educativo, que son seis: Pedagogía, Psicología, Trabajo Social, Nutrición, Servicio Médico, Administración y Apoyo.

Al analizar este modelo se observan las seis áreas formando un hexágono, situadas en torno a la jefatura ubicada en el centro de la figura, ver la figura 7.

MODELO ESTRUCTURAL DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
DEL CENDI DE LOTERÍA NACIONAL

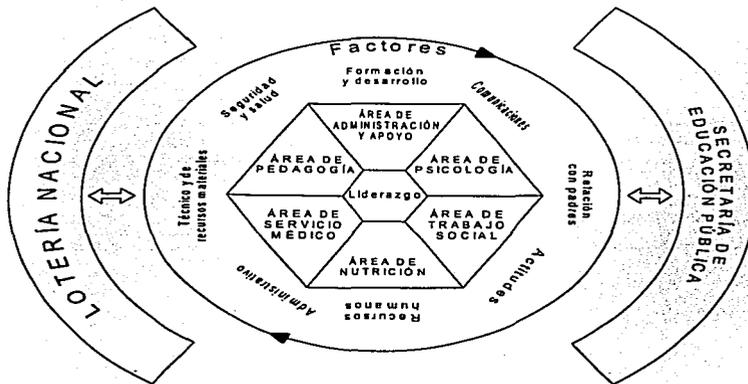


Figura 8

La estructura del centro educativo se ve rodeada por los factores que se consideran relevantes para la formulación del diagnóstico. Los cuales son: Técnico y de recursos materiales, Recursos humanos, Comunicación, Actitudes, Relación con padres, Formación y desarrollo, Administrativo, Seguridad y salud.

Se ha denominado "Modelo Estructural de Diagnóstico Organizacional para CENDI", ya que contempla como base su estructura y analiza una a una las áreas que conforman a este centro de trabajo. Se considera además un modelo dinámico debido a que los factores van recorriendo cada una de las seis áreas, detectando su problemática y necesidades, dinamismo representado por las flechas circulantes.

Se observa también en este modelo, que el CENDI se relaciona en el extremo izquierdo con la Lotería Nacional, recibiendo de esta institución sus políticas, normatividad, procedimientos, recursos (financieros, humanos y materiales). Y en el extremo derecho se relaciona con la Secretaría de Educación Pública, recibiendo de ella también normatividad, lineamientos, procedimientos y recursos técnicos, para su operación educativa.



PROCEDIMIENTO

Población: El diagnóstico se realizó con dos tipos de población, personal del CENDI y padres de familia.

Personal del CENDI. Se trabajó con toda la plantilla de personal, integrada por 45 trabajadores; 35 son personal de confianza y 10 son personal de base.

Padres de familia. La población total fue de 80 padres de familia. De los cuales se trabajó con una muestra de 70 padres, equivalente al 80 % de la población, seleccionados al azar, con base en la asistencia de un día también seleccionado al azar.

Instrumentos: Se utilizaron tres instrumentos para el personal y tres para los padres de familia.

Instrumentos utilizados para el personal:

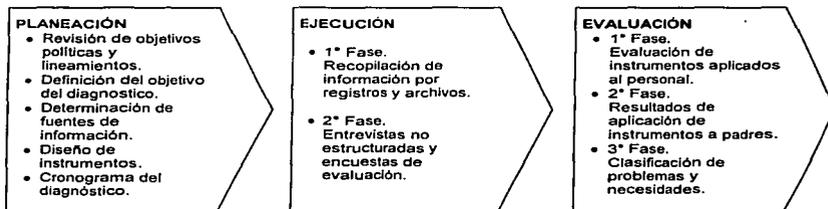
- Concentrados de incidencias para el personal: en él se registraron las inasistencias del personal. Clasificadas éstas en cuatro categorías.
- Cuadro de información del personal docente: en él se concentró la información académica, laboral y datos generales, mismos que reflejan su perfil.
- Entrevistas no estructuradas: para identificar los problemas y necesidades del CENDI.

Instrumentos utilizados para padres de familia:

- Encuestas de evaluación del servicio asistencial y educativo del CENDI.
- Entrevistas no estructuradas, este instrumento se tomo como fuente en virtud de que un grupo de padres de familia quiso externar sus opiniones por propia iniciativa.
- Para efecto de análisis mas adelante, el número de padres de familia que externó sus opiniones fue de 20 lo cual equivale a un 22% de la población. Aunque dicho porcentaje no es representativo, la información se tomó en cuenta para el diagnóstico.
- Registro de irregularidades, se registraron las faltas de los padres con respecto al cumplimiento del reglamento.

El procedimiento para la elaboración del diagnóstico organizacional se realizó en tres etapas descritas en la tabla 5:

Tabla 5. Etapas del Diagnóstico Organizacional del CENDI



ETAPA DE PLANEACIÓN

En esta etapa se definieron las siguientes acciones:

- Revisión de los objetivos, políticas, lineamientos y bases normativas de la Institución y de la Secretaría de Educación Pública, con el fin de conocer los aspectos que rigen y fundamentan el quehacer del CENDI.
- Se definieron los objetivos del diagnóstico, de acuerdo al marco conceptual del Desarrollo Organizacional.
- Se determinaron las fuentes de información para la recopilación de datos.
- Se diseñaron instrumentos para la recopilación, concentrado y registro de la información.
- Se calendarizaron las etapas del diagnóstico. Ver anexo A.

ETAPA DE EJECUCIÓN

Primera fase:

Recopilación de información por registros y archivos.

Para la recopilación de información se utilizaron tanto informes como formatos ya establecidos por la propia Institución. Dicha información se registró en tres concentrados.

El primer concentrado se refiere a las incidencias del personal, cuyo objetivo básico es registrar las inasistencias ocurridas durante todo el año y mes tras mes.

Esta información fue registrada en dos grupos: en el primero se registraron las incidencias del personal docente y en el segundo las incidencias del personal técnico, administrativo y de apoyo.

Para efectos de esta investigación se seleccionaron cuatro tipos de incidencias de acuerdo con la clasificación institucional: días económicos, vacaciones, incapacidades y sanciones.

Este concentrado se conforma por 14 columnas: Iniciando por la izquierda, la primera es para el nombre del trabajador; las siguientes 12 señalan cada mes del año, subdivididas a su vez en cuatro, en las que se registran los cuatro tipos de incidencias antes mencionados. Y la última columna para la suma del total de incidencias que cada trabajador tuvo durante el año.

En la base del cuadro está la suma de las incidencias mensuales obtenidas por dos o más empleados en cada uno de los meses. Ver Anexo B.

El segundo concentrado que se elaboró muestra el perfil general del personal docente. Se integra por ocho columnas, conteniendo los datos en el siguiente orden: grupo en que labora, nombre del trabajador, edad, función, nivel de estudios, antigüedad, tipo de contrato y número de hijos en CENDI. Ver anexo C.

El tercer concentrado es un Registro de Irregularidades cometidas por los padres de familia. Su objetivo es registrar las faltas de los padres de familia con respecto al cumplimiento del Reglamento General del CENDI. Este registro contiene los siguientes datos: tipo de irregularidad, artículo que está infringiendo, nombre de la trabajadora y nombre del menor, grupo y fecha de la irregularidad. Ver anexo D.

ETAPA DE EJECUCIÓN

Segunda fase:

Entrevistas no estructuradas.

Consistió en recopilar información de manera directa a través de entrevistas con el personal y padres de familia.

Para el personal, se realizaron con cada responsable de las cinco áreas técnicas (psicología, pedagogía, servicio médico, nutrición y trabajo social) y además el personal docente, administrativo y de apoyo. Los aspectos a investigar fueron: objetivos de trabajo, procedimientos y normatividad, comunicación, actitudes del personal, relaciones interpersonales y vocación de servicio.

En los objetivos de trabajo se revisó el porcentaje de logro, tiempos utilizados para su cumplimiento y obstáculos que surgían en el proceso; así como "aspectos cualitativos y cuantitativos" en la obtención o no de resultados de trabajo.

En procedimientos y normalidad se verificó qué tanto se apegan los procedimientos de trabajo a lo establecido por la Institución y por la SEP, y en caso de requerir ajustes ¿cuáles son?.

En comunicación, conocer las dificultades al respecto y como mejorarla.

En actitudes se quiso conocer la disposición y trato con los niños, padres de familia y compañeros de trabajo.

En las relaciones interpersonales el propósito fue identificar conflictos entre el personal y sus causas.

Para vocación de servicio se buscó conocer el sentido de compromiso y responsabilidad que el personal mostraba en su trabajo con los niños.

Con los padres de familia las entrevistas no estructuradas se realizaron con aquellos que por iniciativa propia manifestaron sus comentarios.

Las opiniones dadas tuvieron relación con los siguientes aspectos: la calidez en cuanto al trato que reciben sus hijos y ellos mismos por parte del personal; con respecto al servicio en general; en cuanto a la cantidad y calidad de la información que el CENDI les proporciona sobre los avances de sus hijos. También externaron opiniones de sus hijos egresados del CENDI con respecto a su aprovechamiento, comportamiento y hábitos en general adquiridos durante su estancia en el mismo.

Después se procedió a realizar encuestas con los padres de familia para conocer como evaluaban el servicio del CENDI. El instrumento consiste en un cuestionario diseñado por la Dirección de Educación Inicial de la SEP, consta de siete reactivos, 6 cerrados y 1 abierto para comentarios generales. Ver Anexo F.

La escala para evaluar cada reactivo cerrado cuenta con 5 categorías: **Muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo.**

Los aspectos evaluados son:

Reactivo 1. Afectividad del personal hacia los niños

Reactivo 2. Actividades que realizan los niños

Reactivo 3. Calidad de la alimentación

Reactivo 4. Información sobre los avances de los niños

Reactivo 5. Medidas de seguridad e higiene del CENDI

Reactivo 6. Aspectos generales sobre los servicios

Reactivo 7. Comentarios generales de los padres de familia

ETAPA DE EVALUACIÓN

Primera fase:

Evaluación de instrumentos aplicados al personal.

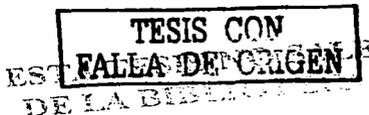
- Fueron analizados los Concentrados de Incidencias del Personal e interpretada la información para ser representada en graficas mostradas en las figuras 9 a la 13.
- Fueron analizados los datos concentrados en el Cuadro de Información General del Personal Docente (ver tabla 6), para derivar de ellos las conclusiones correspondientes a este grupo laboral.
- Se revisaron y agruparon las respuestas a las entrevistas no estructuradas.

ETAPA DE EVALUACIÓN

Segunda fase:

Evaluación de instrumentos aplicados a padres.

- La información obtenida en la encuesta del servicio se concentra en dos cuadros, uno para el reactivo abierto en donde se agruparon los comentarios aportados por los padres (ver tabla 7) y otro para los seis reactivos cerrados (ver tabla 8), para presentar los resultados en la grafica de la figura 15.
- Se analizan y agrupan las respuestas a las entrevistas estructuradas para obtener los porcentajes de los diversos aspectos aportados por los padres de familia (ver p. p. 95 y 96).
- Como último paso en esta fase se revisó el registro de irregularidades con respecto al cumplimiento del Reglamento General del CENDI. Se analizaron



las faltas cometidas durante el año y se realizó un comparativo del número de faltas de los dos semestres del año 2000 (ver p. 96).

ETAPA DE EVALUACIÓN

Tercera fase:

Clasificación de problemas y necesidades.

Finalmente en ésta etapa son analizados los resultados del diagnóstico.

Con la información obtenida de todas las entrevistas se elaboró un cuadro en el cual se hizo una clasificación funcional de los problemas y necesidades, y de acuerdo a su importancia y urgencia.

El cuadro se encuentra conformado por cuatro columnas registrando los datos de la siguiente forma: área de trabajo, problema y necesidad, clasificación funcional del problema, y clasificación por su importancia y urgencia. Ver tablas 9 a la 14).

Los problemas y las necesidades fueron clasificados de acuerdo a los siguientes rubros:

- Problema y necesidad de tipo técnico y de recursos materiales
- De recursos humanos
- De cambio de actitud
- De comunicación
- De formación y desarrollo
- De salud y seguridad
- Administrativo
- De relación con padres

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En la cuarta columna se clasificó el problema o necesidad de acuerdo a su importancia y urgencia, y en función de estos dos caracteres se derivó el siguiente patrón:

- Importante
- Urgente
- Importante y urgente
- Muy importante
- Muy urgente
- Muy importante y además urgente

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

EVALUACIÓN

Primera fase:

Evaluación de los instrumentos aplicados al personal.

El primer instrumento que se, evaluó contiene los Concentrados de Incidencias del Personal.

En cuanto al grupo docente, ver figura 9, se puede observar que la categoría de mayor incidencia es la de días a cuenta de vacaciones. Si consideramos que los meses propios para los dos períodos vacacionales a los que tienen derecho los trabajadores son, en el primer período julio y agosto y el segundo período en diciembre; en el primero se presentaron 80 inasistencias, en tanto que en el segundo se llega a las 140.

Es importante comentar que en el segundo período se suspende el servicio del CENDI por única vez durante el año. Por otro lado esta categoría mantiene índices constantes de inasistencias en: enero, mayo, junio y noviembre; seguidos por el resto de los meses que aunque tuvieron valores más bajos no dejan de ser significativos al ser sumados a otros tipos de incidencias.

Otra categoría que resulta interesante comentar es la que se refiere al número de incidencias por incapacidad médica. A pesar de que su causa es de origen aleatorio, ésta se manifestó durante todos y cada uno de los meses del año con valores constantes, aunque se destacan los meses de febrero con 20 incidencias; y de agosto a diciembre en donde se llega hasta las 70 incidencias.

La categoría de incidencias por días económicos es la tercera en cuanto a sus niveles de frecuencia, presenta valores menores que las anteriores, pero constantes durante el segundo semestre del año, alcanzando en septiembre más de 20 inasistencias.

Resulta interesante señalar que esta categoría presenta un comportamiento muy particular. En los primeros meses del año, de enero a mayo presenta valores más o menos constantes y poco notables; incrementándose su valor de manera significativa a partir de junio, manteniendo valores notables el resto del año, como por ejemplo en septiembre con más de 20 incidencias.

Este cambio ocurre precisamente a partir de una nueva instrucción dada por la Institución, en el sentido de que a partir de junio el trabajador ya no necesitaba presentar justificante para solicitar días económicos.

Como último punto, las incidencias por días de sanción no presentan valores que resulten de interés comentar pues tienden a cero.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

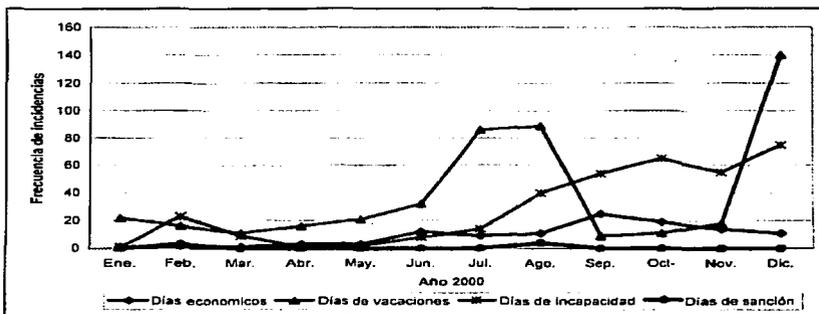


Figura 9. Incidencias mensuales del personal docente durante el año 2000.

En la figura 10 se presenta la relación entre el número de incidencias y el número de personas ausentes del grupo docente.

Sin tomar en cuenta el mes de diciembre en que se cierra el CENDI, resulta de interés observar que se presentaron incidencias en todos y cada uno de los meses del año; y que por muy pequeños que sean los valores (como en el caso del mes de enero, marzo y abril) en comparación con los demás, en realidad son valores altos. Derivado de lo anterior se puede afirmar que en cada mes el CENDI nunca trabajo con su planta docente completa.

Es conveniente anotar que de acuerdo con al registro anual de incidencias por trabajador de las 25 maestras ocho nunca se ausentaron de su centro de trabajo, esto significa que el grueso de las incidencias se genero por las otras 17 y sus frecuencias oscilan en rangos que van de 1 a 3 días, de 4 a 8, de 9 a 14, de 15 a 23, de 24 a 40 y de 41 a 75 días durante el año.

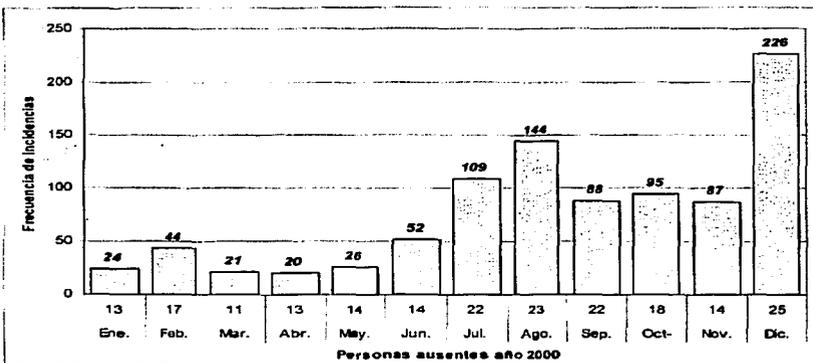


Figura 10. Relaciona el número de personas ausentes y el número de incidencias originadas por el grupo docente durante el año 2000.

Los resultados del concentrado de incidencias del personal técnico, administrativo y de apoyo son presentados en la figura 11.

Los datos corresponden a la frecuencia de incidencias durante cada mes del año y contempla a todo el personal del CENDI excepto la plantilla docente.

Como se observa en dicha figura, los datos son más conservadores, incluso las categorías de incapacidad médica y sanción no figuran.

La categoría de días económicos presenta valores bajos. No obstante, en este grupo también aparece una tendencia constante de incremento a partir de junio.

A pesar de que presenta valores bajos es necesario recordar que estos valores adquieren una mayor importancia cuando son sumados a los valores del personal docente.

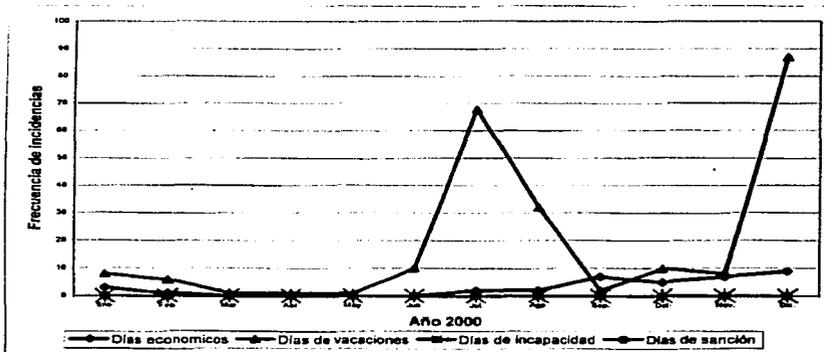


Figura 11. Incidencias mensuales durante el año 2000, del personal técnico, administrativo y de apoyo.

La Figura 12 se refiere a las equivalencias entre el número de incidencias y el número de personas ausentes de los grupos técnico, administrativo y de apoyo.

En esta Figura se observan frecuencias muy variables. No obstante, en este segundo grupo, aunque el número de personas presenta valores bajos, el número de incidencias resulta ser significativo sobre todo en los meses de enero, junio, y octubre. Por ejemplo:

- En enero 1 sola persona genera 11 incidencias.

- En junio 4 personas generan 10 incidencias.
- En octubre 3 personas generan 15 incidencias.

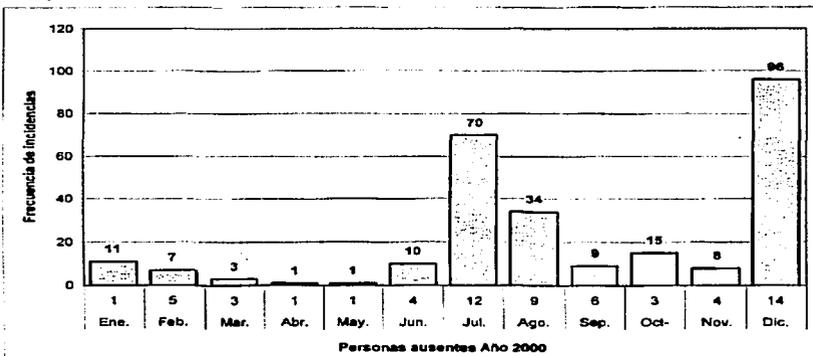


Figura 12. Relaciona el número de personas ausentes y el número de incidencias originadas por el grupo técnico, administrativo y de apoyo durante el año 2000.

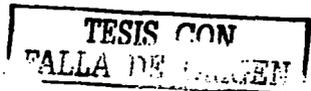
Por último la figura 13 muestra la relación entre el número de incidencias y el número de personas ausentes (incluye a todo el personal del CENDI: docentes, personal técnico, administrativo y de apoyo).

Como era de esperarse, en todos y cada uno de los meses tanto el número de personas como el número de incidencias es bastante elevado; y a partir de junio se observa la tendencia que ya anteriormente se ha comentado en cuanto a incremento y constancia en frecuencia de las incidencias.

En esta figura se observa que el valor más bajo en cuanto a número de personas es de 14 (personas ausentes) en el mes de abril, con una equivalencia de 21 incidencias. Dejando a un lado los períodos vacacionales el mes que presentó un mayor número de incidencias fue el de octubre con su equivalencia de 21 personas.

Es conveniente observar que en julio y agosto que son períodos vacacionales, también están incluidas las incidencias por días económicos e incapacidad médica. En el caso del mes de julio fueron de 27 y en agosto de 54 aparte de las incidencias por vacaciones, como puede observarse en las figuras 9 y 11.

Por lo anterior aunque es obvio el incremento de incidencias debido al período vacacional, debe considerarse que las vacaciones sumadas al resto de las incidencias impactan en el funcionamiento del CENDI, ya que durante este período no se suspende el servicio.



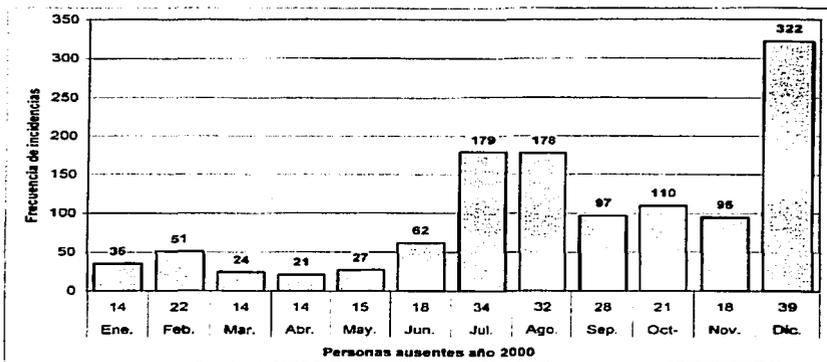


Figura 13. Relaciona el número de personas ausentes y el número de incidencias originadas por todo el personal del CENDI durante el año 2000.

En la tabla 6 se muestra la información general del personal docente, en ella se observa que la población que constituye la plantilla docente es heterogénea, sobre todo en cuanto a años de antigüedad en el CENDI y en cuanto al tipo y nivel de estudios realizados.

En cuanto al tipo y nivel de estudios, encontramos que:

- De las 25 personas que constituyen al grupo docente, 12 no poseen el perfil de estudios que se requiere para la función que realizan.
- De las 25, ninguna cuenta con estudios de educadora.

Otras de las características que resultan de interés son las siguientes:

- De las 25 maestras, 9 tienen al menos 1 hijo en el CENDI, ésto implica que cuando alguno de sus hijos enferma y se le suspende de acuerdo con la evaluación médica, la madre también se ausenta de sus funciones por cuidados médicos. Es relevante señalar que el 54% del personal docente se encuentra aún en edad reproductiva y en un rango que va de 20 a 37 años de edad. Esto implica que exista la probabilidad de embarazos que requieren de incapacidades.
- Así mismo, de las 25 maestras, 6 son personal sindicalizado, lo que conlleva a que se ausenten por cuestiones de carácter sindical.

En cuanto a la antigüedad:

- 2 personas figuran en un rango de 1 a 3 años.
- 7 personas figuran en un rango de 4 a 6 años.
- 8 en un rango de 7 a 10 años.
- 7 en un rango de 11 a 21 años.
- 1 persona figura con 25 años de antigüedad.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tabla 6. Información General del Personal Docente del CENDI

GRUPOS	NOMBRE	EDAD	FUNCIÓN	NIVEL DE ESTUDIOS	ANTIGÜEDAD EN EL CENDI	BASE O CONF	NO. DE HIJOS EN EL CENDI
LACTANTES A - B	FERNANDEZ SANTANA GPE ZETINA GOMORA ELIA JIMÉNEZ POSADAS HERMINIA POSADAS LOPEZ LETICIA	47 43 51 33	TITULAR ASISTENTE ASISTENTE ASISTENTE	ASISENTE EDUCATIVA PREPARATORIA COMERCIO SECUNDARIA	13 14 5 5	C C B B	1 2
LACTANTES C	VARONA VILLA AIDE VELAZQUEZ GARCIA ARGARITA CRUZ VELAZCO MARTHA	29 52 49	TITULAR ASISTENTE ASISTENTE	TEC. PUERICULTISTA COMERCIO ASISTENTE EDUCATIVA	5 10 3	C C B	1
MATERNAL I	ESTRADA SALDAÑA HAIDE CABALLERO ZUNIGA MAYRA LUNA MARTINEZ CRISTINA	20 23 51	TITULAR ASISTENTE ASISTENTE	1° SEM. LIC. PROBLEMAS APRENDIZAJE ASISTENTE EDUCATIVA ASISTENTE EDUCATIVA	1 6 12	C C B	
MATERNAL II - A	RODRIGUEZ CEDILLO AGUSTINA HERNANDEZ MARTINEZ ALICIA	36 39	TITULAR ASISTENTE	3° SEM LIC. PROBLEMAS APRENDIZAJE ASISTENTE EDUCATIVA	10 16	C C	1
MATERNAL II - B	RODRIGUEZ TORRES LETICIA MARTELL MARTINEZ ARACELI	39 29	TITULAR ASISTENTE	TEC. PUERICULTISTA 4° SEM LIC. PEDAGOGIA	8 4	C C	
MATERNAL III	FLORES TECOCOAT CONZUELO DURAN BARRADA MINERVA	45 36	TITULAR ASISTENTE	ASISTENTE EDUCATIVA SECUNDARIA	25 7	C C	
PREESCOLAR I	PERALTA BAUTISTA IRMA MEDINA FRANCO YURIRIA	34 35	TITULAR ASISTENTE	LIC. EN PROBLEMAS DE APRENDIZAJE ASISTENTE EDUCATIVA	15 4	C B	1
PREESCOLAR II	VILCHIS MEDINA, ODILIA GONZALEZ MARIN IRMA	33 50	TITULAR ASISTENTE	TEC. PUERICULTISTA PRIMARIA	10 21	C C	1
PREESCOLAR III	ORTÍZ PÉREZ MARIBEL BERNAL FRIAS GUADALUPE	32 39	TITULAR ASISTENTE	TEC. PUERICULTISTA ASISTENTE EDUCATIVA	6 10	C C	1 1
COMODIN	GONZALEZ VALLEJO LIDIA	37	COMODIN	PREPARATORIA	11	B	
CLASES ESPECIALES	BELLO ADAME TERESITA RAMIREZ GARCIA SOCORRO	36 46	ED. FISICA CANTO	LIC. EN EDUCACIÓN FISICA LIC. EN ODONTOLOGÍA	10 10	C C	1

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En la figura 14 se muestra el nivel educativo del personal docente.

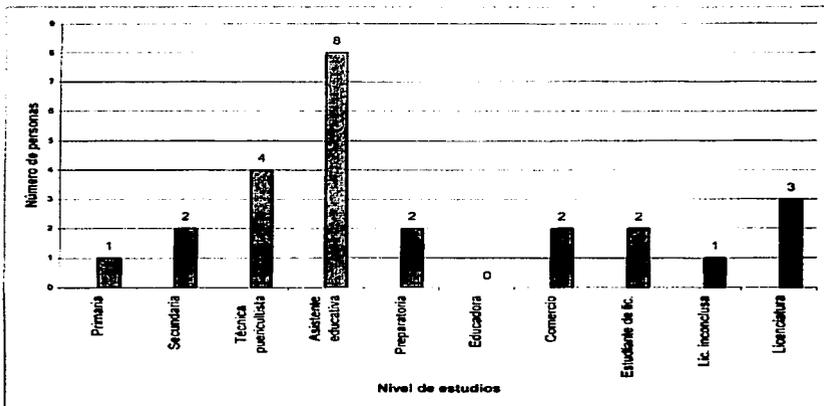


Figura 14. Niveles de estudio del grupo docente.

Como resultado de las Entrevistas no estructuradas se obtienen los siguientes datos:

- Los objetivos de trabajo se logran fuera de los tiempos establecidos.
- El trabajo se realiza conforme a los procedimientos y normatividad establecidos por la institución.
- El trabajo relacionado con los programas psicopedagógicos, no sigue los procedimientos marcados por la SEP, las supervisiones en sala por parte del equipo técnico, son insuficientes e inadecuadas.

- Y Los procesos de comunicación carecen de fluidez y se encuentra desvirtuada por barreras de diversos tipos: semánticas, psicológicas y físicas.
- Y La comunicación es poco asertiva.
- Y Existen múltiples conflictos entre el personal.
- Y Las relaciones interpersonales adolecen de empatía, existe marcada intolerancia y falsas percepciones.
- Y Existe poco compromiso de parte del personal docente en su trabajo con los menores.
- Y Existe poco compromiso del resto del personal con su trabajo en el CENDI.

EVALUACIÓN

Segunda fase:

Evaluación de los instrumentos aplicados a los padres.

Con relación a los padres de familia se obtuvieron los siguientes datos:

En cuanto al reactivo abierto, que se refiere a los comentarios de los padres resulta que de los 70 padres de familia encuestados, sólo 30 hicieron comentarios. Estas respuestas son concentradas y agrupadas en siete tipos diferentes de comentarios. Ver tabla 7.

Tabla 7. Comentarios aportados por los padres de familia.

Número de padres de familia	Comentarios
23	Expresaron comentarios de agradecimiento y de reconocimiento por el buen funcionamiento del CENDI.
2	Solicitaron información sobre los avances de los niños en forma personalizada y con más frecuencia.
1	Solicitó no realizar cambios de maestra durante el ciclo escolar porque afecta el aprendizaje de los niños.
1	Expresó su desacuerdo por los materiales de apoyo que se les piden para el programa de autoservicio en el comedor de los niños.
1	Pidió continuar con las clases de inglés.
1	Pidió mayor atención a los niños por parte del personal no docente.
1	Pidió conocer la presentación de los alimentos.

Las respuestas a cada reactivo cerrado son presentadas en la tabla 8, en la que se observa que la categoría de muy bueno es la que mayor puntuación obtiene en la escala. En segundo lugar le sigue la categoría expresada cómo bueno.

Tabla 8. Respuestas a los reactivos cerrados

Reactivo	Evaluación	Número de padres de familia	%
1. La afectividad de los adultos del centro hacia su hijo es:	muy bueno	53	75
	bueno	18	25
	regular	0	
	malo	0	
	muy malo	0	
2. Las actividades que realizan con su hijo son:	muy bueno	53	75
	bueno	18	25
	regular	0	
	malo	0	
	muy malo	0	
3. La alimentación que recibe su hijo es:	muy bueno	57	81
	bueno	13	19
	regular	0	
	malo	0	
	muy malo	0	

4. La información que le dan sobre los avances de su hijo es:	muy bueno	44	63
	bueno	23	33
	regular	2	3
	malo	1	1
	muy malo	0	
5. La seguridad e higiene del centro es:	muy bueno	59	84
	bueno	11	16
	regular	0	
	malo	0	
	muy malo	0	
6. En general los servicios y actividades que se brindan en el centro son:	muy bueno	54	77
	bueno	16	23
	regular	0	
	malo	0	
	muy malo	0	

En la figura 15, se puede observar que el CENDI no obtiene una calificación de cien, la evaluación obtenida en la escala es de muy bueno y bueno.

Esta calificación resulta ser muy significativa sobre todo si se toma en cuenta que en lo que se refiere a la plantilla docente, el CENDI no cuenta con personal calificado con perfil de educadoras; además el 28% del mismo personal sólo tiene estudios de secundaria, preparatoria y comercio. A pesar de estas condicionantes, los niños egresan sabiendo leer y escribir, con las habilidades y aptitudes que se requieren para ingresar al nivel primaria.

Otro dato de análisis nos permite observar que falta mejorar y hacer más explícita la información sobre los avances en las actividades que desempeñan los niños. Esta necesidad queda expresada por los resultados obtenidos en el reactivo número 4, cuyos valores pueden ser considerados en la escala de "regular".

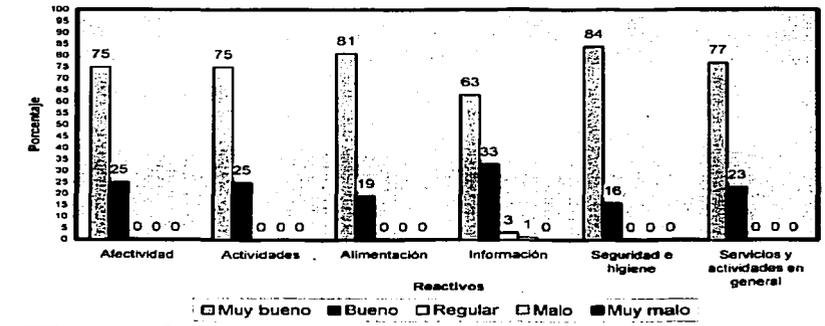


Figura 15. Reactivos cerrados de la evaluación del servicio.

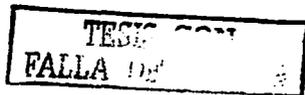
Con relación a las entrevistas no estructuradas, se menciono anteriormente que sólo un 22% del total de la población (80), participó en ellas.

La información recibida en estas entrevistas fue la siguiente:

- ✓ El 3.5% de padres de familia externaron quejas con respecto a la falta de calidez para con sus hijos de parte del personal del CENDI.
- ✓ El 3% de los padres de familia expresan quejas sobre aspectos generales del servicio.
- ✓ El 8% de los padres de familia expresan que no se les mantiene informados en cuanto a los avances de sus hijos.

- Y El 21 % manifiestan que actualmente sus hijos egresados del CENDI, presentaron buen aprovechamiento al ingresar al nivel de primaria.
- Y El 20% manifiestan que sus hijos egresados del CENDI presentan buena conducta y buenos hábitos, sociales, de estudio y de higiene.

La evaluación del Registro de Irregularidades cometidas por padres de familia, muestra que durante los primeros seis meses del ciclo escolar 2000 – 2001, es decir de agosto a enero, decrece el número de irregularidades. De diez baja a cinco irregularidades.



EVALUACIÓN

Tercera fase:

Clasificación de problemas y necesidades. Derivado del análisis se identifican problemas y necesidades relevantes comunes a todas las áreas que conforman el CENDI. Ver tablas 9 a la 14.

Tabla 9. Cuadro de clasificación de problemas y necesidades del área Pedagógica.

ÁREAS	PROBLEMAS Y NECESIDADES DETECTADAS	CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DE PROBLEMAS	CLASIFICACIÓN DEL PROBLEMA POR SU IMPORTANCIA Y URGENCIA
Pedagógica	La implementación de escenarios de las salas y la ambientación de espacios no cumplen con los requisitos de diversificación y organización de materiales que señala SEP. Se requiere material didáctico y actualización del personal docente.	Técnico y de Recursos Materiales. Formación y desarrollo. Cambio de actitud.	Es importante y además urgente.
	No se cuenta con una biblioteca infantil circulante, contemplada en el programa de fomento a la lectura.	Técnico y de Recursos Materiales. Recursos Humanos.	Importante.
	No se cuenta con ninguna educadora para atender las salas de nivel preescolar	Recursos Humanos.	Es importante y además urgente
	No se cuenta con educadora para el programa de lecto escritura	Recursos Humanos	Es importante y además urgente
	No se cuenta con asistentes educativas que cumplan la función de comodín para cubrir la ausencia del personal	Recursos Humanos	Es importante y además urgente
	Los materiales didácticos que actualmente se tienen están muy usados y son conocidos por los niños. No permiten ampliar el repertorio conductual y cognoscitivo del niño	Técnico y de recursos materiales	Es importante y además urgente
No se cuenta con Centros de Estimulación y Desarrollo del niño lactante.	Técnico y de Recursos Materiales	Es importante y además urgente	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	PROBLEMAS Y NECESIDADES DETECTADAS	CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DE PROBLEMAS	CLASIFICACIÓN DEL PROBLEMA POR SU IMPORTANCIA Y URGENCIA
Pedagógica	<p>No se cuenta con Centros de Actividad para las salas de maternal y preescolar. Por lo tanto los resultados en el desarrollo psicomotriz son limitados.</p> <p>No se ha contado con actualización al personal docente en estimulación temprana.</p> <p>Hace falta mayor apoyo por parte de los padres de familia para reforzar las actividades del CENDI.</p> <p>Hace falta crear un programa de Orientación y Asesoría para padres de familia.</p> <p>No se ha entregado al CENDI, el equipo que se autorizó en el año 2000, destinado para salas: pizarrones, bebederos y relojes de pared.</p> <p>Hace falta un programa de capacitación permanente para personal docente.</p> <p>Se encuentran pendientes las requisiciones de material y equipo didáctico, de los ciclos escolares 1999 - 2000 y 2000 - 2001.</p>	<p>Técnico y de Recursos Materiales.</p> <p>Formación y Desarrollo.</p> <p>Comunicación.</p> <p>Cambio de Actitud Comunicación.</p> <p>Técnico y de Recursos Materiales.</p> <p>Formación y Desarrollo.</p> <p>Técnico y de Recursos Materiales.</p>	<p>Es importante y además urgente.</p> <p>Importante.</p> <p>Importante.</p> <p>Importante.</p> <p>Es importante y además urgente.</p> <p>Importante.</p> <p>Es muy importante y muy urgente.</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tabla 10. Cuadro de clasificación de problemas y necesidades del área de Trabajo Social

ÁREAS	PROBLEMAS Y NECESIDADES DETECTADAS	CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DE PROBLEMAS	CLASIFICACIÓN DEL PROBLEMA POR SU IMPORTANCIA Y URGENCIA
<p>Trabajo Social</p>	<p>Dentro del Plan de Actividades Formativas, no se cumple con el programa de visitas por falta de transporte seguro y personal de seguridad.</p>	<p>Técnico y de Recursos Materiales.</p>	<p>Importante.</p>
	<p>Hace falta un mayor apoyo por parte de los padres de familia, para reforzar las actividades del CENDI.</p>	<p>Cambio de Actitud. Comunicación.</p>	<p>Importante.</p>
	<p>Hace falta crear un Programa de Orientación y Asesoría para padres de familia.</p>	<p>Cambio de Actitud. Comunicación.</p>	<p>Importante.</p>
	<p>Se requiere un cubículo en la recepción para ubicar a la Trabajadora Social con el fin de facilitar su comunicación con los padres de familia.</p>	<p>Técnico y de Recursos Materiales.</p>	<p>Es importante y además urgente.</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORDEN**

Tabla 11. Cuadro de clasificación de problemas y necesidades del área de Psicología

ÁREAS	PROBLEMAS Y NECESIDADES DETECTADAS	CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DE PROBLEMAS	CLASIFICACIÓN DEL PROBLEMA POR SU IMPORTANCIA Y URGENCIA
Psicología	<p>No se ha recibido respuesta oportuna por parte del Área del Servicio Médico de Lotería, para la canalización de los niños que requieren atención especializada del Instituto Mexicano de Lenguaje.</p> <p>Se carece del material y equipo de Estimulación Temprana.</p> <p>Se requiere de más apoyo por parte de los padres de familia para reforzar las actividades del CENDI.</p> <p>Hace falta crear un Programa de Orientación y Asesoría para Padres de Familia.</p>	<p>Se desconoce.</p> <p>Técnico y de recursos Materiales.</p> <p>Cambio de actitud Comunicación.</p> <p>Cambio de Actitud Comunicación.</p>	<p>Es importante y además urgente.</p> <p>Es importante y además urgente.</p> <p>Importante.</p> <p>Importante.</p>

**TESIS CON
FALLA DE URGEN**

Tabla 12. Cuadro de clasificación de problemas y necesidades del área de Nutrición

AREAS	PROBLEMAS Y NECESIDADES DETECTADAS	CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DE PROBLEMAS	CLASIFICACIÓN DEL PROBLEMA POR SU IMPORTANCIA Y URGENCIA
Nutrición	<p>No se cuenta con mesas de las dimensiones requeridas para desarrollar el Programa de Autoservicio Alimentario, en la sala de preescolar III.</p> <p>No se cuenta con el equipo necesario para la seguridad y mejor desempeño del personal de cocina: tapetes antiderrapantes, mandiles de hule, guantes.</p> <p>No se cuenta con la función del esterilizador nuevo del lactario ya que no ha servido el manómetro.</p> <p>No se entregó el equipo de cocina, autorizado durante el 2000; el que se encuentra en uso es viejo y con frecuencia se descompone: refrigerador, congelador, purificador de agua, carro de loza, parrilla eléctrica.</p>	<p>Técnico y de Recursos Materiales</p>	<p>Importante.</p> <p>Es importante y además urgente.</p> <p>Es importante y además urgente.</p> <p>Es importante y además urgente.</p>

Tabla 13. Cuadro de clasificación de problemas y necesidades del Servicio Médico

AREAS	PROBLEMAS Y NECESIDADES DETECTADAS	CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DE PROBLEMAS	CLASIFICACIÓN DEL PROBLEMA POR SU IMPORTANCIA Y URGENCIA
<p>Servicio Médico</p>	<p>No se han realizado los exámenes médicos periódicos establecidos por SEP para todo el personal, solicitados al Servicio Médico de la Institución al inicio del ciclo escolar actual.</p> <p>Se requiere de Equipo Médico para el desarrollo de las funciones del Área: mesa de exploración más grande para la adecuada revisión de niños preescolares, vitrina para equipo y materiales, aspirador, ambú y sillón para exploración de adultos.</p> <p>Es necesaria la colocación de cancelería en el Área de filtro y recepción para evitar corrientes de frío cuando se revisa a los niños.</p> <p>En el horario de 14 a 15:30 hrs. El Área de enfermería se encuentra descubierta, se requiere tiempo extra para la enfermera.</p> <p>Se requiere de la guardia de fin de semana de la enfermera para la supervisión sanitaria.</p>	<p>Se desconoce.</p> <p>Técnico y de Recursos Materiales.</p> <p>Técnico y de Recursos Materiales.</p> <p>De salud y seguridad de los niños Recursos Humanos.</p> <p>Recursos Humanos.</p>	<p>Es importante y además urgente.</p> <p>Importante.</p> <p>Es importante y además urgente.</p> <p>Es importante y además urgente.</p> <p>Es importante y además urgente.</p>

ANALISIS

La investigación presentada en este reporte, cubre una de las fases del proyecto de Desarrollo Organizacional realizado en el CENDI, que tiene como fin mejorar el servicio. Pero a la vez cumple un objetivo de suma importancia para la nueva dirección, aporta información objetiva sobre la situación prevaleciente en este centro de trabajo.

Acorde con Rodríguez (1999) el diagnóstico organizacional permite evaluar la situación real de un centro de trabajo, identificar sus problemas, conocer sus potencialidades y determinar que camino seguir para lograr su desarrollo.

De acuerdo a lo expuesto por Burke (1998), la fase de diagnóstico inicia desde las primeras observaciones del agente de cambio. Es así como la nueva administración del CENDI, realiza las primeras observaciones, que brindan una apreciación de los problemas que inciden en el servicio.

Por otra parte, de acuerdo a las características de una organización enferma y una organización sana (Ferrer, 1995), en estas primeras observaciones se hacen evidentes síntomas de enfermedad de éste centro de trabajo como: los problemas se pasan por alto, no se hace nada por resolverlos; se ocultan los errores; la inconformidad no es aceptada; sólo la jefatura toma decisiones; los aspectos personales no importan; los conflictos son frecuentes y no se abordan acertadamente; se labora en un clima de desconfianza; los errores son ampliamente señalados y los aciertos pasan desapercibidos; no existe un clima de colaboración, cultura de participación ni trabajo de equipo.

Ahora bien, como era de esperarse al iniciar la nueva administración del CENDI, se enfrenta al fenómeno de resistencia al cambio. No obstante, la magnitud de la resistencia al cambio, tiene que estar en función no solo de la cultura de grupo que deja la anterior administración, sino por la empatía que el estilo de liderazgo de la nueva directora ha de lograr. Por lo tanto la mejor opción consiste en mostrar una actitud de acercamiento estableciendo canales de comunicación, mostrando un auténtico interés por las personas facilitándoles la realización de sus tareas y escuchando sus sugerencias e inquietudes; también respondiendo a sus dudas generadas por la incertidumbre sobre los cambios que el personal supone puede realizar la actual administración.

Lo anterior corrobora la afirmación de Audirac et.al.(1994), en cuanto a que ante un proceso de cambio la empatía mostrada por el líder disminuye la incertidumbre y la inseguridad de los grupos que lo experimentan.

Continuando con el análisis, de acuerdo a lo expuesto por Davis y Newstrom (1999), para que el proceso de cambio planeado tenga éxito, es determinante que el líder desempeñe dos papeles; un papel proactivo y un papel reactivo. En el caso del CENDI, la nueva dirección desempeña los dos; proactivo al planear acciones de D.O. e introducir los cambios y ajustes de manera paulatina, dando paso a un proceso de adaptación entre el CENDI y su entorno. Y reactivo, al propiciar desde el inicio de la gestión en la dirección, el mantenimiento del equilibrio en el grupo.

De acuerdo a estos autores, cuando el líder desempeña ambos papeles se lleva a cabo un proceso de sensibilización, permitiendo al grupo la recuperación de la homeostasis, de la cual habla Achilles de Faria (2001), buscada ante un proceso de cambio, y definida por Katz y Kahn (1970, citado por Achilles, 2001),

como una tendencia a mantener un estado firme y constante por parte del organismo.

En otro aspecto, en cuanto a la planeación del diagnóstico organizacional, se realiza una revisión de los modelos de diagnóstico de varios autores, llegando a la conclusión de que no se ajustan a las características del CENDI, y a los objetivos definidos. Ya que lo que se busca es un modelo sencillo, acorde al propósito de la investigación y que refleje de manera objetiva la situación en general del centro laboral; de tal forma que brinde los elementos necesarios para que a corto plazo se corrijan las fallas y se refuerce su potencial, para que los menores reciban una atención y educación óptimas y para que las madres trabajadoras se den cuenta que se esta trabajando para otorgar una prestación social eficiente. Así mismo algo primordial y consecuente con el propósito señalado en el Contexto Laboral de este reporte, es que la Institución reconozca la importancia que la función del CENDI desempeña y por ende proporcione el apoyo necesario que contribuya a la excelencia del servicio.

En función de lo anterior, se revisa la metodología requerida para el diseño de un modelo propio, para lo cual se considera lo señalado por la investigación de Arteaga y Mendoza (1994), quienes identifican pasos en común de los diferentes modelos analizados en su estudio que son: La recopilación de datos, la clasificación y análisis de la información, la definición de los problemas, la identificación de la prioridad de estos y las conclusiones obtenidas que guiaran la fase de intervención.

También se toma en cuenta lo señalado por Rodríguez (1999), en cuanto a que la estructura del modelo debe tener un carácter sistémico, representar el

funcionamiento organizacional, ser selectivo con respecto a las variables que sean de interés para su análisis, ubicar la atención hacia determinados procesos organizacionales, identificar parámetros que eleven la eficiencia y guíen a la organización hacia su desarrollo.

Por lo tanto se diseñó un **"Modelo Estructural de Diagnóstico Organizacional para Centros de Desarrollo Infantil"**, basado en los siguientes elementos:

- Que sea sencillo, refleje claramente cómo está integrado un Centro de Desarrollo Infantil y su relación con el entorno.
- Que esté en función de la **estructura** del CENDI, ya que nos interesa conocer la situación de cada una de las seis áreas que lo integran.
- Que se centre únicamente en los factores o variables que se pretenden explorar de cada área.
- Que clasifique de manera funcional los problemas y necesidades detectadas.
- Que señale la prioridad de atención de cada problema.

En cuanto a los resultados cabe mencionar que a pesar de que se hace una evaluación a priori sobre cuáles son las áreas más importantes para el funcionamiento del CENDI. El diagnóstico muestra que no necesariamente los problemas detectados en esas áreas sean todos de carácter prioritario. Ya que en contraste con áreas consideradas menos relevantes, surgen problemas de vital

importancia, que requieren solución urgente. Por mencionar un ejemplo tenemos lo expuesto en seguida:

En el área de administración se clasifica un problema de recursos materiales: Faltan protecciones de herrería para los ventanales de cada sala, desde el primer nivel hasta el quinto, determinado como importante y muy urgente, ya que está en riesgo la seguridad e integridad de los menores.

El interés de aplicar un modelo estructural, como se menciona anteriormente es reflejar objetivamente los problemas de cada una de las áreas del CENDI, con el fin de que sean clasificados e identificada su importancia y urgencia.

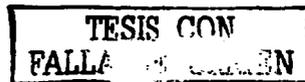
Y aunque cada área tiene una función con un objetivo determinado, éstas se relacionan entre sí de manera interdisciplinaria para alcanzar los objetivos generales del CENDI y laborar en apego a su delicada misión, que es la atención y formación de la población infantil a su cargo.



CONCLUSIONES

1. El CENDI no cuenta con personal oficialmente calificado con estudios de educadora, para su nivel maternal y preescolar.
2. El 37.5% de las docentes no poseen la formación profesional que requiere su función.
3. Se debe reforzar y promover el desarrollo profesional y técnico del personal docente.
4. Se requiere personal con estudios de educadora para desarrollar el programa de lecto escritura en el nivel de preescolar.
5. La experiencia que el personal ha adquirido, les ha permitido compensar su falta de formación.
6. El ausentismo del personal presenta altos índices.
7. Se identifican ocho fuentes generadoras de incidencias, cinco tienen una probabilidad de ocurrencia de un 100% y son: días económicos, días de vacaciones, onomásticos, día del empleado y participación sindical. Las otras tres son de carácter aleatorio: incapacidades médicas, vacaciones extras (premios administrativos) y sanciones.
8. El hecho de que estas tres sean aleatorias no significa que no existan y puede observarse en la figura 9, sobre incidencias del personal docente, en donde incidencias por incapacidad médica presentan valores muy altos y durante todo el año.
9. El número de incidencias por incapacidad médica fue muy alto.

10. Aunque las incidencias por incapacidad médica son el resultado de una variable aleatoria, se puede proyectar que existe una alta probabilidad de ocurrencia. Por lo menos dos personas incapacitadas por mes en promedio.
11. Hijos en el CENDI y personal de base, son variables que pueden actuar como fuentes de incidencias, aún cuando no figuran como tales.
12. La plantilla del CENDI nunca funcionó con el 100% de su personal, durante todos los meses del año.
13. Cuando ocurren incidencias (ausencias de personal), la atención, cuidados, y seguridad de los menores se ve afectada y se incrementan los riesgos.
14. Cuando ocurren ausencias, se tiene que cubrir con otro personal, para reducir los riesgos.
15. Cuando tres o más maestras incurrn en incidencias o ausencias, el mismo día, resulta sumamente difícil poder cubrirlas.
16. Cuando tres o más maestras incurrn en incidencias durante varios días consecutivos, es imposible cubrirlas con el número de plantilla actual.
17. Hace falta personal que desempeñe la función de comodín, para cubrir las ausencias.
18. A diferencia de todas las demás áreas de Lotería Nacional, las incidencias en el CENDI crean una situación de alto riesgo y de una gran responsabilidad.
19. A diferencia de las demás áreas de Lotería Nacional, en el CENDI están de por medio la salud y seguridad de 124 menores. Desde niños de dos meses hasta seis años.
20. Aún cuando la plantilla del personal docente se pueda ampliar, las fuentes de incidencias tienen que someterse a un mayor control.



21. Para que las fuentes de incidencias puedan ser sometidas a un mayor control, se requiere que tanto las autoridades de la Institución, como las autoridades sindicales se sensibilicen y tomen conciencia de los efectos que pueden producir las incidencias en el CENDI.
22. Las políticas, los lineamientos, la normatividad y disposiciones que regulan el uso de las prestaciones sociales, como son los días económicos, vacaciones, día del empleado, onomásticos y actividades sindicales, deben ser concebidas y aplicadas en el CENDI con criterios más específicos y de acuerdo con la problemática y necesidades del mismo.
23. Sin afectar los derechos de los trabajadores, se requiere buscar formas para reducir y controlar las incidencias.
24. Se requiere de la voluntad de todos aquellos que directa o indirectamente están involucrados en la atención, cuidados y seguridad de los niños, para mejorar el servicio y garantizar el bienestar de la población infantil.
25. Es urgente realizar las adecuaciones necesarias al inmueble que ocupa el CENDI para garantizar la seguridad de los menores.
26. Es urgente adquirir el material y equipo necesario para apoyar las actividades tanto educativas como formativas de los menores para mejorar el servicio.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ALCANCES Y LIMITACIONES

El trabajo en un Centro de Desarrollo infantil no es una labor sencilla, tener la responsabilidad del desarrollo óptimo e integral de más de cien menores, de dos meses a seis años, implica un compromiso mayúsculo. Aunado a esto aparte de dirigir y supervisar, es imprescindible integrar y fortalecer el trabajo del equipo que tiene a su cargo esta función; además de administrar los recursos disponibles y en el caso del CENDI, objeto de este trabajo, cumplir con los lineamientos de dos instituciones a la vez, la Lotería Nacional y la Secretaría de Educación Pública, que es la que norma y evalúa el aspecto educativo del mismo.

Por lo antes mencionado se recurrió al D.O. para resolver la problemática existente en el CENDI, sin embargo al no contar con personal que pudiera realizar las actividades de un Programa de D.O., desde su planeación, hasta su ejecución y evaluación, se tornó problemático para la Dirección realizar las actividades propias de su función y además las acciones requeridas para poner en marcha un proyecto así.

No obstante se diseñó y se ejecutó todo el proyecto de D.O. y para efectos del presente reporte sólo se presenta la fase del diagnóstico; en el entendido de que la intervención y la evaluación bien podrían darle un mayor soporte al diagnóstico. Recordando que el proceso de D,O, es cíclico y que puede volver a iniciar después de la fase de evaluación, corrigiendo y encauzando desviaciones de lo ya ejecutado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El valor de este reporte pese a sus limitaciones, consiste en que ésta fase de diagnóstico se realizó de tal forma que de ésta experiencia surge un Modelo de Diagnóstico para Centros de Desarrollo Infantil, ya que es interesante comentar de manera adicional que en observaciones ordinarias realizadas en quince planteles educativos similares, supervisados por la Dirección de Educación Inicial de la SEP en el Distrito Federal, se constató que se enfrentan a los mismos problemas, igualmente difíciles de resolver, y que carecen de una estrategia efectiva como puede ser el D. O.. Estrategia con la que se facilitaría la realización de su tarea y que además propiciaría un excelente desarrollo de estos centros formativos y educativos favoreciendo así a la niñez mexicana.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Achilles, de F. M. (2001). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*. México: Limusa
2. Arteaga, P. de L. y Mendoza, R. (1994). *Modelos de Diagnóstico Organizacional*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México
3. Audirac, C. A., de León, E. V., Domínguez, G. A., López, G. M., Puerta, N. L. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas
4. Burke, W. Warner (1988). *Desarrollo Organizacional, Punto de vista normativo*. México: Sitesa
5. Cabrera, A.G. e Islas, M.S. (1992). *Modelos recientes en Desarrollo Organizacional*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México
6. Collette, P. y Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio, Estrategias de adaptación para las organizaciones*. México: Trillas
7. Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill
8. Ferrer, P. L. (1995). *Guía Práctica de Desarrollo Organizacional*. México: Trillas
9. Limón, M. P. (2000). *El desarrollo Organizacional como herramienta para el crecimiento de pequeñas empresas mexicanas*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México
10. Margulies, N. y Wallace, J. (1989). *El cambio organizacional, técnicas y aplicaciones*. México: Trillas



11. Pauchard, H. (2002). *Desarrollo Organizacional: sus ventajas y Procedimientos*. Avances en Relaciones Humanas, Obtenido en www.
12. Rodríguez, M.D.(1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL CENDI LOTERÍA NACIONAL

Etapas de la Investigación y fases	Meses	Año 2000 – 2001					
		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
PLANEACIÓN							
DISEÑO							
1ª fase: Elaboración de instrumentos del personal							
2ª fase: Elaboración de instrumentos de padres.							
3ª fase: Elaboración de instrumentos de evaluación para clasificar problemas y necesidades.							
EJECUCIÓN							
1ª fase: Revisión de fuentes de información.							
2ª fase: Definición de objetivo y marco conceptual.							
3ª fase: Aplicación de instrumentos.							
EVALUACIÓN							
1ª fase: Evaluación de instrumentos del personal.							
2ª fase: Evaluación de instrumentos de padres.							
3ª fase: Clasificación de problemas y necesidades.							
CONCLUSIONES							

Anexo A

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Concentrado de Incidencias de personal

Nombre	Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre			Total de incidencias por trabajador
	DE	CV	I	DE	CV	I	DE	CV	I	DE	CV	I	DE	CV	I	DE	CV	I	DE	CV	I	DE	CV	I	DE	CV	I	DE	CV	I	DE	CV	I				
Subtotales por tipo de incidencia																																					
Total																																					

DE - Días Económicos

DV - Días de vacaciones

I - Incapacidad

S - Sanción

Anexo B

**INFORMACIÓN GENERAL DEL PERSONAL DOCENTE DEL CENDI
ÁREA PEDAGÓGICA**

GRUPOS	NOMBRE	EDAD	FUNCIÓN	NIVEL DE ESTUDIOS	ANTIGÜEDAD EN EL CENDI	BASE O CONF.	NO. DE HIJOS EN EL CENDI
LACTANTES A - B							
LACTANTES C							
MATERNAL I							
MATERNAL II - A							
MATERNAL II - B							
MATERNAL III							
PREESCOLAR I							
PREESCOLAR II							
PREESCOLAR III							
COMODIN							
CLASES ESPECIALES							

Anexo C

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Registro para padres de familia

Nombre del menor _____ Sala _____

Nombre Trabajadora	Irregularidad	Fecha	Observaciones	Firma

Anexo D

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUADRO DE CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y NECESIDADES

ÁREAS	PROBLEMAS Y NECESIDADES DETECTADAS	CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DE PROBLEMAS	CLASIFICACIÓN DEL PROBLEMA POR SU IMPORTANCIA Y URGENCIA

Anexo E

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN INICIAL
SUBDIRECCIÓN DE OPERACIÓN
DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN**

COORDINACIÓN _____ CENTRO _____

Con el propósito de mejorar el servicio que ofrece el centro, le solicitamos que conteste el siguiente cuestionario, marcando con una cruz la opción que refleje su opinión.

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
1. La afectividad de los adultos del centro hacia su hijo(a) es:	----	----	----	----	----
2. Las actividades que realizan con su hijo(a) son:	----	----	----	----	----
3. La alimentación que recibe su hijo (a) es:	----	----	----	----	----
4. La información que le dan sobre los avances de su hijo (a) es:	----	----	----	----	----
5. La seguridad e higiene del centro es:	----	----	----	----	----
6. En general los servicios y actividades que se brindan en el centro son:	----	----	----	----	----

COMENTARIOS _____

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Anexo F

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**