

16
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

MODELOS DE DIAGNOSTICO
ORGANIZACIONAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :

ARTEAGA PONCE DE LEON LIDYA GUADALUPE
MENDOZA RODRIGUEZ MCNICA

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. LOURDES REYES PONCE

DIRECTOR DE LA FACULTAD:

DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA



MEXICO, D. F.

1984

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO,
POR BRINDARNOS LA OPORTUNIDAD DE SER PROFESIONISTAS

A LA FACULTAD DE PSICOLOGIA, POR NUESTRA
FORMACION ACADEMICA

A LA DIVISION DE EDUCACION CONTINUA, POR SU CONSTANTE APOYO
PARA EL LOGRO DE NUESTRO OBJETIVO

A NUESTRA ASESORA:

**LIC. LOURDES REYES PONCE POR SU CONSTANTE
Y DESINTERESADA ORIENTACION PARA EL LOGRO
DE NUESTRA META**

AL HONORABLE JURADO:

**LIC. ANGEL SANROMAN B., LIC. JOSE LUIS VILLAGOMEZ G.,
LIC. MA. ISABEL DELSORDO L., MA. LORETO PONCE H.,
POR SUS VALIOSAS APORTACIONES.**

A mis queridos padres, porque todo lo que soy
y todo lo que tengo se los debo a ellos.

Y a mi amadísimo hijo, porque es la luz que
ilumina y guía mi camino.

LIDYA GUADALUPE

Agradezco a Dios:

Por permitirme llegar a la culminación de este trabajo así como la tranquilidad que me dá el saber que mis angelitos estan en su regazo.

Dedico este trabajo:

A mis amados padres, a quienes les debo todo lo que soy, por su amor incondicional, así como su valiosa herencia que es, el tener un espíritu de lucha ante cualquier obstáculo, el cual cultivaré hasta el final de mi existencia.

A mi querido hermano, así como a sus dos hermosos retoños.

A mi esposo adorado, por su amor y apoyo en todo momento, por llenar mi vida de ilusiones y esperanza.

Mi reconocimiento a mi compañera de tesis por la ayuda que recibí para que llegásemos hasta el final.

- GRACIAS -

MONICA

INDICE

	PAG.
RESUMEN	1
INTRODUCCION	2
1. CAPITULO UNO. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	6
1.1 Antecedentes Históricos	
1.2 Concepto de Desarrollo Organizacional.	
2. CAPITULO DOS. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	20
2.1 La Etapa del Diagnóstico	
2.2 Importancia de la Etapa del Diagnóstico	
2.3 Estructura Metodológica del Diagnóstico	
2.4 Técnicas y Métodos de Ayuda	
3. CAPITULO TRES. MODELOS DE DO Y DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	45
3.1 Modelos de DO que contienen fase de Diagnóstico y Modelos de Diagnóstico Organizacional	
3.2 Modelos de DO que contienen fase de Diagnóstico	
3.3 Modelos de Diagnóstico Organizacional	

4. CAPITULO CUATRO. ANALISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS	110
4.1 Clasificación de los modelos de acuerdo a sus Características	
4.2 Análisis comparativo de Similitudes y Diferencias	
4.3 Análisis comparativo de Ventajas y Limitaciones	
 CONCLUSIONES	 121
 GLOSARIO	 129
 BIBLIOGRAFIA	 135

RESUMEN

El trabajo realizado esta referido a una revisión bibliográfica sobre el tema de los modelos de Diagnóstico Organizacional, a través de los lineamientos de la corriente denominada Desarrollo Organizacional.

El desarrollo del estudio se inicia con una breve semblanza de los antecedentes del Desarrollo Organizacional, tanto en el aspecto internacional como en el panorama nacional, para realizar posteriormente una definición de este mismo concepto de acuerdo con sus principales exponentes y también definir ampliamente lo que es el Diagnóstico, así como sus técnicas y métodos.

Después se realiza un análisis comparativo de todos los modelos presentados, en base a lo cual se plantean las conclusiones, tratando de establecer, asimismo, la importancia del trabajo interdisciplinario y resaltando la capacidad del Psicólogo como profesional de las ciencias sociales y de la conducta.

El trabajo de investigación documental, que se realizó en forma exhaustiva, se considera en sí mismo una aportación para el trabajo de psicólogos, psicopedagogos, administradores, ingenieros en relaciones industriales, y para todos aquellos profesionistas que intervienen en un proceso de cambio organizacional, pues la compilación de las técnicas, los modelos y los métodos que se utilizan para llevarlo a cabo, facilita el acceso a esta información, así como su utilización, pues además no existe ninguna publicación que la presente de esta manera.

INTRODUCCION

El siglo XX se ha caracterizado por marcar un acelerado avance en la ciencia y en la tecnología; avances aplicados a cualquier actividad del ser humano, ya sean económicas, políticas, culturales y laborales.

Estos avances llevaron a la generación de una corriente llamada **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, como una estrategia para implementar y desarrollar cambios en un sistema organizativo, dirigido a todos los niveles y sectores de la estructura del sistema.

Estos cambios se basan en la necesidad que toda empresa en general tiene de analizar con detalle los problemas y sus causas, que dificultan el desarrollo de la misma; sin importar que sea industrial, comercial o de servicio, grande, pequeña o mediana, pertenezca al sector público o privado. O a la necesidad de adaptarse a nuevas situaciones que le impone la realidad, pues también los periodos de éxito provocan cambios a los que deberá adaptarse.

El conocimiento en detalle de las causas de los problemas, la evaluación de la importancia de cada una para llegar a encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas, se basan en el proceso de **DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**, primera fase en el trabajo de la Consultoría de DO, pero de una relevante importancia para llevar a cabo una estrategia de cambio con éxito.

Este proceso se realiza de acuerdo al caso específico de cada empresa y según sea quien lo aplique. También hay

variación en cuanto a la profundidad del análisis, esto dependerá del objetivo del mismo; pero en todos los casos se trata de realizar una revisión, análisis y evaluación sistemática e integral de los problemas, sus causas u orígenes así como el planteamiento de las posibles soluciones a los mismos.

Esto lleva al planteamiento de los siguientes objetivos para la realización de esta investigación, que son:

1. Clasificar los modelos de Diagnóstico Organizacional de acuerdo a los elementos que los conforman.
2. Establecer las ventajas y limitaciones de las aplicaciones reportadas de esos modelos.
3. Indicar las semejanzas y diferencias, entre los mismos modelos.

En base a esto, el objetivo del presente trabajo de investigación fué la realización de una descripción y un análisis de todos aquellos elementos que conforman la estructura o un procedimiento de Diagnóstico Organizacional, así como de los diferentes modelos que se han desarrollado para llevarlo a cabo, con el fin de establecer las diferencias, semejanzas, ventajas y limitaciones entre todos ellos; de acuerdo a los reportes que se han dado de sus resultados hasta 1992, así como determinar aquellos que se encuentran dentro de la corriente del DO.

Esta investigación incluyó la revisión de los reportes de desarrollo de este proceso en el país, ya que con las negociaciones del TLC las empresas mexicanas requieren de un cambio acelerado de adaptación a las nuevas condiciones del ingreso de capital y compañías

extranjeras a la nación en todos los ramos de la industria, el comercio y los servicios.

También se pretende proporcionar a todos los profesionistas que intervienen en el proceso de DO, o en el manejo de los recursos humanos, herramientas y conocimientos valiosos que los ayuden para llevar a cabo este cambio planificado, pero poniendo énfasis en que el profesionista con la mejor capacitación para ello es el Psicólogo, de acuerdo a su preparación académica, teórica y práctica. Estos otros profesionistas pueden ser administradores, ingenieros, psicopedagogos, pedagogos, etc. Además como otra aportación se encuentra el hecho de que no existe una publicación como esta, que contenga la compilación de la información, su agrupamiento y su clasificación.

Para llevar a cabo este trabajo se siguió la siguiente metodología: se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva sobre el tema para estructurarlo, para lo cual se recopiló información de las bibliotecas y centros de documentación de la UNAM, del IPN, de la UIA, de la UDLA, de la SEP, de la STYPS, de NAFINSA, de la BIBLIOTECA NACIONAL, de la HEMEROTECA NACIONAL, DESPACHOS DE CONSULTORIA, CANACINTRA E ITAM.

Con el examen de esta información se integró la estructura de los capítulos para desarrollarlos sistemáticamente, en cuanto a su contenido, y se presentan de la siguiente manera:

Primer Capítulo: marco teórico del DO, exponiéndose los antecedentes internacionales y en México, definición de los conceptos de Desarrollo y Diagnóstico Organizacionales, objetivos, funciones, características, elementos y ventajas de este último.

Segundo Capítulo: descripción del proceso general de Diagnóstico Organizacional y de las técnicas de recopilación de información.

Tercer Capítulo: descripción de los modelos de DO que contienen dentro de sus fases la de Diagnóstico y de los Modelos de Diagnóstico propiamente elaborados y desarrollados como tales.

Cuarto Capítulo: análisis comparativo de todos los modelos para establecer las diferencias, semejanzas, ventajas y limitaciones que se han reportado sobre la utilización de los mismos. Asimismo, se incluye una clasificación de todos los modelos, de acuerdo a sus características.

Conclusiones: en donde se expone el punto de vista personal de las tesis sobre el tema y sobre el mismo trabajo que se desarrollo.

CAPITULO UNO

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes Históricos

1.1.1 Internacionales

El trabajo en la sociedad es básicamente una actividad de grupos que conforman organizaciones complejas. Los seres humanos en el trabajo han sido motivo de estudios e investigaciones realizados por profesionistas de las ciencias de la conducta, administrativas, ingenierías, etc. Sin embargo, hasta hace relativamente poco tiempo que este interés por el hombre en el trabajo, sus motivaciones, actitudes, capacidades y la detección de los factores ambientales que condicionan su desempeño, se realiza a través de una metodología e investigación sistemática (Castaño, 1984).

Adam Smith (1779) en los inicios de la revolución industrial mostró su preocupación por la división del trabajo y por la especialización del trabajador, ambos factores esenciales en las nuevas formas de organización industrial. Años mas tarde Carlos Marx (1844) dedicó uno de sus manuscritos al problema del trabajo humano, no solo desde el punto de vista económico, sino también desde sus aspectos social y filosófico.

En los primeros años de este siglo la ingeniería industrial comienza sus estudios del trabajador, desde el punto de vista económico y mecánico, con lo que nace el taylorismo (Frederick Taylor, 1911) con la selección de personal, estudios de tiempos y movimientos, etc.

El trabajo organizado es el resultado de los diferentes cambios que sufre toda cultura, que pueden ser tecnológicos, económicos, sociales y de producción. El surgimiento de las grandes demandas de bienes y servicios, de un sistema económico complejo y diversificado, de la modernización de la maquinaria a través de una tecnología de producción nueva, y de la aparición de una sociedad llamada de masas con todas sus implicaciones socioculturales, ha dado como resultado lo que conocemos como "organizaciones formales de trabajo". Estas organizaciones han sido objeto de estudios a partir de la segunda mitad del siglo pasado, con teorías como la de Max Weber (1913) relacionada con su concepción burocrática de las organizaciones de su tiempo (Castaño, 1981).

A partir de esta teoría se han dado nuevas aportaciones al estudio del tema, que ha merecido la atención de diferentes profesionistas de tal manera que a la fecha se puede hablar de la "Teoría de la Organización"

El desarrollo de la ingeniería industrial tuvo severas críticas con lo que se formularon nuevas concepciones. En Estados Unidos en 1930 surge la llamada escuela de relaciones humanas. La obra de Elton Mayo (1945) acerca del hombre en el trabajo, se basa en el estudio del ambiente social de la organización, los grupos pequeños, la comunicación, etc. Esta corriente intentaba humanizar las organizaciones, apareciendo la necesidad de

aplicación con mayor énfasis de la Psicología y de la Sociología.

Tanto en Estados Unidos como en Europa en la década de los cincuentas, después de la Segunda Guerra Mundial, se retomaron los estudios del hombre en el trabajo a través de diferentes enfoques para dar un nuevo impulso al desarrollo empresarial, uniéndose la Psicología y la Sociología industrial con la Administración, la Economía y la Ingeniería en esos estudios.

También en este periodo la gente "se volvió mas libre para perseguir cierta diversidad de actividades creativas" (Burke, 1988, p. 26), iniciándose una corriente llamada Desarrollo de las Organizaciones.

El origen de esta orientación puede situarse en los años cuarenta, a través de dos sucesos importantes que dan inicio al *Desarrollo Organizacional* (DO en adelante). El primero se da en 1947, con la puesta en práctica de una investigación mediante un cuestionario con retroalimentación, llamada también Encuesta de Retroalimentación. Los primeros en probar esta técnica fueron Kurt Lewin junto con Marian Radke, Douglas McGregor, John R. P. French Jr. y Darwin Cartwright.

Kurt Lewin en 1948 creó un programa de capacitación para mejorar la dirección de una organización en cuanto a las relaciones interraciales. Este programa al ser conformado específicamente para el cambio, paso a formar parte de las primeras intervenciones del DO.

E. L. Trist y A. K. Rice desde 1950 desarrollan el llamado modelo Socio-Técnico de la Organización, el cual surge como alternativa al enfoque tradicional (sistema

técnico cerrado). El concepto clave aportado por esta orientación es el de sistema socio-técnico abierto.

Warner Burke (1988) realizó un análisis en el cual integra a los teóricos que conforman el grupo que, de manera determinante, permitió la consolidación del Desarrollo Organizacional como una nueva disciplina y enfocarlo desde una nueva perspectiva teórico-conceptual, estableciendo tres puntos de vista teóricos: individual, de grupo y de sistema.

El enfoque individual se basa en los postulados de Maslow (1954), enfatizando la situación de las necesidades individuales como factor de enriquecimiento del trabajo, a través de su teoría de la motivación humana. F. Herzberg y cols. (1959) investigan específicamente sobre la motivación en el trabajo. V. Vroom en 1965 y Lawler en 1973, se interesaron en las expectativas y valores individuales, centrándose en los valores externos, mas que en las necesidades internas. Hackman y Oldham (1975) diseñaron un programa con base en la satisfacción en el trabajo, tendiente a ubicar al empleado en el puesto en el que se siente motivado.

El enfoque de grupos se sustenta en las aportaciones de Kurt Lewin, Chris Argyris y W. R. Bion. Lewin (1958) analizó las normas y valores de un grupo y creó un sistema de cambio de pautas de conformidad, desarrollando la investigación acerca del funcionamiento de los grupos humanos en cualquier escenario. Argyris (1962) basó sus investigaciones en la realización que se genera entre la personalidad individual y la dinámica propia de la organización. Bion en 1961 postula que cada grupo de las organizaciones esta conformado a su vez por dos grupos, uno llamado de trabajo y otro del supuesto básico, funcionando como si determinados eventos fueran

inevitables. La aportación de Bion es de gran actualidad en la fase del diagnóstico.

El enfoque de sistema se basa en los postulados de Renis Likert (1961), acerca del estado y función gerencial, la cual debía contener un modo de dirección participativa. Otros teóricos de este enfoque son Paul Lawrence (1967) y Jay Lorsch (1969) que estudiaron la estructura organizacional como un todo.

H. Levinson (1972) ubica a la organización como un grupo con patrones conductuales de familia y elabora a partir de este postulado un modelo de diagnóstico organizacional.

Con base a estas teorías, sus aportaciones y con la utilización de diferentes técnicas, Bennis, Beckhard, Lawrence, Lorsch, Schein y Ferrer en la década de los años sesentas, dan principio a las investigaciones practicadas sobre DO, posiblemente como la única doctrina que ha planteado de manera aceptable esta problemática, según Castaño A. (1984).

1.1.2 En México

El DO es una disciplina joven en su aplicación en México. Apenas a fines de la época de los años sesenta algunas empresas iniciaron su utilización.

Sin embargo, los empresarios mexicanos no estaban preparados para un auge tecnológico y sólo algunas empresas transnacionales comenzaron los cambios planificados (Gieseman, 1988).

Las organizaciones contemporáneas en México, tuvieron su origen en la época de la expropiación petrolera, la

posguerra (Segunda Guerra Mundial) y la expansión del capitalismo a nivel mundial, intentando lograr el desarrollo y la modernización.

Los diseños administrativos de la empresa mexicana se remontan a otros siglos, pero al intentar la modernización se importó tecnología de países con altos niveles socioeconómicos y de desarrollo, así como historia, cultura y valores diferentes. Consecuentemente al aplicar estas técnicas, se produjeron conflictos dentro de la organización, resistencia al cambio y un éxito parcial o un fracaso total (Cabrera e Islas, 1992). Por esta razón las empresas retomaron sus sistemas tradicionales con la consecuente involución en las ciencias administrativas.

Los países industrializados cuentan con una infraestructura y un desarrollo tecnológico muy avanzados, por lo que Castaño A. (1984) considera que las técnicas de Administración importadas difícilmente pueden tener éxito en su aplicación en países en desarrollo como el nuestro.

El acelerado crecimiento económico e industrial encontró que los empresarios mexicanos carecían de una preparación adecuada que les permitiera enfrentar los retos y los problemas derivados de tal expansión. Además en ese tiempo el país no contaba con los organismos que desarrollaran la tecnología que impulsara a las empresas a superar sus deficiencias, prevaleciendo el individualismo en contra del espíritu de colaboración, tanto a nivel de patrones como de empleados. La iniciativa privada fué una de las impulsoras mas importantes, pues para ella era imposible postergar la formación de cuadros con una visión moderna de la realidad nacional. Se considera al Instituto Tecnológico

de Monterrey como pionero al integrar a su plan de estudios el DO, para iniciar en 1969 los seminarios avanzados en Administración de Personal, impartido por John Farley y George Shapiro. En 1976 la Universidad de Monterrey inició su programa de maestría en DO (Cabrera e Islas, 1992).

Bermudez Roldan (1985) anota que las primeras experiencias prácticas sobre DO en México se dan entre 1967 y 1969.

Paralelamente se dan otros intentos por formar asociaciones profesionales o consultorías, como los que se desarrollan en el D.F., que integraron Elliot Dansig, Sergio Reyes, German Herrera y Miguel Jusidman. En 1971 Leonardo Robles, Marisa Gómez e Isaías Rodríguez, cursan programas de especialización en DO impartidos en EUA. En 1973 estos consultores empezaron a trabajar en el campo laboral nacional con esta corriente, originando que algunas empresas conformasen sus áreas de DO con mayor decisión.

DANDO, a principios de la década de los setentas, introduce en México a Bob Tanenbaum para exponer sus teorías de liderazgo. Esta empresa se convirtió en la primera firma mexicana en ofrecer servicio profesional de asesoría en DO.

En 1976 el Grupo Alfa empieza a utilizar programas de Assessment Center. En 1980 se establecen programas de Planeación de Carrera y Vida en varias organizaciones mexicanas (Bermudez, 1985).

Entre 1971 y 1978, Darvelio Castaño lleva a cabo una investigación en 36 industrias, enfocada a la revisión de sus esquemas organizacionales y problemas derivados.

Ingrid Gieseeman (1988) realiza una investigación con ejecutivos y consultores externos acerca de la conveniencia o no de aplicar técnicas importadas de intervención en DO.

La evolución e investigación del DO en México, ha sido lenta pero no se ha estancado, lo cual representa una ventaja y permite suponer un posterior reconocimiento de las bondades de esta disciplina (Cabrera e Islas, 1992).

1.2 Concepto de Desarrollo Organizacional

1.2.1 Definiciones

Este concepto se refiere a las organizaciones y su desarrollo.

Carlos A. Fuentes (sin fecha, p. 8) define desarrollo de la siguiente manera:

"Desarrollo es el acto proceso resultado, o estado de ser desarrollado quien en sí significa avanzar, promover el crecimiento de, provocar las posibilidades de mejorar o perfeccionar algo".

Dos elementos de esta definición parecen importantes:

Primero: desarrollo puede ser un acto, proceso o estado final.

Segundo: desarrollo se refiere a mejorar algo.

Para Edgar Schein (1973, p. 20) organización se define como:

"Una organización es la coordinación racional de las actividades de un número de personas para el logro de un propósito u objetivo explícito y común a través de la división de labores y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad".

La combinación de estas dos palabras sugiere, por lo tanto, que "Desarrollo Organizacional es el acto, proceso o resultado de avanzar, mejorar o promover el crecimiento de una organización" (Carlos A. Fuentes, sin fecha, p. 8).

Sin embargo, se considera que Richard Beckhar y Douglas MacGregor (1960), dieron origen al término "Desarrollo Organizacional", así como a la conceptualización de esta orientación teórica.

Existen varios autores y diversas definiciones del concepto DO, sin embargo en términos generales el propósito del mismo, su proceso y su tecnología están referidos a impulsar el progreso de un individuo o un grupo, facilitando los cambios favorables a través de planes previamente formulados (Margulies, 1983).

Algunas de esas definiciones son las siguientes:

Richard Beckhard (1973, p. 10).

"Un esfuerzo planificado de toda la organización, administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".

Warren Bennis (1973, pp. 11-12)

"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 como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

French y Bell (1978, p. 35).

"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 e incluyendo la investigación".

Margulies y Raia (1974, p. 12).

"Desarrollo Organizacional es un esfuerzo total del tipo de sistemas. Es un proceso de cambios, punto de formulación de planes; no es un programa de índole temporal; y se destina a desarrollar los recursos internos del organismo para los cambios eficientes del futuro".

Warner Burke (1988, p. 12).

"Desarrollo Organizacional es un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de las tecnologías, la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento".

Otros autores que lo han definido son Edgar Huse y James Bodwitt (1973), Luis Ferrer (1976), Fernando Achilles de Faria Mello (1978), Alejandro Valadez (1992).

Por esta razón Cabrera e Islas (1992) llevaron a cabo un análisis de todas esas definiciones del concepto, concluyendo que los autores coinciden en dos ideas fundamentales del DO, que representan dos objetivos del mismo: A) el cambio, el cual se refiere a todo el entorno del hombre, desde los cambios sociales, políticos y económicos hasta los que se refieren a

valores, cultura, ideología, así como los que involucra una organización: tecnología, sistemas, relaciones interpersonales, etc, B) mayor efectividad y eficiencia, esto involucra a la organización en general, ya que la eficiencia representa el cumplimiento de objetivos y la eficacia se da en relación a la adecuada utilización de los recursos y los medios con que se cuenta.

Según Bennis (1973), existen otras características básicas de esta disciplina:

Primera. Es una estrategia educativa adoptada para lograr cambio planeado en la organización.

Segunda. Los cambios que se buscan están ligados a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer directamente.

Tercera. El DO se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimental.

Cuarta. Los agentes de cambio son en su mayoría pero no exclusivamente, extraños al sistema-cliente (agentes externos).

Quinta. El DO implica una relación cooperativa (de colaboración) entre el agente de cambio y los componentes del sistema-cliente.

Sexta. Los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes a las organizaciones humanas en particular, que dan forma a sus estrategias, determinan sus intervenciones y rigen en gran parte sus respuestas a los sistemas cliente.

Séptima. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía.

El DO consta de diferentes fases, estas permiten que se pueda realizar un proceso de cambio de manera sistemática, ordenada y que por lo mismo sus efectos perduren por mas tiempo. Pero para llevarlos a cabo, es necesario conocer como efectuarlos y sobre todo, saber que técnicas, instrumentos, métodos y modelos serán los apropiados para cada caso en particular. Por esto, los agentes de cambio se ven forzados a conocer, mejorar y/o construir sus propios medios para que, de esta manera, ayuden a las empresas a diagnosticar las necesidades de cambio, planificando metódicamente dichos cambios y estableciendo sistemas de retroinformación y seguimiento, de tal manera que la organización conozca sus resultados en el proceso de mejoramiento deliberado.

Existen diferentes maneras para lograr un cambio y abordar un problema dentro de un sistema, a continuación se mostrará el Modelo General de Desarrollo Organizacional, según J. R. Shermerhorn (1987), para posteriormente profundizar en una de sus fases.

Menciona Shermerhorn las siguientes etapas:

- A) Diagnóstico.
- B) Intervención.
- C) Reforzamiento.
- D) Mantenimiento.

A) El proceso comienza con el diagnóstico, en el cual se obtienen y se analizan los datos que existen de una empresa: como es su situación actual en general (normas, políticas, relaciones interpersonales, etc.). Así mismo en esta fase se desarrollan objetivos que llevarán al cambio, según las necesidades detectadas.

B) Esto se logra, con la intervención activa mediante diferentes diligencias encaminadas al cumplimiento de los objetivos.

C) Al efectuarse los cambios, se observan, se refuerzan en caso necesario y se evalúan; en este paso se establecen los cimientos para la nueva aplicación de los ciclos del diagnóstico, intervención y reforzamiento.

D) En esta última fase, se logra mantener el cambio por medio de la ejecución constante de las tres etapas anteriores, conservandose así la eficiencia en un plazo mas largo.

1.2.2 Criterios básicos del DO

En este punto se considera necesario mencionar algunos otros criterios de lo que es el proceso de DO.

Dos autores las mencionan, Bennis (1973) y Burke (1988). En algunos puntos existe coincidencia, pero en algunos otros se amplía la lista de esas características.

Estas son:

a) Si se utiliza una metodología para analizar y sistematizar la información que permita una investigación de la naturaleza de los problemas, hay DO.

b) Si se cumple en forma total con los criterios de un proceso general de DO para que haya cambio dentro de una organización, el cual responda a una necesidad real de cambio e incluya al cliente en la plantación y puesta en práctica de este mismo, hay DO.

c) Si se da un proceso de modificación de la cultura, del clima, de las actitudes y de las relaciones

interpersonales de la organización se da el proceso de DO.

d) Cualquier cambio no es bueno, este debe ser relevante y apropiado y estar ligado directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer. Si sucede así, es DO.

e) DO no significa componer problemas, sino aprender un modo diferente de cambiar y de resolver problemas.

f) Si la dirección del cambio esta orientada hacia la personalidad de la organización, es DO.

g) DO no es meramente entrenamiento en sensibilización.

h) DO no es una forma refinada del liderazgo tolerante, porque no prescribe estilo de liderazgo alguno, a menos que este sea abierto y acepte el diálogo.

DO no lo es todo para todas las organizaciones. Es útil únicamente cuando se precisa algún cambio fundamental (Burke, 1988).

Hasta aquí se han mencionado las características del proceso llamado Desarrollo Organizacional, por lo que en el siguiente capítulo se desarrollará ampliamente la fase del Diagnóstico Organizacional, en cuanto a sus diferentes aspectos estructurales.

CAPITULO DOS

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

2.1 La Fase del Diagnóstico

La fase del diagnóstico es el primer factor en el proceso del DO, y quizá sea el mas decisivo. Para ser eficiente es necesario que sus intervenciones, resultado de planes previamente formulados, se basen en el análisis de los datos recopilados. Las intervenciones relativas al DO que parecen ineficientes o cuyos resultados son poco relevantes, provienen generalmente de diagnósticos realizados en forma superficial o incorrecta, basados con frecuencia en datos insuficientes y/o inexactos (Margulies, 1983).

El diagnóstico de una organización requiere el análisis de la información y los datos relativos a la cultura, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la misma. Su objetivo está orientado hacia la identificación de sectores susceptibles de mejorarse. Con esto se trata de vincular diversos factores con los resultados de la organización, así como de establecer sus relaciones causales.

Un diagnóstico acertado establece las bases para determinar y asignar prioridades en la resolución de problemas, por lo tanto es el primer paso para perfeccionar el funcionamiento de la organización (Margulies, 1983).

Un modelo de diagnóstico también va a determinar el tipo de datos que se van a recopilar y la forma o técnica para llevar a cabo esa recopilación.

Otra de las razones que hacen importante la fase del diagnóstico se refiere a que la dificultad básica que existe en toda organización es la de definir de manera práctica, real y cuantitativa los problemas totales o parciales de las diferentes áreas que la conforman.

Para resolver esta dificultad se requiere la utilización de un método de análisis sencillo y entendible, que englobe todos aquellos aspectos relevantes, procurando que ese análisis e interpretación sean objetivos.

Para iniciar el proceso de diagnóstico se deben conocer, en primer lugar, los objetivos de la organización, enfatizando el establecimiento de la comunicación con el sistema-cliente, para que ésta sea fluida y amplia, así como hacerse extensiva a todos los niveles para investigar todas aquellas causas de las deficiencias (Gerardo y Mateos, 1980).

Existen diferentes modelos para llevar a cabo el proceso de diagnóstico, de acuerdo a diferentes autores, ya que no existe un modelo estandard de trabajo para ello.

Una vez que ya se ha especificado el modelo que se va a emplear, se procede a la delimitación de las áreas sobre las cuales se va a trabajar, de tal manera que se cuente

con los datos pertinentes que proporcionen una idea general del ambiente existente, de los procesos, la estructura y otros elementos esenciales a toda organización.

Las áreas que suelen ser investigadas están referidas a la estructura, cultura, técnica, ejercicio de la autoridad, estilos gerenciales y de liderazgo, solución de problemas, toma de decisiones, comunicación, conflictos interpersonales e intragrupal, motivación, necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo, clima organizacional.

2.2 Importancia de la Fase del Diagnóstico

La efectividad de las organizaciones se encuentra frecuentemente afectada por los continuos cambios dentro de la economía, la política, la tecnología, los valores y la cultura que caracterizan a la sociedad actual. Estas situaciones cambiantes se manifiestan dentro y fuera de la empresa. Por ello surge como alternativa el DO.

Dentro de este proceso de DO se encuentra el Diagnóstico Organizacional, que permite al cliente conocer la situación de la empresa en aspectos tales como estructura organizacional, motivación, capacitación, funcionalidad, tecnología, comunicación, etc., mediante el análisis de estos mismos factores.

Con la realización del diagnóstico, el cliente contará con los elementos de juicio que le permitirán tener una clara perspectiva de las áreas fuertes y débiles, así como de las causas y efectos de las mismas.

Esto le permitirá generar alternativas de mejoramiento para dirigir la organización hacia un cambio planificado y una mayor eficacia.

El diagnóstico organizacional también consta de pasos esenciales, pero no todos los consultores y/o estudiosos de esta área efectúan sus intervenciones de la misma forma; algunos se basan en un modelo ya elaborado mientras que otros elaboran sus propios modelos, utilizando su metodología propia y diversas técnicas e instrumentos.

2.2.1 Definiciones del Concepto de Diagnóstico Organizacional.

Al iniciar el estudio mas detallado en relación con la fase del diagnóstico organizacional, se torna necesario mencionar algunas definiciones elaboradas por diferentes autores.

Para *Beckhard* (1973, p. 120) diagnóstico quiere decir "Examinar la necesidad del cambio y el estado del sistema".

Para *Lawrence y Lorsch* (1973, p. 20) "Es la etapa de la consultoria en la cual se describen sin evaluarse la situación actual de una persona, un grupo o una organización".

Para *French y Bell* (1981, p. 59) "El diagnóstico es la recopilación incesante de datos acerca del sistema con atención a la totalidad del sistema, a sus subsistemas y a los procedimientos".

Para Arias Galicia (1976, p.399) "Es en sí una imagen específica del problema a la cual se llega a través de un conocimiento a base de entrevistas y cuestionario o simple observación".

Para Margulies (1983, p. 17) "Es el proceso de solución de problemas, el análisis de estos en el desarrollo de los sistemas, que contienen numerosos procedimientos, técnicas relativas a la identificación de cuestiones importantes y debatibles, a la implantación de prioridades y su transformación en finalidades y objetivos, también implica formular estrategias optativas y desarrollar planes para su implantación".

Para Fernández Borbolla (1987, p. 41) "El diagnóstico organizacional es un proceso analítico de identificación y medida de las variables relevantes y válidas de la efectividad y eficiencia organizacional".

Para Burke (1988, p. 77) "Dos pasos conforman la fase de diagnóstico: captación y análisis de la información".

Como se podrá observar en las definiciones anteriores, se coincide de manera general, en que para hacer el diagnóstico se efectúa la recopilación de información acerca del sistema en estudio, así como en relación a otras empresas y al medio ambiente, a través de diferentes formas, el análisis y la evaluación de esa información. Para desarrollar a las organizaciones es necesario tener una amplia colaboración entre el consultor y el grupo de clientes para recopilar datos, discutirlos y formular planes. Yañez (1983) refiere que el procedimiento de diagnóstico básicamente, en y esencia, es lo mismo, ya que las descripciones sólo varían en detalle y en terminología de un autor a otro.

Margulies (1983) dice que además de la información oficial y convencional, es necesario tener datos de la cultura organizacional, el ambiente que impera en ésta, los principios de los grupos de trabajo, las normas, la actitud de los empleados y la de los directivos acerca de la institución y sus prácticas administrativas.

El diagnóstico por sí mismo no es un fin, es un medio que ayuda a realizar el proceso de análisis y planeación de las estrategias de cambio en la organización para su mejora. Por ello se puede afirmar que si la consultoría no se basa en un diagnóstico adecuado el resto de la intervención podría resultar un fracaso. Desde este punto de vista, la fase del diagnóstico adquiere importancia ya que eleva la probabilidad de que el esfuerzo dirigido de DO sea por el camino apropiado hacia soluciones correctas (Fernández, 1987).

En base a un modelo de diagnóstico se exploran las distintas variables que influyen en la efectividad de la empresa, llevándose a cabo el análisis de la problemática y sus causas para planear y definir acciones y estrategias para el mejoramiento y desarrollo de la organización.

2.2.2 Objetivos y Funciones del Diagnóstico.

Margulies (1983) indica que su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores, así como determinar relaciones causales y resultados de la organización, y su meta es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros. El diagnóstico acertado por lo tanto sienta la

base para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles, decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento del organismo.

También indica que el diagnóstico tiene funciones básicas:

A) Puede explicar los acontecimientos críticos que suceden en una organización, tales como la lentitud, las actividades sindicales, las relaciones jefe-empleado, las relaciones interpersonales, el liderazgo e incluso la propia productividad.

Los directivos, gerentes, jefes de departamento, supervisores que de alguna manera comprenden las causas de los acontecimientos que suceden en la organización, pueden llegar a influir en esos mismos acontecimientos.

B) Frecuentemente el diagnóstico es utilizado para resolver problemas que vienen surgiendo, a los cuales no se le da la debida importancia, además de que se les trata de una manera aislada que no tiene relación con las demás, no con la situación presente de la empresa.

C) Es posible utilizar el diagnóstico para prevenir tales situaciones o, por lo menos, identificarlas antes de que lleguen a causar graves conflictos de tipo irreversible.

D) El diagnóstico también es un tipo de comunicación entre los directivos y los trabajadores sin riesgo a posibles represalias, dado que generalmente la información que se recaba es de carácter anónimo, por lo

que se estimula la comunicación ascendente y descendente.

Margulies (1983) refiriéndose a lo anterior, agrega que lo mas importante es que se puedan evitar un sin fin de situaciones que repercuten en el buen funcionamiento de la organización, donde la resolución de un problema menor podría salvar la efectividad de un importante sector de la organización.

Un diagnóstico bien elaborado puede servir como una prueba tangible de la preocupación de la organización por sus empleados, sirviendo de parámetro para detectar y controlar a tiempo situaciones que pudieran perjudicar la situación laboral y por ende de la organización.

El diagnóstico proporciona una base para la mejor comprensión de los propios procesos y de la manera en que afecta a su desempeño.

El hecho de compartir puntos de vista, sentimientos e información cercanos a la realidad acerca del desempeño, por medio de mesas redondas, juntas, etc., es el principio de un proceso de autovaloración que puede llevar a una fórmula efectiva de resolver los problemas (Margulies, 1983), por lo que la obtención de información debe enfocarse de acuerdo a ciertas preguntas claves, en relación a factores variables como:

1. El tiempo y la oportunidad - ¿Cuál es el tiempo con el que se cuenta? ¿Esta determinado por el aspecto económico para que se puedan tener mayor cantidad de datos? y ¿Cuál de las técnicas nos dará esto?
2. Costo - ¿Cuánto costará recabar la información de manera mas eficiente?

3. Requisitos - ¿Cuáles de las técnicas y métodos satisfacen las necesidades del grupo o sistema, las directas o las indirectas?

4. Indole del organismo - ¿Cuáles son los principios y la cultura que rigen al organismo? ¿Serán sinceros los miembros del mismo?

Por lo anterior, se entenderá que existen diferentes factores para escoger un determinado modelo o forma para diagnosticar un sistema. Dentro de estos modelos y/o maneras, también hay varias herramientas que ayudan a facilitar esta labor.

Margulies (1983) menciona que para formular un diagnóstico acertado hay que tomar en cuenta:

1) Los resultados susceptibles de observación tienen múltiples causas, la condición de los organismos es producto de muchos factores dinámicos que actúan recíprocamente. En consecuencia, lo que se observa es sencillamente el resultado de las acciones recíprocas.

2) Muchos datos representan síntomas y no causas. El hecho de tomar como punto de partida los síntomas, sin formular el diagnóstico adecuado lleva generalmente a intervenciones desacertadas.

3) Lo que se percibe y los juicios críticos, influyen en la capacidad para diagnosticar. La calidad del diagnóstico de la organización descansa en la aptitud para apreciar y tomar en cuenta los prejuicios personales.

2.2.3 Características, Propiedades y Elementos del Diagnóstico.

Fernández Borbolla (1987) presenta un análisis que muestra éstas propiedades del diagnóstico organizacional.

A) El paso inicial del diagnóstico es analizar las necesidades del cliente, sean o no compartidas, para establecer hasta qué grado estas necesidades se diferencian entre las partes del sistema. Pueden existir percepciones comunes sobre la necesidad de cambio, pero las ideas sobre la prioridad del primer paso pueden variar significativamente.

Según el autor, una parte del paso inicial es la identificación de las áreas del sistema donde se localiza el problema o los problemas, y la interrelación entre éstas áreas y otras partes del sistema total. Esto es necesario debido a tres razones:

Primera: determinar la intensidad del problema por medio de reuniones con la alta gerencia.

Segunda: la organización es un conjunto de subsistemas interrelacionados, por lo que el consultor debe anticipar el efecto del cambio de una parte del sistema en otros segmentos del mismo y en sus procesos de trabajo. Si el diagnóstico lleva a la superficie mas y/o diferentes problemas, tanto cliente como consultor deben fijar prioridades, de manera que se impida el desarrollo de otros problemas.

Tercera: se debe señalar el límite para determinar la extensión del sistema o subsistema que se va a diagnosticar.

La estructura organizacional es un elemento a tomarse en cuenta para determinar límites o bases para elaborar el diagnóstico, pero también pueden utilizarse con efectividad en el análisis otros sistemas, tales como tareas, tecnología, medio ambiente, estructura, recursos humanos y metas y objetivos.

B) El siguiente paso es definir las metas del sistema-cliente. Hacia dónde o hasta dónde quiere llegar el cliente. Para ser efectivo, es necesario que las metas sean definidas, ya que éstas proporcionan dirección, apoyan soluciones duraderas al problema; pueden ligar el problema y su solución a las tareas de la organización, además de que pueden ayudar a generar un sistema de soluciones que estén integradas dentro del contexto del desarrollo total de la organización.

C) Un tercer paso se refiere a determinar la disposición y la capacidad del cliente hacia el cambio, desde el encuentro inicial. La capacidad se refiere a los recursos, habilidades, las finanzas y la capacidad física organizacional del cliente para poder cambiar. La disposición para cambiar contiene tres elementos: a) el nivel de insatisfacción con la situación actual de la organización, b) tener una idea clara del estado futuro de la organización, c) los costos psicológicos, financieros y físicos que están relacionados con el cambio. La combinación de los dos primeros elementos y su efecto debe ser mayor al tercer elemento.

Al llevar a cabo el diagnóstico, el consultor puede determinar en su análisis de la información en cual de las condiciones anteriores no existe un nivel suficiente para deducir claves y decidir dónde se necesitan los primeros esfuerzos.

El diagnóstico también debe definir en dos formas la naturaleza del problema del cambio. Primero. ¿Se necesita el cambio? ¿Segundo. Qué tipo de cambio es el que se necesita?

Dar prioridad a este tipo de preguntas ayuda a determinar la secuencia de actividades que resultarán a partir del diagnóstico. Un punto importante es que el diagnóstico ayuda a la planeación futura de actividades, pero el rendimiento del mismo es la identificación y la definición del problema; al mismo tiempo que se comprende la disposición y la capacidad del cliente para cambiar, el consultor necesita determinar el conocimiento y las habilidades que él aporta a los problemas que surgieron una vez realizado el diagnóstico. Esto debe compartirse con el cliente. Hay varias técnicas de recolección de información para el diagnóstico entrevistas, cuestionarios, observaciones, pruebas, etc., así como también se utilizan expedientes sobre finanzas, datos de desempeño, expedientes de producción, historia de la compañía, etc., de los cuales se obtienen datos concretos. La misma presencia del consultor puede resultar ser una fuente de información, observando cómo la organización responde hacia él, cómo recibe el cambio y cómo enfrenta los eventos del mismo. Puede darse cuenta del clima organizacional (Fernández, 1987)

Las características que posee el diagnóstico y sus elementos lo distinguen de cualquier otra etapa del DO.

Cubre el importante papel de ayudar en la determinación del método de intervención que deberá emplearse para lograr la mejora del sistema.

Algunas otras características del diagnóstico las menciona también Fernández (1987) y se refieren a:

- a) El diagnóstico posee un marco de referencia teórico apropiado, cuyo propósito es el de proporcionar una visión general de cómo funcionan las organizaciones.
- b) Ya que los problemas surgen en cualquier parte de un sistema, el diagnóstico debe comprender las propiedades del sistema desde un punto de vista global.
- c) Debe representar el estado funcional tal como existe en los diferentes componentes del sistema.
- d) Debe estar orientado hacia los procesos del sistema; esto es que debe ponerse énfasis a los eventos y condiciones que suceden en la secuencia causal que define el funcionamiento de la empresa, para lograr contar con una posibilidad de predicción.
- e) Debe realizarse antes de cualquier intervención y debe influir en el tipo y nivel de la misma.
- f) El diagnóstico supone un enfoque de parte del consultor hacia el incremento de la efectividad del sistema cliente.
- g) Implica que hay diferentes etapas que se distinguen por medio de herramientas específicas de análisis y evaluación y que tienen diferentes consecuencias finales.

Por todo esto, el diagnóstico se basa en la comparación de información que es relevante y diferencial en su naturaleza y comprensiva en relación a un marco de referencia teórico.

Otros elementos básicos de esta etapa que también menciona Fernández B. (1987) son:

1. La generación de información. Dentro de este elemento cabe distinguir tres aspectos fundamentales: la forma en que se toma la información; la frecuencia de las actividades de recopilación y la metodología usada para la recopilación de la información.

2. La organización de la información. Este elemento contiene aspectos claves que son: el diseño de procedimientos para manejar cantidades grandes de información, su recuperabilidad y su ordenamiento.

3. Todos los datos recopilados deben ser analizados, interpretados e integrados. Aquí es válido hacer juicios sobre los diferentes aspectos del funcionamiento de la organización. Un punto importante en este paso es resaltar las áreas fuertes y débiles de la organización a través de un análisis situacional de la misma, identificando sus causas. Así, al relacionar las medidas correctas con los problemas específicos y sus causas, se asegura la efectividad del proceso.

Esto quiere decir que cada parte del proceso de diagnóstico requiere una consideración cuidadosa para asegurar que la composición total del diagnóstico refleja con exactitud el funcionamiento de la organización y su potencial de mejoramiento.

Existen dentro de este proceso cuatro aspectos a mencionar: el problema observado por el cliente; las metas del cliente; los recursos del mismo y los recursos del consultor.

El primer aspecto enfoca una directriz fundamental para toda consultoría: empezar desde donde está el cliente. Una de las principales pruebas de la competencia del consultor es la habilidad para enfatizar, identificar los problemas, la educación, el medio, el lenguaje organizacional y las presiones del cliente, ver los problemas desde su misma perspectiva. Esto asegura el compromiso del cliente con el diagnóstico.

Este compromiso es esencial si la organización considera válidos los datos. Para lograrlo, cliente y consultor deben establecer una relación de colaboración.

2.2.4 Ventajas del Diagnóstico Instrumentado

Fernández Borbolla (1987) aborda este punto con su análisis, y consta de las siguientes premisas:

Una primera ventaja es que los instrumentos tienen el potencial para sacar a la luz cuestiones latentes que deberían tratarse en situaciones grupales, bien sean las cuestiones y problemas de un individuo o una organización entera, una vez que han sido aplicados. Estos datos se convierten en materiales legítimos para mejorar el sistema.

Una segunda ventaja es que permite a los consultores enfocar la energía y el tiempo de los miembros de la organización hacia el material apropiado. De esta manera el consultor es capaz de asegurar que se trabaje en las cuestiones cruciales existentes.

Una tercera ventaja es que existen métodos que no sólo dan retroinformación a los individuos, sino que también

les permiten ver como el resto de la organización percibe el ambiente del cual forma parte.

Una cuarta ventaja es que los instrumentos permiten la evaluación longitudinal del cambio del individuo, equipo u organización. Esta evaluación puede ser útil para el mejoramiento de la organización porque puede demostrar que las intervenciones son compatibles con las metas que el consultor ha establecido a partir de éste proceso y/o compatibles con las metas establecidas por la organización.

La información obtenida puede ser interpretada de acuerdo a una norma o interpersonalmente. Es importante que el diseño de intervención sea estructurado alrededor de este diagnóstico y refleje las necesidades identificadas por los individuos que participan en la investigación.

Hasta aquí puede observarse la relevancia de la primera fase de todo proceso de DO, importancia que es común a todos los autores que han implementado tanto programas de Desarrollo Organizacional como para los autores que han enfocado su atención al Diagnóstico Organizacional.

El proceso de cambio tiene como base de su éxito el llevar a cabo sistemática y metodológicamente la fase del Diagnóstico.

2.3 Estructura metodológica del Diagnóstico

A pesar de la existencia de diferentes modelos, como ya se mencionó, de acuerdo a la investigación de Gerardo y Mateos (1980), los pasos comunes a ellos y que se siguen en la fase del diagnóstico, son los siguientes:

1. Recopilación de datos mediante diferentes técnicas, cuya utilización estará determinada por el método a seguir.
2. Clasificación y análisis de la información.
3. Definición del problema. En este paso la experiencia del investigador, o consultor, es vital para diferenciar la información relevante de aquella que no tiene importancia.
4. Presentación de las conclusiones a los altos mandos de la organización, que a través de su análisis les permitirá proponer alternativas de solución.

2.3.1 Importancia de la Recolección de Datos para el Diagnóstico.

La información es una herramienta útil para ayudar al cambio y mejorar a las organizaciones. Sin embargo, es útil sólo si se comprende por qué es importante esa información, como puede cambiar el comportamiento y como utilizar los métodos basados en la información para un mejoramiento organizacional.

Es necesario tener claro por qué se recopila información, qué datos se deben recopilar y como se va a usar la información recopilada. Poseer el conocimiento necesario para llevar a cabo el proceso crítico de la información y sobre su utilización, pues esto es un factor clave en la comprensión del comportamiento en las organizaciones.

La información se define como "cualquier forma de datos que pueda recopilarse y ser pertinente para el

funcionamiento de los individuos, los grupos y la organización. La información puede asumir muchas formas y puede estar relacionada con diferentes elementos, actividades o intereses de una organización. Por lo tanto se le utiliza como un término general para describir toda la gama de información disponible para un gerente o agente de cambio" (Nadler, 1982, p.7).

Un método basado en la información consta de tres partes: recopilación sistemática de datos, análisis de los mismos y retroalimentación de la información, y debe ponerse atención especial al contenido de la información que se recolecta.

Nadler (1982) menciona que la utilización de la información para el cambio organizacional incluye varias actividades separadas y sin embargo interdependientes:

1. La elección del tipo de información que se recopilará.
2. La decisión de la forma como se recopilará la información.
3. La decisión de la manera como se analizará o ampliará la información.
4. Determinación de la manera como se retroalimentará esta información a la organización.

La secuencia debe considerarse como un todo, ya que no se puede intervenir en una actividad sin considerar las demás.

El consultor puede utilizar la información disponible de muchas maneras diferentes para facilitar el cambio. En distintas etapas del DO se emplean diferentes tipos de datos o de información.

Schein (1973) señala que las interacciones iniciales, relacionadas con la entrada al proceso de DO, también proporcionan información de diagnóstico, así como oportunidades para iniciar las intervenciones.

Un uso importante de la información se relaciona con la etapa del diagnóstico. De acuerdo a Kolb y Frohman (1970) en la etapa del diagnóstico la información es utilizada para desarrollar una imagen completa y profunda del sistema-cliente, de sus operaciones, las actitudes de sus empleados, sus puntos fuertes, sus principales problemas y sus causas.

Para Nadler (1982) un paso importante en cualquier actividad de DO es la conducción o dirección de un diagnóstico profundo y completo de la organización cliente. Este proceso implica esencialmente la recopilación, el análisis y la validación de la información. Los resultados del diagnóstico se utilizan después por el consultor y el cliente para determinar los tipos generales de intervención mas apropiados. La principal actividad del diagnóstico es la recopilación de información respecto de la manera como opera el sistema organizacional: qué parece funcionar bien, cuales parecen ser las causas de los problemas y cuales son las percepciones y los sentimientos de las personas en el sistema. En esta etapa el muestreo todavía es muy amplio, pero es necesario contar con un modelo de diagnóstico como guía en la selección de las variables. Es importante obtener información descriptiva de alta validez. Es posible utilizar una gran variedad de técnicas de recopilación estructurados y no estructurados.

2.3.2 Clasificación, Organización, Análisis y Presentación de la Información

Cualquier técnica o método basados en la recolección de información implica un enfoque a la interpretación y el análisis de la información y un método de retroalimentación de la información a los individuos o grupos pertinentes. Todos estos implican una secuencia de recopilación, análisis y retroinformación, pero requieren de actividades anteriores como parte de esta secuencia.

Antes de iniciar la recopilación debe establecerse el fin que tendrá la utilización de los datos. La organización cliente y el personal que la integra deberá comprender claramente que tipo de información se recopilará, como se analizará y como se retroalimentará ésta, pues esto determina su utilización en la solución de problemas y el establecimiento de metas determina los efectos eventuales de la información en el comportamiento. Debe agregarse como otras actividades aquellas que incluyan las realizadas como seguimiento a la retroalimentación real de la información.

Este ciclo incluye cinco etapas específicas de actividades de acuerdo a Nadler (1982). Estas son:

1. Planeación de la utilización de la información. Durante esta etapa, el sistema cliente toma la decisión de iniciar la recopilación de información, con el entendimiento de las implicaciones de esta decisión en la retroalimentación y la utilización eventual de la información. En esta etapa, también se formulan planes específicos para la recopilación y utilización de la información.

2. Recopilación de la información. Aquí la actividad incluye la recopilación planeada de la información acerca del sistema cliente.

3. Análisis de la información. En cierta manera es necesario interpretar y preparar la información neta (observaciones y la información recopilada) en alguna forma significativa y útil.

4. Retroalimentación de la información. La información interpretada y organizada debe ser retroalimentada al sistema cliente, para verificar su validez e iniciar las actividades de cambio.

5. Seguimiento. Esta etapa implica las actividades diseñadas para construir sobre la experiencia de retroalimentación, y así poder lograr un cambio significativo.

Estas cinco etapas conforman lo que sería un modelo para la utilización de las técnicas basadas en la recopilación de datos.

Ahora bien, cualquiera que sea la técnica elegida para la recolección de la información, los datos resultantes de la misma requieren de una organización para ser sujetos a una serie de operaciones. Es fundamental que se distinga entre la finalidad descriptiva, explicativa y predictiva que una investigación tiene como objetivo.

Cada investigador puede utilizar la forma que este mejor adaptada a la clase de trabajo que este llevando a cabo.

Las formas generales de organización de datos tienen varios nombres, y Pardini (1972) nos ofrece una breve lista de estas formas de presentación de datos:

- clasificación
- tipología
- ordenamiento
- taxonomía
- cuadros de datos
- tabla de frecuencias
- tablas de contingencia
- operaciones comparativas

2.4 Técnicas y Métodos de Ayuda

En este punto se considera necesario definir dos términos relevantes para su utilización en este trabajo de investigación. Estos son: técnica y método.

Existen definiciones diferentes para un mismo término, por lo que para lograr los fines de clasificación de la información que se presentará en este trabajo se utilizará la definición de Jiménez y Reyes: "Método y/o Técnica en el entrenamiento es la prescripción formal de las variables que se han de manipular, así como de las consecuencias conductuales que se deriven de esta manipulación", la cuál es una adaptación de la de Sidman (Jiménez y Reyes, 1983, p. 21).

2.4.1 Descripción de las Técnicas para la Recopilación de Datos.

Es necesario planear la forma en que se recopilarán los datos, y se deberá tener un registro de información básica.

Para llevar a cabo la recopilación de la información se cuenta con la existencia de dos métodos: los que se

realizan en forma directa y los que se realizan en forma indirecta.

Pick y López (1982) describen estas diferencias:

Métodos directos: por medio de éstos se tiene contacto personal con el trabajador interrogado. Un ejemplo de las técnicas que se usan dentro de este método se pueden mencionar las entrevistas, las observaciones, los análisis de opiniones, etc.

Métodos indirectos: por medio de éstos las personas que proporcionan la información permanecen en el anonimato. Dentro de ésta categoría se pueden mencionar los cuestionarios, estadísticas, registros de la organización, etc.

Para poder llegar a la elección de la técnica que se va a manejar, Gerardo y Mateos (1980) consideran que se deben tomar en cuenta varios aspectos:

1. Tiempo y oportunidad.
2. Costos.
3. Tipo de empresa.
4. Requisitos del programa de trabajo.

La información que se busca en relación a los diferentes aspectos del sistema, debe ser de fácil comprensión para el grupo y para la directiva de la organización, que contenga datos objetivos y relevantes que permitan la planeación de los cambios.

Es importante que la recopilación de los datos sea compartida con los integrantes del sistema, como alternativa para el consultor, adiestrándolos para llevar a cabo este paso, para establecer como objetivo

de la empresa el llevar a cabo el diagnóstico en forma periódica pero permanente, y llegar a vencer las fuerzas restrictivas que en un momento dado pudieran afectar la elaboración de un diagnóstico acertado.

El aspecto más importante en el paso de la recopilación de la información, es el que el consultor pueda contar con datos pertinentes y confiables, ya que su análisis, conclusiones e intervenciones futuras estarán basadas en esos mismos datos, por ello hay que cuidar que esa información sea obtenida de manera objetiva, sistemática y cuidadosa, contando con detalles básicos para establecer necesidades (Gerardo y Mateos, 1980).

Si llegara a suceder que hubiera pérdida de información, o la misma fuera falsa, el diagnóstico sería equivocado, lo cual podría tener como consecuencia que el sistema cliente perdiera credibilidad en el consultor, por lo que el diagnóstico acertado es básico para los cambios futuros que se planeen realizar en la organización, así como para los planes de la misma.

Para recopilar la información existen varias técnicas, las cuales se determinarán dependiendo del tipo de problemas, datos que se requiere obtener, tiempo, costo, tipo de organización, etc. Es muy importante que lo obtenido sea válido y confiable, ya que si esto no es verdadero o adecuado, probablemente la investigación sea de muy poca utilidad (Pick y López, 1982).

Al referir las formas de medición, en primera instancia se deben tener definiciones muy específicas, tanto de lo que se medirá como de la que se hará, a fin de que las personas que lean el reporte sepan exactamente como y con que se realizó la medición.

A continuación se enlistarán las técnicas que se han reportado como las utilizadas para llevar a cabo la recopilación de la información en la primera fase del diagnóstico. Estas son:

1. Documentos
2. Observación
3. Cuestionarios
4. Entrevista
5. Escalas de Actitudes
6. Encuesta
7. Análisis de Puestos
8. Evaluación de Puestos
9. Calificación de Méritos
10. Organigramas o Gráficas de Organización
11. Exámenes Psicométricos
12. Dinámica de Grupos
13. Sociograma
14. Técnica del Grupo Nominal (T.G.N.)
15. Grupo T
16. Grupos de Confrontación
17. Análisis del Campo de Fuerzas
18. Modelo de Diferenciación Integración

Hasta aquí se ha descrito el proceso que caracteriza a la fase del Diagnóstico, tanto en un modelo de DO como en un modelo de Diagnóstico Organizacional, haciendo hincapié en su importancia y en la utilización de una metodología adecuada para lograr el éxito esperado.

Por lo que tanto, en el siguiente capítulo se describirán los modelos de DO que contienen fase de diagnóstico, así como los modelos de Diagnóstico Organizacional desarrollados como tales.

CAPITULO TRES

PRESENTACION DE LOS MODELOS

3.1 Modelos de DO que contienen fase de Diagnóstico y Modelos de Diagnóstico Organizacional

El contenido del presente capítulo estará dividido en dos apartados.

Como primer punto a desarrollar se describirán los modelos de DO que contienen como fase inicial el proceso de diagnóstico para llevar a cabo un cambio planificado, y que así lo especifica el modelo.

Como segundo punto se describirán los modelos de Diagnóstico Organizacional que se han elaborado como tales.

Cabe aclarar que en un principio sólo se considerarían aquellos modelos, tanto de DO como de Diagnóstico, que hubieran sido desarrollados bajo las premisas del DO, sin embargo en un análisis inicial de todos los modelos recopilados y estudiados, se consideró necesario e importante incluir los modelos que, aunque no se desarrollaron bajo los criterios de éste proceso, contienen todas las fases de un Modelo General de DO (como el elaborado por Shermerhorn y expuesto en el Capítulo 1), o de

MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL QUE RESUMEN FASE DE DIAGNOSTICO

CUADRO 1

MODELO FASES	INTERVEN CON PLANIFICAD	CONSEJERIA DE PROCEDIM DE	MODELO DE CONTINGENC	CAMBIO PLANEADO	MODELO DE CORTAJE	PROGRAMA DE CAMBIO	MODELO NORMATIVO	PROCESO CAMBIO PLANEADO	CAMBIO PLANEADO	ESTRATEGIA DE CAMBIO	MODELO DE CAMBIO PLANEADO	TIPUS DE CAMBIO	SISTEMA ADMINISTRAT CANTONAL	ADICIONAL ADMINISTRAT IVA
DIAGNOSTICO	DIAGNOSTICO	CONTACTO INTERNO CON LA ORGANIZACION	DIAGNOSTICO	INTRODUCCION	CONOCIMIENTO PREVIO DE LA EMPRESA	DIAGNOSTICO PREVIO DE LA EMPRESA	ENTRADA	EXPLORACION	DIAGNOSTICO PREVIO DE LA EMPRESA	RESERVA DE RECURSOS DE TRABAJO	CONTACTO CON LA ORGANIZACION	TOMA DE DECISIONES	DEFINICION DE LA FUNCION ADMINISTRATIVA	ESTUDIO PRELIMINAR
INTERVENCIÓN	PLANIFICACION DE ESTRATEGIA	REUNION DE PLANIFICACION DE LA ACCION	PLANIFICACION DE LA ACCION	REUNION DE PLANIFICACION DE LA ACCION	REUNION DE PLANIFICACION DE LA ACCION	REUNION DE PLANIFICACION DE LA ACCION	CONTRATACION	ENTRADA	ANALISIS DE POSIBILIDADES Y LIMITACIONES	DEFINICION DE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO	RECOLECCION DE DATOS	EJECUCION DEL PLAN	DEFINIR LAS NECESIDADES	PLANIFICACION DE LA ACCION
REFUERZO	EDUCACION	REUNION DE PLANIFICACION DE LA ACCION	EJECUCION	PLANIFICACION Y EJECUCION	REUNION DE PLANIFICACION DE LA ACCION	REUNION DE PLANIFICACION DE LA ACCION	DIAGNOSTICO	DIAGNOSTICO	LABORACION DE UN PLAN DE ACCION	DIAGNOSTICO DE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO	DIAGNOSTICO	EVALUACION DE LA SOLUCION	ELABORAR EL PROGRAMA	INVESTIGACION Y EXAMEN
MANTENIMIENTO	CONSULTORIA Y ENTRENAMIENTO	REUNION DE PLANIFICACION DE LA ACCION	EVALUACION	ESTABILIZACION DEL CAMBIO	REUNION DE PLANIFICACION DE LA ACCION	REUNION DE PLANIFICACION DE LA ACCION	RETROALIMENTACION	PLANIFICACION	EVALUACION DE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO	PLANIFICACION DE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO	PLANIFICACION DE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO		HABILITAR EL PROGRAMA	ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION
	EVALUACION	INTERVENCIÓN			EVALUACION Y VERIFICACION DEL CAMBIO	EVALUACION Y VERIFICACION DEL CAMBIO	PLANIFICACION DEL CAMBIO	ACCION		PLAN DE CAMBIO	ACCION		EJECUTAR LA FUNCION	INFORME DE LA ACCION
			EVALUACION DE LOS RESULTADOS				INTERVENCIÓN	EVALUACION			INICIO DEL CAMBIO PLANEADO CONTINUO		EVALUAR EL SISTEMA	IMPLEMENTACION DE LAS RECOMENDACIONES
			TERMINACION DEL CONTRATO				EVALUACION	FIN			ACOMPANIAMIENTO Y EVALUACION	TERMINO		

*FASE FINAL

un Modelo General de Diagnóstico (como el elaborado por Gerardo y Mateos y expuesto en el Capítulo 2) y llevan a cabo el proceso de diagnóstico de manera similar.

Además, todos ellos pertenecen a autores e instituciones nacionales y han sido puestos en práctica en empresas mexicanas.

Esos modelos que se incluyen son: ARMO, Auditoria Administrativa, Diagnóstico Organizacional DORREG, Taller Diagnóstico de Necesidades, Diagnóstico Industrial, Diagnóstico Ergonómico y Diagnóstico Administrativo.

La presentación de todos los modelos se hará en el orden cronológico en que han sido publicados.

3.2 Modelos de DO que contienen fase de Diagnóstico

3.2.1 Cambio Planificado, dos versiones

a) Proceso de Cambio Planificado de David Kolb y Alan Frohman (1970)

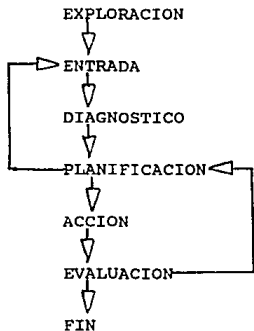
El proceso de cambio planificado se puede concebir como un procesado dinámico de siete fases.

Este modelo centra su atención en dos aspectos que están muy relacionados. Uno se refiere a la relación cliente y consultor. El otro se refiere a la naturaleza del trabajo. Esta relación influye en el curso y en el resultado del trabajo de consulta.

Las etapas del modelo en su articulación ofrecen al consultor una manera conveniente de conceptualizar y reconocer las etapas en su tarea.

Las flechas que conectan las fases del modelo, indican la forma general del desarrollo del modelo. El primer enlace de retroinformación, de la planificación de la entrada, ilustra la constante necesidad de negociar con el cliente a la luz de las actividades de diagnóstico y planificación. El segundo enlace se refiere a la evaluación de la planificación, con lo que se define la necesidad de utilizar las evaluaciones de hechos anteriores para modificar las actividades de planificación.

Las siete fases son:



Fase de Diagnóstico.

Se concentra en cuatro elementos: el problema que advierte el cliente, las metas del cliente, los recursos del cliente y los recursos del consultor.

Iniciar el diagnóstico con el primer elemento implica apreciar la cultura y el lenguaje del sistema del cliente y ver las sucesos como los ve el cliente. Esta empatía asiste a la capacidad del consultor de atender las necesidades del cliente y asegurar que el cliente se comprometa con el proceso de diagnóstico.

El primer paso para determinar el problema específico es identificar las partes del sistema donde se ubica y las interrelaciones entre los subsistemas del sistema. Si se identifican mas problemas o problemas diferentes durante el curso del diagnóstico, se deben decidir prioridades (cliente-consultor) y concentrar la atención en el problema mas importante o el que hay que solucionar antes que todos los demás.

El segundo consiste en determinar las metas del cliente. Las metas definidas operativamente pueden señalar la dirección hacia una solución significativa y duradera, colocando el problema en el contexto del desarrollo total de la organización.

Los elementos restantes están relacionados con la motivación. El consultor debe buscar recursos internos del sistema cliente que se puedan desarrollar y emplear para solucionar el problema. Así se acelera el progreso de recursos internos para depender menos del consultor.

Las técnicas para la recolección de información necesaria para el diagnóstico pueden ser: entrevistas, cuestionarios, observaciones, y datos concernientes al desempeño anterior, como las mas comunes, aunque el mismo consultor puede ser fuente de información. El consultor externo representa un cambio en el sistema. Se puede aprender mucho acerca de la receptividad para el cambio y su estilo para encarar las

cosas, a partir de la respuesta del sistema al consultor, quien también puede captar el clima del sistema.

b) Cambio Planificado y DO de Kolb, Rubin y McIntyre (1971)

Este modelo consta de cuatro fases.

1. Un diagnóstico sistemático del sistema, de las personas o de la estructura a cambiar.
2. Un análisis de las posibilidades y limitaciones para el cambio.
3. La elaboración de un plan de acción para iniciar y mantener el cambio.
4. La evaluación continua y la replanificación a medida que progresa el empeño en el cambio.

Se lograrán mejores resultados y menos tensiones en el sistema si se hace un diagnóstico prolijo de todos los aspectos de la situación que ha de cambiarse.

Se cuenta con varias técnicas para realizar el diagnóstico y llevar a cabo la planificación del cambio. Una de esas técnicas se llama "Análisis del Campo de Fuerzas" desarrollado por Kurt Lewin en 19 . Este concepto es aplicable a situaciones que involucran factores humanos, pues esta clase de análisis se puede aplicar a un amplio espectro de situaciones que involucran la conducta de las personas.

En el Diagrama de Campo de Fuerzas que utiliza este modelo para recabar datos, se grafican las fuerzas restrictivas y las fuerzas facilitadoras de una conducta específica, del cual se desprende la elaboración de las estrategias para el cambio.

Al diagnosticar un problema, la mayoría de las personas se van a sí mismas como fuerzas facilitadores, y a los demás y al medio ambiente como fuerzas limitadoras; esto en el caso de que lleguen a considerarse vinculadas con el problema. Una de las razones para ello es que pueden tener implícitamente conciencia de los efectos de las dos estrategias de cambio que se originan con los resultados del análisis.

El análisis del campo de fuerzas puede ser un instrumento de diagnóstico para ayudar a descubrir posibles áreas de problemas al planificar un esfuerzo por el cambio.

Al agente de cambio puede auxiliario a diagnosticar la disposición, capacidad y potencial de cambio de un sistema. Puede ayudarle a comprender sus propios motivos y metas para involucrarse.

3.2.2 Intervención Planeada de Richard Beckhard (1973)

FASES:

- A) DIAGNOSTICO
- B) PLANEACION DE ESTRATEGIA
- C) EDUCACION
- D) CONSULTORIA Y ENTRENAMIENTO
- E) EVALUACION

En donde la "fase del diagnóstico quiere decir examinar la necesidad de cambio y el estado del sistema" (Beckhard, 1973, p. 120). En tal examen se observan dos áreas generales:

- a) Diagnóstico de los diversos subsistemas que conforman el subsistema organizacional total. Este subsistema puede ser equipos naturales como la alta gerencia, el departamento de producción, etc., o bien la gerencia media o la fuerza de trabajo.
- b) Diagnóstico de los procesos organizacionales que están efectuándose, los cuales incluyen toma de decisiones, comunicaciones, patrones y estilos, manejo de conflicto, etc.

Este examen debe fundamentarse en varias premisas.

1. La base de toda organización son los grupos (equipos). De ahí que la unidad básica del cambio es el grupo, no el individuo.
2. A cambio de tener como objetivo la reducción de la competencia inapropiada entre las partes de la organización y el desarrollo de un clima de mayor cooperación.
3. La toma de decisiones en una organización sana esta localizada donde están las fuentes de información, y no en una función particular o un nivel de jerarquía.
4. Las organizaciones, subunidades de sociedades e individuos, continuamente manejan sus asuntos en relación con objetivos. Los controles son mediciones provisionales, no la base de la estrategia gerencial.

5. Un objetivo de una organización sana es desarrollar comunicación generalmente abierta, confianza mutua y confiabilidad entre los miembros y a través de ellos.
6. A las personas afectadas por un cambio se les debe permitir participación activa y sentido de propiedad en la planeación y conducción del cambio.

Una estrategia para llevar a cabo un cambio surge del diagnóstico de éstos sistemas y procesos.

Este diagnóstico se lleva a cabo a través del trabajo con equipos, en reuniones primero con la alta gerencia para establecer cual es el problema de cambio concreto, que sistemas y subsistemas están afectados en realidad, el estado de cada uno de ellos, cual es la actitud de la organización hacia el cambio, y cual es la capacidad de la misma para efectuar tal cambio.

Para el siguiente análisis se llevan a cabo discusiones con gente clave de cada uno de los sistemas, obteniendo con esto factores adicionales en relación con el estado de las cosas.

Una vez conjuntados todos los datos que se obtuvieron a través del diagnóstico se puede elaborar la estrategia de cambio.

3.2.3 Consultoria de Procesos de Edgard Schein (1973)

Para este autor los elementos importantes que se deben tener en cuenta para lograr un buen diagnóstico son aquellos procesos humanos que ocurren en la organización ya que mientras las organizaciones sean estructuras de personas, los procesos humanos siempre intervendrán.

Para llevarse a cabo la etapa de diagnóstico se debe analizar a la organización en dos aspectos, desde el punto de vista formal y desde el punto de vista de los procesos que ocurren entre las personas, con objeto de comprender las relaciones informales, tradiciones y cultura de la organización.

Las fases de la Consultoría de Procesos (C-P) son las siguientes:

1. CONTACTO INICIAL CON LA ORGANIZACION-CLIENTE
2. REUNION EXPLORATORIA PARA ESTABLECER EL CONTRATO FORMAL Y EL CONTRATO PSICOLOGICO
3. SELECCION DEL LUGAR Y METODO DE TRABAJO
4. RECOLECCION DE DATOS Y DIAGNOSTICO
5. INTERVENCION
6. EVALUACION DE LOS RESULTADOS
7. TERMINACION DEL CONTRATO

Dentro de la C-P las fases 4 y 5 son simultaneas. Los métodos para la recolección de datos que son utilizados en este modelo son tres:

- a) observación.
- b) entrevistas.
- c) cuestionarios o algún otro tipo de examen que deba ser contestado.

Para la C-P una combinación de estas tres técnicas es la forma ideal de obtener información.

El diagnóstico se inicia con los datos proporcionados por el cliente. Estos se obtienen por medio de una reunión exploratoria, lo cual es una oportunidad para recoger datos en un ambiente de entrevista de grupo. Para recoger datos en

el inicio del diagnóstico se utilizan la observación y la entrevista. La primera para saber que clase de problemas se deben incluir y la segunda para saber que problemas se deben discutir y con quiénes se debe realizar este paso del diagnóstico.

El siguiente paso es una entrevista con las personas de mayor jerarquía que se encuentren involucradas en el proyecto. Para esto se debe obtener su consentimiento así como para cualquier interacción con el grupo.

Solo después de una o dos reuniones a este nivel se entrevistará a los miembros ordinarios del grupo, pues ya se ha establecido cual o cuales son los problemas que existen y que se pueden discutir dentro del mismo, y que posteriormente conducen a una serie de reuniones de retroinformación.

El consultor debe escoger el método para recolectar datos que vaya de acuerdo con los valores en que se basa la C-P y con las metas generales de la organización. El modo que emplee en la recolección y el tipo de preguntas que haga le darán la oportunidad de llevar a cabo una intervención constructiva.

Es oportuno mencionar que si el personal de alto nivel desea participar de esta fase de la consultoría puede hacerlo si maneja adecuadamente la entrevista y la forma de proporcionar la retroalimentación, ya que estará en una posición para decidir si la técnica es o no útil para su grupo, además de que explicará con una mejor preparación a sus subordinados en que consistirá el procedimiento.

3.2.4 Modelo de Contingencia de Paul Lawrence y Jay

Lorsh (1973)

FASES:

1. DIAGNOSTICO
2. PLANEACION DE LA ACCION
3. EJECUCION
4. EVALUACION

La fase del diagnóstico se refiere al hecho de tener conciencia de la discrepancia que existe entre lo esperado y lo deseado (metas) con los resultados reales. Cuando los resultados no son satisfactorios se puede considerar este punto como una manera de detección de dificultades.

El diagnóstico es un punto de partida ya que una discrepancia no se explica ni se justifica por si misma; una dificultad debe convertirse en un problema definido, susceptible de ser comprendida por el procesos de recolección y análisis de datos de los factores causales.

Los datos relevantes pueden ser recolectados a través del grado de diferenciación e integración, y el manejo de los conflictos, variables de la técnica de diferenciación e integración que plantean estos autores, incluyendo cambios en el ambiente, además de la técnica del cuestionario y de la entrevista, ya que existen múltiples causas que originan las discrepancias, los problemas y sus interrelaciones, así como para establecer que variables del sistema contribuyen a originar un problema de una manera más decisiva.

3.2.5 Cambio Planeado de Luis Ferrer (1979)

FASES:

PRIMERA FASE: INTRODUCCION

SEGUNDA FASE: REUNION DE LA INFORMACION Y DIAGNOSTICO
TERCERA FASE: PLANEACION Y EJECUCION
CUARTA FASE: ESTABILIZACION DEL CAMBIO

La fase de reunión de información y diagnóstico es llevada a cabo por el agente de cambio, quien trata de informar, dar conclusiones y retroalimentación en base a los datos obtenidos en la primera fase.

Sus funciones y objetivos son:

- a) Definir las áreas que presentan problemas.
- b) Definir el programa del cambio.
- c) Determinar los objetivos del cambio.
- d) Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio.

Las técnicas utilizadas para obtener información son:

1. Entrevistas y retroalimentación.
2. Investigación y retroalimentación.
3. Observaciones y retroalimentación.
4. Diseño de confrontación.
5. Discusiones en grupo.
6. Reuniones de asesores.

3.2.6 Programa de Desarrollo Organizacional de French y Bell (1979)

Para poder implementarse exige poner atención en tres operaciones, a las que ellos llaman componentes o elementos integrantes del programa DO.

Estos son:

1. El componente de diagnóstico: diagnóstico del sistema y de sus procesos.
2. El componente de la actuación: intervención en el sistema.
3. El elemento integrante del mantenimiento del proceso: preservar y administrar el proceso mismo de DO.

1. El componente de Diagnóstico.

Todo programa de DO se inicia con un diagnóstico, el cual se refiere a la recopilación de datos y el cuidadoso análisis de los mismos. El objetivo del trabajo de diagnóstico es formar una lista exacta de las cosas tal como son realmente y son consecuencia de dos requerimientos: el primero es conocer el estado en que se encuentran las cosas; el segundo conocer los efectos o consecuencias de las actuaciones.

Una forma optativa para formarse un concepto del elemento integrante que es el diagnóstico hace resaltar los procedimientos principales del organismo, en vez de los grupos primarios relativos a las metas.

Estos autores elaboraron dos tablas para llevar a cabo el diagnóstico de una manera mas eficaz, a través de las cuales se especifican tanto las áreas a diagnosticar como los elementos y métodos que se requieren para ello.

En la práctica es necesario consultar simultáneamente las dos tablas, la tabla uno ofrece información acerca de un grupo y la tabla dos muestra los procedimientos para ese grupo. El estudio de ambas tablas servirá de instrumento heurístico para diagnosticar las operaciones.

3.2.7 Modelos propuestos por el Sistema Nacional ARMO (1980)

El desarrollo de estos modelos no se basa en el marco conceptual del DO, sin embargo, al analizarlos siguen una metodología que esta dentro de las características que se han señalado debe poseer un modelo para clasificarlo en esta corriente.

A) Toma de Decisiones

ARMO (1980) presenta un procedimiento para solucionar problemas en relación a la toma de decisiones, el cual sigue los siguientes pasos:

1. Toma de decisiones.
 - a) formular el diagnóstico del problema.
 - b) buscar las soluciones optativas mas favorables.
 - c) analizar y comparar las soluciones optativas entre si.
 - d) escoger el mejor plan que se adaptará para actuar.
2. Ejecución del plan.
3. Evaluación de la solución.

El primer paso para la toma de decisiones es llevar a cabo el diagnóstico del problema, la etapa mas difícil de todo el procedimiento ya que a su vez implica todo un proceso, pues constituye la base del seguimiento para la resolución de los problemas.

El diagnosticar un problema significa extraer el evento problema de su contexto natural. Paradójicamente, esta acción no es tan sencilla como parece, ya que, el contexto natural de un evento está integrado por eventos que pueden ser semejantes o diferentes con el evento que se debe extraer.

ARMO (1980) sugiere también la secuencia que debe desarrollarse para diagnosticar un problema:

A. Percepción de la situación problemática. El primer paso de un diagnóstico acertado es el dirigido a aguzar los sentidos al percibir la situación problemática para así lograr hacer una descripción objetiva de la misma.

Situación problemática ARMO la define como "aquella situación real que contiene un evento llamado problema" (1980, Doc. 10).

La percepción de una situación problemática produce sentimientos de frustración y/o tensión, que difícilmente se logran precisar. Esto se debe a que, generalmente, la evidencia presenta una variedad de eventos diferentes, que aparentemente se identifican como: causas, síntomas, consecuencias, etc.; y la manifestación de todos ellos hace que la percepción se altere o distorsione.

Apoyándose en la investigación que emplea el método científico, se sugiere iniciar con la recabación de información general sobre la situación problemática, para describirla objetivamente y así facilitar la definición del problema.

Para describir objetivamente una situación debe utilizarse términos o características que cualquiera pueda observar o

medir; hacer referencia a las propiedades físicas que se pretenden medir en los eventos que conforman la situación.

Cuando la situación de interés está integrada sólo por objetos no vivos o inanimados, es relativamente fácil describirla objetivamente, utilizando como base alguna de sus dimensiones fundamentales. Sin embargo, cuando en la situación se encuentra la tarea de cuantificar propiedades de objetos vivos o animados, se torna necesario la medición de la conducta.

Es frecuente que al enfrentar una situación problemática, se manifieste una tendencia a prejuiciar el verdadero problema y esto tiene generalmente como consecuencia que no se logre resolverlo.

Esta tendencia a prejuiciar el verdadero problema tiene su base en la existencia de bloqueos que ocurren al percibir una situación.

B. Definición del problema. Se debe indicar el valor de la diferencia que existe entre lo que se desea que acontezca (situación ideal) y lo que realmente está ocurriendo (situación real o problemática).

ARMO considera que una adecuada definición del problema corresponde al 50% de avance en su resolución.

C. Especificación del objetivo. A donde la solución deberá conducir.

Algunas veces el objetivo puede ser el de obtener mas información sobre la situación problemática para definirla claramente. Esto se refiere a la ciclisidad de la solución de problemas.

El objetivo habrá de formularse con base en la diferencia encontrada al comparar el ideal y lo real de una situación que define objetivamente al problema considerado.

La recolección de datos se lleva a cabo mediante cuestionarios.

B) Modelo de Sistema de Adiestramiento y Capacitación (1980)

Este modelo se desarrolló a partir de las experiencias de ARMO, factible de aplicación en empresas o instituciones. Su elaboración estuvo a cargo de los Técnicos en Consultoría del Sistema Nacional ARMO, Ingenieros Víctor Manuel Nava Corchado, Oscar Luis Figuenza Sánchez, Mario Olvera Ramírez y Licenciado Humberto Patiño.

El Sistema de Adiestramiento y Capacitación incluye los siguientes subsistemas:

1. Planificar la función capacitación y adiestramiento.
2. Determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento.
3. Elaborar el programa de capacitación y adiestramiento.
4. Habilitar el programa de capacitación y adiestramiento.
5. Ejecutar la función de capacitación y adiestramiento.
6. Evaluar el sistema.

Se describirán los subsistemas uno y dos, por considerar que por medio de estos dos se lleva a cabo el diagnóstico de las necesidades de adiestramiento y capacitación.

1. Planificar la función capacitación y adiestramiento.

El propósito de este subsistema es que la empresa cuente con una guía para que la capacitación y el adiestramiento se de organizadamente.

En este subsistema se definen los objetivos de la función, las etapas que hay que cubrir para lograrlos, así como los recursos adecuados para su realización. Esto permitirá tener un control de las actividades de adiestramiento y capacitación que se realicen y una base para evaluar sus resultados.

El producto de este subsistema es un plan que toma en cuenta las necesidades presentes y futuras de la empresa. Este plan debe ser efectivo y flexible, de tal manera que satisfaga todos los requerimientos y que permita los ajustes necesarios durante su ejecución de acuerdo con las situaciones cambiantes que se presenten.

Al subsistema Plan de Capacitación y Adiestramiento lo integran los siguientes elementos:

- Establecer la política y objetivos de la capacitación y adiestramiento.
- Definir las metas de la función capacitación y adiestramiento.
- Definir las actividades para el logro de los objetivos.
- Determinar los recursos para implantar la función.
- Elaborar los instrumentos que ayuden a controlar la función capacitación y adiestramiento.

El resultado de cada una de las actividades anteriores presentadas en un documento, será el plan de la función capacitación y adiestramiento de la empresa.

2. Determinar las necesidades de adiestramiento y capacitación (D.N.A.C.)

Este subsistema permitirá identificar las diferencias medibles o cuantificables que existen en conocimientos y habilidades, entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa.

Los elementos de este subsistema son:

- Elaborar las descripciones de un puesto considerando los objetivos organizacionales.
- Medir el desempeño de las personas que ocupan esos puestos.
- Elaborar el listado o conglomerado de datos.

Esta investigación comparte responsabilidades entre todos los integrantes de la empresa que se investiga y que están involucrados en el proceso.

Esta actividad como cualquiera otra que se realiza en una organización, debe de planearse adecuadamente. El plan para determinar necesidades de adiestramiento y capacitación consta de:

- a) Los objetivos o resultados que se obtendrán al término de la DNAC.
- b) Las actividades técnicas e instrumentos que se utilizarán para DNAC.
- c) Los recursos humanos y materiales que serán necesarios para la realización del puesto anterior.
- d) Los instrumentos de control para este subsistema.

Los resultados a los que debe llegar cualquier DNAC, son los siguientes:

1. Descripción de las actividades en que se requiere el adiestramiento y la capacitación.
2. El orden en que las personas requiera este adiestramiento o capacitación.

Ademas de estos resultados a los que toda determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación debe llegar, existen algunas informaciones que también se obtienen:

- + Personal que puede ser recurso para llevar a cabo acciones de adiestramiento y capacitación.
- + Problemas de una sección o personas que afectan a otras.

3.2.8 Auditoría Administrativa de Rodríguez (1981)

En nuestra revisión bibliográfica también encontramos este procedimiento para llevar a cabo un cambio planificado basado en un diagnóstico.

La auditoría administrativa es una técnica "para llevar a cabo un examen y una evaluación sistemáticos e integrales de los problemas administrativos, sus causas y las posibles soluciones" (Rodríguez Valencia, 1981, p. 1).

Estos términos los utiliza Rodríguez para "denotar la expansión de las actividades de examen y evaluación a ciertas áreas o funciones operacionales, no relacionadas directamente con los aspectos cubiertos por la auditoría financiera (tradicional)" (1981, p. 2).

También señala que su objetivo principal es "proporcionar un panorama administrativo general del organismo social que se audita, señalando el grado de efectividad con el que opera cada una de las unidades administrativas que la integran; por tanto, señalando también aquellas áreas cuyos problemas

exigen una mayor atención por parte de la dirección del organismo" (Rodríguez, 1981, p. 98).

Tal actividad se realiza con el siguiente método:

1. Estudio preliminar.
2. Planeación de la auditoría administrativa.
3. Investigación y examen de los elementos: funcional, procesal, analítico, ambiental.
4. Análisis y evaluación de la información obtenida.
5. Informe de auditoría administrativa.
6. Implantación de las recomendaciones.

3.2.9 Modelo de DO de María T. Buzo (1983)

Propone cinco fases para su modelo, las cuales son:

1. Conocimiento previo de la empresa (fase que nosotras consideramos como inicio del diagnóstico).
2. Bases psicológicas que fundamentan el comportamiento humano individual y de grupo.
3. Información que se debe recopilar para preparar el inicio de cambio (fase de diagnóstico).
4. Cambio a través de intervenciones.
5. Evaluación y verificación del cambio.

La primera fase abarca el conocimiento de aspectos como son:

- sistemas de abastecimiento.
- sistemas de distribución y ventas.
- consumidores.

- competidores.
- medio ambiente interno.
- medio ambiente externo.
- objetivos de la empresa.
- procesos administrativos que incluyen: a) planeación de recursos, b) estudios financieros, c) estudios de mercado, d) estudios económicos.

En base al conocimiento de estos aspectos de la organización se podrá verificar si ésta contiene todos aquellos elementos de juicio que permitirán la elaboración de un diagnóstico adecuado, con el cual se sabrá si la empresa se encuentra en el momento oportuno para introducir un cambio.

Fase tres. Información (diagnóstico).

1. Identificación de problemas. se refiere al examen de la necesidad de cambio y al análisis de la información que se obtuvo en la fase uno.

2. Recolección de datos. la información que se recopila se refiere a datos válidos a cerca de la organización y es útil para el diagnóstico, el análisis y la retroalimentación.

Deben considerarse dos elementos específicos:

a) Objetivos de la recopilación de la información. Esta información se ha recopilado en el estudio de la organización.

b) Tipo de proceso de la recopilación. Se debe tener cuidado al escoger la técnica que se usará para reunir la información, pues se puede suscitar inconformidad con respecto a esta recopilación, ya que algunas personas, o muchas, pueden sentir temor respecto a lo que se hará con la

información que proporcionen. El propósito es lograr motivar al personal para que comuniquen sus preocupaciones y la información relevante que poseen, haciéndolos comprender que se utilizará para proporcionarles un cambio positivo en la organización.

3. Diseño de un instrumento de recopilación. Existen diversas técnicas para recopilar la información que detecte los problemas que existen en las organizaciones.

Buzo (1983) recomienda cuatro de ellos:

- a) Entrevistas
- b) Cuestionarios
- c) Observaciones
- d) Mediciones discretas

Así mismo, también recomienda la combinación de dos o tres de ellas, y aún de las cuatro, para obtener mayor confiabilidad en los datos y así tener una visión completa y detallada de los problemas diagnosticados.

3.2.10 Modelo Normativo de Warner Burke (1983)

Normatividad se define así: "significa que existe un estandard o modelo a seguir, una dirección que es mejor que otras. Para DO esta norma se basa en una combinación de ciertos valores, en gran parte humanista por naturaleza y principios seleccionados de las ciencias aplicadas de la conducta" (Burke, 1983, p. 193).

Burke menciona siete fases en el proceso de DO:

1. ENTRADA
2. CONTRATACION

3. DIAGNOSTICO
4. RETROALIMENTACION
5. PLANEACION DEL CAMBIO
6. INTERVENCION
7. EVALUACION

3. Recolección de datos y diagnóstico. Dos pasos conforman la fase del diagnóstico: captación y análisis de información. Por lo general el diagnóstico comienza desde la fase de entrada, de acuerdo a la forma en que el cliente reacciona ante la posibilidad de cambio.

Inicialmente la captación de información se logra por medio de observaciones, intuiciones e impresiones del consultor. Mas adelante se emplean técnicas sistematizadas.

Una vez que se han reunido los datos, el consultor procede a conjuntar todas las variantes de la información, a resumirla y por último a organizarla de manera que sea accesible al cliente, y sea utilizada con el fin de emprender una acción apropiada.

Existen cuatro formas básicas de recoger información sobre una organización:

- a) observación
- b) documentos
- c) cuestionario
- d) entrevistas

Para ayudar en el diagnóstico y para evitar el sesgo del consultor sobre lo que debe "corregirse" en una organización o lo que es "propio" con relación a las prácticas administrativas, es conveniente elaborar un modelo y/o patrón para analizar o sacar conclusiones de la información

recogida. Cada consultor posee una forma particular de analizar la información y la organización.

Es importante el uso de un modelo para diagnosticar una organización; y aún cuando el modelo pueda reflejar el sesgo personal, debe ser lo suficientemente comprensivo para asegurar que los aspectos significativos de la vida y el funcionamiento organizacional no se han subestimado.

3.2.11 Cambio Planeado de Fernando Achilles de Faria Mello (1983)

Este proceso puede subdividirse en etapas o fases de consultoria; este proceso es cíclico y sus fases son las siguientes:

- | | | |
|--|---|--------------|
| A) CONTACTO | } | FASE INICIAL |
| B) CONTRATO | | |
| C) ENTRADA | | |
| D) RECOLECCION DE DATOS | | |
| E) DIAGNOSTICO | | |
| F) PLANEACION DE INTERVENCIONES | | |
| G) ACCION | | |
| H) INSTITUCIONALIZACION DEL CAMBIO PLANEADO CONTINUO | | |
| I) ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACION | | |
| J) TERMINO | | |

D) y E) Recopilación de Datos y Diagnóstico.

Estas dos fases implican la consideración de diferentes factores que informen sobre el mejor entendimiento posible de la situación real del cliente y del sistema-objetivo.

La recopilación de datos se lleva a cabo mediante diferentes técnicas, ya sea en forma aislada o en forma combinada.

Puede ser lectura de documentos, observación, convivencia, entrevistas, cuestionarios, reuniones.

La existencia de un mapa cognoscitivo, un modelo de áreas y factores a diagnosticar, antes de la recolección de datos, ayuda a la precisión y objetividad del trabajo de obtención de información o de organización para el diagnóstico.

El autor elaboró una guía general de factores para diagnósticos, de la que elige las dimensiones más importantes, elaboradas en forma de preguntas para realizarlas en entrevista, como cuestionarios sencillos, o para clasificación de respuestas para retroinformación a los clientes. Esta consta de subsistemas y factores para el diagnóstico.

Los subsistemas son los siguientes:

Subsistema Relaciones con el Medio Exterior.

Subsistema Metas/Objetivos por Resultados.

Subsistema Estructura Administrativa.

Subsistema Tareas.

Subsistema Tecnología.

Subsistema de Comportamiento Humano.

Siempre que sea posible el diagnóstico se lleva a cabo con la colaboración del cliente, pues en los datos proporcionados por los participantes será en los que se basará el diagnóstico.

El diagnóstico es algo que puede cambiar tanto como los cambios diarios de la organización, lo que quiere decir que este es un "proceso de acompañar y entender la organización y colaborar con las decisiones sobre lo que hay que hacer" (De Faria, 1983, p. 96). De esta manera el consultor se relaciona con el sistema.

Un punto importante que debe tenerse presente al realizar un diagnóstico es el que se refiere a la retroinformación de los datos obtenidos, en dos aspectos:

1. Como organizar los datos para que aporten el máximo valor real al cliente y que sean de gran utilidad al esfuerzo total de DO.
2. Identificar las fuentes generadoras de datos (individuales o de grupo), punto que debe definirse ya desde la fase de contacto. También debe especificarse si la información se mantendrá o no en el anonimato. el consultor debe asegurarse de que ciertas informaciones no identifiquen personas o amenacen su cargo dentro del sistema.

Es esencial que el cliente y el personal del sistema reciban retroinformación de los datos que ellos mismos generen, ya que son la expresión de la realidad organizacional, aunque presenten diferentes puntos de vista, sean incómodos, agresivos en su crudeza, etc.

Por ello el consultor debe buscar la mejor manera de presentar las conclusiones de los datos obtenidos del sistema. Una de esas maneras es presentar los datos de la forma en que son vistas por los informantes, solo organizados por él, dejando el diagnóstico por cuenta del cliente.

Los puntos de referencia que utiliza este autor para la formulación de conclusiones se basa, con algunas adaptaciones, en los mismos puntos de vista expuestos por Beckhard (1973) en su modelo de diagnóstico. Son los siguientes:

- A. Especificar las necesidades del cambio.
- B. Definir el o los problemas de cambio.
- C. Identificar el sistema-meta.
- D. Evaluar el potencial para el cambio.
- E. Clasificar los recursos y motivaciones del consultor.
- F. Establecer estrategias, metas, tácticas intermediarias.
- G. Definir puntos de acción, apoyo y amenaza.
- H. Primeras intervenciones.

3.2.12 Estrategia General para el Mejoramiento de las Organizaciones de Darvelio Castaño Asmitia (1984)

Al desarrollar este modelo el autor enfatiza que la planeación del mejoramiento organizativo, en cada institución, debe partir de su diagnóstico específico.

Las cinco fases que lo conforman son:

- A) RESPONSABLE DEL PROGRAMA DE TRABAJO
- B) DEFINICION DEL SISTEMA RECEPTOR
- C) DIAGNOSTICO PARA EL MEJORAMIENTO
- D) SELECCION DE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO
- E) PLAN DE CAMBIO

C) Diagnóstico para el mejoramiento.

El inicio de todo proyecto de cambio se basa en un diagnóstico, que es "una definición de la situación actual del como están las cosas" (Castaño, 1984, p. 42).

Este diagnóstico debe ser producto de un proceso sistemático y amplio.

Antes de realizar tal diagnóstico se debe cumplir con dos fases preparatorias:

- Sensibilizar y educar a las personas involucradas en el diagnóstico.
- Elaborar un cuidadoso proyecto de diagnóstico.

Es común que esta fase se realice con la participación del personal que forma parte del sistema receptor, por lo que se hace necesario capacitarlos en conocimientos y habilidad relativas al proyecto de diagnóstico, temas propios de las tareas y las técnicas en el proceso del mismo. Con estas actividades educativas, las personas adquieren conciencia de la necesidad de mejorar y cambiar a nuevas situaciones. Esta sensibilización facilita la colaboración en el diagnóstico y propicia actitudes favorables hacia la introducción del cambio.

La fase del diagnóstico se realiza de la siguiente manera:

1. Establecimiento de los objetivos del diagnóstico.
2. Selección (o construcción) del modelo que integre los factores, parámetros o indicadores que se tomarán en cuenta en el diagnóstico y que están relacionados con las circunstancias o hechos que originaron la necesidad del plan de mejoramiento.
3. Diseño del modelo "ideal" o deseable del sistema o subsistema receptor que se pretende mejorar. Se trata de caracterizar cualitativa o cuantitativamente como deberían ser las cosas, en contraste con como son.

4. Selección (o construcción) de los instrumentos de captación y análisis de información (guías de observación, cuestionarios, reuniones de grupos, entrevistas, reportes o informes, expedientes, etc.).

5. Programación de la captación de información.

6. Recolección de información.

7. Procesamiento, análisis y conclusiones de la información obtenida.

8. Conclusiones del diagnóstico.

Para orientar los trabajos de diagnóstico, el autor ha utilizado el modelo ampliado de la organización, derivando diversos parámetros que sirven para evaluar cualquier institución de trabajo. A continuación se en listan los factores que recomienda considerar para los trabajos de diagnóstico en un plan de mejoramiento:

- a. Estructura.
- b. Tecnología.
- c. Recursos.

En relación al funcionamiento o actividad organizacional:

- 1. Funciones administrativas genéricas por áreas de trabajo.
- 2. Funciones específicas según actividad o tarea de las áreas.
- 3. Procesos sociales.

3.3 Modelos de Diagnóstico Organizacional

MODELOS DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

CUADRO 2

MODELO FARES	DIAGNOSTICO DE CONFLICTO INTERPERSONAL	DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DORRERO	FALLER DIAGNOSTICO NECESIDADES	DIAGNOSTICO POR FUNCIONES	DIAGNOSTICO DE PRODUCTIVIDAD	DIAGNOSTICO ERGONOMICO	RELS CASILLAS	MODELO DE CONSERVANCIA	PRAGMATICO EXPERIESTE	EMPOQUE HISTORICO CLINICO	DIAGNOSTICO ASIMETRICO TIVO
RECOPLACION DE DATOS	ENTREVISTAS PRELIMINARES	METODOLOGIA	ANALISIS DE FUNCIONES	RECOPLACION DE LA INFORMACION	LOCALIZACION DE FUNCIONES	PRE DIAGNOSTICO	PROPÓSITOS	IDENTIFICACION DEL SISTEMA	EXPLICACION DES MODELO DIAGNOSTICO	OBSERVACION E IMPRESIONES CONSULTOR	#MCA
CLASIFICACION Y ANALISIS	ESTRUCTURACION DEL CONTEXTO CONTACTO	APLICACION	ANALISIS DE LA ORGANIZACION	ANALISIS INICIAL DE LOS DATOS	RECOPLACION DE DATOS	DIAGNOSTICO	ESTRUCTURA	DETERMINACION LA NATURALEZA DE VARIABLES	DESC DE LAS ESTRATEGIAS CAMBIO	DATOS DE HECHOS	CONTINUA
DEFINICION DEL PROBLEMA	INTERVENCIONES QUE FACILITAN EL PROCESO	VACUO DE DATOS	ANALISIS DE PROBLEMAS	ANALISIS DE LAS CAUSAS Y EFECTOS	ANALISIS FACTORIAL		RELACIONES	DIAGNOSTICO DEL ESTADO DE LOS AJUSTES	DESC DE LAS TECNICAS DE CAMBIO	INFORMACION EXTERNA	TERMINA
PRESENTACION DE CONCLUSIONES	PLANEAMIENTO PARA LOGRO FUTURO	PROCE- DIMIENTO DE CONVERSION DE PUNTALES		PRESENTACION GRAFICA DE LAS LIMITACIONES	ANALISIS CAUSAL		RECOMPENSAS		EVALUACION CONOCIONES ASER EXITO	PATRON DE ORGANIZACION	
		REPORTE DE RESULTADOS		FUNCION DE METAS	MATRIZ DE LIMITACIONES Y CAUSAS		LIDERAZGO		EVALUACION ESTRATEGIAS DE CAMBIO	ARREGLOS	
					RED DE LIMITACIONES		MECANISMOS AUXILIARES			PAUTAS DE TAREAS	
					FUNCION DE METAS						
					PLANEACION DE ACCIONES						

A continuación se describirán los modelos de diagnóstico que se han desarrollado como tales, sin contener alguna otra fase del DO.

3.3.1 Diagnóstico Industrial (1967)

El modelo de diagnóstico industrial permite al director de una empresa obtener información oportuna y selecta que le permita en todo momento conocer fácilmente si los diversos departamentos de su empresa están funcionando en forma adecuada o no.

El objetivo principal de este diagnóstico es proporcionar los medios e indicadores que permitan conocer, por medio de gráficas cuando una parte de la empresa esta fuera de control o funcionando mal.

La dirección es la encargada de recopilar la información de las demás áreas, de evaluarla y de tomar decisiones para conducir a la empresa hacia el objetivo planeado, por ello es necesario que tenga un conjunto de indicadores de control interno que le permita tener una información continua y permanente sobre las actividades, para poder tomar medidas adecuadas y ajustar los planes, programas y presupuestos (Montaño, 1988).

En esta investigación se encontraron dos formas de diagnóstico industrial: a) por funciones, b) de productividad, que comparten principios básicos, pero que difieren en el análisis de la información y en la presentación de los resultados.

a) Diagnóstico por funciones de CE.NA.PRO (1967)

Este tipo de diagnóstico fue elaborado para su aplicación tan solo a nivel de empresa industrial. Tiene como objetivo "determinar la acción e interacción de todas y cada una de las funciones que participan en la actividad económica de la empresa industrial y proporcionar a la dirección una guía que la oriente hacia la óptima administración de dichas funciones (CE.NA.PRO., 1967, hoja 2).

Las características de este método es considerar que la resultante de la operación de una empresa es la combinación de muchos esfuerzos internos orientados en diferentes direcciones y en los que una acción particular e independiente, no forzosamente trae consigo un cambio en esta resultante.

Las funciones internas de una empresa que involucra este método son nueve, a saber:

1. Dirección.
2. Producción y procesos.
3. Financiamiento.
4. Medios de producción.
5. Personal.
6. Suministros.
7. Actividad productiva.
8. Ventas y distribución.
9. Contabilidad y estadística.

El diagnóstico se lleva a cabo de la siguiente manera:

A) Recopilación de la información. La reunión de los datos se realiza utilizando la "lista de comprobación".

Esta lista esta formada en principio con los puntos en que se subdividen las funciones, o sea en sus elementos y en los componentes de los elementos.

B) Análisis inicial de los datos. Como no es posible una evaluación cuantitativa de la eficiencia con que se desempeña una función, es necesario un análisis detallado de la información para que la persona que haga el diagnóstico se forme un criterio completo y que le ayude a definir si esta función se desarrolla adecuadamente, si no lo hace a que otra función limita o bien que función la esta limitando. En esta fase se utiliza un cuestionario respecto a cada función.

C) Análisis de las causas y efectos. Al terminar la solución de cada cuestionario, se preparan dos listas sumario, las cuales se refieren a los aspectos o causas que afectan limitando el desarrollo de la función estudiada, así como las funciones en donde son originadas esas causas. Estas hojas sumario tienen como objetivo principal ser una guía condensada para la elección del plan a seguir por la administración.

Uno de los problemas mas difíciles de este tipo de diagnóstico es la interpretación integral de las condiciones que privan en la empresa, ya que existen nueve funciones; también existe la probabilidad de un número muy grande de combinaciones y permutaciones de dichos elementos en sus causas y efectos. Como este método no permite realizar un análisis cuantitativo, los resultados deben presentarse en forma gráfica, para una mayor facilidad de su manejo.

D) Presentación gráfica de las limitaciones que existen entre las funciones. El medio gráfico que se escogió para la presentación de los datos posee las características necesarias para facilitar la visualización de las situaciones resultantes.

El empleo de un cuadro de una sola entrada cumple con los puntos antes mencionados y lleva por nombre "Rejilla de Interlimitaciones de Funciones".

E) Fijación de metas. Después de determinar síntomas y causas y de representar gráficamente las limitaciones, se tiene la base para definir metas, con el fin de eliminar las causas que han originado la no armonización en la operación de las funciones.

La determinación de metas siempre se acompaña de una planeación detallada de las acciones que se van a efectuar para lograr el cumplimiento de la meta fijada.

Esta planeación se lleva a cabo con la elaboración de un programa detallado que sirva para orientar y controlar todas las actividades operacionales necesarias.

El programa debe incluir los siguientes aspectos fundamentales:

- a) Tiempo
- b) Responsabilidad
- c) Lugar
- d) Colaboración
- e) Alternativas
- f) Control
- g) Acción en paralelo

Al seleccionar cualquier plan de tipo organizacional siempre se involucra la participación de elementos externos a la empresa, estos pueden ser: tecnológicos, económicos y humanos.

El factor Medio Ambiente.

La empresa industrial vive en contacto inmediato con el medio ambiente de su rama o sector industrial y la industria como un todo, además de influir y recibir la influencia de los sectores primarios (actividad económica como la agricultura o la minería) y terciarios (transportes, comercio, banca).

Esta metodología juzga indispensable incluir como parte del diagnóstico el análisis del factor medio ambiente, siguiendo la metodología señalada para las funciones.

El criterio de análisis se enfocará a la interpretación detallada y completa de todo lo que rodea a la empresa, pues aunque no es posible cambiar el medio ambiente a su conveniencia si es indispensable para su planeación el aprovechamiento del mismo.

La actividad entre el medio ambiente y la empresa puede interpretarse a través del intercambio de información y cosas.

El intercambio fundamental lo desarrollan cada una de las funciones de la empresa; de acuerdo a sus propios objetivos, mas existe la conciencia de la necesidad de informar al medio ambiente de la existencia de la empresa, sus servicios, su prestigio, su labor social, etc., que se pueden circunscribir en la actividad de las Relaciones Públicas.

El primer paso es subdividir el factor medio ambiente en elementos y en sus componentes.

Al concluir el análisis se debe verificar si la empresa posee la información pertinente acerca del desarrollo y situación de estas condiciones que atañen a su operación y

ESTA TERCIA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

si la empresa esta comunicando al medio ambiente en forma oportuna y conveniente sus actividades.

El diagnóstico se da por terminado cuando los directivos responsables de cada función comprenden debidamente las conclusiones del análisis.

Resumen y Conclusiones del Diagnóstico.

Se elabora para definir un criterio de acción en la eliminación de las limitaciones encontradas en el mismo.

Se toma como base las rejillas de interlimitación de funciones. Se procede a trabajar en primer término con las funciones que limitan el mayor número de funciones, analizando con detalle causas y efectos de estas limitaciones, posteriormente se analizarán las funciones con poco menos limitantes y así sucesivamente.

Este análisis contiene:

1. Causa
2. Comentario
3. Decisiones
4. Resultados esperados

Para simplificar la comprensión tanto de las decisiones a tomar y sus resultados, como la presentación final de la rejilla; es recomendable graficar las situaciones que a criterio de la persona que realiza el diagnóstico se van a corregir, considerando para ello el criterio de continuidad.

Aunque en la rejilla aparezcan círculos viciosos y series, no siempre indican que la limitación que impide la realización óptima de una función sea la causa de que la segunda limite a una tercera y que cree una serie. Las limitaciones que provienen de otras funciones y las que se

originan en una función, pueden no tener una relación de continuidad, lo cual evita que una acción correctiva en la función que origina la serie repercuta en toda la serie.

Ello hace necesario que al elegir las acciones correctivas se determinen primero las limitaciones que tanto en su origen como en su destino coincidan horizontalmente en un mismo nivel, es decir, actividades que por su frecuencia a través de las funciones, requieren siempre, para su realización el proceso correspondiente anterior, localizado en otra función.

b) Diagnóstico de Productividad de las Empresas

El CE.NA.PRO. afirma que el mejor método de diagnosticar una empresa es el del Análisis Factorial, aplicado a las diez funciones básicas de la misma.

Mediante este análisis es posible determinar la acción e interacción de todas y cada una de las funciones que participan en la actividad económica de la empresa industrial así como proporcionar a la dirección una guía que la oriente hacia la óptima administración de dichas funciones.

La característica principal de este método es "el considerar que la resultante de la operación de una empresa es la combinación de muchos esfuerzos internos, orientados en diferentes direcciones y en los que una acción particular e independiente no forzosamente trae consigo un cambio en esta resultante" (CE.NA.PRO., 1967, p. 25).

Las funciones de la empresa que este método considera son:

- medio ambiente

- dirección
- productos y procesos
- financiamiento
- fuerza de trabajo
- suministros
- medios de producción
- actividad productiva
- mercadeo
- contabilidad y estadística

Los principios en los que se basa el diagnóstico de productividad son los siguientes:

A. Principio de la función limitante.- Una función desempeñada eficientemente limitará el rendimiento y la productividad de otras funciones así como el resultado final de la operación de la empresa.

B. Principio de la función limitada.- Deberá considerarse poco productivo a todo esfuerzo adicional que se emplee en una función, con la intención de mejorar su rendimiento, si antes no se eliminan los obstáculos que otras funciones se anteponen en el camino a su objetivo.

C. Principio de los círculos viciosos.- Se construye un círculo vicioso cuando dos o más funciones se limitan una a continuación de la otra y la última de la cadena limita a la primera. En este caso la acción debe ser la adecuada para romperlo en el eslabón más débil.

D. Principio de las acciones en serie y en paralelo.- Una acción correctiva en funciones que se limitan en serie o en paralelo deberá siempre principiarse en la función que inicia esas limitaciones, para que los resultados sean mejores.

El plan de mejora de la empresa puede incluir acciones en paralelo o sea, acciones simultáneas o con un pequeño traslape en el tiempo de su aplicación.

Metodología del Diagnóstico

1. Localización de funciones
2. Recopilación de datos
3. Análisis factorial
4. Análisis causal
5. Matriz de limitaciones y causas
6. Red de limitaciones
7. Fijación de metas
8. Planeación de acciones

1. Localización de funciones.- La localización real de las funciones se lleva a cabo utilizando la definición de la función y el organigrama de la empresa. Por ello es necesario definir con claridad los puestos involucrados en el diagnóstico.

2. Recopilación de datos .- El diagnóstico es mejor cuando la información con que se cuenta es veraz y oportuna.

La recopilación de datos debe ser hecha directamente con los responsables de las funciones mediante cuestionarios que investiguen la poca o buena eficiencia de los elementos y sus componentes.

3. Análisis factorial.- Para el análisis de los factores que se recopilaron a través de los cuestionarios aplicados, se valorizarán los elementos y componentes en existentes e inexistentes. Los elementos existentes serán estimados en

grados de satisfacción: bueno, regular y malo, a criterio del responsable de la función.

Para el análisis factorial se usa un cuadro que contiene la lista de elementos y sus grados de importancia o satisfacción.

4. Análisis causal.- Este análisis puede realizarse en forma simultánea al análisis factorial. Para ello se utilizan diez columnas, una para cada función, que se colocarán a la derecha del cuadro del análisis factorial.

5. Matriz de limitaciones y causas.- Al terminar de analizar cada función, los resultados expresados en porcentajes, se llevarán a una matriz de limitaciones y causas.

6. Red de limitaciones.- Uno de los problemas más difíciles de diagnóstico se refiere a la interpretación integral de las condiciones que privan en la empresa, ya que existen nueve funciones internas. También existe la probabilidad de un número muy grande de combinaciones y permutaciones de dichos elementos en sus causas y efectos.

Para conocer estas combinaciones y las posibles series y círculos viciosos se usa la red de limitaciones que es una representación gráfica de la matriz de limitaciones con porcentajes relativos.

7. Fijación de metas. Después de haber determinado los síntomas y sus causas y haber representado gráficamente las limitaciones entre las funciones, ya se tiene una base, lo suficientemente sólida para poder definir metas, tanto cualitativas como cuantitativas, con el fin de eliminar las causas que ha originado la no armonización en la operación de las funciones.

8. Planeación de Acciones. Esta fase del procedimiento del diagnóstico se lleva a cabo en la misma forma en que se realiza la fase de Fijación de Metas del Diagnóstico por Funciones.

Resumen y Conclusiones del Diagnóstico

Nuevamente se trabaja igual que en el diagnóstico por funciones.

La diferencia fundamental se refiere a que el análisis realizado en el diagnóstico de productividad debe contener los siguientes puntos:

- A. Definición de la función.
- B. Análisis factorial con la gráfica correspondiente.
- C. Significado de las columnas de las gráficas.
- D. Fórmula de los índices con que se mide cada función con sus resultados finales.
- E. Un resumen con sugerencias.
- F. Matriz de limitaciones y causas para cada función y una de la empresa total.
- G. Red de limitaciones para cada función y una de la empresa total.
- H. Gráfica de efectividad de cada función y una de la empresa total.

3.3.2 Modelo de Diagnóstico de Conflicto Inerpersonal de Richard E. Walton (1973)

Walton define el conflicto interpersonal ampliamente "para incluir: a) discursos interpersonales sobre cuestiones sustanciales, como diferencias sobre estructuras, políticas y prácticas organizacionales y b) antagonismos mas personales, esto es, diferencias mas personales y emocionales que las anteriores, que surgen entre seres humanos interdependientes" (1973, p. 2).

El autor orienta su práctica hacia contextos organizacionales, ya que las innumerables interdependencias en estos ambientes adoptan una diversidad de formas, son inherentes a ellos y se hacen inevitables.

No es posible crear organizaciones libres de conflictos interpersonales, pero si es posible crear capacidades, dentro de esas organizaciones, para llegar a la solución del mayor número de conflictos y la disminución en los costos generados cuando la resolución de tales conflictos no llega prontamente. El desacuerdo persiste y los antagonismos emocionales disminuyen la productividad de la relación, de la organización o de ambas.

Walton (1973) se basa en el concepto de que el conflicto interpersonal en la organización no es necesariamente malo o destructivo, ya que en muchos casos tiene un valor positivo para los implicados y contribuye a elevar la eficiencia del sistema social en el cual ocurre. Su interés es facilitar el manejo eficaz del conflicto.

Un nivel moderado de conflicto interpersonal puede ser positivo para:

1. Aumentar la motivación y energía disponibles para realizar tareas requeridas por el sistema social.

2. Incrementar la capacidad de innovación de los individuos y del sistema a causa de una mayor diversidad de puntos de vista y de una intensificada sensación de necesidad.

3. Cada persona puede adquirir una mayor comprensión de su propia posición, a fuerza de expresar sus puntos de vista y poner de manifiesto todos los argumentos en que se apoya.

4. La mayor conciencia de la identidad personal.

5. Puede ser un medio para manejar los propios conflictos internos del participante.

Pero el conflicto también puede ser negativo en tres aspectos:

A. Puede debilitar a los participantes.

B. Puede hacer rígido el sistema social en que ocurre.

C. Puede llevar a grandes distorsiones de la realidad.

El manejo del conflicto distingue dos metas diferentes:

a) Control del conflicto: puede tratarse de que las consecuencias negativas del conflicto disminuyan, aunque persistan las preferencias opuestas y los antagonismos.

b) Solución del conflicto: se trata de que las diferencias o sentimientos originales de oposición desaparezcan.

El modelo de diagnóstico consta de las siguientes fases:

1. Entrevistas preliminares.

Se llevan a cabo entre el mediador (consultor) y los participantes del conflicto. Son esenciales y valiosas.

2. Estructuración del contexto de la confrontación.

Existen factores físicos que proporcionan el contexto para llevar a cabo la reunión y que pueden influir en forma positiva o negativa en los participantes, por lo que se recomienda que el mediador escoja un terreno neutral, por llamarlo de alguna manera, le dé formalidad al ambiente, exista el tiempo necesario para que se efectúe y sea cuidadoso al escoger quiénes conformarán el grupo en el que ocurrirá el diálogo.

3. Intervenciones que facilitan el proceso del diálogo.

El mediador puede desempeñar un papel activo dentro de la confrontación, que puede influir en el contenido y naturaleza del proceso del diálogo.

4. Planeamiento para el diálogo futuro.

En términos generales, la experiencia del diálogo de la confrontación aumenta por sí misma la capacidad de los participantes para continuar ocupándose de su conflicto, o nuevos conflictos de un modo constructivo, sobre todo si mantienen alguna relación y son reforzados, por sus esfuerzos para ser francos.

El mediador debe tomar medidas para mejorar la eficiencia del trabajo que seguirán desarrollando los protagonistas cuando esta ya no está allí.

Estas son las cuatro fases de las que se compone el modelo propuesto por Walton.

Los conflictos que puede ser diagnosticados mediante este método se refieren a:

a) problemas sustantivos, que consisten en desacuerdos sobre políticas y prácticas, competencias por los mismos recursos y concepciones discrepantes sobre los papeles o funciones y las relaciones entre éstos.

b) problemas emocionales, que implican sentimientos negativos entre las partes.

3.3.3 Diagnóstico Organizacional DORREG, de Rodolfo Gutierrez (1979)

El objetivo fundamental del diagnóstico es captar información cualitativa y cuantitativa pertinente que permita un conocimiento claro, preciso y actual de la naturaleza, situación, importancia y localización de la problemática, para que posteriormente se apoye en programas de DO y logre dar alternativas de solución a la organización por el mejor de los caminos (Díaz N., 1986).

El DORREG fué construido como un instrumento de diagnóstico organizacional *per se*, y su objetivo es proporcionar perfiles organizacionales de los subsistemas considerados diferencialmente, así como del sistema en su totalidad, de acuerdo a los vectores organizacionales definidos como críticos (Gutierrez, 1979, citado en Díaz, 1986)

Este modelo considera que la recolección de la información debe realizarse únicamente a niveles directivos o de supervisión.

Gutiérrez considera que un instrumento efectivo que permite obtener perfiles diagnósticos de todos los subsistemas y el sistema global, a través de información objetiva y con la posibilidad de que sea verificada por terceras personas, cumple con los requisitos que cualquier sistema de medición debe respetar: validez, confiabilidad y replicabilidad.

La premisa en que se fundamenta este modelo es aquella que considera que una organización es un organismo sintético o un sistema creado y que su comportamiento obedece a los principios y propiedades inherentes a la teoría general de los sistemas (Faberge, 1963, citado en Díaz, 1986).

Por esto, la conducta organizacional se expresa a través de sistemas, referidos a principios de integración, subordinación, dependencia, unidad, organización y jerarquía, y a las propiedades de fiabilidad, estabilidad, recuperabilidad y mutabilidad.

Vega (1983), Islas (1984), García (1985), Díaz (1986) y Trejo y Huerta (1987), reportan en sus diferentes aplicaciones la capacidad del modelo para detectar y discriminar con un alto grado de uniformidad los vectores organizacionales críticos y generadores de disfunciones dentro de la empresa. Sus puntajes basados en criterio y norma, discriminan, con alto grado de confiabilidad y validez, las consecuencias de cada vector a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a cada subsistema y a las metas de la organización.

Los pasos a seguir en este modelo son:

1. Metodología.

El DORREG consiste en un cuestionario tipo, que se adapta a la forma del sistema organizacional considerado. Se aplica utilizando la técnica mixta de entrevista cuestionario y requiere de dos personas con entrenamiento en entrevistas psicológicas.

2. Aplicación.

Se el presenta al responsable sistémico (RS) el protocolo personalizado y las tarjetas que contienen las definiciones de los vectores organizacionales definidos para esa organización.

3. Vaciado de datos.

Para el manejo de las fórmulas, es necesario convertir ciertos puntajes crudos con la ayuda de las tables de conversión proporcionadas, a puntajes que discriminen la fórmula.

De acuerdo a la conformación de la organización, se diseñan formas de vaciado de datos.

4. Procedimiento de conversión de puntajes en unidades de diferenciación Modelo DORREG.

La jerarquización se convierte a unidades de diferenciación, con el fin de hacer posible su manejo en términos de porcentaje. El procedimiento consiste en dar un valor máximo de 100 al 1, decrementándose la escala hasta asignar al número 7 un valor de 10.

5. Reporte de resultados.

Una vez que se cuenta con la información cuantitativa y cualitativa de cada subsistema se prepara un documento en el que se presentará el diagnóstico por áreas.

El reporte debe contener:

- A. Presentación del reporte.
- B. Ubicación jerárquica del subsistema.
- C. Perfil de necesidades de atención (vaciado gráfico de los datos obtenidos con las fórmulas). Análisis cuantitativo.
- D. Diagnóstico organizacional. Descripción cualitativa de los factores que ocuparon los tres primeros lugares.
- E. Gráfica de Análisis-Intersistemas.

F. Conclusiones.

3.3.4 Taller Diagnóstico de Necesidades de Bonome, González y Ruiz (1983).

El presente modelo de diagnóstico organizacional, fué elaborado para una organización específica del sector público, siendo orientado hacia los directivos de la organización para dar respuesta a la siguiente expectativa: promover la participación del directivo en los programas de desarrollo de personal, involucrandolo desde el proceso de diagnóstico de necesidades, ya que el primero tiene mayores posibilidades de generar cambios que se reflejen en su medio laboral.

Las principales características del programa de diagnóstico organizacional para su acción son:

- A) Nivel de responsabilidad.
- B) Formación profesional.
- C) Responsabilidades a la aplicación del Taller Diagnóstico.

Otras características del modelo se refieren a la definición de términos que componen el nombre del mismo; y que estuvo a cargo de sus autores:

a) Taller: es el método de recolección de datos, bajo condiciones estructurales, que permite a un grupo conducido por un instructor, poner en práctica sus conocimientos y habilidades, en la exploración, identificación y análisis de problemas y necesidades de su ambiente organizacional.

b) Diagnóstico: Es la descripción objetiva de los problemas y necesidades de la organización detectados a través del

procesamiento y análisis de la información recabada en el taller.

c) Necesidades: Para los objetivos del taller, las necesidades se identifican en tres ámbitos que son: individual, grupal y organizacional. Se considera que el concepto queda mejor definido cuando se relaciona con el procedimiento de detección de necesidades.

Esta detección de necesidades se podrá llevar a cabo mediante un análisis de la organización y cada uno de éstos implica una política a seguir en materia de desarrollo organizacional.

Una característica más del taller es la integración de diferentes técnicas para la recolección de datos, presentadas de tal manera que le dan dinámica y estructura. Se compone de tres fases de recolección de datos que son:

- 1) Análisis de funciones
- 2) Análisis de la organización
- 3) Análisis de problemas

La forma en la que está estructurado el taller diagnóstico da oportunidad de utilizar varias técnicas para la recolección de datos así como realizar actividades tanto individuales como de grupo. Este permite que la conducción del mismo sea ágil y que el grupo participe de varias formas obteniendo productos específicos al final de cada fase.

Primera fase. Análisis de funciones.

En esta fase el trabajo se realiza en grupo, se lleva a cabo en una sesión estructurada en la que se presentan objetivos e instrucciones por medio de la técnica de corrillos.

Las técnicas utilizadas en esta fase son:

- Conferencia informal
- Plenaria
- Corrillos

Segunda fase. Análisis de la organización

Nuevamente se trabaja en grupo, pero en esta fase se realizan dos sesiones estructuradas en las que se plantea un modelo de organización con cuatro variables para que sea analizado por los directivos.

Las variables son:

- a) participación.
- b) dirección.
- c) integración.
- d) recuperación.

En el inicio de este parte el grupo proporciona esta información con sus respuestas a un cuestionario sobre las variables en cuestión para contar con más datos que sirvan para integrar el diagnóstico.

Las técnicas de conducción utilizadas en esta fase son cinco:

- conferencia informal.
- corrillos.
- juego de roles.
- lectura comentada.
- lectura y análisis individual de la información.

Tercera Fase. Análisis de problemas.

Hasta aquí se han identificado las necesidades de los puestos analizados y algunas de la organización global.

En esta fase el grupo es entrenado en el manejo del método de Exploración de Problemas del Psic. Norman R. F. Maier,

para que los directivos lleven a cabo un análisis objetivo y sistemático de la información que poseen acerca de su ámbito laboral.

Esta fase se lleva a cabo en varias sesiones; el grupo de directivos realiza dos ejercicios de Role Playing.

En esta fase las técnicas utilizadas y las actividades individuales y de grupo son las siguientes:

- conferencia informal.
- plenaria.
- corrillos.
- ejercicios estructurados para reforzar el tema (realización individual y de grupo).

El reporte del diagnóstico que se presenta a los directivos de la organización resume la información de la problemática detectada.

Las funciones de este reporte son:

- a) Dejar constancia del trabajo realizado por el grupo.
- b) Dotar al directivo de un instrumento que le permita implementar acciones preventivas y correctivas a las condiciones de ser susceptibles de ser mejoradas en la organización.
- c) Proporciona información concreta que puede ser utilizada para diseñar nuevos programas de capacitación y de desarrollo directivo, de acuerdo a las necesidades diagnosticadas.

El reporte presenta la siguiente estructura:

- A) Resumen Diagnóstico.
- B) Análisis de Funciones y de la Organización.
- C) Metas Individuales y Matriz de Eventos de Desarrollo Directivo.

D) Análisis de la Organización.

E) Metas de la Organización.

Una vez concluidos todos estos procedimientos y presentado el reporte diagnóstico para cubrir la función retroinformativa, se garantiza la participación y el compromiso de la alta dirección, mandos intermedios y supervisores en la elaboración y diseño de las estrategias de intervención que llevarán a cubrir las necesidades diagnosticadas.

3.3.5 Diagnóstico Ergonómico de Rafael Rosas Ponce (1983)

Todo esfuerzo de transformación de un medio de trabajo cuenta con una fase de diagnóstico, por lo que es necesario conocer el estado actual del sistema y esto es lo que constituye el diagnóstico.

Para este modelo el autor define diagnóstico como "la reunión de un número grande de variables también llamadas descriptores o indicadores según sea el grado de fineza buscado" (Rosas, 1983, p. 73).

Ergonomía se define como "la aplicación conjunta de algunas ciencias biológicas y de ingeniería para asegurar el óptimo de mutua adaptación entre el hombre y el trabajo a fin de incrementar el rendimiento del trabajador y contribuir a su bienestar" (Nuñez Ortiz, 1982, citado en Rosas, 1983, p. 39).

En consecuencia, el diagnóstico ergonómico se obtendrá en cuanto se hayan conseguido posibles estados del sistema.

Diagnóstico en el sentido activo de la palabra, también quiere decir intervención para obtener información. En ergonomía el diagnóstico activo corresponde a lo que se denomina análisis del trabajo.

Las fases del Diagnóstico Ergonomico son dos:

a) El pre-diagnóstico: el objetivo de esta fase es la investigación a groso modo de un elemento o fenómeno determinado, llevada a cabo a través del análisis de la situación que la ha motivado.

b) Diagnóstico: en esta fase se analiza la situación circunscrita por el pre-diagnóstico y cada especialista referirá su análisis a las variables de la disciplina que maneja.

Los problemas que se obtienen en el diagnóstico se refieren a la identificación del sistema hombre-máquina dentro de la organización.

Esta fase se lleva a cabo a través de tres actividades:

1. Reunión de una lista de variables.
2. Análisis de los estados posibles.
3. Identificación del estado actual.

El diagnóstico puede limitarse a un puesto de trabajo y los elementos que lo conforman.

La técnica que se utiliza en este modelo de diagnóstico para la recolección de la información es el cuestionario.

Las técnicas ergonómicas con que se dispone para la intervención ergonómica se definen como "el conjunto de procedimientos que partiendo de un modelo, permiten

identificar y generalmente medir las variables que se consideran características de determinado puesto de trabajo" (Montmolín, citado en Rosas, 1983, p. 50).

Estas técnicas a usar son:

- a) Cursograma analítico.
- b) Diagrama de recorrido.
- c) Cronometraje.
- d) Simulación.
- e) Economía de tiempos y movimientos.

La información para relizar este trabajo de diagnóstico se recolecta a través de las técnicas de:

- entrevista
- observación
- cuestionario

El análisis de la información y los resultados del diagnóstico se presentan en un resumen, conteniendo cuadros que expliquen los datos en forma gráfica.

3.3.6 Cuatro Modelos de Diagnóstico Organizacional (1988)

Warner Burke (1988) presenta un resumen de varios modelos que tienen una característica en común, todos ellos están orientados hacia el comportamiento humano, ya que los profesionales de DO deben de confiar en los modelos que se basen en esta premisa, pues su objetivo es comprender lo que las personas hacen o dejan de hacer dentro de una organización, no lo que realizan las máquinas.

Estos modelos se basan en el concepto de sistema abierto de insumo-elaboración-producto, y reconocen que cualquier organización existe dentro de un contexto ambiental y es un

sistema sociotécnico. Un sistema abierto existe dentro de un ambiente y está constituido por personas y tecnología.

a) Enfoque Histórico - Clínico de Levinson (1972)

Levinson propone las siguientes seis categorías de datos para el diagnóstico.

1. Observaciones e impresiones del consultor. Las notas sobre como han quedado registrados el modo en que el consultor siente la organización y sus impresiones iniciales, pasan a ser un conjunto de información para el diagnóstico ulterior.

2. Datos de hechos. Se estudian políticas y procedimientos, archivos, informes, descripciones de puestos, estadísticas de personal, etc. Según Levinson lo importante es como se relacionan los datos entre si, así como el tipo de lenguaje usado.

3. Información externa. La información se capta por medio de entrevistas, la que ayuda al consultor a que comprenda el medio ambiente general de la organización y los efectos que tiene en el cliente.

4. Patrón de organización. El organigrama y la estructura de autoridad-responsabilidad son los indicadores del patrón seguido por la organización.

5. Arreglos. Según Levinson "primero los fines globales y después como se subdividen estos fines en funciones específicas atendidas por grupos definibles dentro del espacio temporal y físico... El consultor tiene que aprender

donde y por quien se ejecutan las funciones esenciales de la organización" (1972, p. 28, citado en Burke, 1988).

Levinson hace referencia a Bennis respecto a estos arreglos, a una mayor división de las funciones generales en funciones organizacionales mas específicas:

- * Funciones de apoyo de actividades de servicio.
- * Arreglos para la resolución de conflictos.
- * Actividades de producción.
- * Arreglos de adoctrinamiento.
- * Actividades de control.

6. Pautas de tareas. En cada medio ambiente se dan variables en un nivel de grupo, que son cuatro:

a) Actividades complementarias: contribuciones de los miembros del grupo a alguna meta en común.

b) Actividades paralelas: miembros del grupo que realizan labores idénticas en su esencia.

c) Actividades en secuencia: el grupo realiza la fase de la tarea global del mismo.

d) Actividades individualizadas: funciones únicas realizadas por cada persona.

Estas pautas constituyen un arreglo y el consultor intenta enterarse de cuales son sus límites mediante el análisis de las pautas de trabajo.

b) Modelo de Seis Casillas de Weisbord (1976)

Este modelo responde al criterio de ayudar a visualizar la realidad para ser útil. Weisbord describe su modelo como si se tratara de una pantalla de radar, con señales luminosas que hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos. Pero hay que fijar la atención en la pantalla en su conjunto y no solo en las distintas señales luminosas.

Toda organización esta situada dentro de un medio circundante y está influida por diversos elementos de ese medio y a su vez influye en ellos.

En este modelo la organización esta representada por seis casillas, para cada una se formulan aspectos clave de diagnóstico, que establecen factores relevantes para el mismo. Estas casillas son: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo, mecanismos.

c) Modelo de Congruencia de Nadler - Tushman (1977)

Los autores de este modelo establecen las mismas suposiciones que Weisbord: la organización es un sistema abierto influido por su medio ambiente (insumos); asimismo, los productos conforman hasta cierto punto el medio ambiente. Por lo tanto, la organización es una forma de transformación entre insumos y productos.

Insumos.

Los autores refieren a los insumos como algo fijo respecto al sistema y los cuatro que mencionan son: el medio ambiente, los recursos a disposición de la organización, el historial de la organización y las estrategias que se desarrollan y evolucionan con el transcurso del tiempo.

Productos.

El medio ambiente se considera desde el aspecto de como influye en el sistema y de la forma interna del funcionamiento de la organización.

Proceso de transformación.

Sus componentes y su acción recíproca son: las personas, las distintas tareas y labores, la estructura (organigrama) y todas la relaciones de individuos, grupos y subsistemas.

Congruencia: concepto de ajuste.

Señalan los autores que la enumeración y descripción anterior es insuficiente para modelar una organización, pues esta es dinámica.

Para ellos su expresión ajuste es una medida de la congruencia entre pares de insumos y entre los componentes del proceso de transformación. Su tesis es que cuanto mejor sea el ajuste tanto más eficaz será la organización.

Recomiendan que el diagnóstico se lleve a cabo en tres pasos:

1. Identificación del sistema.
2. Determinación de la naturaleza de las variables clave.
3. Diagnóstico del estado de los ajustes. Implica dos actividades relacionadas entre sí: a) determinar el ajuste entre componentes y b) diagnosticar el enlace entre los ajustes y los productos de la organización.

El consultor debe concentrarse en el grado en que los componentes son congruentes entre sí. Al diagnosticar el enlace entre ajustes y productos debe enfocar el producto de los diagnósticos de los distintos ajustes entre componentes y las consecuencias conductistas en el conjunto de

comportamientos asociados a productos del sistema: logro de metas, uso de recursos y actuación de los sistemas. Examinar los ajustes de los componentes o la falta de ajuste a la luz de los productos del sistema ayuda a identificar los problemas críticos. En la medida que se ataquen esos problemas y se realicen cambios, el sistema se regirá a través del ciclo de la retroinformación con propósitos de evaluación.

d) Modelo Pragmático Emergente de Hornstein y Tichy (1977)

Este modelo se basa en la premisa de que la mayoría de los gerentes y consultores "lucubran" teorías o modelos acerca del comportamiento organizacional y de como los sistemas humanos funcionan realmente de manera intuitiva, deforme y difícil de articular, por lo que diferentes miembros sustentan teorías distintas, originando conflictos entre consultores, o entre consultores y clientes, acerca de lo que realmente funciona mal dentro de la organización y la forma de solucionarlo.

El modelo establecido por Hornstein y Tichy para tratar esta situación proporcionando ayuda a gerentes y consultores a hacer explícitas sus teorías, el cual consiste en utilizar un cuaderno de trabajo y en escoger fichas de una muestra de 22 denominaciones, o en crear dimensiones propias tomadas de 28 fichas en blanco que se suministran. Estas fichas contienen puntos como: agrupamientos informales, características fiscales, rotación de personal, metas y satisfacción de los miembros con su trabajo. Las respuestas representan la información que se busca en el diagnóstico.

Este se comparte entre consultor y cliente y entre los miembros de la organización cliente.

El nombre del modelo se debe a que "el modelo emerge de una exploración de las suposiciones, tanto del consultor como del cliente, respecto al comportamiento y las organizaciones... y saca partido de las experiencias organizacionales tanto del consultor como del cliente, así como del trabajo de campo tanto empírico como teórico" (Tichy, Hornstein y Nisberg, 1977, p. 367 citado en Burke, 1988).

Hornstein y Tichy abogan por un enfoque altamente cooperativo entre consultor y cliente, resultado del modelo emergente que representa diferentes perspectivas y experiencias.

El modelo pragmático emergente consiste de cinco fases; el consultor guía al grupo para llevarlo a la práctica.

1. Exploración y desarrollo de un modelo de diagnóstico.
2. Desarrollo de las estrategias de cambio.
3. Desarrollo de las técnicas de cambio.
4. Evaluación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito.
5. Evaluación de las estrategias de cambio.

3.3.7 Diagnóstico Administrativo de Martínez Chávez (1989)

Para Martínez Chávez el diagnóstico integral bajo la visión de sistemas se define como "la acción mediante la cual se establece la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas que afectan a la organización o a la situación de la realidad administrativa que es motivo de estudio e investigación en vista de la programación y la realización de una acción administrativa" (1989, p. 24).

Para llevar a cabo el diagnóstico administrativo propone la metodología que se describe a continuación.

El proceso completo en la elección de un estudio de diagnóstico generalmente empieza a causa de un problema, pero también se puede iniciar debido a una oportunidad.

El primer paso consiste en definir las consecuencias de ese estudio, en relación a los resultados esperados.

El segundo paso se dirige a la revisión de la disponibilidad de información necesaria y precisa.

Esta disponibilidad se aprovecha porque:

- La información ayuda a definir el problema con oportunidad, mayor precisión y exactitud.
- La información puede servir para estimular la acción, superar la inercia o resistencia y determinar las prioridades.
- La información puede identificar las opciones de solución y los posibles obstáculos.

Si se decide obtener datos adicionales debe considerarse:

- La naturaleza específica de los datos que se van a obtener.
- Las personas que se van a incluir en el estudio.
- Los recursos disponibles en cuanto a tiempo, costo, personal y beneficio.

El método que proporcione los datos mas útiles deberá tener prioridad, además, los datos se tienen que preparar en la forma mas eficiente.

--- Aspectos que se deben considerar en el Diagnóstico Administrativo ---

En términos operativos el diagnóstico comprende las siguientes operaciones:

1. Sistematizar la información y los datos sobre la situación-problema de una realidad determinada, respecto de como se ha llegado a ella y cuales son las tendencias.

2. Establecer la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas, así como la jerarquización de éstos en función de ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.

3. El comportamiento del diagnóstico mismo es el conocimiento de los factores mas relevantes dentro de la actividad o aspecto que interesa analizar, de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutral o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta.

4. Determinar los recursos y los instrumentos disponibles de acuerdo con la resolución de problemas y/o con la satisfacción de necesidades o carencias detectadas.

5. El diagnóstico administrativo tiene por finalidad:

- * servir de base para acciones concretas.
- * fundamentar las estrategias que se van a expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones manifestadas por los propios interesados.

Las políticas aplicadas, así como la cantidad y la forma de los recursos utilizados dentro de la organización en que se va a realizar el estudio deben considerarse dentro del diagnóstico como un factor importante.

Para llevar a cabo el diagnóstico se deben tomar en cuenta las pautas principales de tipo general:

A) Se deben realizar los estudios y las investigaciones necesarias para la aplicación del diagnóstico. No es fácil determinar la cantidad de información mínima indispensable, de ahí que en ocasiones se estudie mas de lo que se requiere. Se debe fijar con claridad el objetivo del estudio del diagnóstico para no incurrir en confusiones ni limitar fronteras en la organización.

B) Con el propósito de determinar una situación, además de los factores económicos, sociales y administrativos, también se deben incluir los aspectos políticos institucionales, culturales, psicosociales e ideológicos.

C) Es necesario incluir los factores endógenos que influyan en la situación que es motivo de estudio y programación; además se debe establecer cómo influyen dichos factores en el área o sector que es motivo de planeación.

El diagnóstico integral constituye el nexo entre el estudio-investigación y la programación de actividades mediante la detección de anomalías para generar bienestar en la organización, tanto en sus partes en forma aislada como todo lo que la integra en conjunto.

--- Marco teórico metodológico del diagnóstico administrativo ---

Antes de llevar a cabo un cambio en la organización es necesario diagnosticar, pero en forma ordenada y

sistemática, por lo que se proponen las siguientes orientaciones teóricas-metodológicas:

- Estrategia de intervención.
- Investigación sobre las causas del problema.
- Causas estructurales.
- Obstáculos ante la problemática, sus principios y medios para su intervención.
- Determinación del programa de acción.
- Plan de acción para la organización.
- Criterios metodológicos para el diagnóstico de las organizaciones.

Es posible definir el criterio metodológico del diagnóstico como "la forma de estudiar básicamente cualquier problema administrativo de acuerdo con la captación y el acierto del síntoma a fin de descubrir las causas y los efectos; en sí, donde esta el mal funcionamiento en cuanto a problemas de la organización" (Martínez Chávez, 1989, p. 31).

Al analizar problemas determinados se busca la elección de los medios para encontrarlos mediante la integración de conocimientos sobre los métodos vigentes en las diferentes disciplinas de las ciencias sociales y valiéndose de la ayuda del diagnóstico administrativo.

Hasta aquí han sido presentados los modelos de Desarrollo Organizacional, los modelos de Diagnóstico Organizacional.

Sin embargo, esta presentación por sí misma no es suficiente, por lo que en el siguiente capítulo se realizará un análisis comparativo de todos los modelos expuestos, para tener una idea mas amplia en cuanto a su campo de acción, el nivel jerárquico en el que puede ser aplicado, así como también limitaciones, ventajas, similitudes, diferencias, etc., de tal manera que al hacer una elección se este seguro

de que cumple con los requisitos de la organización en donde será llevado a cabo el diagnóstico.

De esta manera se tratará de conducir las acciones emprendidas con un alto grado de posibilidades de éxito.

CAPITULO CUATRO

ANALISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL Y DE LOS DE D.O.

Al llevar a cabo la investigación bibliográfica se encontró que no existen reportes de los resultados de la puesta en práctica de los modelos expuestos en el capítulo anterior, o por lo menos de la mayoría de ellos; por tal motivo este punto del trabajo que se refiere al análisis comparativo del material revisado, se realizará en base a nuestro propio análisis de los mismos, incluyendo diversas clasificaciones que se determinaron al realizarlo.

Este análisis se hará para encontrar ventajas, limitaciones, semejanzas y diferencias, en forma global, comparando todos los modelos entre sí.

4.1 Clasificación de los modelos de acuerdo a sus características

De acuerdo a la revisión que se llevó a cabo, se clasificaron los modelos, tanto de DO como de Diagnóstico Organizacional,

ANILISE COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE D.O.G. Y DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

CUADRO 3

NOMBRE DEL MODELO	AUTOR	AÑO	MODO DE CO	MODO DING CING	1 NIVEL APLICACION		2 NIVEL PARTICIPACION		CON CORRE DO	PLA/EA CORRE DO	OBJ	RELI	OBJ Y SUBJ	PACIO NALES	ESTRUC TURA
					ORGANIZACIONAL	INDIV	INDIV	ORGANIZACIONAL							
PROCESO DE CAMBIO PLANIFICADO	GOLB Y FROHMAN	1970	X			X		X	X			X			X
CAMBIO PLANIFICADO	WELLS PLUM Y BEKATYAN	1971	X			X		X	X			X			X
INTERVENCION PLANEA	ROJARIO BERNARD	1973	X			X	X	X	X			X			X
CONSEJERIA DE PROCESOS	SWAN	1973	X			X	X	X	X			X			X
MODELO DE CONTINUIDAD	LAWRENCE LORICH	1973	X			X	X	X	X			X			X
CAMBIO PLANIFICADO	LISE FERBER	1973	X			X	X	X	X			X			X
PROGRAMA DE DO	FRENCH BELL	1974	X			X		X	X			X			X
TOMA DE DECISIONES	ARNO	1980	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
REITER DE ADAPTAMIENTO Y CAPACITACION	ARNO	1980	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	ACORDABLE VALDECA	1981	X		X			X		RC	X			X	
MODELO DE DO	BAR TERESA WOOD	1982	X			X		X	X	X		X	X	X	X
MODELO MORFOTIPO	NAWELA BURKE	1983	X			X	X	X	X			X			X
CAMBIO PLANIFICADO	FACHILLER DE FARIA BELLO	1983	X			X		X	X	X		X		X	X
ESTRATEGIA GENERAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES	DANIELO CANEDO ARMENTA	1984	X			X		X	X			X	X	X	X
DIAGNOSTICO INDUSTRIAL APOYAR FUNCIONES DE PRODUCTIVIDAD	CEJALUNO	1987		X	X	X		X		X	X		X	X	X
DIAGNOSTICO DE CONFLICTO INTERPERSONAL	RODRIGO Z. NALTON	1973		X	X	X		X		X		X			X
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DORNEG	RODOLFO GUTIERREZ	1979		X	X	X		X		X		X	X	X	X
TALLER DIAGNOSTICO DE NECESIDADES	BERNARDO GONZALEZ Y BUSTO	1982		X	X	X		X		X		X		X	X
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	RAMON ROSAS POMER	1983		X	X	X		X		X	X	X		X	X
ENFOQUE HISTORICO CLINICO	LEEDOR	1972		X	X	X		X		X		X		X	X
MODELO DE B CASALIN	MEDBORD	1976		X	X	X		X		X		X		X	X
MODELO DE CONFIANZA	HUGUER TUBBANI	1977		X	X	X		X		X		X		X	X
PRAGMATICO EMERGENTE	FRANZISKA TICHY	1977		X	X	X		X		X		X		X	X
DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO	DANIEL GOMEZ	1986		X	X	X		X		X	X	X		X	X

* BURKE (1986)

1 NIVEL DE APLICACION - CUADROS GERENCIALES
- A TODA LA ORGANIZACION2 NIVEL DE PARTICIPACION - GABINETE
- DE TODA LA ORGANIZACION

en ocho rubros, indicándose las características que los diferencian unos de otros. Estos rubros son:

1. Objetivos (Rodríguez V. y R. Rosas)

2. Subjetivos (R. Beckhard., Schein., Lawrence y Lorsch., L. Ferrer., French y Bell., W. Burke., Kolb y Frohman., Kolb, Rubí y McIntyre., ARMO., R.E.Walton., Bonome, González y Ruiz)

3. Por nivel de aplicación:

a) cuadros gerenciales (ARMO - Toma de Decisiones., Rodríguez V., R.E.Walton., R.Gutierrez., Bonome, González y Ruiz., CENAPRO., Hornstein y Tichy., Lickert., Levinson., Martinez.CH.)

b) a toda la organización (todos los restantes en relación con el punto anterior)

4. Modelos de la corriente del DO (Kolb y Frohman., Kolb, Rubí y McIntyre., R.Beckhard., Schein., Lawrence y Lorsch., L.Ferrer., French y Bell., R.E.Walton., Weisbord., Ma.T.Buzo., W.Burke., F.A.De Faria.M., D.A.Castaño.A., Nadler y Tushman., Hornstein y Tichy., Likert., Levinson)

5. Modelos fuera de la corriente del DO (todos los restantes con respecto al rubro anterior)

6. Modelos extranjeros (R.Beckhard., Schein., Lawrence y Lorsch., L.Ferrer., French y Bell., W.Burke., Kolb y Frohman., Kolb, Rubí y McIntyre., F.A.De Faria.M., R.E.Walton., Weisbord., Nadler y Tushman., Hornstein y Tichy., Likert., Levinson)

7. Modelos nacionales (Ma.T.Buzo., D.A.Castaño.A., ARMO., Rodríguez.V., R.Gutierrez., Bonome, González y Ruíz., CENAPRO., R.Rosas.P., Martínez.CH.)

8. Nivel de participación:

a) de gabinete (Beckhard., Schein., Lawrence y Lorsch., L.Ferrer., R.E.Walton)

b) de toda la organización (Todos los modelos restantes)

1. Como modelos objetivos se consideran aquellos que se utilizan para diagnosticar procesos organizacionales.

2. Como modelos subjetivos se consideran aquellos que son utilizados para diagnosticar procesos en los cuales interviene fundamentalmente la conducta humana.

3. Este apartado se refiere a que no todos los modelos se pueden aplicar a toda la organización, porque están elaborados para aplicarse específicamente a un nivel jerárquico dentro de la institución. Algunos solo se aplican a cuadros gerenciales o de supervisión, mientras que otros se utilizan en cualquier nivel de la organización sin importar jerarquías.

4. Este aspecto es considerado para contener a todos aquellos modelos que se han desarrollado fundamentándose en el marco teórico de lo que es el Desarrollo Organizacional, incluimos los modelos de diagnóstico al elaborar esta clasificación.

5. Existen modelos, tanto de DO como de Diagnóstico, que no se han diseñado sobre las premisas y criterios de lo que es el proceso del D.O., sin embargo al analizarlos resulta que reúnen las características necesarias para considerarse como métodos para llevar un cambio planeado con objetivos

específicos además de contar con un marco teórico y utilizar una metodología científica lo que los lleva a ser válidos y confiables.

6. Encontramos también que, de algunos años a la fecha, los profesionistas ya no se conforman con traducir un modelo para aplicarlo a su ámbito laboral, sino que de alguna manera a esa traducción añaden cierta investigación para adaptarlos a las características de los trabajadores y empresas mexicanas.

7. Encontramos que existen profesionistas que, tomando en cuenta el punto anterior, se han preocupado por diseñar modelos que reúnan las características de una investigación basada en la metodología científica y lo que es más importante aún, que se han desarrollado dentro del ámbito nacional con trabajadores mexicanos. Sin embargo, son pocos y creemos que aún queda mucho por hacer y por investigar.

8. Este rubro se refiere a que no en todos los modelos, de DO o de Diagnóstico, existe un nivel de participación de los empleados, de cualquier nivel jerárquico, de la organización para que se lleve a cabo el diagnóstico, pues en algunos casos éste es elaborado únicamente por el consultor, independientemente de que sea interno o externo, después de recolectar la información en el sistema-cliente. Este tipo de diagnóstico se denomina de gabinete.

4.2 Análisis comparativo de Similitudes y Diferencias

Para desarrollar este aspecto del trabajo, decidimos elaborar dos listados. El primero se refiere a las Similitudes y el segundo a las Diferencias.

SIMILITUDES.

1. Todos los modelos muestran una preocupación en cuanto a dar una respuesta a la necesidad de originar, conducir y controlar el cambio, para facilitar el proceso de reorientación y adaptación a nuevos programas o procedimientos de la organización.

2. Todos proponen ser el medio, o canal, para producir un cambio.

3. Todos los modelos proponen un mismo orden para llevar a cabo el proceso de cambio. Esto tanto como para llevar a cabo un programa completo de DO como para realizar el Diagnóstico Organizacional.

4. Todos consideran de vital importancia llevar a cabo un diagnóstico, a fin de obtener datos reales que conduzcan a la producción del cambio esperado.

5. Todos consideran necesaria la presencia de un agente o consultor, ya sea interno o externo, para representar el papel de agente de cambio.

6. Todos los modelos permiten no solo la obtención de datos, sino que con al análisis de los mismo se puede establecer sus causas así como llegar a la propuesta de la mejor estrategia de intervención para llevar a cabo el cambio esperado.

7. Una de las premisas comunes es la de involucrar en el proceso de cambio tanto a la organización como a los trabajadores, para que este sea llevado a cabo con mayor facilidad.

DIFERENCIAS.

1. Los modelos utilizan para la fase de recolección de datos diferentes técnicas, ya sea que se utilice una sola o una combinación de varias de ellas.

2. Aunque se utilicen las mismas técnicas de recolección de datos, cada modelo da un tratamiento diferente a la información obtenida, por lo que el análisis y la presentación de los resultados varía en cada modelo.

3. Los modelos desarrollados por Beckhard, Schein y Lawrence y Lorsh se fundamentan mas que en una teoría en experiencias personales, pero los que han seguido a esas investigaciones se han diseñado sobre la base de un marco teórico que los fundamenta y les proporciona una metodología propia.

4. Dependiendo de las técnicas de recolección de datos que sean utilizadas, el tiempo requerido para esta fase varía de un modelo a otro.

5. También existe variación de un modelo a otro en cuanto a los costos, lo cual depende del tipo de técnica que se requiera para la recolección de información.

6. Existen modelos que han sido desarrollados para utilizarse dentro de cualquier tipo de organización, mientras que otros solo pueden ser aplicados en empresas específicas, para las cuales fueron creados, como son los modelos de Diagnóstico Industrial.

7. Algunos modelos de diagnóstico se han desarrollado dentro de la llamada corriente de DO, mientras que otros se basan en diferentes teorías. Esta información se encuentra contenida en el Cuadro Número 3.

8. Existen modelos que han sido desarrollados para diagnosticar un aspecto específico de la organización (ARMO, Walton, Bonome) mientras que otros pueden ser aplicados para recabar información sobre cualquier área de la empresa (el resto de los modelos analizados).

4.3 Análisis comparativo de las ventajas y limitaciones

El mismo tratamiento se le dará a estos datos, los presentamos en forma de listados. Primero marcaremos la lista de las ventajas y después la lista de las limitaciones.

VENTAJAS.

1. Conforme ha avanzado el estudio y la investigación en el campo del DO, los modelos se han desarrollado basándose en un marco teórico que los fundamenta y les proporciona una metodología propia.

2. Tanto el proceso de diagnóstico, como el de DO, pueden ser utilizados como procedimientos de prevención, corrección y/o mantenimiento.

3. El diagnóstico, salvo en algunos casos, determina las necesidades de un cambio planeado en cuanto a los recursos materiales, humanos, financieros y procesos administrativos.

4. El diagnóstico establece el tipo de intervención que requiere el organismo en cuestión, de acuerdo a los datos e información recolectados en esta fase.

5. La realización de la etapa del diagnóstico le proporciona al sistema-cliente los elementos de juicio que le permitirán tener una visión clara de las áreas fuertes y las

áreas débiles de la unidad a su mando, así como las causas y efectos de los mismos.

6. La mayoría de los modelos maneja los datos recolectados en forma confidencial, informando de los resultados de la investigación pero no sobre los informantes, con lo cual se garantiza la veracidad de los datos.

7. Todos los modelos utilizan una metodología sistemática.

8. Con los resultados del diagnóstico se procura asegurar que las actividades de la organización obedezcan a necesidades reales, para evitar a la empresa pérdidas de recursos humanos y materiales.

9. A partir de la determinación de las necesidades de la empresa, a través del diagnóstico, se establecen objetivos y metas reales.

10 Algunos modelos proporcionan capacitación a los directivos desde antes de llevar a cabo el proceso, ya sea de diagnóstico o de DO.

LIMITACIONES.

Este análisis abarca aspectos de las limitaciones de los modelos, así como de situaciones que se relacionan con el manejo y aplicación de los mismos.

1. Todos aquellos modelos que se circunscriben a la participación exclusiva de los niveles jerárquicos altos de la organización, obstaculizan los canales de comunicación con los demás niveles, por lo tanto existe un desaprovechamiento

de las aportaciones que pueden hacer los otros miembros de la misma.

2. Algunos modelos han sido desarrollados para ser utilizados en empresas gubernamentales, sin embargo, aún habiendo demostrado su efectividad, se vuelven dependientes de la ideología de la administración en turno

3. No existe una difusión adecuada de los trabajos de investigación y creación de los profesionistas mexicanos.

4. Los modelos extranjeros son traducidos simplemente, considerando esto como una adaptación al medio mexicano, cuando en realidad no se lleva a cabo el estudio que se requiere para lograrlo (Ver Cuadro Número 3).

5. Algunos modelos han desarrollado tratamientos matemáticos tan específicos, que es difícil que cualquier profesionista pueda hacer uso de ellos para realizar el análisis de los datos, resultado del diagnóstico (DORREG, Diagnóstico de Productividad).

6. Existen modelos que no pueden ser puestos en práctica, a menos que exista una capacitación previa sobre el manejo del mismo. Esto puede redundar en una elevación de costos para el sistema-cliente (DORREG, Bonome, Diagnóstico Industrial).

7. Algunos modelos solo pueden ser utilizados por Psicólogos, debido al tratamiento que debe darse a los datos recopilados, especialmente con aquellos que hemos llamado subjetivos.

8. Algunos modelos solo pueden ser utilizados en el tipo específico de empresa para la que fue diseñado (Diagnóstico Industrial).

9. Algunos modelos utilizan técnicas de recolección de datos que resultan caras o requieren de mucho tiempo para su aplicación (DORREG, Diagnóstico Industrial, Bonome, Walton).

10 Algunos modelos requieren de la apreciación y criterio del agente de cambio para emitir juicios acerca de los datos recolectados (Modelos Subjetivos).

Hasta aquí creemos que podemos dar por terminado el análisis de la información revisada, sin embargo, a continuación presentamos una lista de técnicas de recolección de datos o de modelos elaborados para llevar a cabo otra índole de actividades, que, por desconocimiento de los mismos, en ocasiones se han utilizado como modelos de diagnóstico organizacional, a través de modificaciones o adaptaciones, por lo que los resultados que se han reportado no pueden ser considerados como válidos, aunque lleguen a utilizar algunas técnicas o procedimientos que sean parecidos a los del diagnóstico o a los del DO.

A continuación se enlistan estas técnicas y modelos:

- A) TKJ
- B) Delphi
- C) TGN
- D) SSET
- E) FAST

La etapa del diagnóstico no es un procedimiento infalible, que lleve automáticamente a resultados exitosos. Es un procedimiento basado en una metodología científica que puede ayudar durante su investigación, para la formulación y establecimiento de metas, encaminadas a llevar a cabo un programa de cambio planificado.

Con esta información adicional concluimos este apartado del trabajo, quedando unicamente por emitir nuestras conclusiones, las cuales se darán en el siguiente apartado.

CONCLUSIONES

Con la presentación del capítulo anterior concluye la exposición formal de nuestro trabajo de investigación. Sin embargo, consideramos apropiado realizar algunos comentarios finales.

En relación al cumplimiento del objetivo de la investigación creemos haber logrado su consecución con la presentación del análisis de la información contenida en los capítulos dos y tres.

Para nosotras es importante mencionar que en dos despachos de consultoría, dirigidos por un Lic. en Psicología y por un Lic. en Administración, en Nacional Financiera, Gerencia manejada por un Lic. en Psicología, nos solicitaron formalmente una copia del trabajo, por considerarlo

interesante y de suma utilidad para la realización de su trabajo, asimismo la Asociación de Exalumnos de la Facultad de Contaduría y Administración - UNAM Generación 67-71 solicitó de igual modo una copia por los mismos motivos.

Con esto creemos que se cumple nuestra expectativa de aportar una amplia información para llevar a cabo un trabajo interdisciplinario, puesto que no solo sirve para psicólogos o administradores, sino también a todos aquellos profesionistas que deseen actualizarse o necesiten en su área de trabajo una guía para saber que es lo que se hará como inicio en un proceso de cambio en caso de que éste no esté capacitado para realizarlo, y en caso de estarlo podrá ampliar su panorama en cuanto a que se ha utilizado en la actualidad.

Pasando a las limitantes que se encontraron en la información revizada, esta se relaciona con el material propiamente dicho, pues una vez que se pedía y se revizaba, encontramos en muchos casos que los nuevos programas de DO o de Diagnóstico se referían a la presentación de los mismos, pues ahora se venden en videocasets o audiocasets en español, pero no se relacionaba con nuevos contenidos de información, o únicamente eran biografías de los autores de los programas y los nuevos campos en los que han incursionado en sus investigaciones actuales.

Por lo que se refiere a nuestro comentario personal sobre la información compendiada, encontramos que es notorio el avance del desarrollo de los programas o modelos, pues conforme las investigaciones se han realizado los modelos estan mejorando, sustentados por las teorías que conforman sus marcos de referencia, ya no se basan unicamente en experiencias personales, lo cual permite que sean utilizados por cualquier profesionista que se dedique al Desarrollo de Recursos Humanos.

También encontramos que aquellos modelos desarrollados por Psicólogos han utilizado métodos científicos, incluyendo tratamientos matemáticos y estadísticos de los datos, tratando de disminuir la subjetividad en todos los aspectos que sea posible y sobre todo en lo relacionado con la conducta humana. El análisis de los datos quizá pueda considerarse laborioso, pero solo en apariencia pues los resultados se presentan de manera simples y precisos.

Esta misma razón nos llevo a eliminar de la información todos aquellos modelos, ya fueran de DO o de Diagnóstico, que no cuentan con un marco teorico de referencia, o que el tratamiento de sus datos daba como resualtado que éstos fuesen susceptibles de manipularse a conveniencia o presentaran ambigüedades que no llevan a la conclusión del trabajo con éxito.

Encontramos también que todos los autores consultados consideran de vital importancia la Etapa del Diagnóstico dentro de cualquier modelo de DO, razón por la cual otros autores han desarrollado modelos de Diagnóstico Organizacional como un proceso primordial para llevar a cabo cualquier cambio planificado, lo que nos lleva a concluir que nuestra expectativa para iniciar este trabajo ha sido cumplida satisfactoriamente.

Esto demuestra que los cambios ya no deben realizar sin bases, por medio de ensayo y error, sino como se presentan las opciones en este trabajo, empezando con un adecuado Diagnóstico Organizacional, al considerar que para un cambio de cualquier naturaleza dentro de la organización debe de existir un orden.

Encontramos también una información que no se ha difundido de manera exhaustiva, tal como la deberían de manejar los profesionistas que se dedican a este campo, y que esta referida a que la etapa del diagnóstico sirve como un proceso para definir si la planificación de los cambios se referirán a la prevención, programación de cambios y/o mantenimiento de los mismos.

También se ha podido observar que los modelos pueden tener mas o menos fases o etapas, una forma diferente de tratar los datos, sustentarse en teorías diferentes, pero las técnicas

para recolectar los datos basicamente se han conservado a través del paso del tiempo, así como la relevancia que tiene el obtener esta información en forma adecuada.

Otro punto observado es que los modelos siguen el mismo orden entre la fase de entrada o diagnóstico y la fase de conclusión del proceso, aunque lleven diferentes nombres en ocasiones.

Por todo esto, para nosotras es difícil decir que un modelo es mejor que otro, o que su efectividad es mayor que el resto de los presentados, pues como se dijo en el primer capítulo no todas las empresas requieren de un Modelo de DO para llevar a cabo sus cambios. Depende también del tipo de organización, del cambio que se requiera y de las necesidades a cubrir del sistema-cliente, quien finalmente deberá quedar convencido de las bondades del proceso y satisfecho con los resultados obtenidos.

Esto hace imprescindible que el Psicólogo este preocupado por mantenerse actualizado en cuanto a nuevas metodologías, a través del estudio y de la investigación constante, para adquirir conocimientos y nuevas habilidades; ya que como agente de cambio, externo o interno, es jerarquizado por arriba del mas alto nivel del organigrama de la empresa.

Nuestra sugerencia se refiere a invitar a los profesionistas que trabajan en recursos humanos, o que sean especialistas o estudiosos del DO, a que realicen investigaciones personales para desarrollar modelos y metodología mexicana, que realmente sea congruente con las necesidades de expansión y de competencia del país, pues aunque tal vez resulte muy trillado existe, y ya es un hecho, la puesta en marcha del TLC; esto llevaría a reducir el rezago teórico y tecnológico del país.

Es de vital importancia no perder de vista que el proceso de DO y el proceso de Diagnóstico Organizacional se fundamentan en el principio integrador de los componentes de una organización: individuos y organización, que interactúan y crecen en forma participativa, sin dejar a un lado la conclusión en este proceso de cambio al consultor.

Todos los modelos mencionados coinciden en la presentación de sus objetivos, los cuales están referidos hacia el cumplimiento de las metas de la organización con la participación del recurso humano como elemento fundamental para alcanzarlas.

Creemos importante mencionar una limitante para la realización del trabajo, pues mucho del material revisado se encuentra en diferentes idiomas y hay que pedirlo a otros países cuando no se encuentra en ninguna Universidad o

Instituto del país, lo cual implica una gran inversión de tiempo y dinero en la investigación.

Otra limitante importante es la que se relaciona con los reportes sobre la planificación de programas y sus resultados tanto en empresas gubernamentales como en empresas privadas, pues no existen resultados o no tuvimos acceso a ellos, pues los responsables de las áreas encargadas de la realización de los programas los consideran datos confidenciales. Además de que son pocos los trabajos sobre DO que se realizan en México, o por lo menos los que se reportan como tales.

Con respecto a los despachos de consultoría, algunos han desarrollado modelos de DO o de Diagnóstico Organizacional de manera ecléctica, y solo obtuvimos en algunos casos contestaciones amables y respuestas sobreestimadas de los programas que desarrollan relacionados con nuestro tema de interés.

No queremos recomendar algún modelo en especial, pues todo depende de las necesidades y disposición de recursos de cada organización en estudio, pero si consideramos de suma importancia mencionar que la primera consideración que se debe tener presente, es el hecho de llevar a cabo un diagnóstico con la ayuda y participación del elemento humano de la empresa, sin importar su jerarquía dentro de esta, para que ese cambio que se pretende implementar sea comprendido desde su origen y objetivos hasta la meta que se pretende alcanzar, pues, de acuerdo a los reportes encontrados, el tomar en cuenta al personal eleva su moral, lo que conduce a tener un mayor grado de probabilidad de éxito.

Por último, los modelos antes expuestos reúnen las fases básicas para llevar a cabo un diagnóstico o un proceso de cambio, de acuerdo a las investigaciones de Shermerhor y Gerardo y Mateos, y los cambios que se hagan a los mismos podrían llegar a desvirtuar sus objetivos y alterar los resultados esperados.

GLOSARIO**ACTITUD.**

Consiste en una estructura psicológica del hombre, de carácter emocional o intelectual que propicia una predisposición de la persona a actuar de una manera específica, predominantemente a favor o en contra, positiva o negativamente respecto a determinada situación, hechos, o persona(s).

APTITUD.

Potencialidad del individuo para aprender, condición o serie de características que le permiten adquirir mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

ADIESTRAMIENTO.

Proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes, para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo.

AMBIENTE LABORAL.

Todas aquellas condiciones de estímulo presentes en una estimulación laboral, que pueden estar afectando, en mayor o menor grado, la eficiencia del trabajo.

CAPACITACION.

Es dotar a una persona de los factores del adiestramiento para que alcance los objetivos de un puesto diferente al suyo.

CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.

Son disciplinas académicas e intelectuales, relativamente recientes, que han proporcionado conocimientos sobre la conducta, dentro del conjunto total de las actividades humanas.

CLIENTE.

Persona o grupo que desea perfeccionar un sistema o subsistema, sector, organo, grupo o individuo en la organización, asumiendo una posición o papel de iniciativa y colaboración para el logro del DO. Llamese también sistema-cliente y representa a la organización.

CLIMA.

Atmosfera moral.

CLIMA ORGANIZACIONAL.

Atmosfera moral dentro de una organización, sin importar el giro o tamaño de la misma.

COHESION.

Unión de actos sucesivos o simultáneos. Asociación por contigüidad aplicada a la acción.

COMPETENCIA.

Situación entre dos o mas personas o grupos que pueden aumentar, disminuir o eliminar la colaboración si no se maneja adecuadamente.

CONFIABILIDAD.

Grado en el que puede obtenerse consistencia en los resultados cada vez que se aplique una medida.

CONSULTOR.

Es un profesional o grupo de profesionistas, especialista en procesos humanos, administrativos y productivos, cuya función es asesorar, aconsejar, analizar, procurar, diseñar y establecer cambios organizacionales.

CONSULTORIA DE PROCESOS.

Metodología para examinar el funcionamiento de los grupos humanos o de las organizaciones y brindar retroalimentación acerca de una situación dada.

CULTURA.

Dentro de una organización, es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas establecidas, aceptadas y practicadas por ella.

DESARROLLO DE EQUIPOS.

También llamado desarrollo de grupos. Se emplea para denominar una serie de tecnologías que tienden a hacer mas efectivo y eficaz al grupo.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

Etapa de la consultoría en la que se describe la situación actual de una persona, grupo u organización. Este es elaborado con base en una exploración y sistematización de la información.

DINAMICA.

Rama de la sociología que estudia los cambios progresivos en la constitución de la sociedad (humana) en el transcurso del tiempo.

EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

Es la habilidad de la organización para producir óptimos resultados.

EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.

Es la forma en que se desarrollan las diversas labores de la organización.

EMPATIA.

Estado mental en que uno mismo se identifica o siente en el mismo estado de ánimo que otro grupo o persona.

ERGONOMIA.

Es la tecnología de las comunicaciones de los sistemas hombre-máquina. Es un conjunto de ciencias como la psicología, la fisiología y las matemáticas y demás técnicas como el análisis de tareas, que se encargan del estudio y perfeccionamiento de los sistemas hombres-máquinas.

ESTANDARIZACION.

Establecimiento de un procedimiento fijo o estandar para presentar y puntuar pruebas, así como establecimiento de la edad, grado, raza, sexo u otras normas adecuadas.

ESTIMULO.

Incitamiento para obrar o funcionar. Acicate, aliciente, incentivo. Cualquier agente que causa una reacción funcional.

ESTRATEGIA.

Es el plan de acción, en este caso de DO, que ordena e integra programas específicos. Considera un conjunto de: objetivos generales, prioridades, secuencia (fase o etapa) y metodología que aseguren un efecto óptimo sobre la eficiencia y salud organizacional.

ETAPA.

Avance parcial en el desarrollo de una acción u obra.

EVALUACION.

Cualquier procedimiento que tienda a medir resultados del trabajo de un individuo o de un grupo, en forma crítica y no descriptiva.

FACTOR.

Elemento. Agente, circunstancia o causa del medio que influye en un ser vivo

FASE.

Cualquiera de las divisiones naturales de una serie progresiva de sucesos, cambios por evolución, etc.

FIJACION DE OBJETIVOS.

Cualquier procedimiento que clasifique los objetivos de la organización y de cada uno de los individuos que la integran.

FORMACION DE EQUIPOS (GRUPOS).

Se refiere específicamente a la labor de cohesionar un grupo de personas para que puedan trabajar como grupo.

GRUPO T.

Una reunión o grupo de aprendizaje cuya finalidad es crear una situación no estructurada en el sistema tradicional de jerarquías y valores, con el objeto de permitir que los asistentes capten mejor el fenómeno del proceso de un grupo y las diversas relaciones que dan y reciben de los otros miembros del grupo.

INSTRUMENTOS.

Técnica de consultoría que utiliza una gama de formularios y metodologías en su intervención.

INTEGRACION.

Proceso por el cual se organiza un material de cualquier clase, o se arregla sistemáticamente en unidades de un orden superior.

INTERACCION.

Relación entre dos unidades o sistemas de cualquier clase de suerte que la actividad de cada una está en parte determinada por la actividad de la otra.

INTERVENCION.

Acto deliberado de utilizar determinado método o técnica para obtener cambios o modificaciones en determinado individuo, grupo, sector o subsistema (objetivo).

JERARQUIZACION.

Orden conforme a una gradación. Organización compleja que va de lo simple a lo progresivamente superior.

MANUAL.

Libro compendiado sobre una materia.

METODOLOGIA.

Conunto de métodos o técnicas constantes en un plan o programa .

MISION.

Se refiere al objetivo de la organización, su función y su posición en el mercado.

MODELO.

Representación simplificada de sistemas complejos.

NECESIDAD.

Identificación de los puntos principales en la solución de los problemas y en su defecto, buscar alternativas.

OBJETIVIDAD.

Calidad que posee un objeto de existencia real fuera del sujeto que lo conoce. Imparcialidad.

OBJETIVO.

Individuo, grupo, sector, subsistema o sistema en que se desea obtener el cambio o modificación. El objetivo último o meta es siempre la empresa en su totalidad, como sistema sociotécnico global.

PERCEPCION.

Impresión que nos formamos de las personas, lo cual dirige nuestras acciones e influye en nuestro comportamiento interpersonal.

PROCESO.

Sucesión de fases que se reproducen regularmente en un fenómeno o procedimiento industrial.

PROGRAMA.

Conjunto sistemático de acciones específicas del DO (intervenciones) que deben ser realizadas con la indicación de épocas, secuencias, prioridades, método, cliente, objetivo, etc.

RELACIONES INTERGRUPALES.

Se refiere a la gama de encuentros, situaciones y emociones entre dos grupos.

RELACIONES INTERPERSONALES.

Se refiere a la gama de encuentros, situaciones y emociones entre dos personas.

RETROINFORMACION.

Observaciones no evaluativas sino descriptivas acerca del comportamiento de una persona, de un grupo o de una organización.

REUNION DE CONFRONTACION.

Metodología específica dentro de una consultoría de procesos diseñada por Richard Beckhard. Es una actividad de un día, la cual se puede utilizar para reunir un gran segmento de una organización con el fin de establecer prioridades y objetivos de acción; es apropiada en situaciones de tensión, para impulsar un nuevo producto o para cerrar brechas de comunicación.

SISTEMA.

Método o conjunto de reglas o principios conexos acerca de determinada materia.

SISTEMA-CLIENTE.

Desde el punto de vista de un consultor externo, se refiere al grupo u organización al cual presta sus servicios.

SUBJETIVO.

Que no admite registro por instrumentos físicos. No susceptible de comprobación por otros investigadores.

TACTICA.

Son las acciones diseñadas para desarrollar la estrategia, aplicandola en programas de acción a mediano y largo plazo.

TECNICA.

Son las acciones diseñadas y recursos diversos a emplear dentro de cada método adoptado.

VALIDEZ.

Característica de un argumento o deducción correcta de tal índole y despuesto en forma lógica que lleva a una conclusión aceptable. Acuerdo entre el resultado de una prueba o medida y la cosa que se supone medir valores. Cualidades objetivas, distintas del ser, que inhieren a cosas, personas e ideas y por las cuales, además de existir son valiosas.

B I B L I O G R A F I A

TEXTOS

- ARIAS G., F. (1973)
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
 ED. TRILLAS, MEXICO.
- ARIAS G., F. (1974)
INTRODUCCIONALATECNICA DE INVESTIGACIONENPSICOLOGIA
 ED. TRILLAS, MEXICO.
- ARGYRIS, CH. (1970)
INTERVENTION THEORY AND METHOD: A BEHAVIOR SCIENCE
VIEW READING, MASS: ADDISON WESLEY
 ED. ADDISON WESLEY PUBLISHING COMPANY.
- BEAL, GEORGE. (1964)
CONDUCCION Y ACCION DINAMICA DE GRUPOS.
 ED. KAPELUZ, BUENOS AIRES.
- BECKHARD, R. (1973)
DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS Y MODELOS
 ED. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO (FEI), PANAMA.
- BENNIS, W. G. (1973)
DESARROLLO ORGANIZACIONAL: SU NATURALEZA. SUS
ORIGENES Y PERSPECTIVAS.
 ED. FEI, PANAMA
- BURKE, W. (1988)
DESARROLLO ORGANIZACIONAL: PUNTO DE VISTA NORMATIVO
 ED. SITESA, MEXICO.
- BURKE; LUTHANS; ADIORNE; HAYDEN (1983)
TECNICAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.
 ED. MCGRAW-HILL, MEXICO.
- CARTWRIGHT, DORWIN (1980)
DINAMICA DE GRUPOS. INVESTIGACION YY TEORIA.
 ED. TRILLAS, MEXICO.
- CASTAÑO A., D.A. (1984)
CRISIS Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES: UNA
APROXIMACION AL TRABAJO ORGANIZADO.
 ED. UNAM, FAC. DE PSICOLOGIA, MEXICO.

- CASTAÑO A., D.A.; SANCHEZ B., G.; WIKAB, G. (1980)
DESARROLLO SOCIAL Y ORGANIZACION: PROBLEMAS Y
 PERSPECTIVAS DEL MEJORAMIENTO DELIBERADO
 ED. IEESA, MEXICO.
- CAZARES B, H.L.; CHRISTEN, M. Y JARAMILLO, L.E. (1990)
TECNICAS ACTUALES DE INVESTIGACION DOCUMENTAL
 ED. TRILLAS, MEXICO.
- CHRUDEN, HERBERT; SHERMAN, ARTHUR (1977)
ADMINISTRACION DE PERSONAL
 ED. CONTINENTAL, S.A., MEXICO.
- DAWES, ROBYN M. (1975)
FUNDAMENTOS Y TECNICAS DE MEDICION DE ACTITUDES
 ED. LIMUSA, MEXICO.
- DE FARIA MELLO, FERNANDO A. (1983)
DO, ENFOQUE INTEGRAL.
 ED. LIMUSA, MEXICO.
- DIAGNOSTICO DE PRODUCTIVIDAD DE LAS EMKPRESAS.
 CE.NA.PRO. SIN FECHA.
- DIAGNOSTICO POR FUNCIONES (1967)
 CE.NA.PRO. MEXICO.
- DICCIONARIO MANUAL DE SINONIMOS Y ANTONIMOS, RED (1990)
 ED. IBEROAMERICANA, MEXICO.
- DINAMICA DE GRUPOS Y SUS TECNICAS (SIN FECHA)
 D.G.C.M.P.M., D.A., S.E.P., MEXICO.
- EVALUACION DE PUESTOS Y MERITOS. INTRODUCCION (S/F)
 CE.NA.PRO., MEXICO.
- FERNANDEZ A., JOSE A. (1975)
EL PROCESO ADMINISTRATIVO.
 ED. HERREO HNOS., MEXICO.
- FERRER, LUIS (1979)
GUIA PRACTICA DE DO.
 ED. TRILLAS, MEXICO.
- FRENCH, W.I.; BELL, C.H. (1981)
CIENCIA DE LA CONDUCTA PARA EL DESARROLLO
 ORGANIZACIONAL
 ED. DIANA, MEXICO.

- GARCIA, M. Y COLS. (1988)
EL TRABAJO EN EQUIPO: PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO
 ED. SISTEMAS TECNICOS DE EDICION, MEXICO.
- GARCIA, P. Y GROSS, R. (1984)
LAROUSSE DICCIONARIO BASICO DE LA LENGUA ESPAÑOLA
 ED. LAROUSSE, MEXICO.
- GARZA M., ARIO (1972)
MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION.
 ED. EL COLEGIO DE MEXICO, MEXICO.
- HERNANDES V., RAFAEL J. (1963)
LA REMUNERACION RACIONAL AL TRABAJO.
 ED. LIMUSA, MEXICO.
- HODGETTS R., M. Y ALTMAN, S. (1989)
COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES
 ED. NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA, MC GRAW-HILL.
- IBAÑEZ B., B. (1990)
MANUAL PARA LA ELABORACION DE TESIS (CONSEJO NACIONAL PARA LA ENSEÑANZA E INVESTIGACION)
 ED. TRILLAS, MEXICO.
- JIMENEZ O., A. Y COLS. (1979)
ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA APLICADO AL ESCENARIO LABORAL
 ED. TRILLAS, MEXICO.
- KATZ, D. (1960)
THE FUNCTIONAL APPROACH TO THE STUDY OF ATTITUDES.
 PUBLIC OPINION QUARTERLY, NEW YORK.
- KOLB; RUBIN; McINTYRE (1969)
PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES. EXPERIENCIAS
 ED. PRENTICE-HALL, ESPAÑA.
- LAZZARO, VICTOR (1972)
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS: UN MANUAL PARA LOS NEGOCIOS Y LA INDUSTRIA.
 ED. DIANA, MEXICO.
- LAWRENCE, P. Y LORSCH, J.N. (1973)
DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES: DIAGNOSTICO Y ACCION
 ED. FEI, PANAMA.

- LEWIN, K. (1978)
LA TEORIA DEL CAMPO EN LAS CIENCIAS SOCIALES
 ED. PAIDOS, BUENOS AIRES.
- MARGULIES, N. (1983)
DESARROLLO ORGANIZACIONAL: VALORES, PROCESO Y
TECNOLOGIA
 ED. DIANA, MEXICO.
- MARTIN DEL CAMPO, RAFAEL (1982)
VALUACION Y COMPENSACION OBJETIVA DE SUELDOS.
GUIA PRACTICA PARA OPERAR UN SISTEMA DE OBJETIVOS.
 ED. TRILLAS, MEXICO.
- MARTINEZ CH., V.M. (1991)
DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO: UN ENFOQUE DE SISTEMAS
 ED. TRILLAS, MEXICO.
- MONTAÑO, G.A. (1988)
DIAGNOSTICO INDUSTRIAL: CONTROLES ESPECIFICOS DE
DIRECCION
 ED. TRILLAS, MEXICO.
- MORALES, MARIA LUISA (1975)
PSICOMETRIA APLICADA.
 ED. TRILLAS, MEXICO.
- MORENO, JACOB L. (1972)
FUNDAMENTOS DE LA PSICOMETRIA.
 ED. PAIDOS, BUENOS AIRES.
- NADLER, DAVID A. (1982)
LA RETROALIMENTACION Y EL DO.
 ED. F.E.I., MEXICO.
- NAVA; FIGUEROA; OLVERA; PATIÑO (1980)
MODELO DE SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION
 SISTEMA NACIONAL ARMO, MEXICO.
- NAPIER, RODNEY W. (1985)
GRUPOS: TEORIA Y ACCION.
 ED. TRILLAS, MEXICO.
- PARDINAS, FELIPE (1972)
METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS
SOCIALES. INTRODUCCION ELEMENTAL
 ED. SIGLO XXI, MEXICO.

- PICK, B.; LOPEZ, A. L. (1982)
COMO INVESTIGAR EN CIENCIAS SOCIALES.
ED. TRILLAS, MEXICO.
- REYES PONCE, AGUSTIN (1973)
ADMINISTRACION DE PERSONAL. SUELDOS Y SALARIOS.
ED. LIMUSA WISLEY, MEXICO.
- REYES PONCE, AGUSTIN (1980)
EL ANALISIS DE PUESTOS.
ED. LIMUSA, MEXIC
- REYES; CONTRERAS; OLMOS (1982)
DINAMICA DE GRUPOS.
ED. NUEVA BIBLIOTECA PEDAGOGICA, MEXICO.
- RODRIGUEZ V., JOAQUIN (1990)
SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
ED. TRILLAS, MEXICO.
- ROMERO A., M.L. (1991)
TECNICAS MODERNAS DE REDACCION
ED. HARLA, MEXICO.
- SCHEIN, E.H. (1973)
CONSULTORIA DE PROCESOS: SU PAPEL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ED. FEI, PANAMA.
- SCHERMERHORN, J.R. Y COLS. (1987)
COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES
ED. INTERAMERICANA, MEXICO.
- SMITH, ADAM (1978)
TEORIA DE LOS SENTIMIENTOS MORALES.
ED. FONDO DE CULTURA ECONOMICA, MEXICO.
- TOMA DE DECISIONES. SOLUCION DE PROBLEMAS (1980)
SISTEMA NACIONAL ARMO, CE. NA. PRO, MEXICO.
- WALTON, R.E. (1973)
CONCILIACION DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: CONFRONTACIONES Y CONSULTORIA DE MEDIADORES
ED. FEI, MEXICO.
- WARREN, H.C. (1948)
DICCIONARIO DE PSICOLOGIA
ED. FONDO DE CULTURA ECONOMICA, MEXICO.

WEBER, MAX (1973)

ENSAYOS SOBRE METODOLOGIA SOCIOLOGICA.

ED. AMORROUTU, BUENOS AIRES

PUBLICACIONES PERIODICAS.

KOLB, DAVID A.; FROHMAN, A. L. (1970)
AN ORGANIZATION DEVELOPMENT APPROACH TO CONSULTING
SOLAN MANAGEMENT REVIEW
VOL. 12, 51 - 63

TESIS.

- BUZO C., MARIA TERESA (1983)**
EL DO. UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO
 TESIS DE LICENCIATURA, F.C.A.- UNAM
- BONOME, GONZALEZ, RUIZ (1983)**
ESTRATEGIAS DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE DESARROLLO DIRECTIVO
 TESIS DE LICENCIATURA, FAC. DE PSICOLOGIA - UNAM.
- CABRERA, A.; ISLAS, M. (1992)**
MODELOS RECIENTES EN D. O. UNA COMPARACION CON LOS MODELOS CLASICOS
 TESIS DE LICENCIATURA, FAC. DE PSICOLOGIA - UNAM
- DIAZ N., FERNANDO ALFONSO (1986)**
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL "DORREG" Y SUS IMPLICACIONES AL DO
 TESIS DE LICENCIATURA, FAC. DE PSICOLOGIA - UNAM.
- FERNANDEZ B., ROBERTO (1987)**
LA ELABORACION DE UNA ESCALA DE ACTITUDES COMO METODO DIAGNOSTICO EN DO
 TESIS DE LICENCIATURA, FAC. DE PSICOLOGIA - UNAM.
- GERARDO P, M.C.; MATEOS G., L. (1980)**
CONSULTORIA EXTERNA EN PSICOLOGIA DEL TRABAJO
 TESIS DE LICENCIATURA, FAC. DE PSICOLOGIA - UNAM.
- ROSAS P., RAFAEL (1983)**
DIAGNOSTICO ERGONOMICO
 TESIS DE LICENCIATURA, FAC. DE PSICOLOGIA - UNAM.
- YAÑEZ E., V. (1983)**
DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PRIVADA
 TESIS DE LICENCIATURA, FAC. DE PSICOLOGIA - UNAM.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

TEXTOS

- BLAKE, R.; MOUTON, D.S. (1973)
EL MODELO DEL CUADRO ORGANIZACIONAL GRID
ED. FEI, PANAMA.
- BRUNET, L. (1983)
EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES
ED. TRILLAS, MEXICO.
- DUNHAM, W. I.; BELL, C. H. (1985)
SALUD ORGANIZACIONAL: ANALISIS Y DIAGNOSTICO
ED. TRILLAS, MEXICO
- GREINER, L. E.; SCHEIN, V. E. (1981)
PODER Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL. LA MOVILIZACION
DEL PODER PARA IMPLANTAR EL CAMBIO
ED. SITESA, MEXICO. SERIE DE DO.
- ISHIKAWA, KAURO. (1985)
GUIA DE CONTROL DE CALIDAD
ED. UNIPUB, USA.
- GRADOS E., JAIME (1981)
TECNICAS DE INVESTIGACION EN PSICOLOGIA DEL TRABAJO
FAC. DE PSICOLOGIA, UNAM.

PUBLICACIONES PERIODICAS

- ARMENAKIS, A. A., FEILD, HUBERT (1987)**
 CONSULTATION AN INTERNATINAL JOURNAL
 THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL DIAGNOSTIC NORMS:
 AN APPLICATION OF CLIENT INVOLVEMENT
 VOL. 6 (1) 20 - 31
- CASE T., L. Y COLS. (1990)**
 LEADERSHIP AND ORGANIZAATION DEVELOPMENT JOURNAL:
 INTERNAL AND EXTERNAL CHANGE AGENTS
 VOL. 11 (1), 4 - 15
- FAGENSON, E. A.; BURKE, W. W. (1990)**
 JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE: ORGANIZATION
 DEVELOPMKENT PRACTITIONERS ACTIVITIES AND
 INTERVENTION IN ORGANIZATIONS DURING THE 1980
 SPECIAL ISSUE: ORGANIZATIONAL CONSULTATION
 VOL. 26 (3), 285 - 297
- LIPPIN & LIPPITT (1975)**
 TRAINING AND DEVELOPMENT JOURNAL
 CONSULTING PROCESS IN ACTION
 VOL 5 , 48 - 54
- MAUPIN, R. (1990)**
 LEADERSHIP AND ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL
 REDESIGNING MANGEMENT CONSULTING PRACTICES
 VOL 11 (4) 3 - 9
- MIRABILE, R. (1986)**
 TRAINING AND DEVELOPMENT JOURNAL
 DESIGNING CD PROGRAMS THE OD WAY
 VOL. 40 (2), 38 - 41
- PORRAS, J. I.; SILVERB, A. (1991)**
 ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY: ORGANIZATION
 DEVELOPMENT AND TRANSFORMATION
 VOL. 42, 51 - 78
- ROBLES, G. (1989)**
 MANAGEMENT TODAY (ESP.)
 RESULTADOS OBTENIDOS EN MEXICO CONLA IMPLANTACION
 DE PROGRAMAS DE DO
 VOL. 1, 18 - 30

TESIS

- ALVEAR, A., SERGIO NICOLAS (1985)
EL DO EN MEXICO. FACTIBILIDAD DE APLICACION EN EL SECTOR SALUD
 TESIS DE LICENCIATURA, F.C.A. - UNAM.
- AMAYA R., GUILLERMO (1979)
EL DO EN LA MEDIANA EMPRESA FOTOGRAFICA DEL D.F.
 TESIS DE LICENCIATURA, F.C.A. - UNAM.
- ANZURES Y SOLORCO (1973)
DIAGNOSTICO DE LA CULTURA EN LA ORGANIZACION
 TESIS DE LICENCIATURA, FAC. DE PSICOLOGIA - UNAM.
- BAYLON G., N. (1979)
ROL DEL AGENTE DE CAMBIO EN DO
 TESIS DE LICENCIATURA, FAC. DE PSICOLOGIA - UNAM.
- BELMONTE, P.; SIERRA, G. (1987)
EL DO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO
 TESIS DE LICENCIATURA, ITAM.
- BENAVIDES F., J.; ESTRELLA C., F.; REYES V., M. C. (1985)
DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN LA INDUSTRIA DE LA FUNDICION
 TESIS DE LICENCIATURA, F.C.A. - UNAM.
- ESCOBAR ELLGUTTER, N. LORENA (1984)
EL DIAGNOSTICO COMO PUNTO DE PARTIDA PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL
 TESIS DE LICENCIATURA, FAC. DE PSICOLOGIA - UNAM.
- FOURNIER A., CARLOS ADRIAN (1983)
DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO EN UNA EDITORIAL
 TESIS DE LICENCIATURA, F.C.A. - UNAM.
- GUTIERREZ P., IGNACIO ANTONIO (1990)
DESARROLLO ORGANIZACIONAL
 TESIS DE LICENCIATURA, FAC. DE PSICOLOGIA - UNAM.
- GUZMAN R., GRACIELA (1983)
DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA
 TESIS DE LICENCIATURA, F.C.A. - UNAM.

- JUAREZ S., MARIA CRISTINA (1977)**
EL PROCESO DE CONSULTORIA EN UN PROGRAMA DE DO
TESIS DE LICENCIATURA, U.I.A.
- MUÑOZ S., ADRIAN REFUGIO (1985)**
EL DO EN EL SECTOR PUBLICO
TESIS DE LICENCIATURA, FAC. DE PSICOLOGIA - UNAM.
- SANCHEZ B., GRACIELA (1973)**
DO Y ESTRATEGIAS DE CAMBIO
TESIS DE DOCTORADO, FAC. DE PSICOLOGIA - UNAM.
- TORRES A., MIGUEL (1987)**
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
TESIS DE LICENCIATURA, F.C.A. - UNAM.