



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN UNA
INSTITUCIÓN DE GOBIERNO**

TESIS

Que para obtener el grado de
Licenciado en Psicología

P R E S E N T A

Miguel Ángel Morales Ávila

DIRECTOR DE TESIS

Mtra. María Isabel Delsordo López

Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2020.



**Facultad
de Psicología**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Índice

Introducción	3
1. La organización	6
1.1. Estructura de la organización	10
1.2. Paradigmas organizacionales	17
1.3. El cambio en la organización	22
1.4. Modelos y técnicas de cambio	26
2. El diagnóstico organizacional	37
2.1. Componentes del diagnóstico organizacional	41
2.2. Proceso del diagnóstico organizacional	52
3. Metodología	69
4. Resultados	88
4.1. Resultados de Encuesta a usuarios internos	89
4.2. Resultados de Encuesta a usuarios externos	108
5. Discusión de resultados	113
6. Conclusión	118
Referencias	121
Anexos	124

Introducción al trabajo

La organización es un sistema complejo, el cual se puede definir desde dos perspectivas, la primera se refiere a la dinámica generada a su interior, es decir, la forma en cómo se relacionan sus integrantes, a pesar de que cada uno tiene necesidades y motivaciones individuales, se coordinan de tal manera para poder alcanzar una serie de objetivos en común; en segundo lugar, la organización también se define a través de la relación con su medio exterior, el cual le genera una presión por el constante cambio de necesidades y expectativas que esperan ser resueltas por la misma. Así la organización es un organismo en constante renovación, siempre buscando alcanzar nuevos retos mediante su rediseño, transformación y ajuste.

Las instituciones son un tipo de organización que buscan persistir en el futuro, mientras mantienen una congruencia con su pasado, el cual proporciona su identidad. Las instituciones se establecen para servir a la sociedad, y su estructura se forma a través de un proceso de desarrollo que se extiende a lo largo del tiempo. El tipo de institución considerado en el presente estudio pertenece al de las funciones jurídicas. A lo largo de este trabajo dicha institución será nombrada Tribunal de Justicia, esto con el fin de proteger la identidad de dicha institución y de las personas que allí laboran.

Las instituciones pertenecientes al gobierno tienen como propósito ofrecer un servicio a las personas que así lo requieran y buscan mantener un estado de derecho el cual permita el orden y la convivencia de los ciudadanos, no obstante, actualmente la demanda de servicios de la población ha aumentado de forma cuantitativa impactando negativamente algunas variables, como el tiempo de resolución, la calidad general del servicio y la atención al usuario. Sin embargo, los cambios externos a la organización no son los únicos que la afectan, también resulta difícil ofrecer un servicio de calidad mientras las herramientas y estructuras administrativas y tecnológicas parecen quedar obsoletas o no alcanzan a ofrecer la respuesta necesaria en cuanto a eficiencia y rapidez. Por otro lado, el desarrollo y funcionamiento de los recursos humanos de estas instituciones refleja las dificultades en el ejercicio de sus actividades, lo cual al sumarse

a la carencia de herramientas tecnológicas y administrativas eficientes da como resultado un servicio que no cumple con las expectativas de los usuarios. A partir de dicho precedente, es de gran importancia para el Tribunal de Justicia realizar una serie de modificaciones en sus áreas administrativas y de personal, de manera que éstas puedan ofrecer resultados en el mismo nivel de modernidad y eficiencia esperadas por sus usuarios.

Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo es realizar un diagnóstico de las circunstancias actuales de dicha institución para localizar las áreas susceptibles de mejora que al ser atendidas, puedan tener un impacto positivo tanto hacia el exterior de la organización (la agilidad de los trámites, la mejora de la atención al usuario y la calidad de los servicios ofrecidos) como al interior de la organización (la mejora de los procesos de comunicación, funcionamiento de equipos de trabajo y capacitación del personal) y en un sentido amplio, la mejora de los procesos de trabajo que permita un incremento en la eficiencia general en dichos procesos.

El diagnóstico organizacional que se realizó se basa en una consulta de opinión a dos sectores relativos al Tribunal de Justicia, por un lado, a los miembros de la organización (funcionarios públicos) recabando información acerca de cómo realizan las funciones inherentes a su puesto, su integración con otras áreas de trabajo, el apoyo administrativo y de trabajo en equipo recibidos, y sus procesos de comunicación. El segundo sector serán las personas que se acercan a la institución en busca de un servicio (usuarios externos) así como los funcionarios públicos que requieren de un servicio, el cual debe ser ofrecido por otra área de la institución para el correcto cumplimiento de sus funciones. Para este sector se les pidió dar su opinión acerca de cuestiones relacionadas con la calidad del servicio ofrecido.

Al realizar una recopilación de información de estos dos sectores de la población fue posible realizar un diagnóstico de la situación actual del Tribunal de Justicia.

El presente estudio se extendió a tres departamentos generales, los cuales representan la totalidad del aparato administrativo de la institución y se recopiló información de todos los funcionarios públicos pertenecientes a cada departamento y a un cierto número de usuarios externos.

Debido a condiciones impuestas por el propio Tribunal de Justicia, se solicitó que el estudio fuera desarrollado interfiriendo lo menos posible en el tiempo y las actividades de los funcionarios públicos, lo anterior debido a la gran carga de trabajo de dicha institución, por esto se considera importante mencionar que este diagnóstico no pretendió hacer un análisis a profundidad pero buscó encontrar variables críticas que ofrezcan la posibilidad de una mejora en el funcionamiento de la institución y una mayor calidad en los servicios utilizados por sus usuarios, y este diagnóstico únicamente busca proporcionar una base descriptiva que sirva como guía para llevar a cabo una intervención específica en un futuro.

El marco teórico de este trabajo se divide en dos capítulos. En el capítulo uno se define el concepto de organización, su estructura y algunos paradigmas organizacionales vigentes, esto con el fin de poder entender de mejor forma la organización en su más amplio contexto, posteriormente en el mismo capítulo se explica cómo los procesos de cambio afectan el estatus quo, los modelos actuales que buscan entender su impacto, y algunas técnicas específicas orientadas a facilitarlos. El capítulo dos está dedicado a entender el diagnóstico organizacional a lo largo de la historia, así como detallar los beneficios y retos de algunos de los modelos de diagnóstico más difundidos en la actualidad.

1. La Organización

El desarrollo del hombre a lo largo del tiempo no se puede concebir sin estar acompañado del concepto de organización. De acuerdo a Aguirre (2004), la organización cuenta con un alto grado de complejidad en su interior, similar a un ser vivo y a la vez se presenta en su exterior como capaz de una gran constructividad y esfuerzo para alcanzar sus objetivos.

La organización se encuentra presente desde los inicios de la humanidad, como una forma de mantener su *subsistencia*, la cual hubiera sido (y continúa siendo) imposible de lograr de forma individual. A continuación, Fernández y Sánchez (1997), dan un ejemplo de organización primitiva pero vital: “Año 400.000 a. de C. Un conjunto de hombres... (homo erectus)... armados con diversos utensilios de cuarzo, sílex, cuarcita u otras sustancias... persiguen coordinadamente un elefante en las llanuras asiática para capturarlo y proveerse de carne fresca” (p. 28).

Es así como podemos ver que el hombre necesita de la organización como la forma de proveerse de los mecanismos que le permitan satisfacer sus necesidades de supervivencia, pero este enfoque es solo parcial ya que el hombre también hace uso de la organización para su *existencia*. A este respecto se piensa en el hombre como un ser social, para el cual es importante modificar su ambiente de acuerdo a sus propios deseos, simbolismos, reflexiones y de esta forma alcanzar una trascendencia en los demás y en su mundo.

Uriz (1994), describe la existencia y la subsistencia de la siguiente forma:

En la sub-sistencia el sujeto pretende conservar su integridad, continuar existiendo como ser diferenciado de su medio... evitando las agresiones que le amenazan o ponen en peligro. En la ex-sistencia modifica el entorno haciendo de él un reflejo de sí mismo, de su propia imagen y de sus deseos (p. 18).

Uriz también (1994) considera que:

Resulta impensable para la mayoría de los habitantes de los países llamados civilizados el vivir e incluso el sobrevivir al margen de las organizaciones. Éstas constituyen un fenómeno universal que acompaña al hombre desde que nace en una maternidad hasta que lo entierra una funeraria, pasando por la familia, el colegio, la empresa, las asociaciones, los sistemas de transporte, de justicia, de salud, etc. Formar parte de numerosas organizaciones es algo tan evidente y natural que está fuera de toda cuestión (en Aguirre, 2004, p. 18)

Es así como las organizaciones forman parte de nuestra vida diaria y sin embargo o tal vez por la misma razón es difícil poder definir las, ya que cada uno de nosotros forma una percepción a partir de su propia experiencia, además se han vuelto algo tan natural y nos cuesta trabajo distinguir cada una de sus características.

Al adentrarse en la bibliografía especializada en busca de una definición de organización, se encuentra que existe una gran cantidad de ellas, prácticamente cada autor tiene su propia propuesta, para Fernández y Sánchez (1997), esto más que ofrecer una visión de progreso en este campo da la impresión de ambigüedad. Esta gran cantidad de definiciones puede llegar a confundirnos, debido al número de puntos de vista, reflexiones y enfoques que existen, algunos casos son coherentes entre sí, pero en otros, son totalmente contradictorios y hasta descalificativos. Esto se debe en parte a que la organización no es un objeto natural, no es algo externo existente sin la intervención del hombre, la organización es producto de la acción del hombre y su pensamiento, por lo tanto, existe solo a través de él y es modificada al mismo tiempo que la percepción del hombre lo hace.

Con el fin de rescatar algunos conceptos para integrar una definición lo suficientemente amplia, a continuación, se enlistan cinco componentes utilizados con mayor regularidad al definir la organización:

a) Conjuntos de individuos y/o grupos interrelacionados.

	Definición de Organización
Díaz de Quijano (1993)	Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de “significados compartidos...”

b) Definición de objetivos que se persiguen de un modo intencionado.

	Definición de Organización
Simon (1952)	... sistema de actividades interdependientes que abarcan por lo menos varios grupos... caracterizados a nivel de la conciencia... por un alto grado de dirección del comportamiento hacia fines que son objeto de conocimiento común

c) Especialización y diferenciación funcional.

	Definición de Organización
Argyris (1957)	Las organizaciones formales están basadas en determinados principios, tales como la especialización de tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección y la racionalidad

d) Coordinación racional e intencionada.

	Definición de Organización
Barnard (1959)	... Una organización esencialmente, ... es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas

e) Continuidad temporal.

	Definición de Organización
Porter, Lawler & Hackman (1975)	Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos... y con una cierta continuidad a través del tiempo

Al tomar en cuenta los componentes antes mencionados, podemos definir la organización como un conjunto de individuos y/o grupos que comparten una serie de significados, mantienen un objetivo en común, el cual buscan alcanzar mediante actividades y funciones individuales y específicas pero coordinadas y planeadas a lo largo de un tiempo determinado.

De acuerdo con Aguirre (2004), ésta, como otras definiciones formales de organización carecen de cierta validez, ya que no toman en cuenta una variable de gran importancia; su relación con el medio en el cual se desenvuelve, así como las aspiraciones y necesidades humanas de sus miembros. Para Chiavenato (2000), las definiciones anteriores describen organizaciones que parecen establecer un mínimo de relación con su medio exterior, a este tipo de organizaciones se les llama cerradas y sus objetivos están principalmente orientadas hacia la preservación de sus tradiciones, valores, ideología, etc., tienen pocas entradas y salidas con las cuales se relacionan con su ambiente en una dinámica de causa y efecto; a cada tipo de insumo en la organización le sigue una única consecuencia, el exterior no define a la organización más de lo que ésta lo tiene previsto. Sin embargo, las organizaciones con las que nos relacionamos con mayor frecuencia son abiertas, es decir, tienen una relación dinámica entre su interior y su exterior. Estas organizaciones dependen del medio en el cual se desenvuelven y en gran medida se adaptan de acuerdo a la presión resultante de las demandas del exterior y las necesidades y motivaciones de sus integrantes en constante cambio.

Schein (1982) ofrece la siguiente definición de organización dinámica:

Un sistema abierto y complejo en interacción dinámica con múltiples medios, que trata de alcanzar y realizar metas a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con un medio cambiante determina nuevas adaptaciones internas (en Aguirre, 2004, p. 26).

En resumen se puede afirmar que la organización como la conocemos hoy en día utiliza ciertos componentes formales que le ofrecen solidez y estructura para desarrollar sus actividades bajo un enfoque normativo, el cual es importante para mantener cierto equilibrio y constancia, sin embargo, la realidad de la mayoría de las organizaciones de nuestra época tienen como objetivo la conquista de algún elemento de su entorno y deben adaptarse a las exigencias de sus usuarios, rediseñándose cuantas veces sea necesario y dejando atrás patrones de comportamiento y administración que no les sean de utilidad.

1.1 Estructura de la organización

Para poder hablar de la estructura de la organización es primordial hacer referencia a su manifestación más básica, la cual es el primer elemento que la compone, a saber, el proceso de trabajo, Marx (1975), menciona que “El proceso de trabajo... es una actividad orientada a un fin, el de la producción de valores de uso... para las necesidades humanas” (p. 223). El trabajo bajo este enfoque es la forma en que el hombre hace uso de sus capacidades para producir bienes y servicios, los cuales tienen como objetivo cubrir sus necesidades, sin embargo, el hombre es capaz de producir bienes y servicios de diferentes formas, es aquí cuando entra en juego la estructura organizacional. La estructura de la organización define los procesos de trabajo, los cual establecen sus procedimientos, jornadas laborales, remuneración, supervisión, estructura de las tareas, peligrosidad de las mismas, etc. De acuerdo con Robbins (2004), “La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo” (p. 425) y su diseño cuenta con seis elementos:

A) División del trabajo y especialización laboral

Munck (2002), señala que la especialización laboral surge a partir del modelo de Henry Ford en la industria automotriz a comienzos del siglo XX, el cual tiene como fundamento la administración científica de F. W. Taylor. Taylor se enfocó en encontrar una única y mejor manera de realizar cada tarea, con el objetivo de reducir costos y tiempos de producción. Bajo este enfoque los trabajadores se especializan en realizar una tarea de forma repetitiva, cada trabajador se hace experto en su tarea y a través de una secuencia de intervenciones se genera un producto completo.

De acuerdo con Noriega (1997):

Una de las consecuencias del estudio de tiempos y movimientos fue la división del trabajo y la especialización del operario a fin de elevar su productividad. Taylor entiende que la eficiencia aumenta con la especialización. Consecuentemente, cuanto más especializado esté un operario, mayor será su eficiencia. (p. 102)

De acuerdo con Robbins (2004), la especialización laboral es el grado en el cual las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo. Henry Ford hizo uso de este principio para implantar sus cadenas de producción y le permitieron generar la producción en masa de sus automóviles, al mismo tiempo que el costo por unidad se reducía drásticamente; es así como logró alcanzar su objetivo de producir un automóvil disponible en grandes cantidades y a un precio mucho más bajo al de su competencia. Sin embargo, los beneficios obtenidos en la producción finalmente mermaron al hacer un uso excesivo de este modelo de trabajo, ocasionando efectos negativos en los empleados (rotación de personal, ausentismo, insatisfacción, descenso de la calidad, fatiga y aburrimiento) de forma que gradualmente los costos humanos de la especialización del trabajo terminaron siendo mayores que los beneficios de su empleo.

Para Hellriegel y Slocum (2009), en la actualidad los puestos de trabajo mantienen un fundamento en la especialización del trabajo, sin embargo se busca seguir un modelo

que incluya una mayor extensión de las funciones laborales, y así los trabajadores estén facultados para realizar diferentes tareas, se hagan responsables de un proceso más completo y puedan intercambiar funciones, con el fin de mantener un alto nivel de productividad y al mismo tiempo reducir los costos humanos por la explotación de una tarea enajenante.

B) Departamentalización

Si durante la especialización se busca dividir las tareas necesarias para el desarrollo de un producto o servicio, para Robbins (2004), la departamentalización tiene como objetivo el agrupar las tareas similares de forma que se haga más eficiente la coordinación y administración de las mismas. El agrupamiento de estas tareas se puede realizar de acuerdo a cinco parámetros, funciones, productos o servicios, espacio geográfico, procesos de producción y usuarios.

La departamentalización por funciones de acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2005), significa agrupar a los empleados de la organización de acuerdo a su experiencia profesional y los recursos utilizados para desarrollar sus tareas, de esta forma se crean departamentos que engloban actividades referentes a la administración de personal, recursos materiales, producción, ventas, investigación etc. En una organización dividida por funciones se pone un mayor énfasis en el desarrollo y cumplimiento de los procesos particulares de cada departamento, esta división puede traer como consecuencia dificultades en la coordinación interdepartamental, ya que no se presta atención a las necesidades de otra área al estar enfocado cada departamento en desarrollar sus funciones particulares, lo cual puede generar retrasos y disminución de la calidad.

Así mismo Hellriegel (2009), indica que una organización se puede dividir con base a los productos o servicios ofrecidos, en este caso se generan departamentos completamente responsables por el proceso global de desarrollo de cada producto o servicio con los que cuente la organización. Como ejemplo de este tipo de organización,

una empresa dedicada al desarrollo y venta de software puede crear departamentos en los cuales cada uno se haga cargo del desarrollo, calidad, marketing y venta de cada producto, como podrían ser los procesadores de texto, sistemas operativos, antivirus, reproductores de música y video, etc. Al integrar todos los procedimientos necesarios para la creación de un producto o servicio dentro de un departamento, se consigue que los trabajadores compartan un objetivo en común, lo cual responde a la necesidad de mantener un nivel óptimo de calidad.

Según Hellriegel, et al. (2005), cuando una organización se extiende a lo largo de diversos territorios es difícil generar una administración efectiva si no se les otorga cierta autonomía sobre sus procesos de trabajo; por eso la organización se puede dividir de forma que se establezcan departamentos responsables de sus funciones a lo largo de diferentes zonas geográficas, esto provee una ventaja competitiva de acuerdo a los usuarios, competidores y factores específicos del área en cuestión. Este tipo de diseño se ocupa por ejemplo al crear un departamento de servicio al usuario en cada estado de la república donde haya presencia de la compañía. Esta división responde a la necesidad de satisfacer a usuarios que se encuentren distribuidos en distintas regiones.

La departamentalización por procesos de acuerdo a Robbins (2004), se basa en la división del trabajo en función de los procesos que son necesarios para ofrecer un producto o servicio, bajo este enfoque una compañía de automóviles puede crear departamentos responsables del diseño, troquelado, ensamble de motores, ensamble de chasis, pintura, etc. Este tipo de departamentalización busca aumentar la eficiencia en los procesos de trabajo, sin embargo, es necesario hacer un balance entre la flexibilidad de los puestos y su especialización a fin de evitar los costos humanos antes mencionados.

Finalmente, DuBrin (2003), menciona que una organización puede enfocarse en el tipo de usuarios que tiene. Una compañía que ha identificado las diferentes necesidades de sus usuarios podrá dividirlos por sectores y en consecuencia crear departamentos

especializados en ofrecer productos y servicios de acuerdo a las necesidades de cada uno de estos. Como ejemplo se encuentran algunas compañías de venta de equipo de cómputo, éstas tienen departamentos especializados para el sector gobierno, empresas privadas y público en general.

Cada organización debe elegir el tipo de departamentalización más conveniente de acuerdo a sus características internas (productos, servicios, empleados, etc.) y externas (ubicación, tamaño de mercado, etc.). Hoy en día las organizaciones hacen uso de varios tipos de departamentalización para aprovechar los beneficios de cada una de ellos y responder de mejor forma al cambiante mundo actual. Robbins (2004), ofrece un ejemplo de cómo se pueden utilizar diferentes tipos de departamentalización en una misma organización, “Una importante compañía japonesa de artículos electrónicos, organiza sus divisiones por funciones y sus unidades de manufactura por procesos. Ventas se divide en regiones y cada región en grupos de usuarios.” (p. 427).

C) Cadenas de mando

De acuerdo con Robbins (2004), las cadenas de mando responden a la necesidad de una organización de establecer una jerarquía de autoridad que provenga desde la base operativa hasta el escalafón más alto. Tienen como fundamento el concepto de autoridad y unidad de control. La autoridad se ha definido de varias formas; como atributo de una persona; cargo u oficio que otorga un derecho a dar órdenes; una relación entre los cargos de superior y subordinado; una cualidad para que una orden se cumpla y como fundamento de ciertos comportamientos. En un sentido amplio la autoridad de una persona consolida la capacidad que tiene de influir en el comportamiento de otra persona. En cuanto a la unidad de control, ésta nos dice que un trabajador debe tener sólo una figura de autoridad ante la cual será responsable de sus funciones. La unidad de control evita contradicciones y confusión en el trabajador al recibir una orden proveniente de diversas fuentes de autoridad.

Las cadenas de mando tenían gran importancia en la estructura organizacional del siglo pasado, actualmente se les confiere menor valor debido a los nuevos modelos de distribución de autoridad, al trabajo en equipo y también como consecuencia de la tecnología que permite una comunicación y acceso a la información más sencillo y accesible a un mayor número de empleados, no obstante, algunas organizaciones no han buscado migrar del modelo de cadenas de mando.

D) Tramos de control

Rodríguez (2003), explica los tramos de control, los cuales definen la cantidad de empleados que una figura de autoridad tiene a su cargo y puede manejar eficazmente. Entre mayor cantidad de puestos sean supervisados por una sola figura de autoridad, se reducirá la cantidad de supervisores necesarios en la organización, por lo tanto la cadena de mando será más corta, esto implica menos niveles jerárquicos (tramo de control ancho). En el caso en el cual las figuras de autoridad supervisen a menos trabajadores, será necesario aumentar el número de supervisores para abarcar a todos los puestos de la organización, de manera que la cadena de mando se hará más larga y requerirá de más niveles jerárquicos (tramo de control estrecho). Los tramos de control más cortos tienen como beneficio una mejor supervisión de los trabajadores, ahora bien, estos tramos tienen como defectos un aumento en los costos de personal al necesitar un mayor número de supervisores, por otro lado los empleados supervisados tienen menor autonomía ya que están bajo un control constante y riguroso, asimismo se dificulta la comunicación vertical en la organización y la toma de decisiones por parte de la dirección como resultado del gran número de niveles jerárquicos para atravesar la información y conseguir llegar a las personas indicadas. Los tramos de control más grandes al contrario de los cortos transforman en beneficios los defectos antes vistos, reducción de costos de personal, toma de decisiones más rápida, comunicación simplificada y mayor autonomía de los trabajadores. Este tipo de tramos de control son la tendencia actual en las organizaciones, sin embargo, para que el desempeño de los trabajadores no disminuya en consecuencia a una menor supervisión, es necesario invertir una mayor cantidad de recursos en capacitación, de esta forma los empleados

se encontrarán en mejores circunstancias para realizar sus tareas de forma correcta y contarán con una mayor habilidad para solucionar problemas por sí mismos.

E) Centralización y descentralización

Anteriormente se explicó cómo mediante las cadenas de mando se distribuye la autoridad a través de una organización, y los tramos de control definen qué tantos niveles jerárquicos son necesarios para supervisar los procesos de trabajo; ahora es momento de explicar cómo se distribuye la autoridad a los puestos de trabajo. Según Rodríguez (2003), existen diferencias entre organizaciones de acuerdo a la cantidad de autoridad delegada a lo largo de sus tramos de control, en la práctica lo importante es saber cómo esta autoridad se distribuye. Para Louis A. Allen, (en Rodríguez, 2003) “La centralización es la concentración sistemática y constante de la autoridad en los actos dirigentes de un organismo” y “La descentralización es la desconcentración constante de la autoridad a los niveles en los cuales se realiza el trabajo”, (p. 265). En una organización centralizada, los gruesos de las decisiones de importancia se toman por parte de unos pocos que conforman una esfera de poder en la cima del organigrama, los puestos por debajo de esta esfera se limitarán a cumplir con las instrucciones ordenadas. Por el lado contrario, en una organización descentralizada, la distribución de autoridad se reparte en puestos clave que tengan necesidad de solucionar problemas con rapidez, permitiendo a la organización una mejor adaptabilidad a situaciones cambiantes. El enfoque de descentralización es utilizado actualmente en las organizaciones que siguen un modelo de autonomía de equipos de trabajo, los cuales tienen la autoridad para liderarse a sí mismos o con un mínimo de control externo. La dinámica de los equipos de trabajo se describirá posteriormente.

F) Formalización

Para Robbins (2004), la formalización se refiere a la forma en la cual los empleados desarrollan su trabajo. En una organización con un alto grado de formalización en sus procesos de trabajo, los empleados tendrán que apegarse a los procedimientos

establecidos para realizar cada una de sus funciones, por lo tanto, se descarta la posibilidad de implementar cambios individuales y las tareas se vuelven rutinarias. En cambio, si se utiliza menor formalización en los procesos de trabajo, estos se pueden desarrollar de la forma en que cada empleado considere mejor. Al igual a la descentralización, la menor formalización de trabajo permite una mayor flexibilidad para responder ante escenarios que varíen constantemente.

1.2 Paradigmas organizacionales

Cornejo (1999), menciona que generalmente las organizaciones son capaces de ejercer una gran influencia en su ambiente al transformarlo continuamente por los efectos de los productos y servicios elaborados, no obstante, muestran una tendencia a evitar o retrasar la modificación de sus propios patrones de funcionamiento como resultado de la presión exterior. Lo anterior se debe en parte a que las organizaciones a lo largo del tiempo han creado mitos y creencias que funcionan como guía y dirección ante la multitud de situaciones cotidianas que enfrentan; esta imagen propia de la organización termina por volverse rígida y finalmente se llega a considerar como un modelo inalterable. El carácter conservador de las organizaciones se sustenta en los paradigmas organizacionales, estos fosilizan el comportamiento de sus integrantes al ser utilizados como máscaras e impiden el cambio y la innovación.

Según este autor, (1999), los paradigmas organizacionales más sólidos son:

- Respeto ciego a la jerarquía y al poder y;
- Respeto ciego al status quo

A) Respeto ciego a la jerarquía y al poder

Se refiere a la tendencia a seguir las directrices que establecen las figuras de autoridad sin antes cuestionarlas, analizar sus pros y contras o sugerir una alternativa. Este paradigma tiene como repercusión que unos pocos tomen todas las decisiones en la

organización a pesar de que pueda existir gente más capacitada y mejor informada, con un mejor juicio de cómo se podría proceder ante circunstancias que se enfrentan.

B) Respeto ciego al status quo

Siempre tratar de evitar cualquier cambio que modifique las circunstancias actuales de trabajo. Es una resistencia de los trabajadores y directivos ante la angustia que les provoca la modificación de los procesos de trabajo a los cuales están acostumbrados, y tienden a buscar la forma de mantener los métodos, sistemas, procesos, etc. los cuales son utilizados en el presente bajo el razonamiento de que cualquier modificación puede traer consecuencias negativas para la organización.

Chiavenato (2010), agrega los siguientes 3 paradigmas:

- Autocracia y desconfianza
- Conformismo
- Individualismo

C) Autocracia y desconfianza

La palabra autocracia para Stewart, Manz, y Sims (2003), da a entender un tipo de poder absoluto y dictatorial sustentado en un individuo o grupo pequeño, este poder se basa en la autoridad formal, la cual viene de un nombramiento o elección. A través de este paradigma se percibe a los empleados como personas carentes de inteligencia, iniciativa, responsabilidad y creatividad, además se cree que la gente es perezosa por lo cual necesita de supervisión constante para el cumplimiento de sus labores. Chiavenato (2010), menciona que el papel del gerente es tomar decisiones, él es el único con la capacidad de pensar y planear, los empleados se deben limitar a seguir órdenes a ciegas.

D) Conformismo

La existencia de un sistema de reglas, procedimientos y pautas establecidas de comportamiento, generan una alienación de los trabajadores que en consecuencia aceptan pasivamente el estado y funcionamiento de la organización. Chiavenato (2010), describe el conformismo de la siguiente manera: “El conformismo se crea dentro de las organizaciones debido a la autocracia y la desconfianza que reinan en su interior. Así, lo único que queda es el conformismo y el alejamiento de los objetivos del negocio” (p. 55)

E) Individualismo

Este paradigma gira en torno a la realización de las funciones individuales sin mostrar interés por las actividades de otras personas. Bajo un enfoque individualista como éste, no se toma en cuenta las necesidades de los grupos de trabajo ni de la misma organización. Douglas McGregor (1960), en su teoría X, describe un tipo de individuos que cuentan con una serie de características estrechamente relacionadas con el paradigma del individualismo. Según McGregor, a algunos individuos no les gusta el trabajo, buscan métodos para evitarlo, deben ser controlados y supervisados estrechamente, requieren de instrucciones frecuentes a pesar de conocer los procedimientos que deben seguir y por último buscan satisfacer en mayor medida sus necesidades, sacrificando el progreso de sus actividades laborales.

La burocracia: Ejemplo de un paradigma organizacional

Weber (en Fernández y Sanchez, 1997), al pensar en una sociedad con base en una autoridad legal (normativa) estableció que es necesario una serie de reglas y procedimientos para que dicha autoridad fuera efectiva, es decir, una administración burocrática la cual para él llegaría a ser el modelo ideal a seguir por la organización. Actualmente la palabra burocracia nos hace pensar más en un exagerado papeleo,

normas y procedimientos interminables que impiden respuestas y soluciones rápidas; todo lo contrario de lo que Weber tenía en mente para la burocracia.

Fernández y Sánchez (1997), mencionan las características del modelo burocrático:

- Existencia de un sistema de reglas y procedimientos que regulan el trabajo.
- División del trabajo y especificación de responsabilidades.
- Carácter formal e impersonal de las conductas.
- Principio de jerarquía.

Estas características definen diversas dimensiones de burocracia, sin embargo, dependiendo de la ausencia o exceso de éstas se tendrá como consecuencia una serie de condiciones que pueden ser disfuncionales para la organización. En estas disfunciones los medios se convierten en fines y los trabajadores se olvidan del servicio que le ofrecen al usuario. Fernández y Sánchez (1997), explican: “Ante cualquier presión externa, el funcionario atiende estrictamente las reglas internas de la organización y no se preocupa por el problema del usuario, sino por la defensa y justificación de su propio comportamiento en la organización” (p. 113).

La tabla 1 sintetiza una serie de disfunciones organizacionales dependiendo de la escasez o exceso de burocratización.

Tabla 1*Grado de burocratización*

Escasez de burocracia		Exceso de burocracia
<i>Confusión y Caos</i>	DIVISIÓN DEL TRABAJO	<i>Confinamiento</i>
<i>Falta de autoridad</i>	JERARQUÍA	<i>Autocracia</i>
<i>Extrema libertad</i>	REGLAS Y REGLAMENTOS	<i>Falta de libertad</i>
<i>Informalidad</i>	FORMALIZACIÓN DE LAS COMUNICACIONES	<i>Exceso de papeleo</i>
<i>Apadrinamiento</i>	SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DE PERSONAL	<i>Exceso de exigencias</i>
<i>Improvisación</i>	PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS	<i>Apego a las rutinas</i>
<i>Desorden</i>	EFICIENCIA	<i>Rigidez</i>

Nota. Adaptado de “Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas” de Chiavenato I, 2010, p.37, México: McGraw-Hill

Este tipo de diseño puede ser útil para organizaciones que se desenvuelven en ambientes relativamente estables, y que al dividirse en departamentos funcionales pueden alcanzar una alta eficiencia al reunir trabajadores especializados; ahora bien una de sus principales desventajas es ejemplificado por Robbins (2004, p. 434), en el siguiente diálogo entre dos ejecutivos de una compañía:

- *“Ya sabes, nada sucede en este lugar si no producimos algo – dice el director de producción-.*
- *Te equivocas – dice el director de investigación y desarrollo- nada pasa si nosotros no diseñamos algo.*
- *¿De qué hablan? – replica el director de marketing- no pasa nada hasta que nosotros vendemos algo.*

- *Por último, el exasperado contador general les responde: No importa lo que produzcan, diseñen o vendan. Nadie sabe lo que pasa hasta que contabilizamos los resultados”*

1.3 El cambio en la organización

El cambio fundamentalmente significa la transformación de un elemento o circunstancia en otra con diferentes características, el cambio permite comparar un antes y un después. Vivimos en una realidad en la cual no se puede evitar los cambios, el simple paso del tiempo hace que esencialmente seamos diferentes de como éramos ayer, sin embargo y a pesar de estar en constante relación con los cambios, esto no quiere decir que sea sencillo para nosotros el adaptarnos a ellos. Para Chiavenato (2010), el cambio “rompe el estado de equilibrio de una situación anterior y lo sustituye por uno de provisionalidad, desequilibrio, inestabilidad, tensión e incomodidad” (p.10). Por su parte Guízar (2004), agrega que un proceso de cambio es doloroso para quien lo vive, nos obliga a dejar atrás rutinas o costumbres que han formado parte de nuestra vida por años. A pesar de esto, Ronco y Lladó (2010), mencionan el cambio como un elemento esencial para las organizaciones, ya que el complejo mundo en el que se desenvuelven hace que los esquemas tradicionales utilizados para su administración pierdan validez y sean cuestionados.

Las organizaciones experimentan tensión debido a una serie de factores provenientes tanto del exterior como de su interior. Chiavenato (2010), considera que los factores externos pueden agruparse de acuerdo a su proximidad con la organización como microambientales, los cuales son cercanos y específicos (competencia entre organizaciones, proveedores, usuarios, etc.) y los macroambientales, los cuales son distantes y más generales, (condiciones socioeconómicas de la localidad, nivel de desarrollo tecnológico y las restricciones o ventajas legales).

La suma de estos factores puede producir un nivel de presión suficiente como para motivar a los directivos a llevar a cabo una serie de cambios organizacionales, no

obstante, el tiempo que transcurra antes de decidirse por la implantación de algún cambio, variará en cada organización.

Una vez que la organización se convenza de la necesidad de cambiar, tendrá que decidir a qué nivel de profundidad desea hacer un cambio.

Novoa (2000), menciona que existen cambios *dentro del sistema*, *al sistema* y *de sistema*. Los cambios *dentro del sistema* se enfocan más en los efectos indeseados que en las causas que los provocan, son cambios estéticos, “liquidar a un empleado ineficiente cuando el origen está en una deficiente supervisión y en una equivocada descripción del puesto” (p. 69). Los cambios *al sistema* tienen como fundamento la modificación de los procesos generales de trabajo, con miras a cambios permanentes; este tipo de cambio parte del principio de que la organización puede estar mal diseñada y necesita correcciones. Los cambios *de sistema* buscan hacer cambios drásticos basándose en introducción de tecnología para innovar los procesos de trabajo; son cambios radicales y duraderos que tienen como premisa sustituir en lugar de modificar.

La siguiente metáfora descrita por describe Novoa (2000), explica estas dimensiones de cambio:

Arreglar o remplazar una pieza del motor del automóvil es un cambio dentro del sistema. Cambiar el motor por uno de mayor potencia en el mismo automóvil es un cambio al sistema. Cambiar de automóvil equivaldría a cambiar de sistema (p.70).

Las anteriores categorías nos muestran cómo se puede intervenir a diferentes niveles de la organización, sin embargo, también se debe elegir sobre qué tipo de variables se desea generar los cambios. Las variables pueden pertenecer a factores externos o internos.

Tabla 2

Factores internos y externos de la organización.

Factores	
Externos	Microambientales <ul style="list-style-type: none">• Proveedores• Competencia entre organizadores• Usuarios, etc. Macroambientales <ul style="list-style-type: none">• Condiciones económicas• Condiciones sociales• Tecnología• Condiciones legales, etc.
Internos	<ul style="list-style-type: none">• Instalaciones• Implantación de tecnología• Procesos de trabajo• Estructura organizacional, etc.

Nota. Adaptado de “Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas” de Chiavenato I, 2010, Figura 1.1 p. 11-12, México: McGraw-Hill

A lo largo de un cambio organizacional intervienen gran cantidad de variables y factores, es por esto que a través del tiempo se han generado múltiples modelos para conducir el cambio en la organización, cada uno de los cuales concede mayor o menor importancia a elementos específicos. Novoa (2000), menciona que gran parte de los modelos de cambio organizacional se apoyan en los criterios de eficiencia y eficacia como guías para determinar el por qué, cómo y para qué del cambio.

La eficacia organizacional ha sido estudiada desde numerosos enfoques, y al igual que la organización, no se puede establecer una definición que sea unánime para los especialistas en la materia. Según Fernández & Sánchez (1997), a lo largo del tiempo esta definición ha cambiado, integrando nuevos elementos, eliminando otros, al parecer esta gran cantidad de enfoques y definiciones puede explicarse, por lo menos en parte,

a que cada investigador ha generado su concepto de eficacia partiendo desde su propia concepción de qué es la organización, de tal forma que para cada definición de organización prácticamente puede haber otra de eficacia organizacional.

Para fines prácticos de este trabajo, se utiliza la descripción de Chiavenato (2000), “La eficacia es una medida normativa del logro de resultados... la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos [bienes o servicios]” (p. 34).

A partir de la descripción anterior se puede afirmar que la eficacia organizacional está estrechamente relacionada con los objetivos planteados. Fernández y Sánchez (1997), describen la eficacia como la forma en la cual la organización tiene un impacto en su realidad, es transformar los planes, procedimientos, metas, expectativas, etc. en un resultado tangible que se ofrece y es aprovechado por los usuarios.

Un concepto que usualmente se confunde con el de eficacia, es la eficiencia. Según Fernández y Sánchez (1997), ésta se encuentra relacionada con la eficacia debido a que en una circunstancia ideal una debe estar acompañada de la otra. Si la eficacia se refiere al logro de objetivos, la eficiencia sería el método o procedimiento que mejor utilice los recursos humanos y materiales para alcanzar ese objetivo. La administración de los recursos y la búsqueda de la mejor manera en que estos sean utilizados a lo largo de los procesos de creación de bienes o servicios es el campo de acción de la eficiencia.

Con el fin de ayudar a una mejor comprensión de ambos conceptos, en la tabla 3 se ejemplifican algunas diferencias entre eficiencia y eficacia.

Tabla 3

Eficiencia vs Eficacia

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none">• Énfasis en los medios• Hacer correctamente las cosas• Resolver problemas• Salvaguardar los recursos• Cumplir tareas y obligaciones• Capacitar a los subordinados• Conservar las maquinas• Asistir a los templos• Rezar• Jugar futbol con arte	<ul style="list-style-type: none">• Énfasis en los resultados y fines• Hacer las cosas correctas• Lograr objetivos• Utilizar los recursos de manera óptima• Obtener resultados y agregar valor• Proporcionar eficacia a los subordinados• Maquinas disponibles• Practicar los valores religiosos• Ganar el cielo• Ganar el campeonato

Nota. Recuperado de “Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas” de Chiavenato I, 2010, p. 35, México: McGraw-Hill

Bajo circunstancias ideales una organización se empeñaría en alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia, sin embargo, se pueden encontrar organizaciones eficaces por el hecho de cumplir con sus objetivos, aunque utilizan medios que son ineficientes, o en el caso contrario, una organización que se empeñe en utilizar sus recursos en la forma más eficiente pero aun así no ser capaz de alcanzar los objetivos que se propone.

En la siguiente sección se revisan algunos modelos de cambio que han sido utilizados con mayor frecuencia.

1.4 Modelos de técnicas de cambio

Una gran cantidad de dinero se pierde año con año en consultoría como consecuencia de esfuerzos mal orientados.

Novoa (2000), considera que:

Una gran parte de las estrategias seguidas por las organizaciones se basa en soluciones que han funcionado en otras empresas y que se publican como medicinas universales, *si les han servido a las 500 mejores organizaciones del mundo le pueden servir a su empresa.* (p. 76)

Los modelos de cambio tienden a enfocar los problemas desde ángulos diferentes, en consecuencia solo alcanzan a ver porciones de la realidad. A continuación se describen algunos de los modelos más utilizados por las empresas durante los últimos años, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades bajo un enfoque integral. Muchos de los modelos de cambio hacen uso de equipos autodirigidos, autorregulados o de alto desempeño como herramienta para modificar la distribución del trabajo, comunicación, responsabilidad y satisfacción de los empleados.

A) Equipos autodirigidos, autorregulados o de alto desempeño

Según Robbins (2004), la organización del trabajo en equipos se ha convertido en una tendencia cada vez más usada por las organizaciones, esto responde a un cambio de paradigma en cuanto a la relación de la organización con su medio. Una organización que tiene como objetivo la satisfacción de sus usuarios necesita adaptarse constantemente, por esto se encontró que la antigua estructura organizacional basada en una división individual del trabajo no tenía la capacidad de responder con suficiente rapidez y flexibilidad a las necesidades cambiantes del entorno, en cambio se favoreció el trabajo en equipo, el cual se muestra más eficiente para alcanzar los retos actuales. Aunado a esto, Stewart, Manz, y Sims (2003), explican que la implantación de equipos de trabajo también responde a la búsqueda por parte de las organizaciones de no solo atender los aspectos técnicos del trabajo (producción de bienes y servicios), característicos de un sistema burocrático, sino también para obtener un aumento en la satisfacción de los trabajadores, quienes si bien se encontraban capacitados y organizados para alcanzar altos índices de producción, no se prestaba atención a sus necesidades sociales.

Steward (2003), menciona que:

Un equipo es un conjunto de individuos que existen dentro de un sistema social más grande... que son interdependientes y que realizan tareas que afectan a otros individuos y grupos... trabajan juntos para lograr un producto o servicio entero o una parte específica de éste... los equipos que tienen una autonomía relativa tienen mayores posibilidades de mejorar simultáneamente la productividad organizacional y la satisfacción de los empleados. (p. 4)

Herramientas

Novoa (2000), explica que principalmente se hace uso de una reestructura de todos los niveles de la organización para permitir el desarrollo de actividades de forma autónoma; se hace uso de políticas y procedimientos que den autoridad a estos equipos y se permite la autorregulación a través de mecanismos internos del equipo.

Fortalezas

Novoa (2003), menciona que se obtiene mayor satisfacción y compromiso de los integrantes del equipo; se promueve el uso de capacidades individuales; incremento de la orientación a conseguir resultados y se reducen costos en supervisión; por su parte Stewart (2003), habla acerca de mayor eficiencia en la resolución de problemas y desarrollo de habilidades en los integrantes.

Debilidades en su aplicación

Para Robbins (2004), el trabajo en equipo de forma general requiere una mayor inversión de tiempo y recursos al trabajo individual además, en caso de que este modelo de trabajo no funcione, se tendrán importantes consecuencias en las emociones de los trabajadores (resentimiento, impacto a la autoestima, frustración, etc.); por otro lado, puede ser difícil instaurar una cultura organizacional en la cual se vinculen los valores

y confianza de los directivos en el personal que se encuentra en la base de la organización.

B) Modelo de desarrollo organizacional

Novoa (2000), menciona que a partir de la administración científica de inicios del siglo XX, se desarrolló un mayor conocimiento acerca de la organización y las tareas, sin embargo, todos estos adelantos tuvieron un enfoque a nivel técnico, es desde 1940 cuando psicólogos y sociólogos se enfocaron en investigar temas como liderazgo, trabajo en equipo, motivación, procesos de comunicación, etc., con lo cual generaron un nuevo enfoque para entender y modificar a la organización.

De acuerdo a Achilles de Faria (1983), el desarrollo organizacional no tiene una definición aceptada de forma unanime, esto se debe en parte a que muchas de ellas tienen un fundamento operativo, basado en etapas o pasos a seguir para llevarlo a cabo. Sin embargo, para fines prácticos de este estudio se utilizó la descripción de Cummings y Worley (2007), la cual se basa en cinco componentes esenciales:

Primero, el desarrollo organizacional se aplica para cambios en la estrategia, la estructura y/o procesos de un sistema completo... ello contrasta con los enfoques dirigidos a unos cuantos aspectos del sistema o sólo uno... segundo, el desarrollo organizacional se basa en la aplicación y en la transferencia de los conocimientos y la práctica de las ciencias de la conducta e incluye microconceptos como los siguientes: liderazgo, dinámica de grupos y diseño de trabajo... tercero, el desarrollo organizacional se ocupa de administrar el cambio planificado ... es un proceso adaptable para planear e implementar el cambio más que una plantilla de cómo hacer las cosas... cuarto, en el desarrollo organizacional se genera el cambio y luego se refuerza ... procura estabilizar e institucionalizar las nuevas actividades... por último, el desarrollo organizacional busca ante todo aumentar la eficiencia de las empresas. (p. 2-3)

A continuación, se describe el proceso operativo que se realiza al llevar a cabo una intervención bajo este enfoque, según Chiavenato (2010), este proceso consta de ocho pasos:

1. Decisión de la empresa de utilizar DO. Resolución por parte de la empresa de utilizar el desarrollo organizacional como medio de cambiar la organización y elección del consultor experto en desarrollo organizacional.
2. Diagnóstico inicial. Determinación del tipo de programa o modelo de desarrollo organizacional y búsqueda de datos general por parte del consultor.
3. Recopilación de datos. Se busca recopilar información acerca del ambiente interno, clima organizacional y la relación de estos con el comportamiento laboral.
4. Realimentación de datos y confrontación. Revisión y evaluación de los datos obtenidos, localización y mediación de conflictos y establecimiento de cambios que tengan mayor relevancia.
5. Planeación de la acción y solución de problemas. Partiendo de los datos obtenidos se generan planes específicos para generar el cambio organizacional, designando responsables de cada tarea bajo un esquema de tiempo definido.
6. Desarrollo de equipos. Se promueve el uso de equipos de trabajo a través de técnicas de desarrollo y consultoría para su formación.
7. Desarrollo intergrupalo. Los equipos de trabajo comienzan a asistir a reuniones en donde se impulsa la relación entre ellos.
8. Evaluación y seguimiento. Se valoran los resultados de los esfuerzos empleados en el desarrollo organizacional y se busca extender el proceso a las áreas en que sea necesario mejorar los resultados alcanzados.

Herramientas

Novoa (2000), explica que el desarrollo organizacional utiliza como técnica inicial el diagnóstico de la cultura de la organización (valores, historia, liderazgo y creencias) con el fin de trazar una estrategia de intervención a nivel gerencial y operativo. Se hace uso

de la capacitación para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los miembros, con el fin de que aunado con los cambios en la dirección de la organización se alcance los objetivos del cambio.

Fortalezas

El desarrollo organizacional es efectivo para organizaciones que han utilizado un sistema de autoridad de forma intensiva, donde los procesos de socialización y expresión individual han sido obstaculizados, dándole prioridad a los procesos técnicos del trabajo; en donde el cambio requiere que se inicie desde las bases y se extienda progresivamente hasta alcanzar el total de la organización con el fin de dejar atrás comportamientos y creencias del pasado; en organizaciones que no requieran de cambios frecuentes y abruptos para adaptarse a su medio y realicen procesos de trabajo simples y estables.

Debilidades en su aplicación

De acuerdo a Katz y Kahn (1970, en Achille de Faria, 1978), un problema esencial de este enfoque es confundir el desarrollo y cambio individual con un cambio general de la organización, dejando de lado los procesos tecnoestructurales del funcionamiento organizacional. Partiendo del hecho que el desarrollo organizacional necesita un compromiso con la dirección de la organización, es importante contar con el apoyo de los mismos para modificar su propio comportamiento, de lo contrario no servirá que se lleve a cabo un gran esfuerzo en otros niveles jerárquicos; los cambios de actitud mostrados al inicio de la intervención pueden ser ocasionados como consecuencia de una oportunidad largamente deseada de los trabajadores de expresar sus pensamientos y emociones, pero si no existe una congruencia de este cambio de actitudes acompañado del mejoramiento de las condiciones laborales, los cambios pueden reducirse y regresar al punto de partida.

C) Modelo de reingeniería

La reingeniería se refiere a una modificación drástica e innovadora de los procesos de trabajo de una organización, es volver a crear los procedimientos actuales con miras a una mayor eficiencia. Según Hammer y Champy (1994), la reingeniería tiene como fundamento cuatro palabras.

1. Fundamental. *Se enfoca en lo que es esencial para la organización.*
2. Radical. *Busca generar un nuevo método para realizar los procesos de trabajo sin tomar en cuenta los métodos existentes.*
3. Drástica. *No toma en cuenta estructuras ni organización previa, se implanta como una nueva y única forma de proceder sin importar el pasado.*
4. Procesos. *Los procesos de trabajo son la base para la creación de la nueva organización, no las tareas específicas, servicios ni personas.*

El resultado de la reingeniería es básicamente la idea de una línea de producción aplicada a los procesos administrativos. De esta forma el proceso debe adquirir valor en cada uno de los pasos que recorre desde sus inicios hasta el resultado, teniendo especial cuidado de que durante esta línea de producción el proceso no se vea afectado por la intervención de figuras de autoridad o conflictos entre departamentos, el diseño de los procesos debe girar en torno a su eficiencia sin importar otras variables.

Chiavenato (2010), describe el proceso operativo que se realiza al llevar a cabo una intervención bajo este enfoque.

1. La reingeniería inicia al escoger el proceso por renovar. *Este proceso debe ser elegido por parte de la dirección de la organización.*
2. Los directivos designan un propietario del proceso. *Esta será la persona responsable de rediseñarlo.*
3. El propietario selecciona al equipo de reingeniería. *Este grupo debe contener personas que realicen el proceso (procesadores), personas que aporten los insumos*

necesarios para realizar el proceso (proveedores) y personas que evalúen dicho proceso (usuarios).

4. El grupo que llevará a cabo la reingeniería opera en conjunto en una sola área. *Se genera un ambiente donde el equipo se desarrolle de forma cohesiva e integrada.*
5. Comprensión del proceso. *En esta etapa se busca obtener toda la información relevante al proceso, sin entrar en detalles de cómo se realiza en ese momento ya que se pretende el rediseño fundamental del mismo.*
6. Se redefine el proceso. Se busca el rediseño global, no su modificación. *El objetivo del nuevo proceso es que debe superar en todos los sentidos al anterior.*

Herramientas

La reingeniería hace uso de avances tecnológicos en telecomunicación e informática para aplicarlos en sus procesos de trabajo. Esto ayuda a garantizar la máxima eficiencia posible para dicho proceso.

Fortalezas

Un aumento drástico en la eficiencia de los procesos de trabajo (reducción de tiempos de producción, menor número de errores y defectos, reducción de costos, etc.).

Debilidades en su aplicación

Para Novoa (2000), la reingeniería busca rediseñar de forma drástica los procesos de trabajo, esto puede ser percibido como una amenaza por parte de los trabajadores, como consecuencia existe la posibilidad de que estos interfieran en su implantación; por otro lado, la gente que continúe laborando en la empresa será aquella la esencial para el mantenimiento de los nuevos procesos por lo que es necesario el despido de gran cantidad de personas, lo cual puede afectar significativamente a la empresa en caso de que el cambio organizacional no alcance los objetivos esperados.

D) Kaizen y la mejora continua

Chiavenato (2010), explica que en Japón se desarrolló un estilo de administrativo distinto al empleado en occidente, ya que Estados Unidos (modelo a seguir en occidente) se enfocaba en las funciones y los productos (departamentalización tradicional por funciones y/o por productos), dejando de lado la importancia de los usuarios y su satisfacción; Japón se enfocó en la mejora de los procesos con miras a la complacencia de su mercado. Es así como nació el concepto de Kaizen, el cual se basa en la administración participativa, el trabajo en equipo, toma de decisiones consensuales, mayor responsabilidad en los empleados, decremento de supervisión y sobre todo un fuerte enfoque hacia la calidad tanto en los procesos de trabajo como en los productos. Este enfoque hace uso de diferentes técnicas para incrementar su eficiencia y calidad, dentro de estos podemos encontrar los círculos de calidad y el esquema de calidad total.

Los círculos de calidad es uno de los métodos más usados en Japón para resolver problemas. Los círculos de calidad hacen uso de reuniones periódicas con personal voluntario con el fin de identificar y dar solución a problemas que afecten actividades cotidianas de trabajo, se les otorga autoridad para tomar decisiones, recabar datos e implantar las acciones que consideren necesarias. Se promueve la participación de las personas que trabajan de cerca con los procesos que se desean mejorar, de esta forma ellos pueden hacer recomendaciones basadas en su experiencia cotidiana. De acuerdo a Stewart (2003), los círculos de calidad emplean los siguientes pasos:

1. Seleccionar un problema. Establecimiento de una situación problemática tomando en cuenta los factores clave que la constituyen y metas a alcanzar por parte de un equipo responsable de solucionarlo.
2. Comprender la situación. A través del uso de histogramas y diagramas de causa-efecto se analiza el problema para identificar las variaciones que afectan la calidad.

3. Identificar el objetivo. Con base a la información recopilada, se fijan objetivos específicos de intervención y cronogramas de tiempo.
4. Aplicación de las medidas de corrección de los problemas.
5. Medir resultados. Esto se realiza en dos sentidos, primero en base a la disminución de variables que interferían con las metas de calidad y en segundo lugar sobre el efecto de la concientización de los trabajadores respecto de la importancia de los controles de calidad cotidianos y el mejoramiento de los procedimientos de calidad.
6. Desarrollar medidas para evitar la reincidencia. Se establecen medidas preventivas para evitar la recurrencia de los problemas.

Según Chiavenato (2010), la calidad total busca alcanzar un mayor nivel de calidad en todos los aspectos de la organización mediante la total responsabilidad de los puestos operativos sobre la gestión de la misma. Tradicionalmente se hacía uso de departamentos y supervisores responsables de dar seguimiento a los criterios de calidad en los procesos de trabajo, sin embargo, bajo el esquema de calidad total, se disminuye la necesidad de esta supervisión al capacitar a los trabajadores de forma que se encuentren orientados a cumplir los parámetros de calidad determinados para cada tarea que realicen. Aunado al sistema de participación del personal para el cumplimiento de los de criterios de calidad, también se establece un sistema de control en el cual se identifican proveedores y usuarios internos dentro de la organización; en dicho sistema se determina que cada proceso de trabajo tiene un proveedor y un usuario (similar a las cadenas de producción) y es necesario examinar a detalle cuales son los requisitos de calidad esperados de los proveedores y cuáles, respectivamente por el usuario, es así como la calidad es asegurada en cada etapa de los procesos de trabajo.

Errores comunes en la elección de un modelo de cambio

Por último, es importante mencionar una serie de factores que pueden obstaculizar o hacer fracasar los modelos de cambio organizacional, Novoa (2000), menciona algunos que son frecuentemente la causa de estos problemas:

- El momento de cambio de la organización. Es importante que la organización sea cuidadosa al analizar el momento por el que está pasando, tomando en cuenta sus finanzas, proyectos comprometidos, variabilidad del mercado, etc.
- Elección del modelo de moda. El iniciar un cambio organizacional de forma impulsiva, puede traer grandes repercusiones. En todo momento hay que tener en cuenta que los diferentes modelos de cambio no son soluciones universales efectivas para todas las organizaciones.
- Énfasis en el proceso sin objetivos claramente definidos. Intentar implantar una serie de cambios sin tener completamente definido cuales son los resultados que se desean alcanzar.

Todos los modelos de cambio organizacional deben de seguir una serie de pasos para su adecuada realización, de forma que el proceso sea coherente, lógico y se encuentre bien estructurado desde su inicio.

Uno de los primeros eslabones del cambio organizacional es el diagnóstico, el cual es fundamental para concebir cualquier intervención a futuro. Ya que el diagnóstico organizacional es el tema central de este trabajo, se le dedica el siguiente capítulo para describir todas sus características.

2. El Diagnóstico organizacional

Para las personas hacer diagnósticos es algo cotidiano, es parte del constante proceso de toma de decisiones; es necesario hacer diagnósticos de nuestra situación y de las distintas alternativas que se nos presentan de forma que las podamos evaluar y comprender para predecir posibles consecuencias de nuestro curso de acción. Respectivamente para la organización, el diagnóstico es el primer paso fundamental con miras al perfeccionamiento de la misma. Para realizar un cambio planificado de la organización, Rodríguez (2005), menciona, “es necesario -en primer lugar- conocer la situación por la que atraviesa la empresa... [éste] análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional” (p. 38.) Según French y Bell (1996), el diagnóstico es una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos, la cultura y otros objetivos de interés. A partir de él, debe surgir la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.

Limón (2001) afirma que el diagnóstico organizacional es una herramienta de toma de decisiones, la cual permite una evaluación de la situación empresarial en un momento determinado, para hacer los ajustes pertinentes de acuerdo con la situación y los objetivos buscados.

Espinosa (1999) define el Diagnóstico de la Organización como el proceso de investigación que permite recopilar, organizar y analizar información válida y confiable sobre los factores y/o variables que intervienen y se interrelacionan en la dinámica organizacional, cuyo objetivo es identificar el estado actual de la Organización detectando aspectos que pueden ser mejorados, estrategias de intervención indicadas y prioridades a los problemas detectados.

Margulies y Raia (1978) ofrecen una definición más específica del diagnóstico organizacional:

“El diagnóstico de organizaciones implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables... su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros.

Por su parte Cummings y Worley (2007), hacen hincapié en la relación entre el usuario (la organización es vista como usuario ya que requiere de los servicios que ofrece un profesional) y el profesional encargado del diagnóstico, señalando que debe existir una coordinación entre ambos para recopilar información pertinente, analizarla y posteriormente planear una acción o intervención.

Rodríguez (2005), menciona una serie de características esenciales del diagnóstico organizacional:

- Es entendido como una parte de una práctica profesional, en la que un determinado especialista debe hacer uso de su conocimiento para interpretar los síntomas del interesado.
- Se espera que el especialista sea capaz de referir la información que le entrega el usuario –más las que él mismo obtenga- al cúmulo de conocimientos que posee, de tal manera de reconocer la información relevante y desechar la no pertinente.
- Es considerado parte de un proceso en que se adoptan medidas a partir de esta primera fase diagnóstica.
- Encuentra su sentido en su aplicabilidad práctica para la solución de un problema.

Partiendo de las definiciones y características del diagnóstico anteriores, podemos inferir que éste tiene una amplia gama de posibilidades para su desarrollo, el cual depende de la organización que se estudie y de la información con la que cuente el especialista responsable del diagnóstico. Por esto Margulies y Raia sugieren tomar en cuenta tres guías que sirven de ayuda para formular diagnósticos acertados: (1987)

- *Los resultados susceptibles de observación tienen múltiples causas.* De esta forma, los resultados que se encuentren serán producto de una serie de factores dinámicos que tienen relación entre sí.
- *Muchos datos representan síntomas y no causas.* El pasar por alto el origen de los síntomas, provocará intervenciones superficiales y desacertadas.
- *Lo que se percibe y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar.* Es importante tomar en cuenta que para hacer un diagnóstico de calidad es necesario reconocer y regular los prejuicios personales.

En relación a los objetivos del diagnóstico organizacional, Argyris (en French y Bell, 1996, p. 123) menciona:

“el intervencionista tiene tres tareas primordiales de intervención: ayudar al sistema usuario a generar datos válidos; permitir que el sistema usuario haga una elección libre e informada; y ayudar al sistema usuario a generar un compromiso interno con las decisiones que hace”.

Por último, el diagnóstico organizacional al ser una descripción y explicación acerca de las condiciones de la organización, hecha por un observador, (especialista, consultor, etc.), tiene como consecuencia que los factores, variables y circunstancias que se analicen dependan de la perspectiva sostenida por dicho observador, por esto pueden pasarse por alto algunos elementos que no pertenezcan a su marco referencial. A este fenómeno se le denomina punto ciego, Rodríguez lo explica de la siguiente forma “Ninguna observación agota todas las posibilidades de observación. Siempre se trata de una perspectiva y hay, por consiguiente, aspectos que permanecen invisibles para el

observador. En toda observación hay un punto que el propio observador no puede ver” (2005, p. 33). Así como el observador cuenta con su enfoque particular, la organización también hace uso de esquemas a través de los cuales intenta dar solución a los problemas que enfrenta, dichos esquemas no le permiten generar alternativas de acción originales y novedosas, de esta forma es necesario el uso de un codiagnóstico en el que el observador externo y los miembros de la organización participen de forma conjunta para evitar en la medida de lo posible análisis parciales.

Según Cummings y Worley (2007) el diagnóstico de la organización se puede realizar en tres niveles; el nivel organizacional es el más amplio y abarca el diseño de la estrategia organizacional, su estructura, tecnología, recursos humanos y el total de sus procesos laborales; el nivel departamental o de grupo, a este nivel pertenecen el diseño y estructura de los departamentos o los grupos, tomando en cuenta su composición, normas, funcionamiento y metas. Por último, el nivel individual, que es el menos complejo, en este nivel se estudia las características particulares de los puestos, tales como su autonomía, plan de desarrollo profesional, rasgos personales, significado de las tareas para el individuo, etc. Por su parte, French y Bell (1996), agregan dos niveles de análisis: las diadas y/o triadas, que se refiere a parejas de superior y subordinado, compañeros interdependientes y eslabones (personas que simultáneamente pertenecen a múltiples grupos), con este análisis, se busca obtener información relativa a la calidad y características de su relación, efectividad en relación a sus metas, apoyo mutuo, etc.; y por último agregan, el estudio de los roles, los cuales son un conjunto de conductas ejecutadas por una persona en función de la posición que posea en la organización, su busca información acerca de la estructura, efectividad del rol como facilitador de los procesos laborales, ajuste de los individuos a los roles, conocimientos y habilidades necesarias para sustentar el rol, etc.

El consultor debe elegir en qué nivel planea hacer el diagnóstico, puede hacerlo en el total de la organización o elegir algún nivel en específico, también debe planificar estratégicamente el diagnóstico, de forma que comience por un nivel el cual le permita

recopilar información relevante para continuar el análisis subsecuente de otros niveles. (French y Bell, 1996)

2.1 Componentes del diagnóstico organizacional

Al comenzar un diagnóstico, el consultor debe comprender que existe una gran cantidad de información disponible dentro de la organización, y de forma práctica sería imposible intentar analizar todos los datos que se pueden recopilar y al mismo tiempo cumplir con los plazos de tiempo estipulados por sus usuarios (la organización); es así como el consultor enfrenta una gran dificultad para proceder con su diagnóstico, sin embargo, puede hacer uso de diversos modelos de diagnóstico, los cuales seleccionan ciertos elementos que perciben como críticos. (Rodríguez, 2005) Los elementos del diagnóstico se enfocan en los principales procesos de la organización. De acuerdo a French y Bell (1996), los procesos organizacionales son “el *qué* y el *cómo* de la organización, es decir, ¿qué es lo que está sucediendo? y ¿cómo se está logrando? Estar enterado de los procesos de la organización significa conocerla en su realidad compleja y dinámica”. (p. 122).

Existe una gran cantidad de procesos o elementos que pueden ser analizados al realizar un diagnóstico organizacional, sin embargo, solo algunos son determinantes para la extensión y profundidad del mismo, por ejemplo, los intereses de la organización, el marco teórico del investigador, el nivel de análisis, el tiempo del que disponga el consultor-usuario para el diagnóstico y el costo del mismo (Raineri y Martínez, 1997). Con base en los distintos factores, como los anteriormente mencionados, se han desarrollado diferentes modelos de diagnóstico y cada uno se adaptará de mejor forma dependiendo de su situación específica y objetivos que persiguen al realizar un diagnóstico organizacional.

Cada modelo de diagnóstico incluye una serie de elementos considerados relevantes y pueden variar de modelo en modelo. Estos elementos sirven para comprender el funcionamiento de la organización, son utilizados como guías que delimitan los

componentes que deben tomarse en cuenta para revelar fallas específicas en la organización (Rodríguez, 2005).

Rodríguez (2005), menciona una serie de características generales a los modelos de análisis organizacional:

- Son modelos de funcionamiento organizacional
- Son extremadamente selectivos, en el sentido que no son consideradas todas las variables del funcionamiento de una organización, sino sólo las que son estimadas relevantes.
- Sirven como criterio orientador del análisis.
- Permiten llamar la atención sobre algunos procesos de la organización.
- Constituyen parámetros del funcionamiento eficiente de una organización, razón por la cual permiten detectar mal funcionamiento y fallas; así como también potencialidades.
- Ofrecen una explicación, una interpretación del devenir organizacional.
- Son prescindibles e intercambiables. Un investigador puede escoger de entre diversos modelos cuál usar o decidir comenzar su diagnóstico sin preconiciones acerca de la forma de organización.

Como se puede observar, los modelos de diagnóstico son de gran utilidad para el consultor, hayan sido contruidos o no con el fin de servir para el diagnóstico de la organización, cada uno de ellos se fundamenta en una teoría que ofrece un enfoque único de percepción de la organización; actualmente los modelos ofrecen gran importancia a factores relacionados con el ambiente y buscan ser lo suficientemente flexibles como para abarcar la mayor cantidad de situaciones que puede enfrentar la organización (Rodríguez, 2005). Sin embargo, un modelo también puede ser creado por el consultor, tomando en cuenta las características, exigencias y necesidades de la organización particular que evalúa.

A continuación, se describe una serie de elementos, agrupados por categorías, que pueden ser utilizados por un consultor para generar su propio modelo de diagnóstico. Dichos elementos abarcan de forma general la mayoría de los aspectos relativos a la organización, no obstante, el consultor tiene total libertad para elegir cuáles de ellos desea integrar en su estudio y cuáles no, dependiendo de su experiencia o interés. (Rodríguez, 2005)

A) Organización – ambiente

Como ya se ha mencionado, la organización, al desarrollar sus actividades y cumplir sus objetivos, tiene un impacto sobre su entorno, llámese sociedad, comunidad, economía, medio ambiente, etc. lo cual invariablemente modifica sus características y a su vez queda registrado en la historia de la misma. (Rodríguez, 2005)

I. Historia de la organización.

Ésta se puede apreciar en función de los logros alcanzados a lo largo de su existencia, pero también por los errores y desatinos que han dejado una huella, que marcaron un antes y un después, un rumbo diferente y una percepción distinta de la organización. Un elemento a evaluar es la etapa de evolución en la que se encuentra la organización al ubicar su momento evolutivo (nacimiento, adultez, declinación) para así brindar información acerca de su personalidad y problemas característicos inherentes a su etapa de desarrollo; también es importante evaluar la identificación que sienten los empleados con la historia de la organización.

II. Relaciones entre la organización y la sociedad.

Se crean alrededor de la percepción que mantiene la comunidad acerca de la organización, esta puede variar dependiendo de qué tanta influencia tenga respecto a la sociedad (empleos generados, infraestructura, impacto ecológico, etc.), sus aportes mediante los productos o servicios ofrecidos, la importancia de los mismos, su calidad, entre otras variables. Puede ser conveniente el impacto que tiene en los empleados a través de la satisfacción o insatisfacción inherente por pertenecer a este grupo.

III. Misión y visión de la organización

Éstas describen los ideales de ésta, a través de ellos los trabajadores y usuarios pueden establecer una conexión emocional y obtienen una motivación y guía que los puede inspirar a desarrollar sus tareas de forma satisfactoria. La identificación con la misión y visión por parte de los empleados es un elemento a tomar en cuenta.

B) Cultura organizacional

Cada organización cuenta con una historia, sistema de valores, creencias, costumbres, normas (formales e informales) y en general una forma en la que los trabajadores perciben su trabajo, a sus compañeros y a sí mismos como miembros de la organización y en consecuencia mantienen un comportamiento determinado. La cultura otorga una forma de vida particular a la organización que la diferencia de otras. Según Lusthaus (2002) la cultura organizacional se puede identificar a través de cuatro dimensiones.

I. Artefactos

Son la manifestación tangible de la cultura, hace referencia a su infraestructura, vestimenta, lenguaje, simbología, celebraciones, etc. Son elementos físicos que la hacen perceptible y fácilmente identificable.

II. Perspectivas

Son las ideas que dan fundamento y dirección al comportamiento de los trabajadores, son un marco general de referencia para tomar decisiones de cómo proceder en sus actividades cotidianas.

III. Valores

Describen los ideales de la organización, son el objetivo al que se aspira alcanzar y que define los comportamientos adecuados y dignos de recompensa, así como los castigos o conductas censurables.

IV. Supuestos

Se refieren a las creencias más generales y básicas que se dan por sentado en la organización, no son necesarias de explicar, y se aceptan de forma implícita por los trabajadores. Definen el comportamiento general esperado del personal.

El diagnóstico de los artefactos, perspectivas, valores y supuestos incluye la evaluación de su aceptación por parte de los empleados y su funcionalidad en relación a los procesos de trabajo.

C) Estructura organizacional

Un mismo objetivo se puede alcanzar mediante diferentes alternativas de organización. La estructura organizacional es la que determina el cómo se realizan formalmente los procesos y actividades dentro de la organización haciendo uso de infraestructura, tecnología y recursos humanos. (Rodríguez, 2005)

I. Descripción de la estructura organizacional.

Esta estructura define el funcionamiento general de la organización, proporcionando soporte al determinar un marco formal de normas, procesos de trabajo, administración, autoridad, etc. dentro del cual se lleva a cabo cualquier actividad relacionada con la organización. Abarca entre otros elementos, la definición de las funciones de los trabajadores; la configuración del organigrama; la división de tareas; el diagrama del flujo de trabajo; la relación entre fuerza y cantidad de trabajo; el tamaño y cantidad de departamentos; el diseño de los grupos de trabajo; el alcance de autoridad y responsabilidad con la que cuentan para tomar decisiones y después rendir cuentas de las consecuencias, así como la coordinación necesaria entre departamentos, equipos o individuos, para realizar tareas y procesos de forma satisfactoria, entre otros elementos.

D) Comunicación

Es un proceso fundamental para desarrollar cualquier actividad dentro de la organización, es por esto que al realizar un diagnóstico de la dinámica de comunicación en una organización que experimente alguna problemática, esta se verá reflejada a través de su descripción y análisis. (Rodríguez, 2005)

I. Comunicación ascendente

Se refiere a la comunicación iniciada por los subordinados dirigida a los superiores, esta puede incluir el sistema de transmisión de quejas y sugerencias, búsqueda de apoyo y guía por parte de jefes, etc.

II. Comunicación descendente

Se refiere a la comunicación iniciada por los superiores y dirigida a los subordinados e incluye elementos como boletines, reuniones de trabajo, publicaciones como diarios y revistas, etc.

III. Comunicación horizontal

Se refiere a la comunicación que se inicia y dirige dentro de un grupo jerárquico o de integrantes de un mismo proceso, a esta categoría pertenecen las pláticas originadas durante la realización de una tarea en la que coinciden los trabajadores, conversaciones durante los descansos, a lo largo del transporte, etc.

E) Poder y liderazgo

Estas dos fuentes de autoridad modifican el comportamiento de los individuos con miras a cumplir objetivos particulares de la institución. En el caso de que no coincidan en un solo individuo, el poder y el liderazgo pueden generar conflictos si las personas que lo sustentan no comparten los mismos objetivos. Idealmente, el poder y el liderazgo deben funcionar como un complemento del otro de forma que ambos ayuden a dirigir y coordinar a los subordinados para el beneficio de la organización. (Rodríguez, 2005)

I. Descripción del poder

Se refiere a la autoridad formal que se adquiere por medio de la jerarquía o sesión de derechos o privilegios. Comprende elementos como la definición formal de la cadena de mando; tramos de control; equilibrio del organigrama; delegación del poder; su uso, ya sea para obtener beneficios individuales o alcanzar metas organizacionales, aceptación por parte de los trabajadores; estilo de ejercer el poder y grado de acuerdo u oposición con el liderazgo. (Stewart, 2003)

II. Descripción del liderazgo

El liderazgo puede entenderse como el proceso mediante el cual los líderes influyen el comportamiento y actitudes de las personas. Algunos elementos a tomar en cuenta son la existencia e influencia del liderazgo sobre los trabajadores; uso de carisma, experiencia o antigüedad como método de obtención de liderazgo; estilo de liderazgo y coordinación entre liderazgo y poder formal. (Lusthaus, 2002)

F) Descripción de puestos, tareas y evaluación del desempeño

Las tareas necesarias para completar un proceso pueden estar distribuidas a lo largo de uno o varios puestos de trabajo, dicha distribución puede ayudar a simplificar o hacer más complejo el desarrollo del proceso y dificultar la coordinación entre trabajadores debido a una exagerada especialización. Por otro lado, el desempeño se evalúa en función de la eficiencia de los trabajadores y la percepción que tienen estos de cómo son evaluados puede tener un gran impacto en la forma en que llevan a cabo sus tareas.

I. Descripción de puestos y tareas

Los puestos individuales son la unidad más pequeña del diseño y estructura de la organización y su vez, estos son definidos por las tareas que realizan, una adecuada planeación de ambos es benéfico para los procesos de trabajo. Algunos elementos a considerar en esta categoría son la extensión y especificidad del puesto; su autoridad y

responsabilidad dentro del proceso; cantidad de puestos asignados a cada proceso; capacidades y habilidades necesarias para desarrollar las tareas; impacto o magnitud de la misma de forma global en el proceso; retroalimentación de la eficiencia y eficacia de resultados y diseño de la misma (fundamentándose en la relación y coordinación de trabajo o el desarrollo del proceso). (Cummings, 2007)

II. Evaluación del desempeño

Esto implica evaluar al personal de acuerdo a criterios previamente establecidos y asignar algún tipo de recompensa en función del grado de cumplimiento con dichos criterios. Para algunos empleados el sistema de evaluación y recompensas es una fuerte motivación para desarrollar satisfactoriamente sus actividades. Pueden evaluarse elementos como la existencia y aceptación de los métodos de evaluación del desempeño; los sistemas de recompensa y sanciones y los mecanismos mediante los cuales se obtienen ascensos. (Lusthaus, 2002)

G) Motivación

Se refiere a todos aquellos elementos capaces de provocar, mantener y dirigir el esfuerzo de una persona para alcanzar una meta. Es importante que el diagnóstico analice cómo la organización busca motivar a sus empleados y cuál es su efecto real en las personas.

I. Descripción de los mecanismos de motivación

La motivación juega un papel esencial para alcanzar los objetivos organizacionales, ya que éstos solo pueden ser alcanzados a través del apoyo e interés de los empleados en el desarrollo de sus actividades. Algunos elementos a incluir el diagnóstico de la motivación, son la política de administración de los recursos humanos y su aplicación de forma práctica; el agrado o desagrado de los empleados en relación a las condiciones físicas del trabajo, económicas y sociales; la percepción de los empleados acerca del interés de la organización en ellos; la facilidad que tienen para cumplir sus

motivaciones individuales (de desarrollo profesional, económicas y sociales), entre otras. (Rodríguez, 2005)

H) Clima laboral

Incluye elementos relacionados con la motivación de los trabajadores, no obstante, añade elementos relacionados con la atmósfera en la que se desarrollan las actividades laborales.

I. Descripción del clima laboral

Esta descripción puede comprender elementos como la percepción del ambiente de trabajo por parte de los trabajadores; las relaciones informales que toman lugar durante la jornada laboral; la sensación de reconocimiento y pertenencia a la organización o en su caso la ausencia de esta; la aceptación de las normas y políticas organizacionales o su rechazo y la actitud en relación a las mismas; sensación de seguridad, apoyo y confianza, etc. (Rodríguez, 2005)

I) Toma de decisiones

Este proceso engloba varias de las categorías que se han mencionado anteriormente, como consecuencia este proceso tiene una gran relevancia para identificar áreas potenciales de conflicto, aunado a esto, todas las actividades que se realizan dentro de la organización tienen su origen en una toma de decisiones previa y pueden ser modificadas en cualquier momento por el mismo mecanismo. (Rodríguez, 2005)

I. Descripción del proceso de toma de decisiones

Por medio de este proceso se elige entre diversos cursos de acción al enfrentar situaciones que requieran de una solución. Es importante abarcar elementos como la distribución o monopolio en la toma de decisiones a lo largo de distintas áreas de la organización y los criterios para facultar a los trabajadores para que puedan hacerlo (autoridad formal, experiencia, cercanía a los procesos de trabajo, etc.); el grado en

permitido al participar en la toma de decisiones mediante consultas globales, reuniones, sugerencias, etc.; qué tan sencillo o complejo es el proceso de ejecución de una decisión; coherencia y respeto de las decisiones tomadas, etc. (Lusthaus, 2002)

J) Gestión de recursos humanos

Incluye la planificación, ejecución y supervisión de la fuerza laboral de la organización. El primer paso es la planificación de los recursos humanos, es decir, identificar las necesidades que se buscan satisfacer y de forma siguiente establecer los requisitos de personal elementales para su cumplimiento. Después se procede a realizar la selección y contratación de dicho personal para finalmente trazar un plan de desarrollo, en el cual se busca aumentar sus aptitudes, conocimientos y actitudes con el fin de obtener un impacto positivo en el desarrollo de sus actividades. (Lusthaus 2002)

I. Descripción de la gestión de recursos humanos

Con base en la eficacia en la que los pasos anteriores hayan sido diseñados y ejecutados repercutirá en el desempeño del personal y por lo tanto en la obtención de resultados esperados por la organización. Los elementos a evaluar en esta categoría incluyen la evaluación de la satisfacción de las necesidades de la organización con el personal que se contrata; el cumplimiento de los requisitos de selección de personal; la eficacia de los métodos empleados en el reclutamiento y selección del personal; la existencia de un plan de desarrollo de recursos humanos (que incluya el diagnóstico de necesidades de capacitación); existencia de un plan de carrera para los diferentes puestos; entre otros.

K) Desempeño en relación con la efectividad

Como se ha mencionado, la efectividad es evaluada en función del grado en que una organización es capaz de cumplir sus metas, en consecuencia, la efectividad se evalúa de forma específica para cada organización dependiendo de sus objetivos particulares. Existen algunos indicadores comúnmente utilizados para realizar diagnósticos de la efectividad de la organización son el cumplimiento de metas; el número de usuarios

atendidos; la calidad de los servicios/productos y el acceso a los servicios y uso de los mismos.

I. Descripción de la efectividad y su relación con el desempeño

Algunas veces la percepción que tiene la organización en relación a las metas y funciones que debe cubrir difieren de lo que sus usuarios esperan, lo cual tiene como consecuencia un conflicto potencial en su relación con el ambiente. Algunos elementos relevantes a evaluar en este rubro son, la efectividad de la organización para cumplir sus metas; la existencia de un sistema para evaluar dicha efectividad; la satisfacción de los usuarios al recibir un servicio o producto y la periodicidad con la que se evalúa la efectividad de la organización, entre otros. (Lusthaus, 2002)

L) Desempeño en relación a la eficiencia

Otro concepto utilizado para medir el desempeño es la eficiencia de la organización. La organización depende de una cantidad limitada de recursos (humanos, materiales, financieros) para realizar sus actividades; dependiendo como la organización los administre, ya sea empleando la menor cantidad de recursos u obteniendo una mayor cantidad de servicios/productos con una cantidad de recursos determinada, tendrá un mayor o menor nivel de eficiencia. Al igual que la efectividad, la eficiencia tiene algunos indicadores frecuentemente utilizados para su evaluación, el costo por servicio o programa; costos generales en relación a costos totales; cantidad de productos o servicios ofrecidos por empleado y costo por usuario atendido.

I. Descripción de la eficiencia y su relación con el desempeño

La evaluación de servicios tiende a ser más difícil que la de productos o insumos ya que los servicios suelen definirse por una mayor cantidad de características cualitativas que cuantitativas. Por otro lado, esta evaluación puede ser aún más compleja si la organización no ha definido algún parámetro de eficiencia. Algunos elementos a tomar en cuenta para realizar el diagnóstico de la eficiencia son, la atención e interés mostrada en la administración eficiente de sus recursos humanos, materiales y financieros; el

equilibrio en la inversión de los recursos y su productividad; el apoyo de los sistemas administrativos para alcanzar mayores niveles de eficiencia; existencia de métodos para comparar la eficiencia (sobre el mismo proceso a lo largo del tiempo o en relación a otros procesos); entre otros. (Lusthaus, 2002)

2.2 Proceso del diagnóstico organizacional

Para iniciar un trabajo de diagnóstico organizacional es necesario que el consultor elija un modelo de diagnóstico o desarrolle uno específico a partir de su experiencia. Al contar con un modelo adecuado a las características de la organización que se examina, el consultor tendrá una guía que le señale una cantidad limitada de variables para las cuales debe recabar datos válidos que ofrezcan información objetiva de las circunstancias presentes en diferentes áreas de la organización. Es importante resaltar que el modelo elegido por el consultor definirá qué variables o áreas de la organización deben ser estudiadas, sin embargo, la intervención de los directivos puede tener gran influencia en la elección de uno u otro modelo, ya que los miembros de la organización generalmente tienen una serie de hipótesis, previas a la llegada del consultor, acerca de qué áreas o procesos son los más problemáticos y por lo tanto merecen mayor atención. La recolección de datos se presenta como la primera etapa del diagnóstico organizacional, para esta etapa es necesario elegir por lo menos una técnica o herramienta que permita la recopilación de información objetiva, así mismo es esencial el realizar una muestra de la población en condiciones de ofrecer la mayor cantidad de datos acerca de las variables que se estudian. Las características técnicas de esta etapa pueden variar en función de seguir un mayor o menor carácter experimental durante la investigación. La validez de los datos recolectados depende de la autenticidad de las respuestas de los participantes, es decir, si lo que expresan realmente corresponde a su realidad dentro de la organización. Con el objetivo de alcanzar la mayor validez posible, se debe prestar atención especial a cuatro determinantes, la presión que algunos de los participantes puedan ejercer sobre sus compañeros, la promoción de confianza y apertura a lo largo del estudio, la selección representativa de la población evaluada y la validez del método utilizado para recolectar información (Raineri y Martínez, 1997).

En la segunda etapa del diagnóstico se encuentra el análisis de la información recopilada, para realizar dicho análisis es preciso, en primer lugar, dar un sentido a la información que se obtuvo previamente, es decir, organizar la información de tal forma que sea posible su análisis detallado con el fin de establecer posibles causas a las problemáticas definidas previamente. El análisis de la información depende en gran medida del método utilizado para recolectarla ya que algunos métodos requieren de un análisis mayormente cualitativo, otros principalmente cuantitativo o mixto. A lo largo de esta etapa se puede encontrar que no toda la información recopilada aporta explicaciones de la situación, también pueden encontrarse fenómenos fuera del enfoque inicial del estudio, lo cual puede generar una nueva etapa de recolección de datos (Raineri y Martínez, 1997).

Por último, el diagnóstico organizacional requiere de la retroalimentación de los resultados, esto implica comunicar los resultados que encontró el consultor, a través de su análisis, ante los directivos de la organización para que de esta forma se encuentren en las mejores condiciones de tomar las decisiones pertinentes que lleven a un cambio organizacional coherente con sus objetivos particulares. Para realizar una retroalimentación efectiva, es necesario que el consultor pueda transmitir de forma clara y concisa información relevante de la problemática que afecta a la organización, es por esto que para esta etapa el consultor debe tener preparado todo el material visual y documental que sea necesario y poder exponerlo adecuadamente (Raineri & Martínez, 1997).

A) Recolección de información

Para la recolección de datos, el consultor cuenta con una serie de herramientas que le permiten obtener la información deseada, cada herramienta presenta tanto beneficios como limitaciones y circunstancias pertinentes para utilizarlas. Las herramientas de recopilación de datos son, el cuestionario, la entrevista, la observación y las medidas no obstrusivas, que incluyen documentos como los registros, reportes y archivos.

Cuestionario

Los cuestionarios son un método ampliamente utilizado para diagnosticar a las organizaciones. Estos pueden abarcar desde aspectos técnico-estructurales de la organización hasta aspectos psicosociales de los trabajadores. Según Raineri y Martínez (1997) los cuestionarios pueden ser ordenados en tres grupos; el primero se refiere a un tipo de cuestionarios que evalúan dimensiones de la organización con el fin de categorizar a la misma, sus partes o los empleados de acuerdo a una tipología establecida en función de las variables evaluadas (tipo de cultura, estilos de comunicación, estilos de liderazgo, etc.). El segundo grupo de cuestionarios evalúa diversas dimensiones de la organización en busca de generar puntajes para cada variable evaluada (calidad del servicio, eficiencia en los procesos, necesidad de capacitación, etc.). Por último, existen cuestionarios que evalúan la congruencia de opinión entre los miembros de la organización de acuerdo a una serie de variables específicas (capacitación recibida, remuneraciones, infraestructura, trabajo en equipo, etc.).

Existen diversos formatos de cuestionarios y su elección depende de los objetivos del estudio considerando el tipo de información a recopilar. Los cuestionarios pueden incluir preguntas abiertas o de opciones de respuesta múltiple (diferencial semántico o escalas Likert). El uso de cuestionarios facilita la obtención de respuestas cuantificables y su posterior análisis estadístico (Raineri y Martínez, 1997).

Se recomienda el uso de los cuestionarios cuando no se tenga el suficiente tiempo para realizar entrevistas u observación directa.

Algunas de las ventajas del cuestionario radican en que su aplicación es económica; de fácil distribución a poblaciones grandes; las respuestas, al ser cuantificables simplifican su procesamiento estadístico; la aceptación de esta herramienta es generalizada y se obtienen numerosos datos sin que esto implique un gran esfuerzo, además permite la

rápida comparación de los puntajes con otras áreas de la organización u otras organizaciones.

Como limitaciones o desventajas del uso de cuestionarios se encuentra que estos al usar preguntas muy específicas, restringen la libre expresión de los encuestados, las aclaraciones o la posibilidad de profundizar en algún tema, además, el uso de cuestionarios no permite generar una relación empática entre entrevistador-encuestado, asimismo las respuestas se pueden ser sesgadas debido a la tendencia a contestar de forma socialmente aceptable, mecánicamente o simplemente sin que las respuestas sean verídicas.

Entrevista

Permite una expresión más profunda de las opiniones, sentimientos y perspectivas de los empleados, estas pueden ser realizadas de forma individual o grupal. En la entrevista, el entrevistador se encuentra en posibilidad de realizar preguntas sobre los temas que no hayan quedado completamente claros o profundizar en aquellos que previamente no se habían contemplado como relevantes. Otra característica de las entrevistas es la variación de su estructura. Puede utilizarse desde un formato de entrevista altamente estructurada (similares a los cuestionarios) hasta las que tengan una mínima estructura en las cuales se permita al entrevistador decidir los temas a hablar y su profundidad (Guízar, 2004).

Esta técnica tiene la ventaja de permitir al entrevistador generar una relación empática con los entrevistados, facilitando así la obtención de información que en ausencia de dicha relación sería complejo obtener. Asimismo, un entrevistador que preste suficiente atención a la forma de responder de los entrevistados, su lenguaje corporal, u otras manifestaciones de sentimientos o actitudes, puede enriquecer la cantidad de información de cada respuesta.

Por otro lado, al conceder la posibilidad de exponer libremente las ideas de los entrevistados, se requiere mayor esfuerzo e inversión de tiempo por parte tanto del

entrevistado como del entrevistador, además, los entrevistadores se encuentran en circunstancias de verse influidos por sus prejuicios y actitudes personales, dando preferencia o inhibiendo las respuestas de ciertos entrevistados o simplemente dotando un significado propio a lo que otra persona buscaba expresar (Guízar, 2004).

Observación

Por medio de esta técnica, se recopila información de la forma más directa ya que se lleva a cabo en el espacio de trabajo, a lo largo de la jornada laboral, observando el comportamiento de los trabajadores y sus reacciones mientras desarrollan sus actividades cotidianas. La observación se puede llevar a cabo con la presencia del observador en el lugar del trabajo (como si fuera parte del grupo) o a través de grabaciones digitales. Se puede utilizar tanto para verificar información recabada anteriormente como para descubrir conductas o circunstancias que no habían sido comunicadas por los trabajadores. (Guízar, 2004).

Las ventajas de usar esta técnica son la disponibilidad para ser utilizada cuantas veces sea necesario, ya que el objeto de estudio siempre está disponible, desarrollando las mismas actividades, (y en caso de existir variantes, estas también pueden ser de interés para el consultor) además, al registrar información mediante la observación, se disminuye el riesgo de influencia por características inherentes al consultor o los observados puesto que se registra información directa de la conducta de las personas.

Tiene como desventaja que requiere el registro de la conducta de suficiente cantidad de trabajadores para que la información que se obtenga sea válida y generalizable al total de la organización. Otro inconveniente es elegir cuidadosamente que actividades o áreas de trabajo son significativas de observar, de otra forma se puede recopilar información que no aporte datos relevantes. Por último, al igual que la entrevista, requiere de una gran cantidad de tiempo en su empleo, ya sea registrando la conducta de forma directa, o analizando videos, así mismo, es complejo diseñar un sistema para clasificar y organizar la información (Guízar, 2004).

Medidas no obstrusivas

Las medidas no obstrusivas no requieren de la interacción del personal con el consultor, ya que éste se limita al análisis de los documentos generados por la organización, los cuales contienen elementos con información detallada de sus circunstancias actuales y pasadas. Algunos de los documentos más típicos para considerar son las memorias anuales, revistas internas, manuales de políticas y procedimientos, descripción de la misión y visión de la organización, estados financieros, organigramas, entre otros. El análisis de los documentos se puede realizar mediante un análisis cualitativo en el cual se haga una interpretación por parte del consultor acerca de la aparición y significado de diversos elementos como las ganancias y pérdidas de la organización a través de sus estados financieros, los valores presentes en la descripción de la misión y visión de la organización, el índice de rotación del personal, etc. Así mismo, los documentos pueden ser analizados mediante la medición de su frecuencia de aparición o de alguno de sus elementos, la frecuencia con que aparezcan se considera como la importancia de dichos elementos dentro de la organización, para realizar este análisis es preciso establecer categorías a las que pertenezcan cada documento o elemento y su significado para el diagnóstico de la organización (Raineri y Martínez, 1997).

El análisis a través de las medidas no obstrusivas, permite al consultor obtener información de la organización sin tener que realizar ninguna intervención con el personal, de esta forma se ahorra tiempo y esfuerzo al no tener que invertir recursos en extraer información mediante entrevistas, encuestas u observación. A pesar de las ventajas antes mencionadas, estas medidas pueden perder validez al no describir de forma completa las circunstancias reales de la organización, ya que no siempre se registra adecuadamente toda la información o actividades que realizan los empleados. También puede presentarse una situación en donde el consultor se vea inundado de información haciendo complejo poder organizarla de forma útil.

B) Muestreo

Para que la información tenga validez, independientemente del cuidado en su aplicación, es necesario elegir de forma adecuada al personal que se pretende encuestar, entrevistar u observar con el fin de contar con una muestra representativa de la población de la organización. En muchos casos se suele abarcar el total del personal de la organización o del área de interés, por lo que la selección de una muestra no es necesaria para el consultor, sin embargo, cuando no sea posible tener acceso al total de individuos, conductas o documentos, es necesario establecer una muestra representativa del total de las características de la población (Cummings, 2007). Por otro lado, la selección de la muestra también puede verse influida por la cantidad de recursos con los que cuente el consultor, el nivel de validez a obtener, el tiempo disponible para realizar el diagnóstico, entre otros. Entre más grande sea la muestra, mayor validez tiene el estudio, sin embargo, se consume una mayor cantidad de recursos y tiempo, lo cual dificulta el uso de la entrevista u la observación, dando preferencia al cuestionario, ya que el costo de obtener información por empleado es menor, así como el tiempo a invertir. De acuerdo a Cummings (2007) para establecer la muestra es necesario en primer lugar definir la cantidad de individuos, conductas o documentos que la conformarán. El segundo paso es la selección de la muestra, considerando de igual importancia determinar que individuos, hechos o documentos deben participar en el diagnóstico. Esta selección comúnmente es realizada de dos formas, aleatoriamente o estratificada. En el muestreo aleatorio todos los individuos, conductas o documentos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, se utiliza el azar como criterio de selección. En las muestras estratificadas se divide a la población de individuos, conductas o documentos en subpoblaciones bajo un criterio de características que sean excluyentes entre sí (departamentos en el que laboran, tiempo de trabajar en la organización, nivel jerárquico, etc.) posteriormente, si es necesario, se puede utilizar un método aleatorio para seleccionar a los empleados o utilizar a todos los empleados de cada grupo. Existe una amplia variedad de métodos para realizar el muestreo, los cuales pueden ser consultados en literatura especializada en metodología

de la investigación. El método elegido por el consultor depende de los objetivos y características del estudio.

El muestreo es una parte fundamental del proceso de recolección de información para el diagnóstico organizacional por lo que debe de prestársele suficiente atención en su diseño y seguimiento, de lo contrario la validez de los datos obtenidos se puede ver comprometida.

C) Análisis de la información

El análisis de la información resultante de la aplicación de cuestionarios, entrevistas, observación y/o recolección de documentos puede seguir dos vías, el análisis cualitativo y el cuantitativo (Guízar, 2004). Los análisis cualitativos suelen ser más sencillos, ya que no se basan en datos numéricos, lo cual facilita la comprensión e interpretación de los hechos, sin embargo, es difícil trasladar este tipo de información a un lenguaje estadístico que permita una mayor profundidad en el análisis.

Análisis cualitativo

Para realizar un análisis cualitativo pueden emplearse las siguientes técnicas:

Análisis de contenido

El análisis de contenido es comúnmente usado para analizar la información resultante de entrevistas u observación, esta técnica requiere de la agrupación de opiniones, actitudes o creencias en diversas categorías con base en un denominador común que es utilizado como criterio de agrupación. Al emplear esta técnica, se reduce una gran cantidad de datos al sintetizarlos en un número limitado de categorías, además facilita la comprensión de la tendencia general de opinión de los individuos. De acuerdo a Cummings (2007) el proceso de análisis de contenido se divide en tres pasos; el primero es llevar a cabo un análisis general del total de las respuestas de forma que por un lado

se obtenga un panorama de la amplitud de las mismas y al mismo tiempo se registre la frecuencia con que se repiten; a partir de este análisis se determinan las categorías dentro de las cuales se agrupan las respuestas, así mismo se consolidan las diferentes respuestas que en esencia dicen lo mismo; por último se incluyen todas las respuestas en las categorías previamente definidas y se contabiliza la frecuencia de aparición para cada categoría para así establecer las tendencias de opinión general del grupo ante cada tema estudiado.

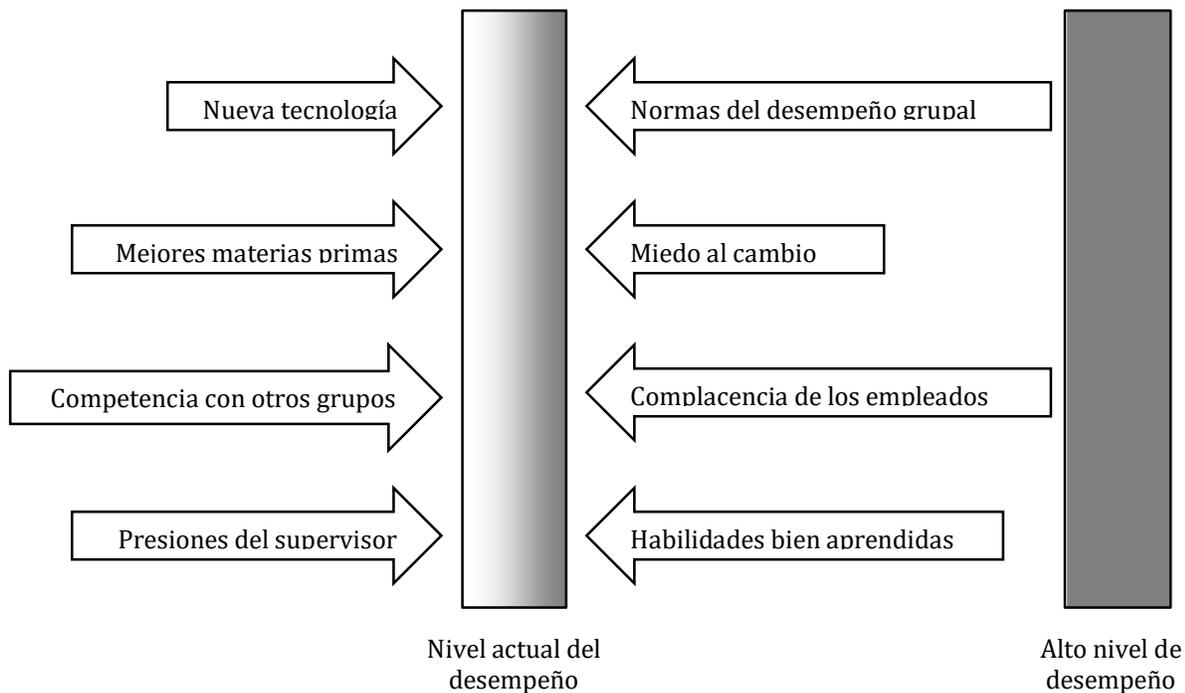
Análisis del campo de fuerzas

El análisis del campo de fuerza es la segunda técnica utilizada para analizar datos cualitativos, la cual se inspira en el modelo de los tres pasos del cambio, propuesto por Kurt Lewin. Esta técnica hace uso de dos categorías para organizar la información recopilada; en la primera categoría se agrupan las fuerzas que motivan o facilitan el cambio y en la segunda, las fuerzas que mantienen el estatus quo o que se oponen al mismo. De acuerdo a Cummings (2007) el procedimiento de esta técnica sigue los siguientes pasos. Una vez que se tienen los datos recabados por medio de la entrevista, observación o medidas no obstrusivas se procede a desarrollar una lista de fuerzas que operan dentro del sistema para ambas categorías, posteriormente, partiendo del marco teórico del consultor aunado a las opiniones y experiencia de los empleados se determina la intensidad de las mismas para finalmente clasificarse por orden o intensidad. El resultado de dicho análisis puede ser descrito mediante un diagrama que muestre de forma gráfica ambos tipos de fuerzas.

A continuación, se presenta un ejemplo de análisis de campo de fuerzas descrito en Cummings (2007) aplicado al desempeño de un grupo de trabajo.

Figura 1

Análisis de campo de fuerza



Nota. Adaptado de “Desarrollo organizacional y cambio” de Cummings, T & Worley, C. 2007, p. 32, México: McGraw-Hill

Las fuerzas operantes sobre el sistema son simbolizadas por las flechas. Las flechas del lado izquierdo muestran las fuerzas del cambio mientras que las del lado derecho su oposición, su longitud representa la intensidad de cada una. En este análisis se pueden observar solidas fuerzas que operan en el sistema, por un lado, la presión del supervisor, la competencia con otros grupos y las mejores materias primas son fuerzas motivantes del cambio, sin embargo, estas fuerzas son anuladas por las normas del grupo apoyando los niveles actuales de desempeño y la complacencia de los empleados.

Análisis cuantitativos

Los análisis cuantitativos ofrecen la posibilidad de hacer descripciones más profundas y detalladas, relacionar distintas variables para encontrar relaciones de causa-efecto y facilitan el manejo estadístico de la información, no obstante, requieren de una serie de

conocimientos especializados en estadística para la extracción de conclusiones. Estas técnicas abarcan desde la estadística descriptiva de los reactivos y las escalas de los instrumentos hasta el análisis multivariado de las propiedades del instrumento y su relación con otras variables medidas. A continuación, se describen los tres tipos de técnicas pertenecientes a este tipo de análisis.

- Medias, desviaciones estándar y distribuciones de frecuencia
- Diagramas de dispersión y coeficientes de correlación
- Pruebas diferenciales

Medias, desviaciones estándar y distribuciones de frecuencia

El uso de la media y la desviación estándar es uno de los cálculos más económicos y sencillos en el análisis estadístico de los datos, nos permite resumir una gran cantidad de datos. La media proporciona información sobre la puntuación promedio de los entrevistados mientras que la desviación estándar muestra la variabilidad de las respuestas ante el mismo reactivo, si el valor de ésta para un conjunto de datos es grande, significa que las respuestas de las personas son muy variadas y no existe uniformidad, el caso contrario significa que las respuestas se agrupan alrededor de una tendencia generalizada. Ambos valores permiten una fácil comparación entre diferentes medidas o subgrupos; sin embargo, la media por si sola puede ser un estadístico poco confiable ya que diferentes patrones de respuesta pueden tener el mismo resultado estadístico. A continuación, un ejemplo de ambas medidas descrito en Cummings (2007) con el objetivo de describir el valor que otorgan los empleados a distintas clases de premios.

Tabla 4*Media y desviación estándar de premios*

PREMIOS	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Trabajo interesante	4.6	0.76
Respeto a los colegas	4.4	0.81
Sueldo	4.0	0.71
Elogio del supervisor	4.0	1.55
Promoción	3.3	0.95
Prestaciones	2.7	1.14

Nota. Adaptado de “Desarrollo organizacional y cambio” de Cummings, T & Worley, C. 2007, p. 42, México: McGraw-Hill

En el anterior ejemplo los valores de la media muestran al trabajo interesante y el respeto por los compañeros como las recompensas más apreciadas, caso contrario la promoción y las prestaciones. En cuanto a los valores de la desviación estándar, estos muestran uniformidad en el sueldo sin embargo el elogio del supervisor tiene mayor variabilidad, aunque ambos premios tienen la misma media.

El ejemplo anterior muestra que la media y la desviación estándar deben ser complementadas con un análisis de la distribución de frecuencia de respuestas, la cual muestra cuantas veces se emitió cada respuesta en particular. La tabla 5 contiene la distribución de frecuencias para ambos premios.

Tabla 5*Distribución de frecuencias de premios*

Sueldo (media = 4.0)		
RESPUESTA	CANTIDAD QUE MARCA CADA RESPUESTA	GRÁFICA
(1) Valor muy bajo	0	
(2) Valor bajo	0	
(3) Valor moderado	25	XXXXX
(4) Valor alto	50	XXXXXXXXXX
(5) Valor muy alto	25	XXXXX
Elogio del supervisor (media = 4.0)		
RESPUESTA	CANTIDAD QUE MARCA CADA RESPUESTA	GRÁFICA
(1) Valor muy bajo	15	XXX
(2) Valor bajo	10	XX
(3) Valor moderado	0	
(4) Valor alto	10	XX
(5) Valor muy alto	65	XXXXXXXXXXXX

Nota. Adaptado de “Desarrollo organizacional y cambio” de Cummings, T & Worley, C. 2007, p. 43, México: McGraw-Hill

En la tabla 5 se puede observar como para los valores de sueldo las respuestas tienen a distribuirse hacia el extremo más alto de la escala mientras que las referentes al elogio se distribuyen marcadamente hacia ambos extremos. Con este último ejemplo se demuestra cómo, aunque ambos premios tienen el mismo valor para la media, su distribución de frecuencias sugiere una interpretación distinta de los datos.

Diagramas de dispersión y coeficientes de correlación

Las técnicas cuantitativas además de describir los datos recopilados, también hacen inferencias sobre la existencia de relaciones entre variables. Los diagramas de dispersión y el coeficiente de correlación permiten encontrar la fuerza de la relación entre dos variables. Es posible analizar qué relación existe en una circunstancia

específica donde se hayan recabado datos, como, por ejemplo, de la satisfacción de los trabajadores en función de sus herramientas de trabajo y la eficiencia en el servicio al usuario. El diagrama de dispersión es una gráfica donde se ubican la totalidad de los valores para ambas variables y de acuerdo a la distribución de los mismos se puede establecer su tipo de relación existente. Para construir un diagrama de dispersión solo es necesario localizar el punto de intersección de los datos para las dos variables que se comparan (Cummings, 2007). A continuación, se presenta un ejemplo de diagrama de dispersión el cual describe la relación entre el número de capacitaciones dadas a un grupo de vendedores y las ventas percibidas en el primer semestre del año.

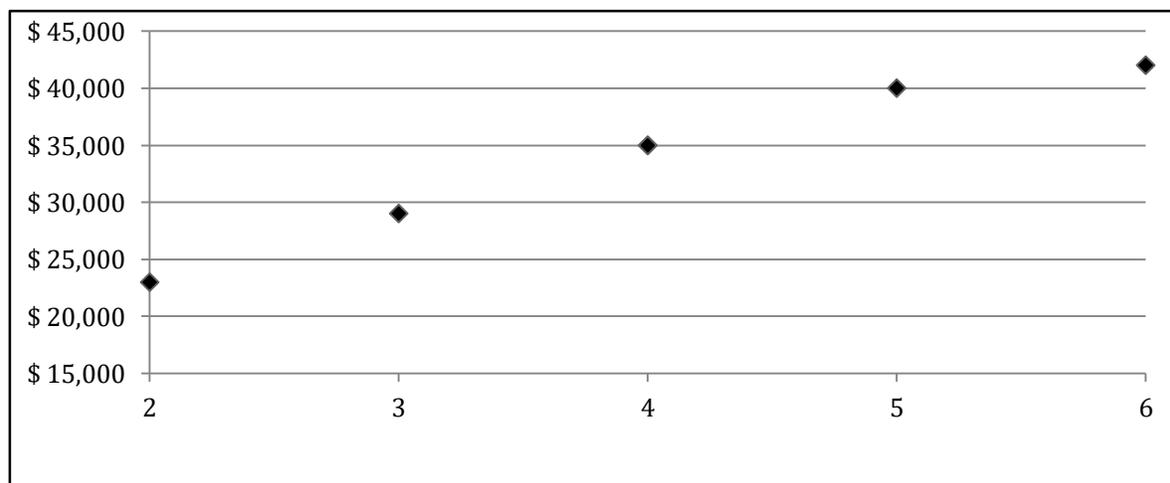
Tabla 6

Número de capacitaciones vs ventas

Mes	Número de capacitaciones	Cantidad de ventas
Enero	2	28,000
Febrero	3	29,000
Marzo	4	35,000
Abril	4	37,000
Mayo	5	40,000
Junio	6	42,000

Figura 2

Diagrama de dispersión del número de capacitaciones y ventas



Entre las variables, pueden existir tres casos, el primero es una relación positiva, la cual está definida cuando al aumentar los valores de una variable aumentan los de la otra, como es el caso del ejemplo anterior; una relación negativa, al disminuir los valores de una variable disminuyen los de la otra y por último, la no existencia de relación entre ellas.

El coeficiente de correlación resume los datos de un diagrama de dispersión. Su valor que puede variar entre el 1 y el -1. El número 1 representa una relación completamente positiva y el número -1 una relación completamente negativa (Guízar, 2004).

Pruebas diferenciales

Estas pruebas se usan con dos finalidades, por un lado, para realizar comparaciones entre diferentes grupos con el objetivo de determinar si se encuentran por arriba o debajo de ciertos estándares o normas; por otro lado, sirven para establecer si dos muestras son significativamente diferentes una de otra. En el primer caso las comparaciones resultantes se utilizan para profundizar en el diagnóstico al permitir ubicar a la muestra en una escala definida previamente, por ejemplo las pruebas de inteligencia, sin embargo, es necesario que el consultor tenga especial cuidado en realizar comparaciones entre poblaciones semejantes, dependiendo de esto la validez de las mismas; bajo circunstancias en las cuales cuente con puntuaciones de un mismo cuestionario contestado por empleados de la misma organización, las comparaciones resultantes serían válidas y útiles (Cummings, 2007). En el segundo caso, las pruebas diferenciales permiten definir las diferencias entre dos poblaciones ante una misma variable, como la productividad de los departamentos de ventas y la del departamento de producción, esta puntuación diferencial se calcula en base a la media del grupo y su desviación estándar. Por último, las pruebas diferenciales también pueden describir si existen cambios en una población a lo largo del tiempo, basándose en datos recabados en dos momentos distintos. El cálculo de las puntuaciones diferenciales es de gran ayuda para profundizar en el diagnóstico organizacional, el consultor puede apoyarse en la extensa literatura especializada en cómo realizar los cálculos pertinentes.

D) Retroalimentación

La retroalimentación de los datos es la parte más significativa del proceso de diagnóstico al ser la culminación del esfuerzo realizado tanto por el consultor como por los empleados y directivos, después de haber recopilado, organizado y analizado el total de la información extraída. Una retroalimentación eficiente posibilita que la información sea recibida con menor ansiedad, resistencia y confusión, procurando que las personas reciban un análisis de la información lo más claro posible y facilitando la reflexión y extracción de conclusiones. Cummings y Worley (2007), señalan nueve propiedades de los datos para ofrecer una retroalimentación eficaz:

- Relevantes. Solo si los datos son considerados importantes, tendrán la influencia suficiente para ser utilizados en la solución de problemas.
- Entendibles. Al representar la información debe de exponerse de tal modo que se facilite su comprensión. El uso de gráficas y diagramas es útil para dicho propósito.
- Descriptivos. Los datos deben de tener una relación directa con comportamientos observables, de forma que describan las circunstancias operativas de la dinámica laboral.
- Verificables. La información expuesta debe contar con los mecanismos necesarios para que los miembros de la organización puedan verificar su validez y relevancia.
- Oportunos. La información debe ser presentada ante los miembros de la organización de forma inmediata para que esta cumpla con criterios de vigencia.
- Limitados. La información debe presentarse de forma resumida, permitiendo a las personas poderla asimilar de forma gradual.
- Significativos. Solo debe presentarse la información que esté relacionada con situaciones en las que la organización tenga posibilidad de intervenir.

- Comparativos. Es importante contar con un grupo de referencia para que los miembros de la organización ubiquen su lugar dentro de un contexto más amplio.
- No finalizados. La retroalimentación de los datos debe verse como un punto de partida del cual pueden surgir propuestas y sugerencias que enriquezcan el diagnóstico y la solución de problemas.

A lo largo de este capítulo se describió el diagnóstico organizacional, intentado abarcar de forma general sus características, etapas, procedimientos y objetivos, no obstante es conveniente mencionar que en el terreno de la práctica, el diagnóstico debe tener la suficiente flexibilidad para adaptarse a las diferentes organizaciones, sus características y a los recursos del consultor (humanos, materiales, financieros y de tiempo) siendo así la creatividad y astucia para administrar dichos recursos un reflejo de la calidad del diagnóstico y habilidad del consultor. Como se mencionó, el diagnóstico es una tarea compleja que requiere por un lado una alta estructuración en su planeación y desarrollo y por otro, tal vez más complejo, la interacción con los miembros de la organización para la cual es de vital importancia establecer una relación de respeto, cooperación y confianza sin la cual sería prácticamente imposible obtener los datos críticos necesarios. El diagnóstico debe realizarse atendiendo todos los elementos antes descritos para contar con la validez y amplitud requerida y así servir como base para dar solución a los problemas que aquejan a la organización.

3. Metodología

A) Escenario de la institución

El Tribunal de Justicia, está dotado de plena autonomía para dictar sus fallos, encargado de dirimir las controversias jurídicas que se susciten entre la Administración pública y los particulares. Debido a la necesidad del Tribunal de Justicia de llevar la modernidad en el aparato judicial, se realizó un diagnóstico para analizar las condiciones de carga de trabajo de dicho tribunal. Como parte de este diagnóstico se observó un incremento en los asuntos que le competen a nivel nacional de más de un 200%, es decir; a finales de la década de los 90's se contaba con 40,000 juicios aproximadamente, y para finales de 2008 con alrededor de 130,000. Relacionado con el incremento de la carga de trabajo del tribunal, los asuntos eran resueltos, entre 6 meses a dos años. Lo anterior ocasionaba grandes demoras en las diversas Salas del Tribunal. Con base a lo anterior en el año 2008, el pleno de la Sala Superior aprobó llevar a cabo las gestiones necesarias para implementar el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC's) en lo relacionado al proceso judicial.

Por su parte, el aparato administrativo del Tribunal de Justicia fue responsable de realizar su propio diagnóstico, que le permita seguir a la par, junto con el proceso judicial, en el desarrollo de una gestión de cambio enfocada a mejorar sus procesos de trabajo. La estructura del aparato administrativo del Tribunal de Justicia se describe de la siguiente forma:

Figura 3

Aparato administrativo del Tribunal de Justicia



Nota. Creación propia

La Secretaría Operativa fue el área donde se coordinó la planeación y desarrollo del diagnóstico de las tres direcciones a su cargo, autorizando y validando el esquema de trabajo, cronograma, instrumentos y los resultados obtenidos.

B) Planteamiento del problema y justificación

De forma reciente la demanda de servicios ante el Tribunal de Justicia ha aumentado cuantitativamente, generando un impacto negativo en el tiempo de resolución, la calidad del servicio y la atención ofrecida a los usuarios por parte del aparato administrativo de dicho tribunal. Por otro lado, las herramientas de trabajo y las estructuras administrativas no han recibido modificaciones recientes, de forma que actualmente éstas pueden representar un impedimento para el desarrollo adecuado de las actividades de los funcionarios públicos. Buscando dar solución a las circunstancias descritas, el Tribunal de Justicia ha decidido realizar un diagnóstico organizacional de sus áreas administrativas, enfocado a los procesos de trabajo de los funcionarios públicos como primer paso para realizar una serie de modificaciones internas a fin de mantener el nivel de eficiencia y satisfacción por el que sus usuarios lo han definido a lo largo del tiempo.

C) Tipo de estudio

Exploratorio – descriptivo

En primera instancia se define como exploratorio, debido a que si bien existen muchas investigaciones relacionadas con el diagnóstico organizacional en donde se detallan sus características, procedimiento, alcance y resultados, cada organización es diferente y cuenta con características particulares en sus procesos de trabajo, estructura, impacto en la sociedad, etc., en consecuencia se debe seguir una aproximación que parta de la premisa de que es necesario percibir al Tribunal de Justicia como una institución a la cual no se le debe atribuir automáticamente elementos pertenecientes a otros estudios en los que se investigó otras organizaciones.

D) Diseño de investigación

No experimental – transeccional

No experimental, ya que se pretende observar y evaluar los fenómenos y/o situaciones tal y como suceden en su ambiente natural, sin realizar ninguna manipulación de las variables. Es transeccional porque el objetivo del diagnóstico organizacional es realizar una observación y evaluación en un momento específico de la vida de la organización, en la cual se refleje sus condiciones sobresalientes.

E) Objetivo de la investigación

Identificar los elementos de los procesos de trabajo, propios a los funcionarios públicos del aparato administrativo del Tribunal de Justicia, son susceptibles de mejora mediante la recopilación sistemática de información de las siguientes dos áreas:

- La valoración de los funcionarios públicos del aparato administrativo del Tribunal de Justicia acerca de la ejecución de sus procesos de trabajo y;

- La valoración de la calidad de los servicios e información que ofrecen los funcionarios públicos del aparato administrativo del Tribunal de Justicia según los funcionarios públicos encargados de los procesos de justicia de la institución y los usuarios externos a la misma.

F) Pregunta de investigación

¿Qué elementos de los procesos de trabajo realizados por los funcionarios públicos del aparato administrativo del Tribunal de Justicia son susceptibles de mejora?

G) Definición conceptual de variables

Elementos a evaluar en los procesos de trabajo de los funcionarios:

1) Detección de necesidades de capacitación

La capacitación y adiestramiento recibidos por los funcionarios públicos con el fin de que cuenten con los conocimientos y habilidades requeridas para desempeñar sus funciones.

2) Diseño de puestos y tareas

La percepción de la claridad, contenido y eficiencia con el que fueron diseñados los procesos de trabajo que desempeñan los funcionarios públicos.

3) Apoyo de herramientas administrativas para mejorar el desempeño

Las herramientas administrativas que provee la institución para facilitar el desarrollo de los procesos de trabajo y desempeño de los funcionarios públicos. Ejemplos de estas herramientas son manuales de procedimientos, formatos o software especializado, descripciones de puestos, entre otras.

4) Infraestructura

La infraestructura con la que cuenta la institución para facilitar el desarrollo de los procesos de trabajo y desempeño de los funcionarios públicos. Ejemplos de infraestructura es el equipo de cómputo y software (orientado a comunicación o registro de información en general), espacio de trabajo y material de oficina entre otros.

5) Comunicación y trabajo en equipo

La comunicación que mantienen los servidores públicos con sus superiores y viceversa en caso de ocurrir cambios o dificultades en sus procesos de trabajo, la oportunidad de proponer mejoras a los mismos, de trabajar en equipo y la cooperación y apoyo que reciben de otras áreas.

Elementos a evaluar en la calidad del servicio:

1) Eficiencia en la atención del usuario

La percepción del tiempo transcurrido hasta que el funcionario público ofreció el servicio o información que el usuario buscaba y la cantidad de personas involucradas en el mismo.

2) Calidad en la atención al usuario

La percepción de los usuarios acerca de la calidad de la atención que ofreció el funcionario público.

3) Claridad en los procedimientos

La claridad de la información disponible para el usuario con respecto del proceso que debe realizar para obtener el servicio esperado.

4) *Calificación global del servicio*

La percepción global que hace el usuario de la calidad y eficiencia del servicio o información que recibió.

5) *Sugerencias*

Las sugerencias que consideren los usuarios como necesarias para incrementar la calidad y/o eficiencia de los servicios.

H) Definición operacional de variables

Elementos a evaluar en la ejecución de los procesos de trabajo

La valoración proporcionada por los funcionarios públicos del aparato administrativo acerca de la ejecución de sus procesos de trabajo, al responder la encuesta “Encuesta a usuarios internos”. En la tabla 7 se resume qué reactivos de la encuesta a usuarios internos deben ser respondidos para evaluar los diferentes elementos relacionados con la ejecución de los procesos de trabajo.

Tabla 7

Clasificación de reactivos para la Encuesta a Usuarios Internos

Elemento a evaluar	Reactivos que lo evalúan
Detección de necesidades de capacitación	Reactivo 1. Capacitación y adiestramiento recibidos
	Reactivo 2. Conocimientos con los que cuentan para realizar sus procesos de trabajo.

Diseño de puestos y tareas	Reactivo 3. Claridad y contenido de sus procesos de trabajo
	Reactivo 7. Tiempos establecidos para iniciar y terminar sus procesos de trabajo.
	Reactivo 10. Eficiencia de los procesos de trabajo.
Apoyo de herramientas administrativas	Reactivo 4. Herramientas administrativas que utilizan para realizar sus procesos de trabajo.
Infraestructura	Reactivo 5. Infraestructura disponible para realizar sus procesos de trabajo.
Comunicación y trabajo de equipo	Reactivo 6. Comunicación al ocurrir cambios en los procesos de trabajo.
	Reactivo 8. Apoyo de otras áreas para la culminación de un proceso de trabajo.
	Reactivo 9. Oportunidad de trabajar en equipo y contribuir en la mejora de los procesos de trabajo.

Elementos a evaluar en la calidad del servicio:

La valoración de la calidad de los servicios e información que ofrecen los funcionarios públicos del aparato administrativo según los funcionarios públicos encargados de los procesos de justicia de la institución y los usuarios externos a la institución, al responder el instrumento “Encuesta a usuarios externos”.

La tabla 8 resume los reactivos de la encuesta a usuarios externos deben ser respondidos para evaluar los distintos elementos relacionados con la calidad de los servicios.

Tabla 8*Clasificación de reactivos para la Encuesta a Usuarios Externos*

Elemento a evaluar	Reactivos que lo evalúan
Eficiencia en la atención al usuario	Reactivo 1. Rapidez con que el funcionario público atiende al usuario
	Reactivo 2. Cantidad de funcionarios públicos requeridos para ofrecer el servicio o información que el usuario requiere
Calidad en la atención al usuario	Reactivo 3. Calidad de la atención ofrecida
	Reactivo 4. El conocimiento del funcionario público acerca del servicio o información que el usuario solicita
Claridad en los procedimientos	Reactivo 5. La claridad del procedimiento requerido para obtener el servicio o información que el usuario busca
Calificación global del servicio	Reactivo 6. Calificación global de la calidad del servicio o información ofrecida
Sugerencias	Reactivo 7. Sugerencias del usuario

I) Encuestas utilizadas

Para este estudio se adaptaron dos encuestas:

- Encuesta a usuarios internos. Anexo A
- Encuesta a usuarios externos. Anexo B

Ambos fueron extraídos de “Guías para la Mejora Regulatoria Municipal, Reingeniería de procesos municipales. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.” Se eligieron estos instrumentos ya que la investigación para la cual fueron creados coincide con el escenario de este estudio, los procesos de trabajo de funcionarios públicos mexicanos. Ambos instrumentos al igual que el presente estudio tienen como objetivo identificar qué elementos de los procesos de trabajo están fallando y de esta manera, enlistar los pasos y actividades que sean necesarios modificar para que los procesos funcionen cada vez mejor.

Cada uno de los instrumentos está dirigido a un diferente sector, los usuarios internos y los externos. Los usuarios internos son todos los funcionarios públicos del Tribunal de Justicia que realizan una serie de labores encaminadas a proporcionar a los usuarios (externos) un servicio como resultado del procedimiento o proceso administrativo solicitado. Los usuarios externos son quienes finalmente reciben el servicio o producto terminado (trámites, información, etc.). Este tipo de usuarios son vistos dentro del presente estudio como los ciudadanos externos a la institución que requieren un servicio o información proporcionados por alguna de las direcciones administrativas, así como los mismos funcionarios públicos que requieren apoyo de cualquiera de las tres áreas administrativas.

- Encuesta a usuarios internos.

Dicha encuesta está formada por 10 preguntas, con un formato de respuesta tipo Likert y consta de cinco opciones a elegir, con un rango de respuestas va desde excelente hasta nulo.

- Encuesta a usuarios externos

Dicha encuesta está formada por 10 preguntas con opciones de respuesta mixta. Se utiliza el formato de respuesta de opción múltiple para evaluar ciertos aspectos como rangos de tiempo, cantidad de funcionarios públicos y áreas administrativas

involucradas, valoración de la calidad del servicio al elegir la situación que mejor describa la experiencia del usuario; también se hace uso de respuestas tipo Likert para evaluar la calidad del servicio ofrecido, dichas respuestas abarcan rangos de excelente hasta nulo; finalmente algunas preguntas permiten ingresar información cualitativa como sugerencias o campos abiertos para describir una respuesta que no se incluya en las opciones mostradas.

J) Sujetos de estudio

Con el fin de obtener la valoración de los funcionarios públicos acerca de la ejecución de sus procesos de trabajo, se tuvo acceso al total de los funcionarios públicos pertenecientes a las tres direcciones administrativas del Tribunal de Justicia. Para la obtención de información acerca de la calidad de los servicios ofrecidos por los funcionarios públicos del aparato administrativo, se utilizó una muestra no probabilística, ya que por un lado existe un número definido de funcionarios públicos encargados de los procesos de justicia de la institución que por las características de sus actividades requieren de servicios específicos, estos funcionarios fueron encuestados en su totalidad. Por otro lado, los usuarios externos al Tribunal de Justicia se encuestaron exclusivamente cuando se acercaban a la institución en busca de un servicio o información.

Descripción de los sujetos de estudio

La población de los funcionarios públicos que se encuestó para obtener la valoración acerca de la ejecución de sus procesos de trabajo, consta de un total de 141 sujetos pertenecientes a tres direcciones administrativas del Tribunal de Justicia. Esta población representa el total de funcionarios para las tres direcciones.

Tabla 9*Población de funcionarios públicos*

Población de funcionarios públicos		
Dirección	Número de encuestados	Porcentaje
Dirección de Presupuesto	32	22.69%
Dirección de Recursos Humanos	42	29.78%
Dirección de Servicios Generales	67	47.51%

Como se puede observar en la tabla 9, la mayor cantidad de los funcionarios públicos que se encuestaron pertenecen a la Dirección de Servicios Generales, esto se debe a que dicha dirección requiere de una gran cantidad de personal operativo para realizar actividades habituales al trabajo administrativo tales como mantenimiento y modificación de los espacios de oficina, mantenimiento y adquisición de equipo de cómputo, proveeduría, transporte y en general los servicios que requieran los funcionarios públicos y el personal de secretarías del Tribunal de Justicia.

Tabla 10*Antigüedad y tipo de puesto de los funcionarios encuestados*

Dirección	Antigüedad		Tipo de Puesto	
	Dirección de Presupuesto	1 - 5 años	20	Operativos
6 - 10 años		0	Mandos Medios	10
11 - 15 años		6	Directivos	10
Más de 15 años		6		
Dirección de Recursos Humanos	1 - 5 años	22	Operativos	28
	6 - 10 años	6	Mandos Medios	7

	11 – 15 años	10	Directivos	7
	Más de 15 años	4		
Dirección de Servicios Generales	1 – 5 años	34	Operativos	44
	6 – 10 años	11	Mandos	12
	11 – 15 años	8	Medios	
	Más de 15 años	14	Directivos	11

En tabla 10 podemos observar que la antigüedad de los se acumula en su mayoría en el rango de uno a cinco años con el 53% de la población, de seis a diez años solo el 12% y finalmente de once a quince años y más de quince años acumulan cada uno por igual el 17%. Para el tipo de puesto, como era de esperarse en una institución fuertemente burocratizada, los valores muestran que el porcentaje de niveles operativos es del 59% del total de la población, mientras que para los mandos medios y directivos suman de forma equitativa el 41% restante.

La tabla 11 describe la muestra de usuarios encuestados para obtener la valoración de la calidad de los servicios ofrecidos por los funcionarios públicos, esto es, un total de 206 usuarios que requirieron de algún tipo de servicio o información por parte de alguna de las tres direcciones administrativas del Tribunal de Justicia.

Tabla 11

Número de funcionarios encuestados por dirección

Muestra de usuarios		
Dirección	Número de encuestados	Porcentaje
Dirección de Presupuesto	46	22.33%
Dirección de Recursos Humanos	100	48.54%
Dirección de Servicios Generales	60	29.12%

Del total de usuarios, la mayoría son funcionarios públicos encargados de los procesos de justicia de la institución que requirieron de ciertos servicios e información por parte de alguna de las tres direcciones administrativas, ya que sus procesos de trabajo así lo requieren. El grupo restante de usuarios son personas externas a la institución atendidas por la dirección de recursos humanos, la cual es la única de las tres que ofrece servicios hacia el exterior de la institución, debido a esto para esa dirección se encuestó a un mayor número de usuarios.

K) Procedimiento

Adaptación de encuestas

- Encuesta a usuarios internos

Para fines de este estudio, el instrumento se modificó de la siguiente forma:

Instrucciones

Esta encuesta es parte de un diagnóstico organizacional que ayudará a hacer más eficientes los procesos de trabajo de las áreas administrativas de la institución. Por ello, se solicita a los funcionarios públicos que subrayen la respuesta que, según su experiencia, corresponda a las siguientes preguntas:

Las instrucciones fueron modificadas en la medida de lo necesario para que se adaptaran al escenario particular del Tribunal de Justicia en vez de gobierno municipal y en segundo lugar para coincidir con el objetivo del estudio, diagnóstico organizacional en vez de reingeniería.

Preguntas

A continuación, se describirá las modificaciones realizadas a cada pregunta, dichas modificaciones serán subrayadas.

Tabla 12

Modificaciones a Encuesta a Usuarios Internos

Preguntas	Tipo de modificación
1. La capacitación y adiestramiento que has tenido respecto de <u>las actividades de trabajo que realizas</u> en tu área de adscripción ha sido:	Modificación en la redacción de la pregunta
2. <u>Los conocimientos</u> que <u>has adquirido</u> para realizar tu trabajo son:	Modificación en la redacción de la pregunta
3. En cuanto a claridad y contenido, los <u>procedimientos que debes seguir para ejecutar tus actividades</u> de trabajo son:	Modificación en la redacción de la pregunta
4. Las <u>herramientas administrativas (hojas de formatos, manuales de procedimientos, descripción del puesto, etc.)</u> que te ayudan a realizar tu trabajo son:	Modificación en la redacción de la pregunta y adición de ejemplos
5. La infraestructura (<u>equipo de cómputo, software, espacio de trabajo, material de oficina, etc.</u>) con la que cuentas para realizar tu trabajo es:	Modificación en la redacción de la pregunta y adición de ejemplos
6. La información e <u>instrucciones</u> que recibes cuando existe algún cambio en tus <u>actividades de trabajo</u> es:	Modificación en la redacción de la pregunta, adición de elementos a evaluar
7. Los tiempos establecidos en los procesos para la entrega y recepción de tareas correspondientes a tus <u>actividades de trabajo</u> son:	Modificación en la redacción de la pregunta

8. La cooperación, apoyo y ayuda que recibes de otras áreas para la culminación de tus <u>actividades</u> trabajo es:	Modificación en la redacción de la pregunta
9. La oportunidad que tienes para participar en las mejoras a las <u>actividades de trabajo</u> y el trabajo en equipo es:	Modificación en la redacción de la pregunta
10. <u>De forma general</u> , la eficiencia de los <u>procedimientos</u> establecidos <u>para la ejecución de tus actividades de trabajo</u> contribuye a que tu trabajo sea desarrollado de manera:	Modificación en la redacción de la pregunta, adición de elementos a evaluar

La modificación de las preguntas responde a la necesidad de incrementar la claridad de las mismas al incluir ejemplos, adaptarlas al escenario de la institución, así como abarcar un mayor número de elementos pertinentes de evaluar, con base en el marco teórico descrito anteriormente. La versión final de la encuesta a usuarios internos se encuentra en el Anexo C.

- Encuesta a usuarios externos

Para fines de este estudio, el instrumento se modificó de la siguiente forma:

Instrucciones

Usted es el elemento fundamental de nuestra institución y queremos atenderlo cada día mejor. Por ello le suplicamos que responda las siguientes preguntas, lo que nos permitirá brindarle un mejor servicio. Marque con una X el inciso que considere pertinente. Gracias por su cooperación.

Las instrucciones solo fueron modificadas en la medida de lo necesario para que se adaptaran al escenario particular del Tribunal de Justicia en vez de municipio.

Preguntas

A continuación, se describirá las modificaciones realizadas a cada pregunta, dichas modificaciones en caso de existir serán subrayadas.

Tabla 13

Modificaciones a Encuesta a Usuarios Externos

Preguntas	Tipo de modificación
1. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que algún servidor público lo atendiera?	Sin modificación
2. ¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?	Sin modificación
3. ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de los servidores públicos?	Sin modificación
4. La información que recibió sobre los documentos y trámites <u>necesarios para obtener el servicio deseado</u> fue:	Modificación en la redacción de la pregunta
5. ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar <u>el trámite o servicio deseado</u> ?	Modificación en la redacción de la pregunta
6. ¿Cómo considera el costo que pago por el servicio?	Eliminada
7. En general, ¿cómo calificaría el servicio proporcionado <u>por la institución</u> ?	Adaptación al escenario de la institución
8. Cuando necesita algún servicio del municipio:	Eliminada
9. Si fuera posible no acudir al municipio, ¿qué medio se le facilitaría más para realizar sus trámites o solicitar servicios?	Eliminada

10. ¿Tiene usted alguna sugerencia que hacerle <u>a la institución?</u>	Adaptación al escenario de la institución
-------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------

Las preguntas 6, 8 y 9 fueron eliminadas de la encuesta, ya que estas describen características del servicio que no corresponden con los ofrecidos por el Tribunal de Justicia. La modificación del resto de preguntas responde a la necesidad de incrementar la claridad de las mismas y adaptarlas al escenario de la institución. La versión final de la encuesta a usuarios externos se encuentra en el Anexo D.

Difusión del objetivo del diagnóstico

Se informó a través de juntas a los directivos de cada dirección general acerca de las características, objetivos, beneficios e importancia de la evaluación que se realizó. Además, se informó a través de carteles al resto de los funcionarios públicos. Esta actividad fue realizada por directivos pertenecientes a la Secretaría Operativa.

Diseño, aprobación y publicación del cronograma de aplicación de encuestas

Se diseñó el cronograma de reuniones para la aplicación de encuestas a funcionarios públicos pertenecientes a las tres direcciones generales del aparato administrativo del Tribunal de Justicia. Posteriormente se obtuvo la aprobación de dicho cronograma por parte de la Secretaría Operativa. Por último, se informó a los funcionarios públicos de las fechas y horarios designados para la evaluación de cada dirección general.

Aplicación de las encuestas

El procedimiento para la aplicación de la encuesta “Encuesta a usuarios internos” siguió el siguiente esquema de trabajo:

- 1) Se evaluó a cada dirección general por separado, de acuerdo al cronograma designado para cada una de ellas.
- 2) Se reunió a los funcionarios públicos en un salón con suficiente espacio e iluminación. Se les proporciono las encuestas y bolígrafos individualmente y se les pidió que esperaran a recibir instrucciones antes de comenzar a contestar.
- 3) Una vez que todos los funcionarios tenían en sus manos el material, se procedió a informar las características, objetivos, beneficios e importancia del diagnóstico.
- 4) Se les dio instrucciones de como contestar la encuesta, explicando el sentido de cada una de las preguntas.
- 5) Se resolvieron dudas adicionales de forma individual conforme se iban teniendo.
- 6) Se procedió a recoger las encuestas conforme los funcionarios las terminaban de contestar y se agradeció su participación.

El procedimiento para la aplicación de la encuesta “Encuesta a usuarios externos” siguió el siguiente esquema de trabajo:

- 1) Los usuarios-funcionarios públicos, fueron encuestados individualmente vía telefónica, haciendo uso de la red interna de comunicación de la institución. Se usó este método en vez de la aplicación de las encuestas de forma presencial para facilitar el acceso a los funcionarios públicos encargados de los procesos de justicia de la institución que no forman parte del aparato administrativo. La encuesta se aplicó a todos los funcionarios reportados por los directores de cada área como solicitantes de un servicio durante un periodo de 30 días.
- 2) Para los usuarios externos al Tribunal de Justicia, se aplicó la encuesta presencialmente durante la visita del usuario al solicitar un servicio dentro de la dirección de recursos humanos.

Para ambos casos se procedió a explicar los objetivos del diagnóstico de forma previa a la aplicación de la encuesta y posteriormente se agradeció su participación. Para el caso de los usuarios-funcionarios públicos también se les explicó qué servicios y dirección

administrativa se evaluaba. Los usuarios externos a la institución fueron encuestados de forma posterior a que recibieron el servicio o información que requerían.

Calificación de las encuestas

- Encuesta a usuarios internos

Haciendo uso del formato para calificar la encuesta, se asignó un porcentaje a cada opción de respuesta, con el objetivo de que cada elemento pudiera alcanzar un total de 10% y al sumarse la totalidad de calificaciones por cada elemento se alcanzará un máximo de 100% para el total de la encuesta. La siguiente tabla describe la forma de calificar las respuestas.

Tabla 14

Porcentaje de valores por respuesta

Valor específico para cada opción de respuesta					
Respuesta	Excelente	Bueno	Malo	Regular	Nulo
Valor	10%	7.5%	5%	2.5%	0

La tabla 15 describe el procedimiento para calificar cada uno de los elementos a evaluar

- Encuesta a usuarios externos

Esta encuesta cuenta con diferentes formatos de respuesta (rangos de tiempo, número de funcionarios, percepción de complejidad, entre otros), sin embargo, se adaptaron opciones de respuesta múltiple específicas para cada reactivo, de forma que la mayoría de respuestas se puedan analizar cuantitativamente. Existen dos reactivos con opción de respuesta de campo abierto el cual se analizó agrupando las distintas respuestas en categorías definidas por su similitud.

4. Resultados

En esta sección se describen los resultados obtenidos de las dos encuestas aplicadas. Por un lado, para la evaluación de los procesos de trabajo de los funcionarios, se obtuvo la distribución de frecuencias de las respuestas de cada reactivo de la encuesta a usuarios internos, estas fueron agrupadas por dimensión y divididas por niveles jerárquicos (operativos, mandos medios y directivos). Para el caso de la evaluación del servicio ofrecido por los funcionarios, se obtuvo la distribución de frecuencia de las respuestas para cada reactivo de la encuesta a usuarios externos.

Inicialmente se presentan los resultados de cada una de las tres direcciones ante la aplicación de la Encuesta a Usuarios Internos, en función de sus cinco dimensiones:

1. Detección de necesidades de capacitación
2. Diseño de puestos y tareas
3. Apoyo de herramientas administrativas para mejorar el desempeño
4. Infraestructura
5. Comunicación y trabajo de equipo

Posteriormente se describen los resultados de las tres direcciones ante la aplicación de la Encuesta a Usuarios Externos, en función de sus cuatro dimensiones y sugerencias.

1. Eficiencia en la atención al usuario
2. Calidad en la atención al usuario
3. Claridad en los procedimientos
4. Calificación global del servicio

Bajo este esquema se presentarán los resultados de las tres direcciones del Tribunal de Justicia.

Resultados de Encuesta a usuarios internos

A) Dirección General de Presupuesto

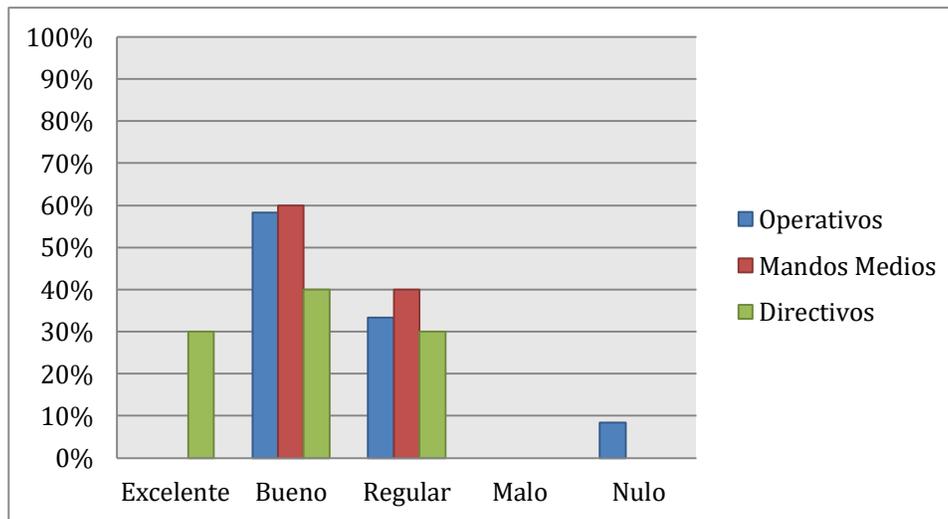
- Detección de necesidades de capacitación

Esta dimensión se compone de los reactivos 1 y 2:

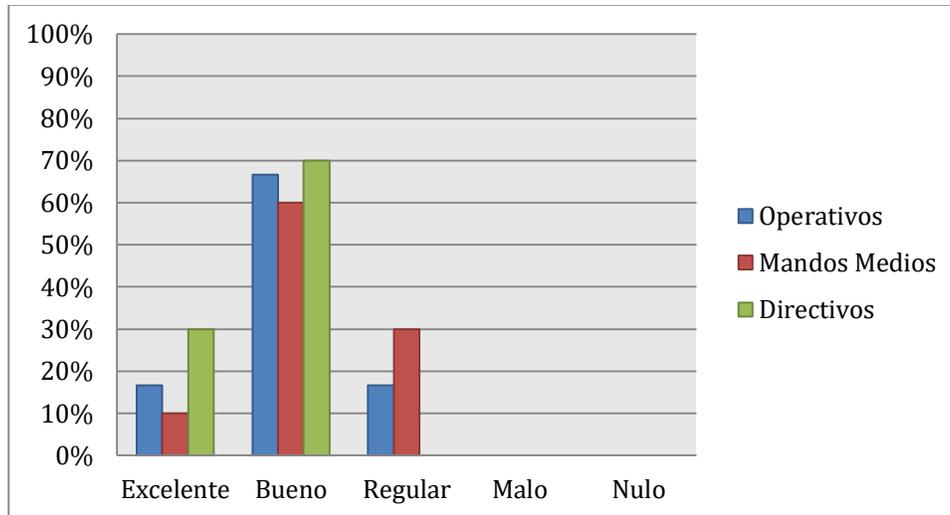
1. La capacitación y adiestramiento que has tenido respecto de las actividades de trabajo que realizas en tu área de adscripción ha sido:
2. Los conocimientos que has adquirido para realizar tu trabajo son:

Estos reactivos como el resto de los de esta encuesta, cuentan con cinco opciones de respuesta que son Excelente, Bueno, Regular, Malo y Nulo.

A continuación, la valoración por grupos jerárquicos.



Gráfica 1.1 Capacitación y Adiestramiento



Gráfica 1.2 Conocimientos adquiridos

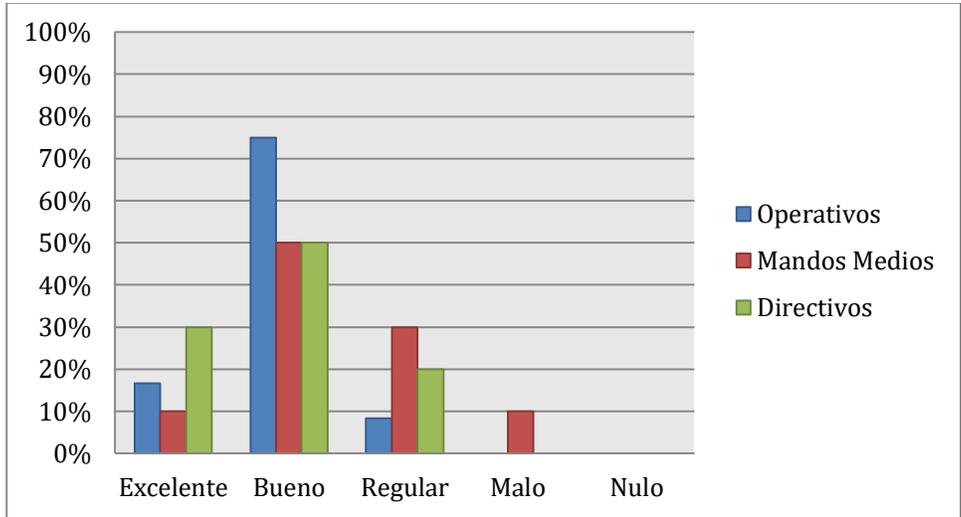
De acuerdo al promedio de repuestas acerca de la capacitación y adiestramiento, el personal de mandos medios es el grupo que más bajo la valoró y en general un 34% de los encuestados la considera como regular. Por otro lado, en cuanto a los conocimientos adquiridos, el 84% de los funcionarios consideran que los conocimientos con los que cuentan para realizar su trabajo son excelentes o buenos, especialmente el grupo de directivos.

- Diseño de puestos y tareas

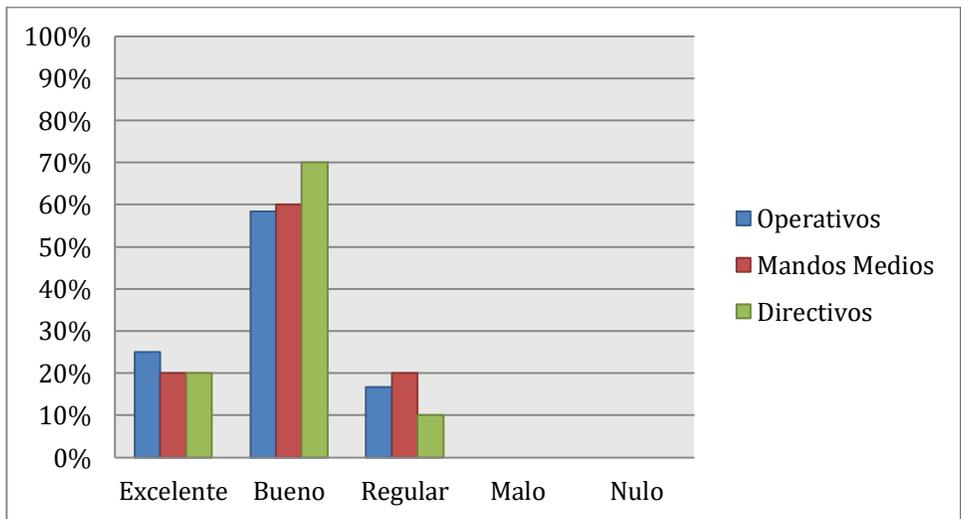
Esta dimensión se compone de los reactivos 3, 7 y 10

3. En cuanto a claridad y contenido, los procedimientos que debes seguir para ejecutar tus actividades de trabajo, son:
7. Los tiempos establecidos en los procesos para la entrega y recepción de tareas correspondientes a tus actividades de trabajo son:
10. De forma general, la eficiencia de los procedimientos establecidos para la ejecución de tus actividades de trabajo contribuye a que tu trabajo sea desarrollado de manera:

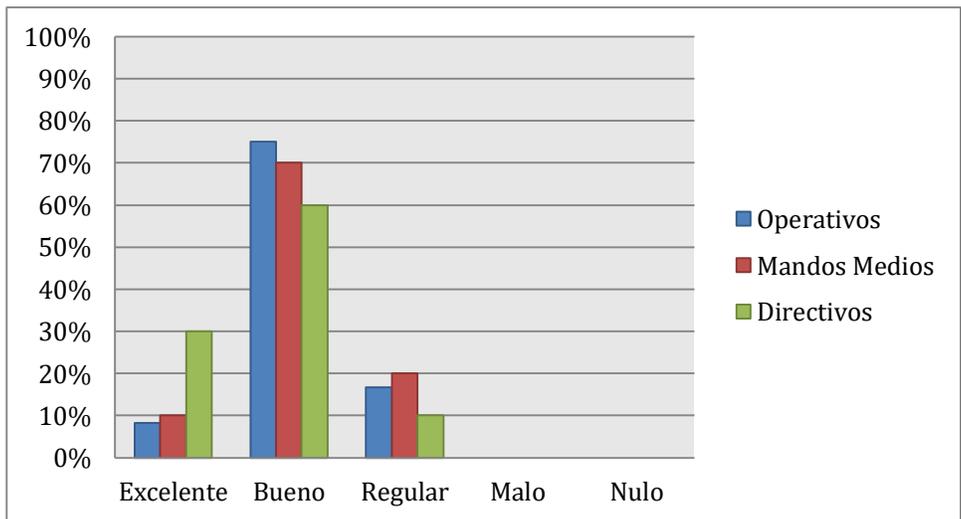
A continuación, la valoración por grupos jerárquicos.



Gráfica 1.3 Claridad y contenido de procedimientos



Gráfica 1.4 Tiempos establecidos de los procesos



Gráfica 1.5 Eficiencia en los procedimientos

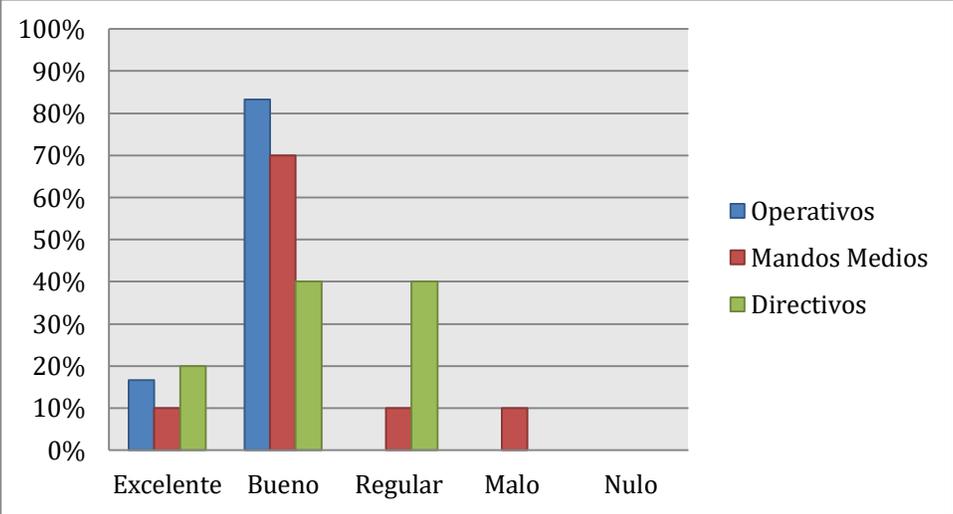
Los resultados nos permiten apreciar que el diseño de puestos y tareas es percibido en su mayoría con puntuaciones de buenas a excelentes, principalmente por el personal operativo y directivo, sin embargo, la claridad y contenido de los procesos fue calificada por un 22% de los funcionarios dentro del rango de regular a nulo.

- Apoyo de herramientas administrativas para mejorar el desempeño

A esta dimensión pertenece únicamente el reactivo 4

4. Las herramientas administrativas (hojas de formatos, manuales de procedimientos, descripción del puesto, etc.) que te ayudan a realizar tu trabajo son:

A continuación, la valoración por grupos jerárquicos.



Gráfica 1.6 Herramientas administrativas

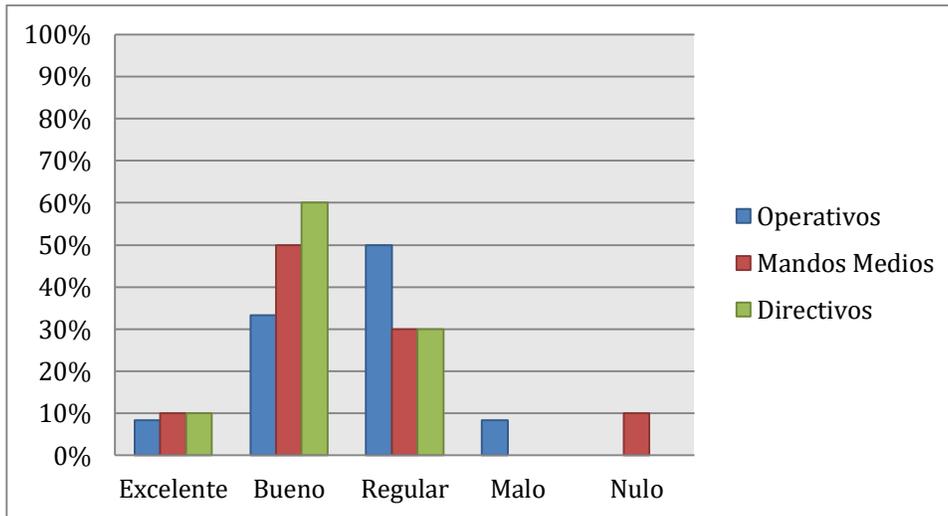
De acuerdo a estos resultados, el personal operativo en su totalidad califica las herramientas administrativas como excelentes o buenas, seguido de los mandos medios que opina lo mismo en un 80%, sin embargo, el grupo de directivos en un 40% las valora como regulares o malas.

- Infraestructura

Esta dimensión se compone del reactivo 5

5. La infraestructura (equipo de cómputo, software, espacio de trabajo, material de oficina, etc.) con la que cuentas para realizar tu trabajo es:

A continuación, la valoración por grupos jerárquicos.



Gráfica 1.7 Infraestructura

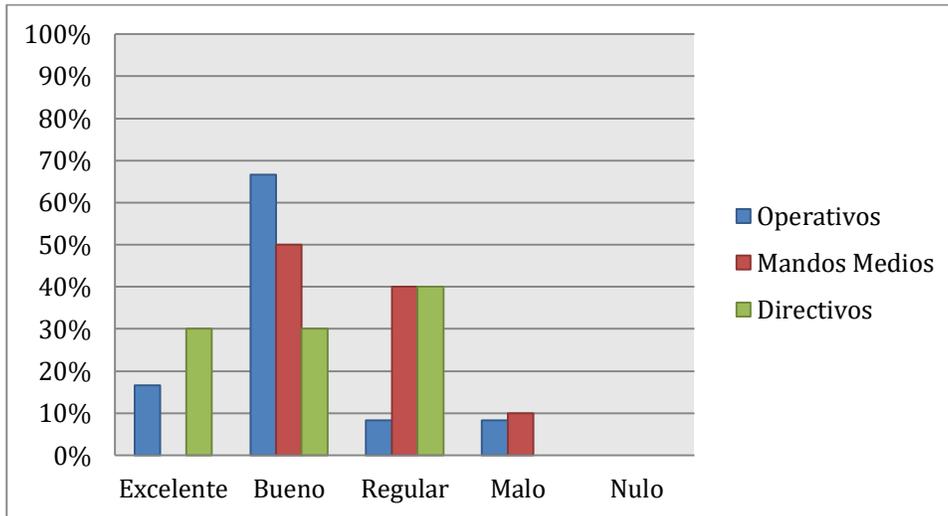
La infraestructura que proporciona la institución es considerada por un 44% de los funcionarios dentro del segmento de regular a nula siendo el personal operativo el que más bajo califica esta dimensión seguido de los mandos medios.

- Comunicación y trabajo en equipo

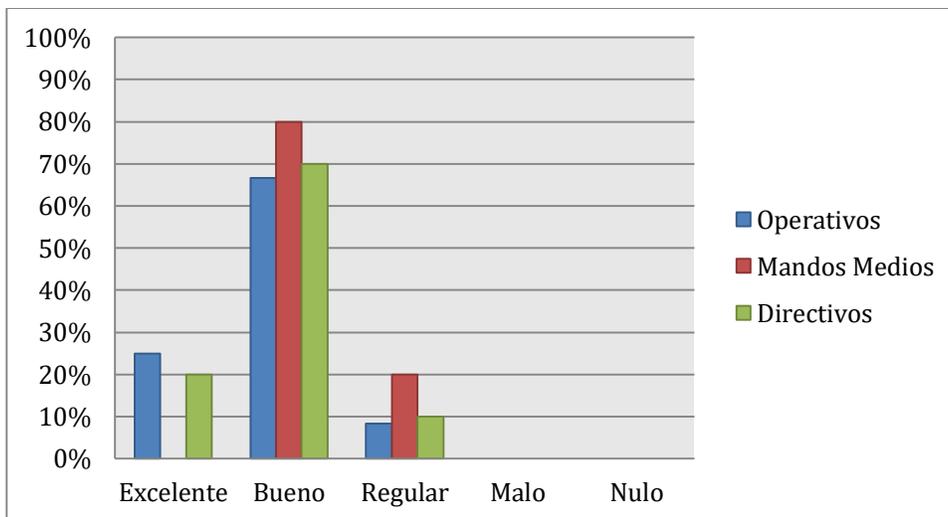
Esta dimensión consta de los 3 reactivos restantes de la encuesta, 6, 8 y 9:

6. La información que recibes cuando existe algún cambio en los procesos es:
8. La cooperación, apoyo y ayuda que recibes de otras áreas para la culminación de tu trabajo es:
9. La oportunidad que tienes para participar en las mejoras a los procesos y el trabajo en equipo es:

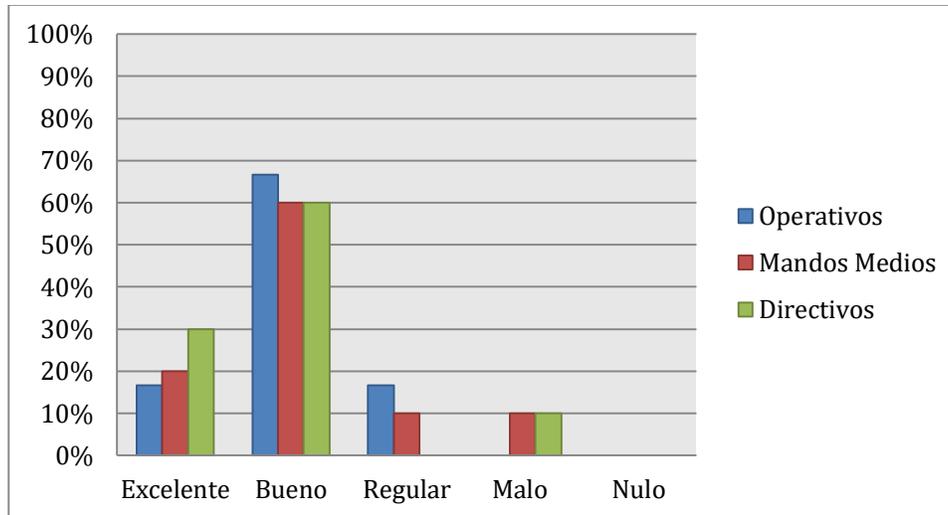
A continuación, la valoración por grupos jerárquicos.



Gráfica 1.8 Información ante cambios



Gráfica 1.9 Cooperación y apoyo de otras áreas



Gráfica 1.10 Oportunidad de participación en mejoras

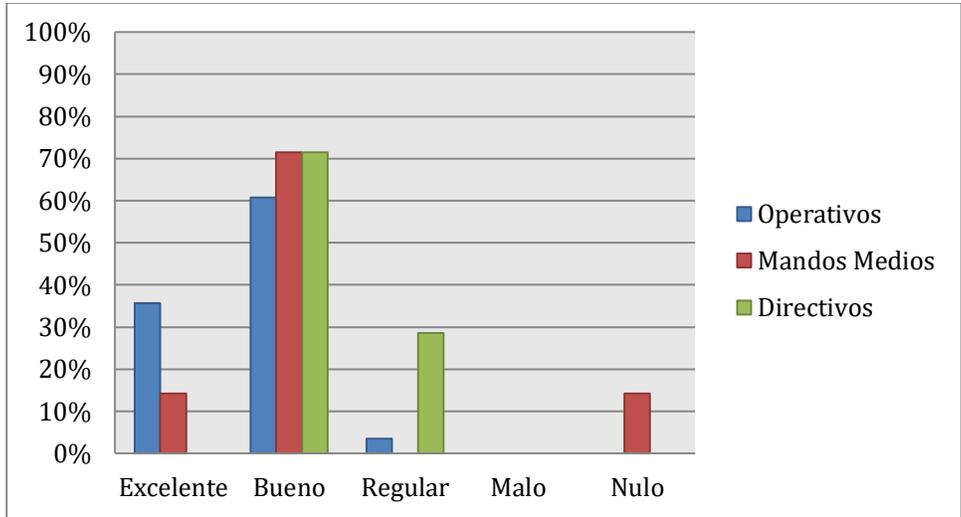
La comunicación en situaciones que impliquen algún cambio en los procesos de trabajo fue considerada por un 34% de los funcionarios dentro del segmento de regular a nula. Por su parte, la cooperación y apoyo de otras áreas, así como la oportunidad de participación en mejoras son consideradas en su mayoría como excelentes o buenas por parte de los 3 grupos de funcionarios.

B) Dirección General de Recursos Humanos

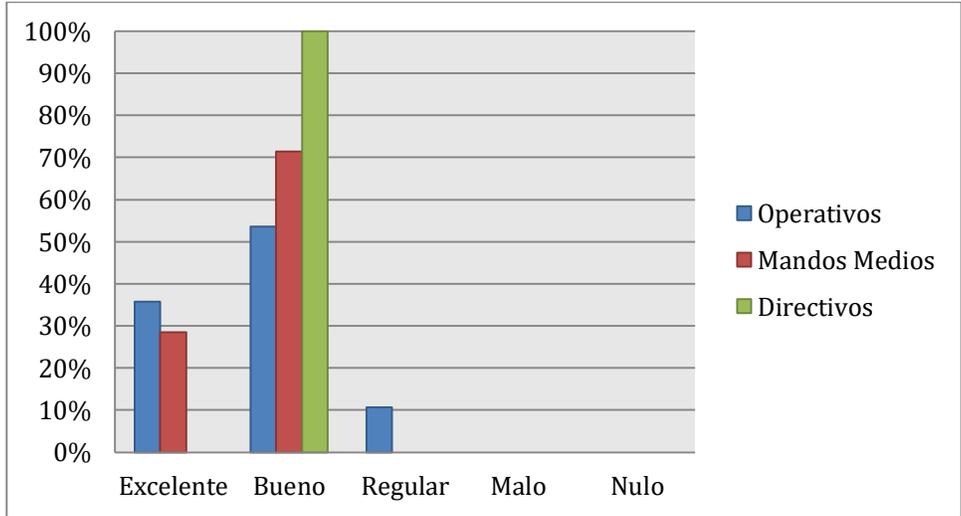
A continuación, se muestra la distribución de frecuencias para cada una de las respuestas de la Encuesta a Usuarios Internos.

- Dimensión: Detección de necesidades de capacitación

A continuación, la valoración por grupos jerárquicos.



Gráfica 2.1 Capacitación y Adiestramiento

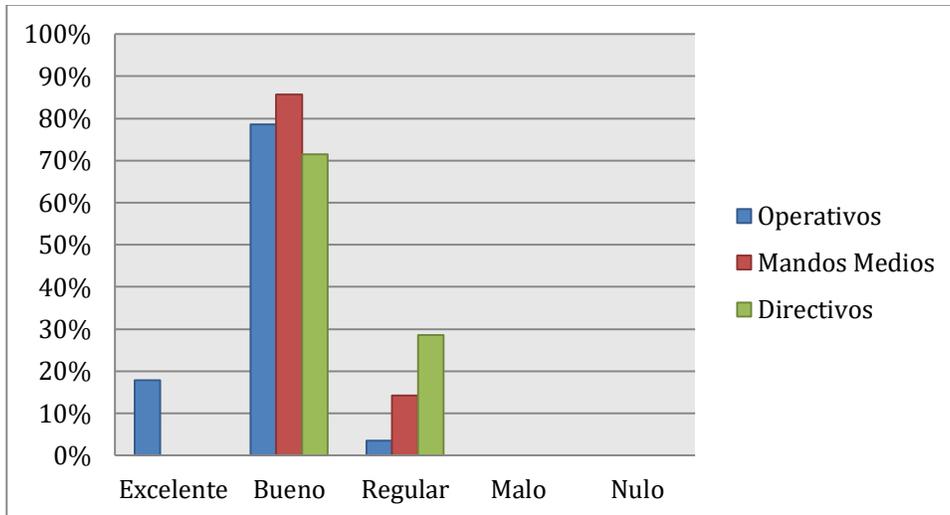


Gráfica 2.2 Conocimientos adquiridos

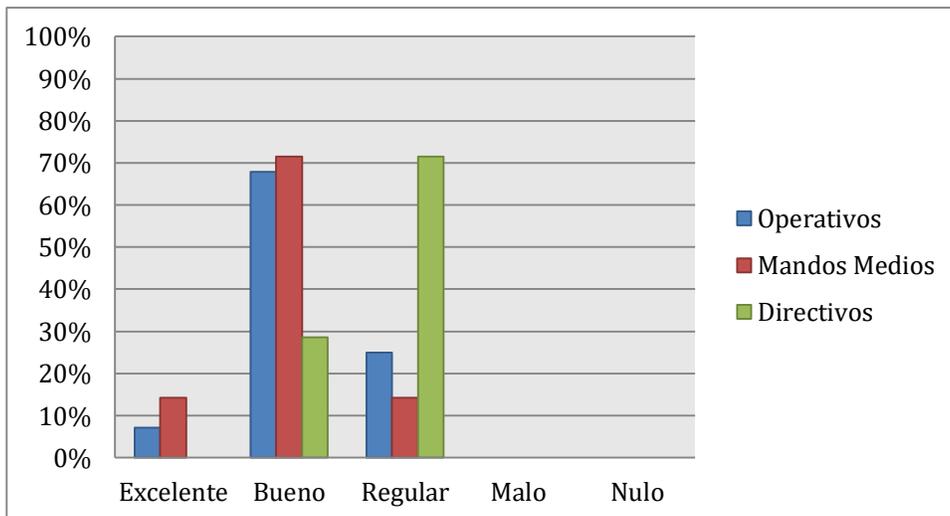
La percepción de la capacitación y adiestramiento, se valoró en un 90% como buena o excelente, las puntuaciones más altas provienen del grupo de personal operativo y de mandos medios. Por su parte, los conocimientos adquiridos son considerados en un 93% como bueno o excelente, principalmente por los funcionarios de mandos medios.

- Diseño de puestos y tareas

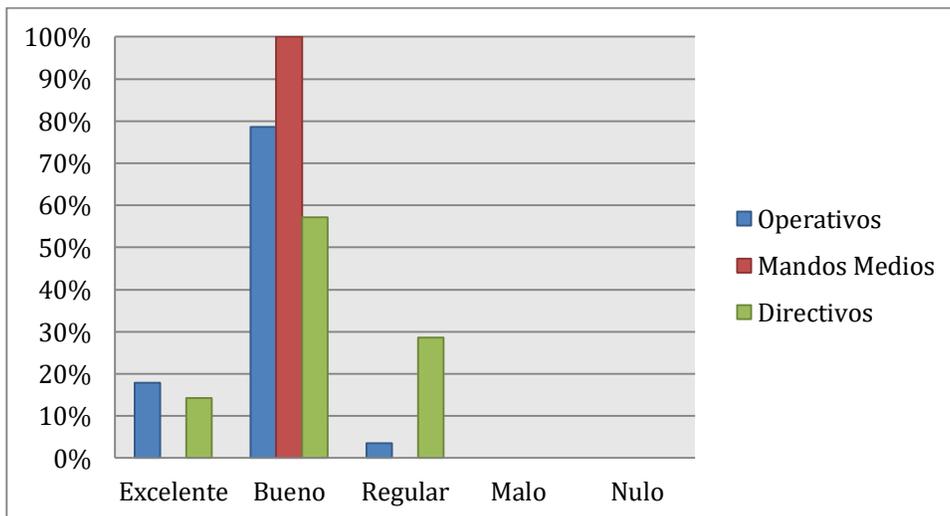
A continuación, la valoración por grupos jerárquicos.



Gráfica 2.3 Claridad y contenido de procedimientos



Gráfica 2.4 Tiempos establecidos de los procesos

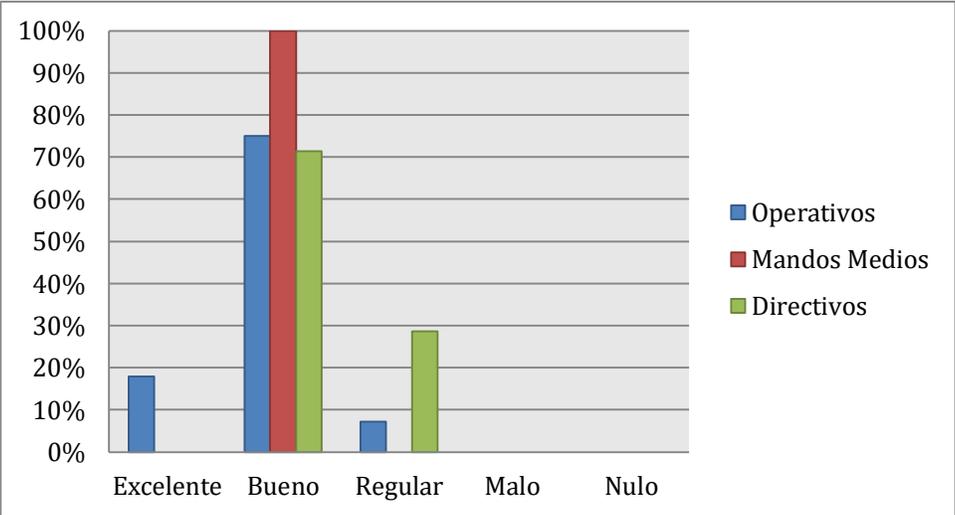


Gráfica 2.5 Eficiencia en los procedimientos

La claridad y contenido de los procedimientos es valorada en un 90% como buena o excelente, sin embargo, un 29% de los directivos la considera como regular. En cuanto a los tiempos establecidos para entrega de tareas y eficiencia de los procedimientos, el 31% de los funcionarios los percibe como regular, siendo el grupo de directivos quienes en su mayoría la califican de esta forma. Por último, la eficiencia en los procedimientos es percibida por un 93% de los funcionarios dentro del rango de excelente a bueno.

- Apoyo de herramientas administrativas para mejorar el desempeño

A continuación, la valoración por grupos jerárquicos.

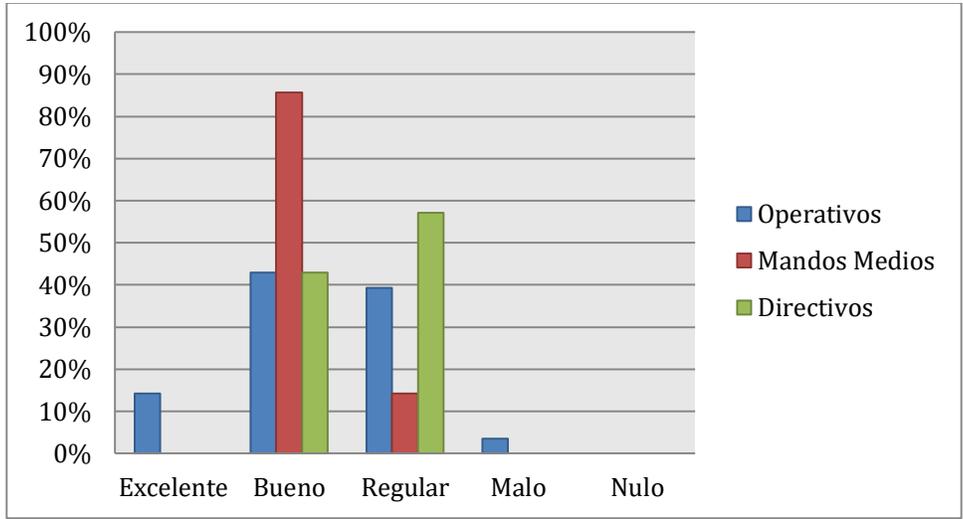


Gráfica 2.6 Herramientas administrativas

Las herramientas administrativas son valoradas como buenas o excelentes por el 90% de los funcionarios. Las puntuaciones más bajas provienen del grupo de directivos con un 29% de valoraciones como regular.

- Infraestructura

A continuación, la valoración por grupos jerárquicos.

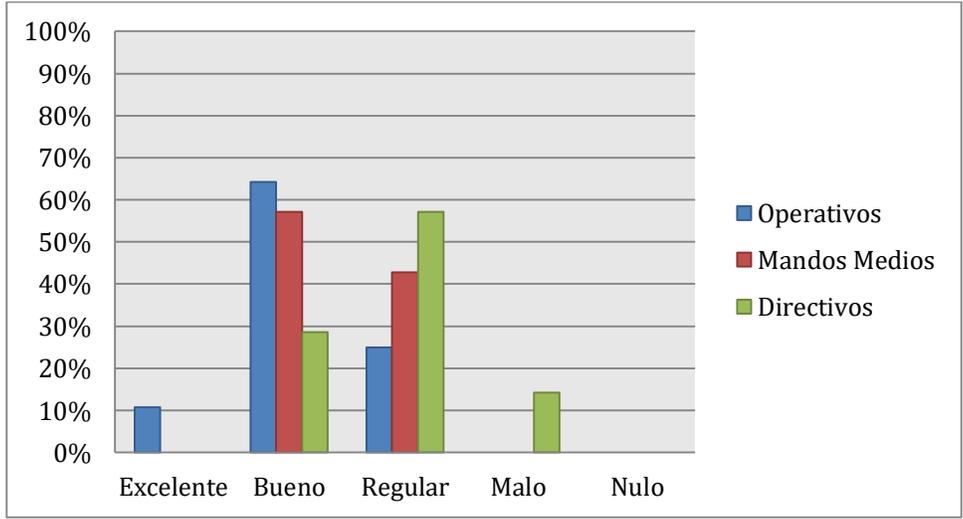


Gráfica 2.7 Infraestructura

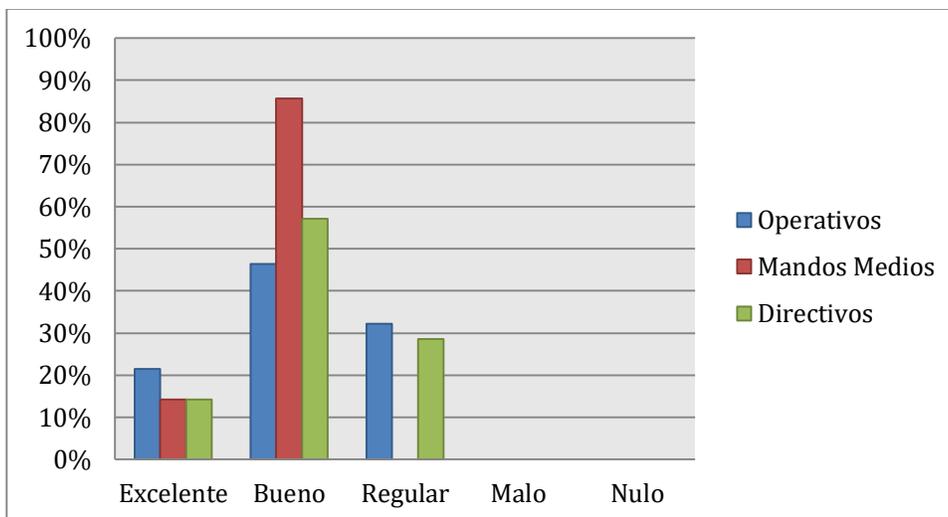
La infraestructura se considera en un 40% dentro del rango de regular a malo y las puntuaciones más bajas provienen del grupo de directivos y funcionarios operativos.

- Comunicación y trabajo en equipo

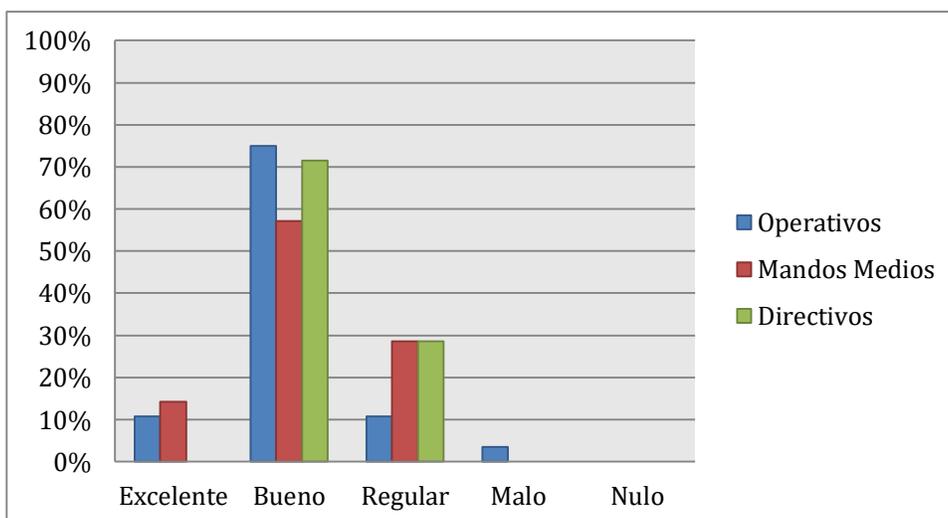
A continuación, la valoración por grupos jerárquicos.



Gráfica 2.8 Información ante cambios



Gráfica 2.9 Cooperación y apoyo de otras áreas



Gráfica 2.10 Oportunidad de participación en mejoras

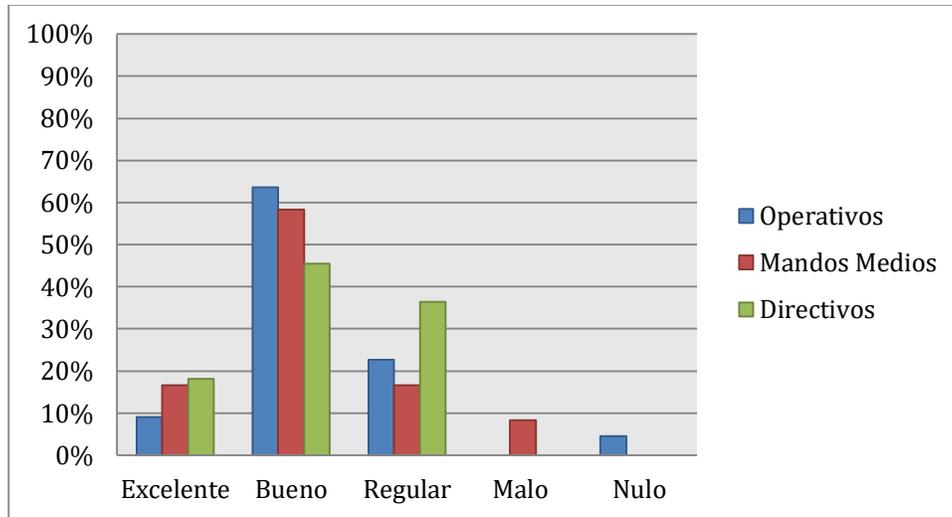
La información y/o instrucción recibida ante cambios es considerada por 36% de los funcionarios como regular o nula, principalmente por el grupo de directivos y de mandos medios. La cooperación y apoyo, así como la oportunidad para mejora de los procesos de trabajo, son percibidos en aproximadamente un 26% como regular por parte de mandos medios y directivos.

C) Dirección General de Recursos Materiales

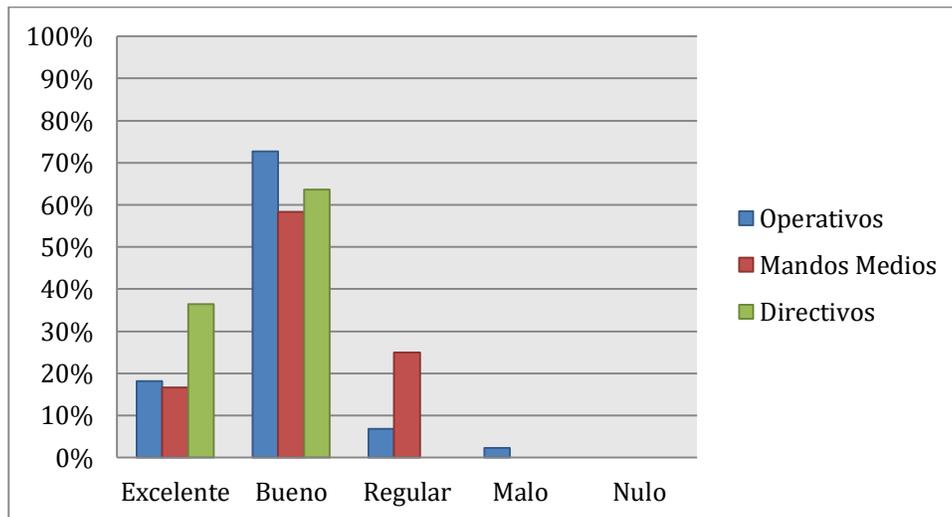
A continuación, se muestra la distribución de frecuencias para cada una de las respuestas de la Encuesta a Usuarios Internos.

- Dimensión: Detección de necesidades de capacitación

A continuación, la valoración por grupos jerárquicos.



Gráfica 3.1 Capacitación y Adiestramiento

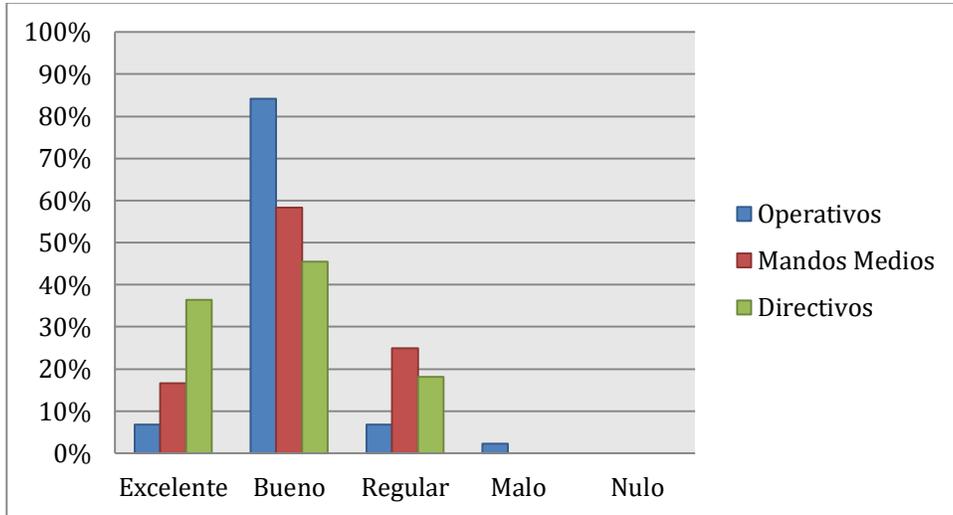


Gráfica 3.2 Conocimientos adquiridos

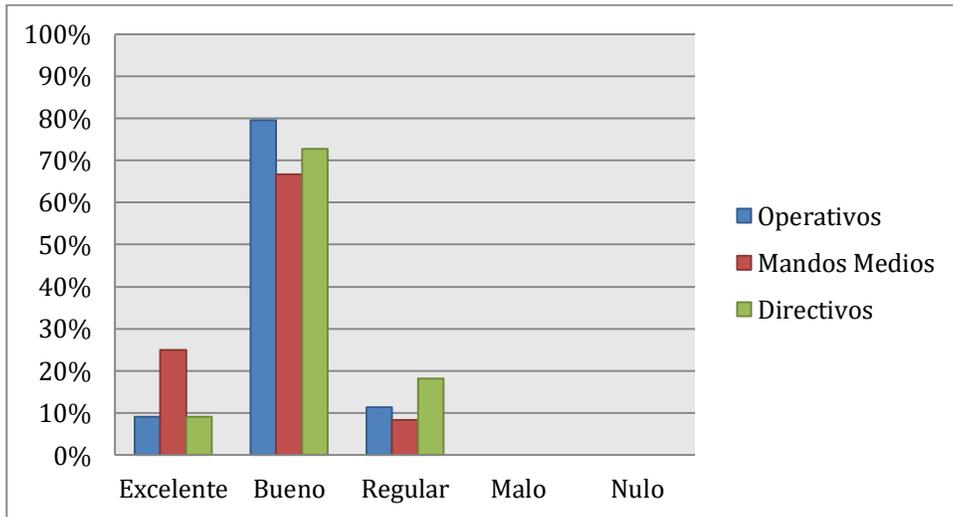
La capacitación y conocimientos adquiridos recibieron un 28% de respuestas dentro del rango de regular a malo, siendo los directivos y mandos medios quienes dieron las calificaciones más bajas. En el caso de los conocimientos adquiridos, los funcionarios en un 90% los consideran dentro del rango de excelente a bueno. El grupo de directivos fue quien consideró con menor puntuación esta dimensión.

- Diseño de puestos y tareas

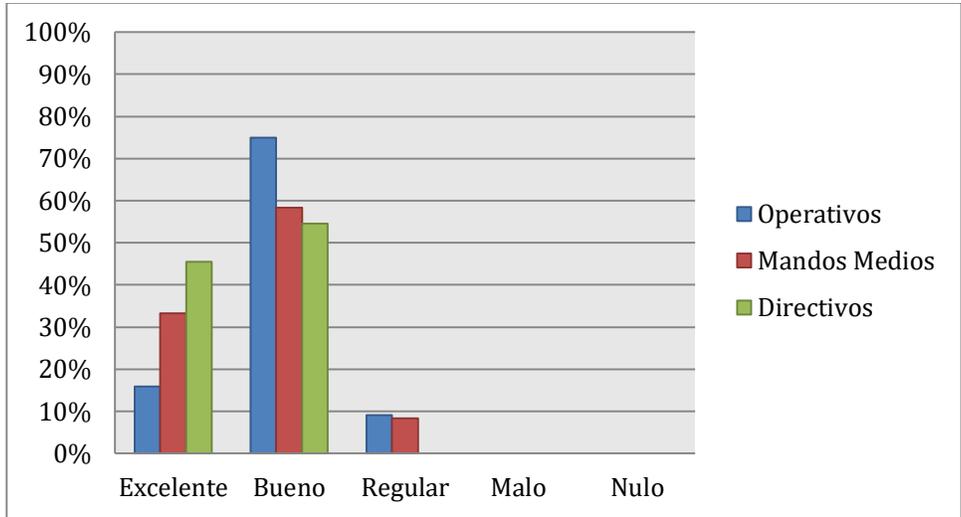
A continuación, la valoración por grupos jerárquicos.



Gráfica 3.3 Claridad y contenido de procedimientos



Gráfica 3.4 Tiempos establecidos de los procesos

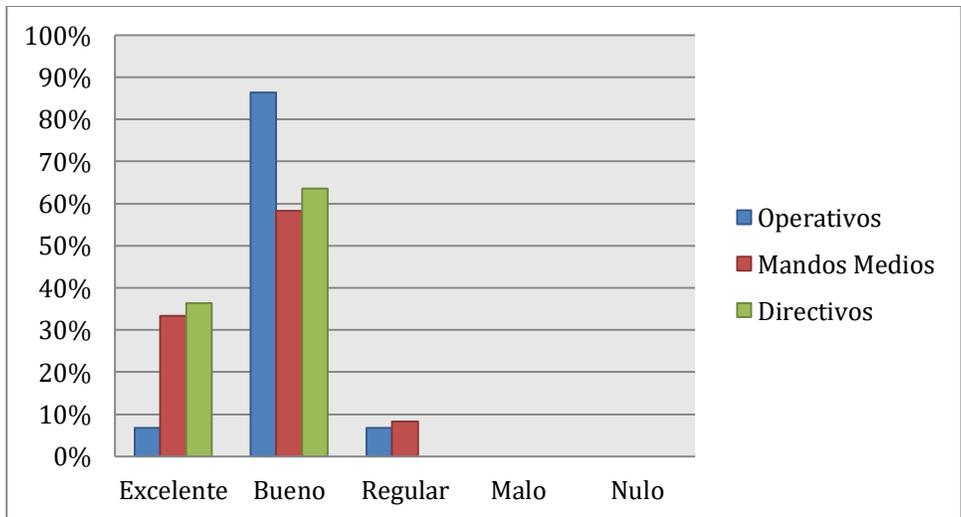


Gráfica 3.5. Eficiencia en los procedimientos

Esta dimensión fue valorada como excelente o bueno en un porcentaje promedio del 89% en sus tres reactivos. La puntuación más baja proviene del grupo de mandos medios al valorar la claridad y contenido de los procedimientos, que en un 25% la considera como regular.

- Apoyo de herramientas administrativas para mejorar el desempeño

A continuación, la valoración por grupos jerárquicos.

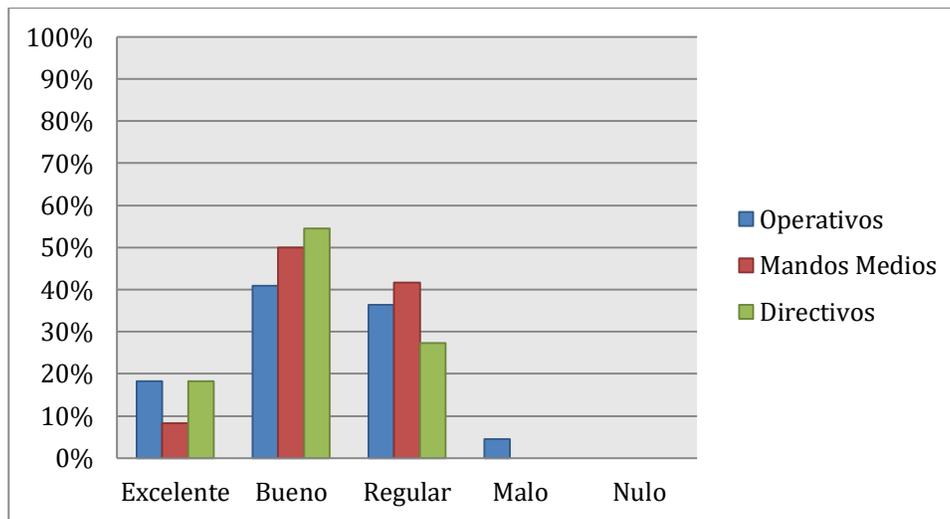


Gráfica 3.6 Herramientas administrativas

Las herramientas administrativas solo son consideradas como regulares por parte de los mandos medios y personal operativo en un porcentaje mínimo (8% y 7% respectivamente).

- Infraestructura

A continuación, la valoración por grupos jerárquicos.

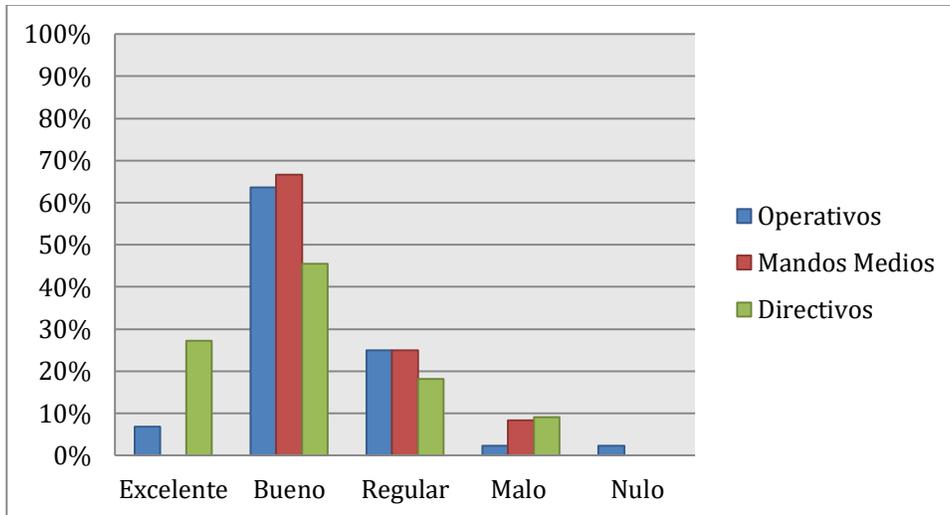


Gráfica 3.7 Infraestructura

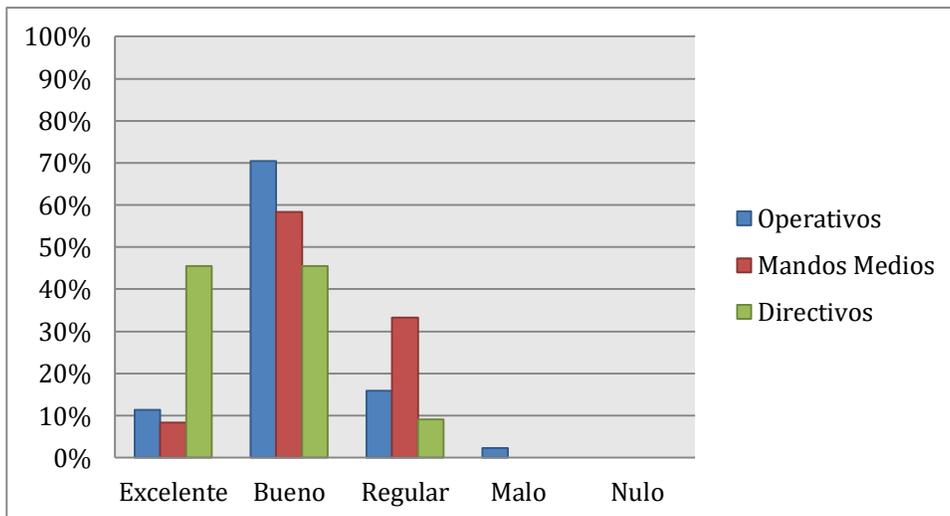
La infraestructura en aproximadamente un 39% es considerada dentro del rango de regular a nula, el grupo de funcionarios operativos la valoró en un 36% como regular; mandos medios 42% y directivos 27%. Las mejores puntuaciones pertenecen al grupo de directivos (73% de valoraciones entre excelente y buena).

- Comunicación y trabajo en equipo

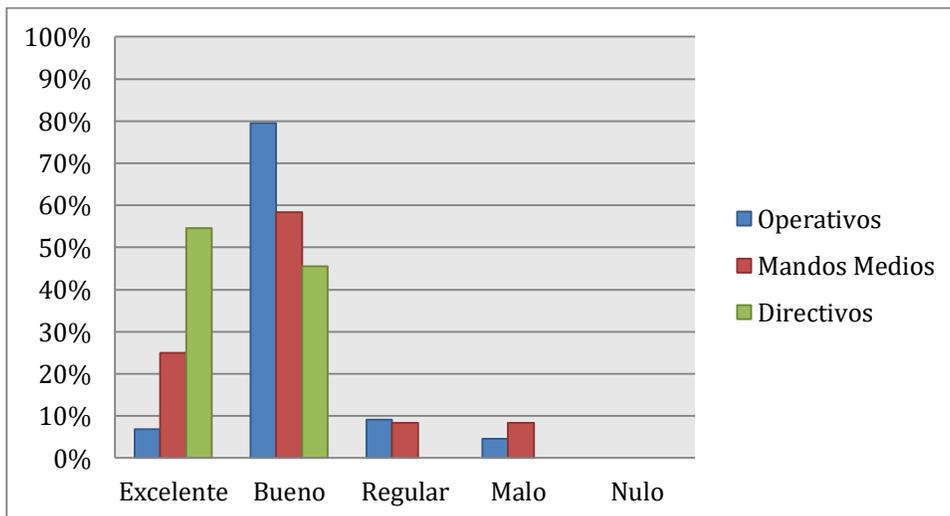
A continuación, la valoración por grupos jerárquicos.



Gráfica 3.8 Información ante cambios



Gráfica 3.9 Cooperación y apoyo de otras áreas



Gráfica 3.10 Oportunidad de participación en mejoras

La información requerida ante cambios recibió la menor puntuación con un 30% de valoración dentro del rango de regular a malo, siendo los funcionarios operativos y de mandos medios quien más bajo la puntuaron. La cooperación y apoyo de otras áreas es percibida por un 20% de los funcionarios dentro del rango de regular a malo, dentro de los que los mandos medios se destacan por 33% de calificaciones como regular. Por su parte, la oportunidad de participación en mejoras fue la mejor evaluada de la dimensión con 93% de respuestas dentro del rango de excelente a bueno.

Comparación entre direcciones

Comparación entre las tres direcciones del total de respuestas regulares, malas y/o nulas por reactivo.

Tabla 16

Porcentaje de respuestas regulares, malas y nulas por reactivo y dirección

Dirección	Reactivo 1	Reactivo 2	Reactivo 3	Reactivo 4	Reactivo 5	Reactivo 6	Reactivo 7	Reactivo 8	Reactivo 9	Reactivo 10
DGP	38%	16%	22%	19%	44%	34%	16%	13%	16%	16%
DGRH	10%	7%	10%	10%	40%	36%	31%	26%	19%	7%
DGRM	28%	10%	13%	6%	39%	30%	12%	19%	12%	7%

Siendo consideradas las respuestas dentro del rango de regulares a nulas como las áreas de oportunidad para el Tribunal de Justicia, podemos apreciar que las siguientes dimensiones son de particular interés para este diagnóstico:

- Detección de necesidades de capacitación (Reactivo 1)

Para la DGPP y DGRM específicamente en la capacitación y adiestramiento otorgado a los funcionarios. Dentro de la DGPP los tres niveles jerárquicos valoraron esta dimensión de forma similar (del 30% al 40% de las respuestas como regular y un 8% como nula). En el caso de la DGRM, el grupo de Directivos son quienes más bajo la valoran con 36% de respuestas como regular, seguido del grupo de Operativos con 28% como regular o nula y Mandos Medios con 25% como regular a mala.

- Infraestructura (Reactivo 5)

Esta dimensión es una de las más afectadas para las tres direcciones refiriéndose al equipo de cómputo, software, espacio de trabajo, material de oficina, etc. Para la DGRH tanto el grupo de Directivos como de Operativos tienen un alto porcentaje de insatisfacción respondiendo el primero con 57% y el segundo con 43% dentro del rango de regular a mala. En cuanto a la DGPP el grupo de Operativos tiene un 58% de respuestas dentro del mismo rango, seguido de los Mandos Medios con 40% como regular o nula y los Directivos con 30% como regular. Por último, en la DGRM los Mandos Medios son quienes puntúan más bajo con un 42% como regular, seguido del grupo de Operativos con el 41% como regular o mala y finalmente los Directivos con el 27% como regular.

- Comunicación y trabajo en equipo. (Reactivos 6, 8 y 9)

Esta dimensión también es una de las más afectadas para las tres direcciones específicamente en el reactivo 6 que se refiere a la información recibida cuando existen cambios en los procesos de trabajo en la DGRH el grupo de Directivos la considera en un 71% como regular, mala o nula, mientras que los Mandos Medios en un 43%, la DGPP cuenta con 40% de los Directivos y 50% de los Mandos Medios con la misma valoración y finalmente la DGRM con 27% Directivos, 33% de los Mandos Medios, 29% de los Operativos.

Para el reactivo 8 refiriéndose a la cooperación, apoyo y ayuda recibida de otras áreas para la culminación del trabajo, la DGRH cuenta con 29% de valoraciones como regular del personal Directivo y 32% del grupo de personal Operativo así mismo dentro de la DGRM el 33% de los Mandos Medios la valora de igual forma.

- Diseño de puestos y tareas. (Reactivos 3 y 7)

Esta dimensión recibió bajas puntuaciones para el Reactivo 3, claridad y contenido de los procedimientos y Reactivo 7, tiempos establecidos en los procesos para la entrega y recepción de tareas. Para el Reactivo 3 dentro de la DGPP el grupo de Mandos Medios tuvo un 40% de respuestas dentro del rango de regular a mala y para el Reactivo 7

dentro de la DGRH el grupo mayormente afectado fue el de Directivos con 71%, seguido del de Operativos con 25% valorándolo como regular.

Resultados de Encuesta a usuarios externos

A continuación, se muestra la distribución de frecuencias para cada uno de los reactivos de la Encuesta a Usuarios Externos, los resultados serán agrupados por dimensión e incluyendo a las tres direcciones de forma simultánea.

- Eficiencia en la atención del usuario

Esta dimensión se compone de los reactivos 1 y 2

1. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que algún servidor público lo atendiera?
2. ¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?

Tabla 17

Comparación de respuesta de la dimensión uno entre las tres direcciones.

Dirección	Respuesta	Reactivo 1	Respuesta	Reactivo 2
DGPP	Menos de 10 minutos	80%	Una	82%
	10 - 15 minutos	19%	Dos	11%
	16 - 25 minutos	0%	Tres	4%
	Más de 26 minutos	0%	Más de tres	2%
DGRH	Menos de 10 minutos	94%	Una	67%
	10 - 15 minutos	6%	Dos	31%
	16 - 25 minutos	0%	Tres	1%
	Más de 26 minutos	0%	Más de tres	1%
DGRM	Menos de 10 minutos	65%	Una	60%
	10 - 15 minutos	15%	Dos	35%
	16 - 25 minutos	16%	Tres	3%
	Más de 26 minutos	3%	Más de tres	2%

Siendo consideradas las respuestas del reactivo 1 como un tiempo de espera mayor a 16 minutos para recibir la atención de un funcionario público y las respuestas del reactivo 2 como la atención de más de un funcionario para recibir el servicio y/o

información que buscan los usuarios, como las áreas de oportunidad para el Tribunal de Justicia, podemos apreciar lo siguiente:

- La DGRH y la DGRM tienen los mayores porcentajes de usuarios que requirieron ser atendidos por dos o más funcionarios antes de recibir el servicio y/o información que solicitaron.
 - La DGRM tiene el mayor porcentaje de usuarios que tuvieron un tiempo de espera de más de 10 minutos para recibir una primera atención por parte del funcionario público.
- Calidad en la atención al usuario

Esta dimensión se compone de los reactivos 3 y 4

3. ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de los servidores públicos?
4. La información que recibió sobre los documentos y trámites necesarios para obtener el servicio deseado fue:

Tabla 18

Comparación de respuesta de la dimensión dos entre las tres direcciones.

Dirección	Respuesta	Reactivo 3	Respuesta	Reactivo 4
DGPP	Excelente	69%	Completa	95%
	Buena	28%	Incompleta	4%
	Regular	2%	Nula	0%
	Mala	0%		
DGRH	Excelente	66%	Completa	97%
	Buena	33%	Incompleta	3%
	Regular	1%	Nula	0%
	Mala	0%		
DGRM	Excelente	30%	Completa	88%
	Buena	58%	Incompleta	10%
	Regular	10%	Nula	1%
	Mala	1%		

Siendo consideradas las respuestas del reactivo 3 dentro del rango de regular a mala y las respuestas del reactivo 4 como indicativo de que la información recibida por parte

de los funcionarios fue incompleta o nula, las áreas de oportunidad para el Tribunal de Justicia, podemos apreciar lo siguiente:

- Para la DGRM existe un porcentaje de respuestas mayor en comparación a las otras dos direcciones, lo cual indica un área de oportunidad en la atención y en la información que ofrecen los funcionarios públicos.
 - Claridad en los procedimientos

Esta dimensión se compone del reactivo 5

5. ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar el trámite o servicio deseado?

Tabla 19

Comparación de respuesta de la dimensión tres entre las tres direcciones.

Dirección	Respuesta	Reactivo 5
DGPP	Fácil	84%
	Complejo, pero claro	6%
	Confuso	8%
DGRH	Fácil	83%
	Complejo, pero claro	17%
	Confuso	0%
DGRM	Fácil	75%
	Complejo, pero claro	18%
	Confuso	6%

Siendo consideradas las respuestas del reactivo 5 como que los procedimientos requeridos para realizar un trámite o servicio solicitado son confusos como un área de oportunidad para el Tribunal de Justicia, podemos apreciar lo siguiente:

- Para las tres direcciones se obtienen valoraciones menores a un 10% consideradas como confusas y solo para la DGRH y DGRM por arriba de un 10% como complejo, pero claro, lo cual no necesariamente indica que sea un área de mejora.

- Calificación global del servicio

Esta dimensión se compone del reactivo 6

6. En general, ¿cómo calificaría el servicio proporcionado por la institución?

Tabla 20

Comparación de respuesta de la dimensión cuatro entre las tres direcciones.

Dirección	Respuesta	Reactivo 6
DGPP	Excelente	60%
	Bueno	37%
	Regular	2%
	Malo	0%
DGRH	Excelente	68%
	Bueno	31%
	Regular	1%
	Malo	0%
DGRM	Excelente	73%
	Bueno	15%
	Regular	10%
	Malo	1%

Siendo consideradas las respuestas del reactivo 6 referente a la calidad del servicio recibido, dentro del rango de regular a malo como un área de oportunidad para el Tribunal de Justicia, podemos apreciar lo siguiente:

- La DGRM recibió un porcentaje del 11% de respuestas dentro del rango de regular a malo que sugiere un área de oportunidad para la dirección.

- Sugerencias

Esta dimensión se compone del reactivo 7, el cual tiene un campo de respuesta abierto en donde el usuario puede añadir cualquier comentario que considere ayudaría a mejorar el servicio de la institución. Para poder representar de forma clara y sencilla las sugerencias recibidas, estas fueron agrupadas 4 categorías.

7. ¿Tiene usted alguna sugerencia que hacerle a la institución?

Tabla 21

Comparación de respuesta de la dimensión cinco entre las tres direcciones.

Dirección	Respuesta	# Usuarios	Porcentaje
DGRH	Mejoras en la divulgación de servicios que ofrece la dirección	14	36%
	Mejoras en la calidad de la atención de los servidores públicos		50%
	Mejoras en la agilidad del servicio		14%
DGPP	Mejoras en la divulgación de servicios que ofrece la dirección	14	29%
	Mejoras en la calidad de la atención de los servidores públicos		36%
	Mejoras en la agilidad del servicio		14%
	Reducción de la complejidad de los procedimientos		21%
DGRM	Mejoras en la calidad de la atención de los servidores públicos	27	11%
	Mejoras en la agilidad del servicio		33%
	Aumento de suministro de material de oficina		56%

De acuerdo a las sugerencias recibidas para cada dirección podemos considerar como un área de oportunidad para el Tribunal de Justicia lo siguiente:

- Para las tres direcciones la mejora en la calidad de atención de los servidores públicos, con especial énfasis en la DGRH y la DGPP
- Para la DGRH y la DGPP en cuanto a la divulgación que realizan sobre el aviso de recolección de pagos y de las instrucciones de cómo realizar el gasto de viáticos respectivamente.
- Para la DGPP en cuanto a la complejidad de los procedimientos.
- Para la DGRM en cuanto al suministro que ofrecen a los funcionarios en cuanto al material de oficina.

5. Discusión de Resultados

Partiendo de la información mostrada en el capítulo anterior, así como el marco teórico, este capítulo busca describir las fortalezas y áreas de oportunidad del Tribunal de Justicia.

Es importante considerar que la encuesta enfocada a evaluar la calidad del servicio de los funcionarios tiene ciertas limitaciones que nos impiden entender a detalle la complejidad del servicio o información que fue solicitada, así como el canal de comunicación usado (e-mail, llamada o de forma presencial) lo cual puede tener un impacto directo en las evaluaciones tanto negativas como positivas para cada variable. Lo anterior es relevante sobre todo al analizar los resultados de la DGRM y DGRH en donde existen más de 33% de casos en donde se requirieron consultar a más de dos funcionarios, así como esperar más de 10 minutos para ser atendido (34% de los encuestados de la DGRM), a esto se suma el no recibir información completa sobre el servicio requerido o una valoración considerada como regular o mala en la calidad de la atención, en donde de nuevo la DGRM tiene un 10% de casos. Utilizar un medio de comunicación como el correo en comparación con una llamada o una solicitud presencial cambia dramáticamente la expectativa de recibir una respuesta para el mismo periodo de tiempo, así como la capacidad del funcionario de dar explicaciones más detalladas o compartir formatos o instructivos que guíen al solicitante en el proceso, por lo que en definitiva es de vital importancia entender más a fondo estas interacciones para dar el valor correspondiente a las puntuaciones recibidas, ahora, tomando en cuenta estas limitaciones parece ser de mayor importancia considerar la calificación global del servicio y las sugerencias como una evaluación más justa y es aquí donde claramente se aprecia una percepción altamente positiva hacia el Tribunal de Justicia en sus tres direcciones al contar con más de un 88% de casos evaluados como excelentes o buenos. Por su lado las sugerencias cobran relevancia para la DGPP y DGRM en donde para la primera se encuentra una relación de un 19% de casos donde se tomó más de 10 minutos en atender al solicitante así como 8% valorados como

procesos confusos con 36% de las sugerencias de la dirección dirigidas a incrementar la calidad general del servicio, en cuanto a la DGRM, la valoración general de sus servicios puede estar influenciada por la capacidad de suministrar mayor cantidad de material de oficina ya que recibió 56% de casos donde se menciona esta carencia. Es de interés para esta discusión de resultados notar que los funcionarios muestran calificaciones más bajas respecto de sus propias áreas y procesos que de los servicios que solicitan a otras direcciones. A continuación, un análisis de dichos elementos:

- Capacitación y Adiestramiento de los funcionarios públicos

De acuerdo a Lusthaus (2002) la existencia de un plan de desarrollo que incluya un diagnóstico de necesidades de capacitación enfocado a aumentar las aptitudes y conocimientos de los empleados es un paso fundamental para obtener un impacto positivo en el desarrollo de sus actividades, y en este rubro las direcciones del Tribunal que muestran un área de oportunidad son la Dirección General de Presupuesto (DGPP) y la Dirección General de Recursos Materiales (DGRM) a lo largo de sus tres grupos jerárquicos, mostrando un alto porcentaje de valoración como regular o nula, sin embargo también es importante resaltar que los propios funcionarios consideran sus conocimientos para desarrollar su trabajo en su mayoría como excelentes o buenos. Analizando la situación anterior es importante reconocer que dentro de la Encuesta a Usuarios Externos los usuarios de ambas direcciones están de acuerdo con que la información ofrecida por los funcionarios acerca de trámites o en general al ofrecer un servicio es calificada como excelente o buena en un alto porcentaje, lo cual indica que los funcionarios, por lo menos en su mayoría, cuentan con los conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones. Partiendo de este precedente se sugieren dos posibles explicaciones. Una explicación sería que los funcionarios cuentan con previa experiencia profesional y/o educativa suficiente para desempeñar sus funciones, o retroalimentación de sus compañeros y jefes que les ha permitido dominar los conocimientos y habilidades necesarias. Otra explicación sería que efectivamente los funcionarios reciben capacitación acorde a los conocimientos y habilidades necesarias de acuerdo a su puesto, sin embargo, lo que realmente esperan es ampliar sus

conocimientos o competencias en otras áreas que complementen la experiencia con la que ya cuentan. Ambas situaciones explicarían por que los funcionarios se perciben y son percibidos como bien preparados para desempeñar sus actividades a pesar de que la capacitación que han recibido no cumpla sus expectativas.

- Apoyo de herramientas administrativas para mejorar el desempeño

Las herramientas administrativas facilitan a la institución el desarrollo de los procesos de trabajo y por lo tanto permiten un mejor desempeño de los funcionarios públicos. Específicamente en este rubro la DGPP fue la única dirección en donde se encontró un área de oportunidad. En esta dirección las valoraciones bajas aparecen únicamente a nivel de Subdirección y Dirección lo cual da mayor probabilidad a que las herramientas administrativas valoradas no pertenezcan al tipo de documentos o formatos utilizados por personal operativo en sus actividades diarias si no a herramientas que tengan un mayor alcance dentro de sus respectivas unidades, posiblemente relacionados con formatos para gestión de presupuestos, presentación de resultados mensuales, administración de proyectos o de alguna otra actividad perteneciente a los líderes de esta dirección.

- Infraestructura

La infraestructura ofrecida por la institución a sus empleados en cuestión de espacios de trabajo, transporte, equipo de cómputo, plataformas de software especializado, etc. tiene un gran impacto en el desempeño de sus actividades cotidianas y es de gran importancia que este rubro haya sido considerado por las tres direcciones a lo largo de todos los niveles jerárquicos como un área de oportunidad por el impacto que puede tener en sus procesos de trabajo.

- Comunicación y trabajo en equipo

La comunicación es un proceso fundamental para desarrollar cualquier actividad dentro de la organización, es por esto que es de gran relevancia que este rubro sea uno

de los más afectados de la institución. La información e instrucciones compartidas con los funcionarios públicos al enfrentar algún cambio en su forma de trabajo es una de las áreas más afectadas, particularmente para el personal directivo y de mandos medios. Lo anterior sugiere que esta área de oportunidad ocurre cuando hay cambios a nivel estratégico, proviniendo probablemente de la junta directiva y transmitiéndose verticalmente a los niveles directivos y posteriormente a diferentes departamentos, sin embargo, no parece afectar de igual forma al personal operativo (con excepción de la DGPP).

Otro rubro que se ve afectado es la cooperación y apoyo que se recibe de otras áreas (DGRH y DGRM) el cual puede ser causado por nombrar algunos ejemplos, por una integración incompleta en los procesos de trabajo entre diferentes áreas y/o direcciones, entregables que no son compatibles con los requerimientos de los funcionarios o canales de comunicación complejos (necesidad obtener diversas autorizaciones para cada solicitud) entre áreas para recibir apoyo.

Por último, otra área que se encuentra afectada es la oportunidad que existe para sugerir mejoras en los procesos de trabajo específicamente para los mandos medios y directivos de la DGRH, lo cual puede representar que no haya habido cambios estratégicos en herramientas de trabajo, implementación de modelos más actuales en sus procesos o de forma general cambios que beneficien la forma de trabajar de todo uno o varios departamentos.

- Diseño de puestos y tareas

La adecuada planeación de los puestos y tareas es benéfica para los procesos de trabajo, la distribución de las tareas puede ayudar a simplificar o hacer más complejo el desarrollo de los procesos de trabajo, así como su coordinación entre los trabajadores y usuarios internos o externos. Los resultados para la DGPP muestran que gran cantidad de sus mandos medios consideran que hay un área de oportunidad en cuanto a la definición (claridad y contenido) de sus procesos de trabajo sin embargo ni el grupo de

directivos ni operativos reportan lo mismo, esto puede significar que las dificultades que los jefes de departamento enfrentan están siendo solucionadas por ellos mismos. Por otro lado, dentro de la DRGH tanto el grupo de directivos como de personal operativo tienen dificultades con los tiempos estipulados para hacer entrega y/o recibir más tareas, lo cual puede estar generando cuellos de botella y un alto nivel de estrés en los funcionarios.

6. Conclusión

A manera de conclusión se muestran propuestas de intervención con el fin de mejorar las diferentes circunstancias que aquejan al Tribunal de Justicia.

Capacitación y adiestramiento:

Es recomendable recabar más información de los funcionarios para definir si el tipo de capacitación recibida es, en cuanto a su temática, lo esperado para desarrollar sus habilidades o si en todo caso es la calidad de los programas de capacitación lo que debe de mejorar. Con el fin de recabar esta información se sugiere formar grupos focales segmentados por dirección y grupo jerárquico en donde se permita la libre expresión de opiniones al respecto.

Herramientas administrativas

Debido a que solo ciertos grupos dentro de la DGPP muestran un área de oportunidad en esta variable, es recomendable una entrevista directa con cada uno de los directivos que no están completamente satisfechos para un análisis a detalle de las mejoras que se pueden realizar, su posible beneficio o impacto en otras áreas de la institución, así como el costo de las mismas.

Infraestructura

Debido a que el reactivo que hace referencia a la infraestructura de la institución no permite evaluar de forma específica qué elementos son los que se consideran como insatisfactorios, se recomienda crear un nuevo cuestionario en el cual se describa de forma completa la infraestructura actual y que permita realizar una calificación de cada uno de sus elementos, así como un campo abierto en el que los funcionarios puedan sugerir nuevos elementos a agregar y su justificación. Como propuesta para la creación de este cuestionario, algunos de los elementos sugeridos a evaluar serían:

Respecto de los espacios de trabajo

- Electricidad, suministro de agua, iluminación, ascensores, aire acondicionado, equipo de seguridad para emergencia, estacionamiento, servicios de limpieza, sanitarios, mobiliario de oficina y telefonía fija y móvil.

Respecto de la infraestructura tecnológica

- Equipo de cómputo, plataformas de software especializado (Software de gestión empresarial u otras plataformas especializadas de software corporativo) y ofimático, acceso y velocidad de internet, intranet.

Con el fin de facilitar la distribución del cuestionario, puede usarse un formato digital que sea enviado a cada funcionario por medio de correo electrónico, estipulando la forma y tiempo para enviar sus respuestas.

Comunicación y trabajo en equipo

Específicamente para los mandos medios y directivos de todo el Tribunal de Justicia, es importante analizar los procesos de trabajo que se siguen en cuanto a la comunicación y definición de nuevas estrategias de trabajo, recabar esta información permitirá identificar si el área de oportunidad en este rubro es causada por una falta de apego a los métodos definidos para compartir necesidades de cada área, una integración incompleta entre los distintos procesos, fallos en la calidad de la comunicación y/o flexibilidad hacia los propios funcionarios para proponer ajustes en la toma de decisiones. Para obtener dicha información se sugiere realizar reuniones con directivos y mandos medios (segmentados por área funcional).

Finalmente, también se sugiere tener reuniones con los directivos de la DGRH para conocer a fondo que tipo de iniciativas de mejora han sido sugeridas y el motivo por el que consideran que no han recibido apoyo y/o seguimiento.

Diseño de puestos y tareas

Específicamente para la DGPP que fue la dirección con mayor impacto en esta variable, se recomienda llevar a cabo un análisis de sus puestos y tareas para así definir si tienen componentes que los vuelvan innecesariamente complejos al contener actividades que no agreguen valor (por ejemplo, flujos de autorizaciones extensos), falta de apego a los requerimientos del día a día de los funcionarios o ausencia de información relevante, posteriormente dar oportunidad a los funcionarios de que compartan su opinión sobre qué circunstancias en específico deberían ser modificadas así como valorar los beneficios que podría traer una reingeniería de sus procesos. En cuanto a la DGRH, es necesario identificar en que tareas en específico se considera que los rangos de tiempo están desajustados y así identificar si son demasiado amplios o cortos y en consecuencia establecer nuevos parámetros de los mismos tomando en cuenta una distribución de carga de trabajo distinta.

REFERENCIAS

1. Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method: A behavioral science view*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
2. Achilles de Faria, F. (1983). Desarrollo organizacional: Un enfoque integral. México: Limusa.
3. Aguirre, A. (2004). La cultura de las organizaciones. España: Ariel.
4. Chiavenato, I. (2010). Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas. (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
5. Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. (9ª ed.) México: McGraw-Hill.
6. Cornejo, A. (1999). Complejidad y Caos: Guía para la administración del siglo XXI. México: Castillo
7. Cummings, T., & Worley, C. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. (8ª ed.) México: Thomson.
8. DuBrin, A. (2003). Fundamentos de comportamiento organizacional. (2ª ed.) México: Cengage Learning.
9. Espinosa, L. (1999). Una propuesta de modelo de diagnóstico organizacional para empresas petroleras mexicanas. Tesis de Maestría en Desarrollo Organizacional. Instituto de Estudios de Postgrado en Ciencias y Humanidades (INESPO). México.
10. Fernández, M., & Sanchez, J. (1997). Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. España: Díaz de Santos.
11. French, W., & Bell, C. (1996). Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

12. Guízar, M. (2008). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
13. Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reingeniería. Colombia: Norma S.A.
14. Hellriegel, D., Jackson, E., & Slocum, S. (2009). Administración: Un enfoque basado en competencias. (11ª ed.). México: Thompson.
15. Hellriegel, D., & Slocum, J., (2009) Comportamiento Organizacional. (12ª ed.). México: Cengage Learning.
16. Limón V. (2001). Diagnóstico Organizacional de una Institución Educativa los Arcos, mediante una técnica de auditoria administrativa y herramientas administrativas para la solución de problemas. Tesis de Maestría en Administración. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
17. Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, G. & Plinio, M. (2002) Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño. Canada: Banco Interamericano de Desarrollo.
18. Marx, K. (1975) El Capital Tomo 1, Vol.1. México: Siglo XXI.
19. Margulies, N. & Raia, P. (1978). Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología. México: Diana (Margulies & Raia, 1978)
20. Munck, R. (2002). Globalización y trabajo. España: Ediciones de intervención cultural.
21. Noriega, M. (1998). En defensa de la salud en el trabajo. México: Publicación de la Secretaría de Educación y del SITUAM.
22. Novoa, J. (2000). El desafío del cambio: Como lograr mejores resultados en las organizaciones. México: Manual Moderno.

23. Raineri, A. & Martínez, A. (1997). Diagnóstico Organizacional: Un Enfoque Estratégico y Práctico. Academia. 19, 1-32.
24. Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional. (13ª ed.). México: Pearson Educación
25. Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico Organizacional. (6ª ed.). México: Alfaomega.
26. Rodríguez, J. (2003). Introducción a la administración con enfoque de sistemas. (4ª ed.). México: Thomson.
27. Ronco, E., & Lladó, E. (2000). Aprender a gestionar el cambio. España: Paidós Ibérica.
28. Stewart, G., Manz, Ch., & Sims, H. (2003). Trabajo en equipo y Dinámica de grupos. México: Limusa Wiley.

ANEXOS

Anexo A

GOBIERNO MUNICIPAL REINGENIERÍA DE PROCESOS Encuesta a clientes internos

Área de adscripción: _____ Fecha: / / .

Los trabajos de reingeniería ayudarán a hacer más eficientes los procesos del gobierno municipal. Por ello, se solicita a los servidores públicos del municipio que subrayen la respuesta que, según su experiencia, corresponda a las siguientes preguntas:

1. La capacitación y adiestramiento que has tenido respecto de los procesos existentes en tu área de adscripción ha sido:

Excelente Buena Regular Mala Nula

2. La información con la que cuentas para realizar tu trabajo es:

Excelente Buena Regular Mala Nula

3. En cuanto a claridad y contenido, los flujos del o los procesos en los que participas, son:

Excelente Buena Regular Mala Nula

4. Los formatos que te ayudan a realizar tu trabajo son:

Excelente Buena Regular Mala Nula

5. Las herramientas con las que cuentas para realizar tu trabajo son:

Excelente Buena Regular Mala Nula

6. La información que recibes cuando existe algún cambio en los procesos es:

Excelente Buena Regular Mala Nula

7. Los tiempos establecidos en los procesos para la entrega y recepción de tareas correspondientes a tu actividad dentro del municipio son:

Excelente Buena Regular Mala Nula

8. La cooperación, apoyo y ayuda que recibes de otras áreas del municipio para la culminación de tu trabajo es:

Excelente Buena Regular Mala Nula

9. La oportunidad que tienes para participar en las mejoras a los procesos y el trabajo en equipo es:

Excelente Buena Regular Mala Nula

10. Los procesos establecidos contribuyen a que tu trabajo sea desarrollado de manera:

Excelente Buena Regular Mala Nula

ANEXO B

**GOBIERNO MUNICIPAL
REINGENIERÍA DE PROCESOS
Encuesta a clientes externos**

Usted es el elemento fundamental de nuestro municipio y queremos atenderlo cada día mejor. Por ello le suplicamos que responda las siguientes preguntas, lo que nos permitirá brindarle un mejor servicio. Marque con una "X" el inciso que considere pertinente. Gracias por su cooperación.

Tipo de trámite, servicio o información solicitada:

(fecha / /)

1. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que algún servidor público lo atendiera?

- a) Menos de 10 minutos
- b) 10-15 minutos
- c) 16-25 minutos
- d) Más de 26 minutos

2. ¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?

- a) Una
- b) Dos
- c) Tres
- d) Más de tres

3. ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de los servidores públicos?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

4. La información que recibió sobre los documentos necesarios y los trámites por realizar fue:

- a) Completa
- b) Incompleta
- c) Nula
- d) Otra _____

5. ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite o solicitar el servicio deseado?

- a) Fácil
- b) Difícil
- c) Claro
- d) Confuso

6. ¿Cómo considera el costo que pago por el servicio?

- a) Adecuado
- b) Excesivo
- c) Bajo
- d) Otro _____

7. En general, ¿cómo calificaría el servicio que le proporciona el municipio?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

8. Cuando necesita algún servicio del municipio:

- a) Es fácil conocer el procedimiento
- b) Tiene que acudir a preguntar a las oficinas municipales
- c) No sabe dónde obtener la información necesaria
- d) Ni en el mismo municipio saben informarle qué hacer

9. Si fuera posible no acudir al municipio, ¿qué medio se le facilitaría más para Realizar sus trámites o solicitar servicios?

- a) Internet
- b) Correo
- c) Teléfono
- d) Otro _____

10. ¿Tiene usted alguna sugerencia que hacerle a su municipio?

ANEXO C

TRIBUNAL DE JUSTICIA

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Encuesta a funcionarios públicos

Área de adscripción: _____

Esta encuesta es parte de un diagnóstico organizacional que ayudará a hacer más eficientes los procesos de trabajo de las áreas administrativas de la institución. Por ello, se solicita a los funcionarios públicos que subrayen la respuesta que, según su experiencia, corresponda a las siguientes preguntas:

1. La capacitación y adiestramiento que has tenido respecto de las actividades de trabajo que realizas en tu área de adscripción ha sido:

Excelente Buena Regular Mala Nula

2. Los conocimientos que has adquirido para realizar tu trabajo son:

Excelentes Buenos Regulares Malos Nulos

3. En cuanto a claridad y contenido, los procedimientos que debes seguir para ejecutar tus actividades de trabajo, son:

Excelentes Buenos Regulares Malos Nulos

4. Las herramientas administrativas (hojas de formatos, manuales de procedimientos, descripción del puesto, etc.) que te ayudan a realizar tu trabajo son:

Excelentes Buenos Regulares Malos Nulos

5. La infraestructura (equipo de cómputo, software, espacio de trabajo, material de oficina, etc.) con la que cuentas para realizar tu trabajo es:

Excelente Buena Regular Mala Nula

6. La información e instrucciones que recibes cuando existe algún cambio en tus actividades de trabajo son:

Excelentes Buenas Regulares Malas Nulas

7. Los tiempos establecidos en los procesos para la entrega y recepción de tareas correspondientes a tus actividades de trabajo son:

Excelentes Buenos Regulares Malos Nulos

8. La cooperación, apoyo y ayuda que recibes de otras áreas para la culminación de tus actividades trabajo es:

Excelente Buena Regular Mala Nula

9. La oportunidad que tienes para participar en las mejoras a las actividades de trabajo y el trabajo en equipo es:

Excelente Buena Regular Mala Nula

10. De forma general, la eficiencia de los procedimientos establecidos para la ejecución de tus actividades de trabajo contribuyen a que tu trabajo sea desarrollado de manera:

Excelente Buena Regular Mala Nula

ANEXO D

TRIBUNAL DE JUSTICIA

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Encuesta a clientes

Usted es el elemento fundamental de nuestra institución y queremos atenderlo cada día mejor. Por ello le suplicamos que responda las siguientes preguntas, lo que nos permitirá brindarle un mejor servicio. Marque con una X el inciso que considere pertinente. Gracias por su cooperación.

1. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que algún servidor público lo atendiera?

- a) Menos de 10 minutos
- b) 10 – 15 minutos
- c) 16 – 25 minutos
- d) Más de 26 minutos

2. ¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?

- a) Una
- b) Dos
- c) Tres
- d) Más de tres

3. ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de los servidores públicos?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

4. La información que recibió sobre los documentos y trámites necesarios para obtener el servicio deseado fue:

- a) Completa
- b) Incompleta
- c) Nula
- d) Otra _____

5. ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar el trámite o servicio deseado?

- a) Fácil
- b) Complejo pero claro
- c) Confuso

6. En general, ¿cómo calificaría el servicio proporcionado por la institución?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

7. ¿Tiene usted alguna sugerencia que hacerle a la institución?
