UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL PARA EFICIENTAR LOS RESULTADOS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ENSEÑANZA DE COMPUTO E INGLES EN MICHOACÁN

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

KARINA GARCIA OROZCO

ASESORA: M.A. MARÍA OFELIA MENDOZA GALVAN

CO ASESORA: M.E. MARÍA LOPÉZ LARREA.

MORELIA MICHOACAN, MAYO DE 2011

INDICE

INTRODUCCIÓN……3
I. EL PROBLEMA
1.1 Situación Problemática……6
1.2 Planteamiento del problema……8
II. JUSTIFICACIÓN……9
III. OBJETIVOS……10
IV. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL
4.1 El campo del desarrollo organizacional (DO)……11
4.2 Etapas del desarrollo organizacional……18
4.3 El modelo de los 6 cuadros……19
4.4 El diagnostico organizacional……21
4.5 Instrumentos de captura de información……27
4.6 La escala Likert……31
4.7 Planeación de la información……37
4.8 Matriz FODA como herramienta para elaborar un diagnostico……55
4.9 La pequeña empresa……60
4.10 Franquicias……64
V. HIPÓTESIS……68
VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN……69
6.1 Cronograma……70
VII. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN
7.1 Cuestionario……75
7.2 Entrevista……77
VIII. ANÁLISIS Y SÍNTESIS
8.1 Numérico……80
8.2 Gráfico y porcentual……81

IX RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

9.1 Presentación de la información……..93

X. CONCLUSIONES……96

XI GLOSARIO……98

XII FUENTES CONSULTADAS……100

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe un medio dinámico en el cual todas las organizaciones se ven involucradas en sus áreas funcionales, al que se tienen que enfrentar día a día, estando en una constante lucha para lograr una respuesta de adaptación y poder responder a los cambios, que les permitan alcanzar sus objetivos.

El medio empresarial se está enfrentando a una apertura económica con los diversos tratados comerciales de México con Europa y con Norte América, lo que les exige una necesidad de desarrollo más eficiente en su actividad cotidiana.

Para realizar esta investigación, se eligió elaborar un Diagnostico Organizacional de una empresa dedicada a la enseñanza de Cómputo e Inglés ubicada en la ciudad de Morelia, en donde se han de determinar las necesidades de mejora de la misma, así como para cada uno de los colaboradores de dicha empresa. Lo anterior mediante el uso de la teoría del Diagnóstico Organizacional y más específicamente con la obtención de información por medio de cuestionarios y entrevistas, apoyados en un proceso de investigación científica, que servirá de base a la alta dirección para lograr un cambio planificado.

El planteamiento del problema, concierne en que el dueño de la empresa citada, desconoce el grado en que los miembros de misma tengan clara la meta, el nivel en que conocen e identifican la misión, los fines del organismo social, su acuerdo y compromiso.

Asimismo el director general supone que la estructura que ha determinado es la necesaria para lograr los objetivos de la organización; y de igual forma está seguro que el trabajo se realiza de acuerdo a como él lo ha establecido.

El cliente desea saber si el nivel de interdependencia de sus colaboradores, departamentos y puestos, es el óptimo para realizar el trabajo; confirmar la alta calidad de las relaciones, la manera de tratar los conflictos y que estos no se institucionalicen.

Busca determinar tanto lo que remunera y recompensa formalmente sueldos, salarios, prestaciones, premios e incentivos y, lo que sus trabajadores perciben.

Finalmente, desea confirmar el nivel de unión del personal dentro de la organización, con sus sistemas administrativos para lograr una sinergia y no un grupo de elementos aislados. Esto es, la forma en como la empresa auxilia a sus integrantes a obtener los fines de la organización y que es lo que lo impide. También, la forma de cómo realmente son utilizados dichos mecanismos.

A criterio del citado empresario, las relaciones entre sus colaboradores son cordiales y eficientes, y el estilo de liderazgo de quienes ostentan el poder formal es el necesario y conveniente para conseguir los fines, las metas y los objetivos de la empresa.

Se percibe que los sistemas de planificación y seguimiento de programas, presupuestos y sistemas de comunicación existentes, ayudaran a las personas de esta empresa a lograr los objetivos.

El objetivo general es realizar una investigación científica, para hacer un diagnostico organizacional que permita hacer propuestas administrativas a una empresa dedicada a la enseñanza de computo e inglés, y con ello colaborar a eficientar sus resultados.

El procedimiento que se utilizará para el logro del objetivo de la presente tesis será el enfoque deductivo, para probar hipótesis respecto a la eficiencia de la organización.

Se presentan las entrevistas con el cliente, para así determinar sus expectativas de la intervención, y en consecuencia encarar el diagnóstico.

En este trabajo se presentan: Justificación, objetivos: general y particulares; Marco teórico que incluye los antecedentes; Hipótesis, definición de variables, unidades de la investigación, un cronograma, la metodología con sus técnicas, instrumentos y procedimientos; glosario de términos y las fuentes consultadas.

El trabajo que aquí se presenta, puede ser de utilidad en la realización de otras investigaciones sobre el mismo tema, para el beneficio de las escuelas dedicadas a la enseñanza de cómputo e inglés.

I. EL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La investigación seleccionada para llevar a cabo el diagnostico de la presente tesis es UNA ESCUELA dedicada a impartir clases de computo e inglés la cual es de carácter privado y está pasando por una situación en la cual los alumnos están desertando y hay, muy pocas inscripciones para nuevo ingreso. Cada vez hay menos alumnos y esto está preocupando verdaderamente al director del plantel, ya que de seguir así muy probablemente la escuela deje de operar, por no contar con los ingresos suficientes para su manutención.

Los problemas que se plantean por parte del director del plantel, la plantilla de docentes, personal administrativo y alumnado son los siguientes:

- **Director**

  - La rotación de personal es muy grande, y la mayoría de los docentes trabajan un mes y ya no siguen laborando.
  - El director de la institución dice estar desesperado porque a él le piden resultados ya que esta escuela es una franquicia y de no cumplir con los objetivos que se plantean se despide al director o en caso extremo se cierra la escuela.
  - Dice que su plantilla de subordinados no le ayudan a lograr los objetivos ya que por más que les pide que le ayuden a retener a los estudiantes no ve que nadie ponga de su parte para lograrlo.
  - Manifiesta su plantilla de profesores no acatan algunas reglas fundamentales para lograr ingresos, como lo es el sacar del salón a los alumnos que no tengan su pago

realizado el día lunes a primera hora. Así como exigirles este mismo todos los días de la semana si no lo realizan el lunes a primera hora.

- Los profesores no exigen el uniforme a los alumnos.
- Dice estar atado de manos, porque por un lado el sabe de las carencias de la escuela pero el no es libre de tomar recursos para arreglarlos.

- **PROFESORES Y ADMINISTRATIVOS**

- Por su parte los profesores dicen que el director no se organiza bien y les anda dando los programas que deben impartir aun el mismo día, unos minutos antes de comenzar una clase. Dicen así no poder preparar la clase correctamente y los alumnos notan esta falta de preparación por lo tanto se inconforman. Esto provoca un estado de descontento en las aulas.
- También dicen que los pagos de sus honorarios rara vez les llega correcto, ya que casi siempre les llega menos de lo acordado y el director dice es error del sistema electrónico de pago y siempre llevan arrastrando pagos pendientes en sus quincenas, lo cual provoca fricción entre ellos y el director.
- Expresan del director que es una persona muy seria que solo habla con ellos para llamarles la atención cuando algo no le parece bien, pero nunca para felicitarlos por algún logro o para atender sus peticiones.
- Dicen es muy estricto pero solo en los aspectos que le convienen a su persona.
- El director no atiende las peticiones de los alumnos, si alguien quiere platicar con él acerca de algún problema o inquietud él dice estar ocupado y no atiende a nadie.

- **ALUMNOS**

- Los alumnos creen que la cuota es muy alta y no reciben la atención adecuada por parte de los docentes, ya que los cambian constantemente y a veces pasan algunos días sin profesor pero si tienen que pagar las cuotas.

- Aparte expresan que las instalaciones no son nada buenas, los baños en mal estado, las butacas rotas e insuficientes.
- Los alumnos creen que la institución solo los ve como si fueran dinero y no como si fueran personas, les da la sensación de que la escuela solo quiere su dinero y no su crecimiento como personas.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- ¿Cómo realizar un Diagnostico Organizacional, para detectar fallas de una empresa dedicada a la enseñanza de cómputo e inglés?

- ¿Qué variables se manejan en la detección de un Diagnostico Organizacional?

- ¿Cómo lograr la eficiencia en una empresa dedicada a la enseñanza de cómputo e inglés ubicada en la ciudad de Morelia, para alcanzar su desarrollo organizacional?

- ¿Qué propuestas administrativas pueden solucionar un problema de falta de eficiencia?

II. JUSTIFICACIÓN

Con el presente trabajo se busca a ayudar a eficientar los recursos de una empresa de carácter privado dedicada a la educación, esto a raíz de haber laborado ahí durante un año y a petición del Director de la misma el cual me autorizo hacer un Diagnostico de la empresa al haberle explicado las deficiencias organizacionales que presenta y hacerle saber que tienen solución con la aplicación de un buen programa de Desarrollo Organizacional.

Creo fielmente que los problemas organizacionales que presenta la empresa se pueden erradicar algunos de estos son de fácil solución, sin embargo algunos otros son más complejos pero con el diagnostico y la implementación del programa de Desarrollo Organizacional tendrán solución ya que este permite aportar estrategias para solucionar problemas a corto y a largo plazo.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para empresas que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas. Y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

Por último, profesionalmente me ayudara a aplicar y desarrollar los conocimientos adquiridos durante la carrera; asimismo compartir la investigación con estudiantes y colegas de esta carrera que realicen investigaciones similares sobre el tema. Y poder retribuir un poco de lo que la institución y los profesores me han dado.

III. OBJETIVOS

Objetivo general:

Realizar una investigación científica, para hacer un diagnostico organizacional que permita hacer propuestas administrativas a una empresa dedicada a la enseñanza de computo e inglés, y con ello colaborar a eficientar sus resultados.

Objetivos particulares:

- Colaborar con la empresa en la que se hará el diagnostico, a fin de que esta mejore su organización y administración.

- Proponer una serie de estrategias administrativas que ayuden a lograr la eficiencia de una institución de enseñanza de cómputo e inglés.

- Comprobar las hipótesis formuladas en la presente tesis.

- Obtener mi título como Licenciado en Administración de Empresas.

IV. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

4.1 EL CAMPO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo organizacional (**DO**) Es una serie de estrategias que se implementan cuando se necesita de un cambio dentro de alguna organización, con las cuales los individuos que están dentro de esta no ven bloqueados sus objetivos ni su efectividad de trabajo en grupo. Estas estrategias sirven para cambiar creencias actitudes, valores y estructuras que impiden la adaptación y la sobre vivencia de las organizaciones en un mundo que exige cambios rápidos y vertiginosos.

El DO está enfocado a las personas y organizaciones, y se debe de implementar de acuerdo a las necesidades y circunstancias por las que este atravesando la organización y el ambiente que en ese determinado momento este viviendo el grupo de individuos que laboran dentro de ella.

Esto solo se puede lograr con un gran sentido común y debe ser planificado, continúo y esperando resultados a largo plazo.

Para implementar los programas del DO se supone que primero el líder de la organización encuentra un problema dentro de la misma y trata de solucionarlo. Para ello contacta a un profesional del DO para que lo ayude a resolverlo y juntos trabajan en el diseño y la implementación de los programas.

El DO trata una amplísima gama de los problemas de las personas en las organizaciones, por ejemplo: clima organizacional insatisfactorio, mala calidad, baja productividad, conflictos entre el personal, mala comunicación, metas y objetivos diferentes, mala relación

con los clientes, liderazgo mal llevado, estructuras inadecuadas, organización deficiente; entre muchos otros.

El DO funciona si la organización sufre de algunos de estos problemas y se tienen en mente algunos de los siguientes objetivos:

1. Ayudar en el cambio y desarrollo de los individuos que laboran en una organización y con esto lograr el cambio y desarrollo de la propia organización.
2. Implementar programas que logren la efectividad tanto del sistema que ya está establecido en la organización, como de los sistemas temporales. Por medio de la creación de sistemas de mejoramiento continuo.
3. Progresar en la comunicación y colaboración entre las unidades interdependientes de la organización.
4. Crear condiciones para que los conflictos que se presenten sean resueltos adecuadamente.
5. Incrementar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
6. Aumentar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal de los miembros de la organización.
7. Que la comunicación en todos los sentidos, (horizontal, vertical y diagonal) se abra y se mantenga en esta forma en beneficio de la organización.
8. Lograr un alto compromiso de todo el personal en el cumplimiento de los programas y en la planeación y ejecución de los mismos.

Entonces el DO será una herramienta de gran utilidad para lograr un cambio planificado en beneficio de su equipo de trabajo y así mismo de la organización.

- **El cambio planificado**

Cambio significa que le nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de ellas. Normalmente la necesidad de cambiar nace de una demanda del exterior ya sea del gobierno, de la competencia, por las constantes variaciones de la tecnología, los clientes, etc. Cuando estas necesidades vienen del interior de la institución las cuales pueden ser de un nuevo ejecutivo, productos o servicios obsoletos, una nueva dirección estratégica, etc.

Una diferencia principal entre el desarrollo organizacional y otros programas de mejoramiento de la organización es el papel del consultor en su relación con los clientes.

Los consultores en DO establecen una relación de colaboración de relativa igualdad con los miembros de la organización, a medida que juntos identifican los problemas y las oportunidades y emprenden una acción. Los consultores organizan las actividades para que los integrantes resuelvan sus propios problemas, si se solucionan nos sirven como facilitadores y asistentes.

El desarrollo organizacional es un proceso enfocado en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.
Los principales acontecimientos en el proceso son: percibir lo que anda mal y lo que se debe corregir, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, hacer ajustes según sea necesario, y repetir la secuencia.

La cultura de la organización influye en la forma de conducirse del individuo y del grupo. La cultura se puede definir como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan. Si se quiere tener un cambio permanente es necesario también cambiar su cultura. Warner Burke lo considera como el sello del DO, por lo que diagnosticar, comprender y cambiar la cultura de la organización es algo cada vez más importante en el DO.

Los procesos son las formas de realizar las cosas en las empresas y los métodos son para llegar a los resultados. Los procesos organizacionales más importantes son: la comunicación, la resolución de problemas, la resolución de conflictos, la administración estratégica, la forma de ejercerla, y el estar actualizado continuamente.

Peter Vaill considera al DO como un proceso para mejorar los procesos de la organización. Un tema central en el desarrollo organizacional es mejorar la efectividad de las organizaciones al mejorar los procesos de la organización.

Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente, por lo que los esfuerzos se enfocan a mejorar la organización total.

Shafritz y Ott describen la perspectiva de los sistemas como sigue: la escuela de sistemas considera a la organización como una serie compleja de elementos entrelazados e interconectados en forma en forma dinámica, incluyendo sus entradas, procesos, salidas, circuitos de retroalimentación y el ambiente en el cual opera.

Una meta para los programas es perfeccionar y armonizar dándole una congruencia a los sistemas. Cuando la estructura, la estrategia, la cultura y los procesos de la organización no están alineados, el desempeño sufre, por lo que se debe de estar perfectamente coordinado para lograr que el cambio se dé en todos los aspectos.

Hoy las instituciones son sistemas abiertos, todo el entorno les afecta de una u otra forma, muchos de los problemas se dan por los constantes cambios del exterior, peor también con estos vienen oportunidades, por lo que se tendrá que adaptar rápidamente, lo que resulta cada vez más difícil porque estos cambios del entorno se dan cada vez más difícil porque estos cambios del entorno se dan cada vez más rápido.

- **Cronología de los acontecimientos en el pensamiento de la organización.**

1911. Frederick Winslow Taylor, Realizó un estudio sobre los tiempos y movimientos, por los que dividió las tareas en pequeñas y repetitivas, para tener una forma mejor de desempeñar el trabajo, consistía en que los expertos designaran a cada tarea asegurándose de que se desempeñaran correctamente. Se diseñaron sistemas de pago por pieza–cantidad para incrementar la motivación e impedir que los empleados fingieran trabajar o fueran negligentes. Las tareas sencillas y repetitivas redujeron al mínimo las habilidades requeridas para el desempeño del trabajo.

1922. Max Weber, Trajo el concepto de burocracia como la forma mejor y más eficiente de organizar a los individuos. Una enérgica jerarquía de autoridad, una amplia división del trabajo, reglas impersonales y procedimientos rígidos harían que se tuviera una amplia organización. Esto trajo consigo muchas cosas que parecían que iban a beneficiar a las instituciones pero también trajeron fallas no intencionales, por lo que la administración científica como la forma de organizar el trabajo, y la burocracia como la forma de organizar a las personas, fueron los paradigmas para las empresas.

1926. Mary Parker Follet, escribió un artículo sobre la formación de dar órdenes, aconsejando un liderazgo de participación y resolución conjunta de problemas por la clase trabajadora y la gerencia. Dedico gran parte de su carrera a encontrar formas de reducir las relaciones adversas entre los trabajadores y la gerencia. Sus documentos se recopilaron y publicaron en forma de libro en 1941.

1927 a 1932. Los estudios de Elton Mayo**,** Roethlisberger, Dickson y Homans, cambiaron las creencias de las personas acerca de la conducta organizacional. Las investigaciones demostraron la superioridad de los factores sociales sobre la productividad y el clima. Las personas determinaban el desempeño en la empresa según el ambiente de trabajo,

sentimientos y actitudes acerca del trabajo. Las normas del grupo tenían efectos más poderosos sobre la productividad que los incentivos económicos. Las personas no eran piezas; las organizaciones no eran máquinas.

1938. Barman, presentó los descubrimientos de su experiencia como presidente de la New Yersey Bell Telephone Company. Consideraba las organizaciones como sistemas sociales que deben ser efectivos y eficientes. Su teoría de la aceptación de la autoridad proponía que esta se deriva de la buena voluntad de los subordinados para acatar las instrucciones, más que de la posición de poder.

1939. Lewin, Lippitt y White demostraron la superioridad del liderazgo democrático, en comparación con el liderazgo autoritario y el liderazgo de no intervención en términos de los efectos sobre el clima del grupo y el desempeño del mismo. El liderazgo democrático parecía sacar a la superficie lo mejor que había en los grupos, el liderazgo autoritario causaba dependencia, apatía agresividad y un desempeño deficiente.

1960. El movimiento de relaciones humanas aconsejaba la administración de participación, una mayor atención a las necesidades de los trabajadores, entrenamiento en las habilidades interpersonales para los supervisores, y una humanización general del lugar de trabajo.

1946 y 1947. Se inicio en este periodo los entrenamientos en laboratorio una de las actividades que ayudo a desarrollarse considerablemente. El movimiento se basaba en los valores humanistas y democráticos.

1948. Ken Benne y Paul Sheats, propusieron que las funciones del liderazgo de un grupo se deberían compartir entre el líder y los miembros del grupo y demostraron la forma en la cual era posible hacerlo.

1951. Eric Trist y Ken Bamforth, de la clínica Tavistock, publicaron los resultados de su trabajo en las minas de carbón en Gran Bretaña. Este artículo introdujo el concepto de las organizaciones como sistemas socio técnicos, que postula que las organizaciones se componen de un sistema social y uno técnico y que los cambios en un sistema producirán cambios en otro.

1954. Abraham Maslow, presentó una nueva perspectiva de la motivación humana Maslow sugería que la motivación humana está colocada en una jerarquía de necesidades, desde las necesidades de un nivel inferior, como las necesidades fisiológicas y de supervivencia, hasta las necesidades de un nivel superior como la propia estimación y la autorrealización. La teoría postulaba que cuando se satisfacen las necesidades de nivel inferior, las de nivel superior se vuelven dominantes.

1960. Douglas McGregor escribió The Human Side of Enterprise, en el que habla de las hipótesis de la teoría X y la teoría Y. En la que dice que las personas X son perezosas, que carecen de ambición, que les desagrada la responsabilidad y son egoístas, indiferentes a las necesidades de la organización, que se resisten al cambio y que necesitan que las guíen. Las personas Y tratan de desarrollarse, de asumir las responsabilidades y de perseguir las metas de la organización si se les brinda la oportunidad y el ambiente social para hacerlo.

1961. Bums y Stalker describieron dos formas muy diferentes de la estructura de una organización mecanicista y orgánica. En un ambiente de cambio lento, una estructura mecanicista de una organización puede ser apropiada; en un ambiente de cambio acelerado, es preferible una organización orgánica. Las estructuras orgánicas fomentan la toma de decisiones y la autoridad descentralizada, las comunicaciones abiertas y una mayor autonomía individual.

1961. Rensis Likert, presentó datos y una teoría que mostraban la superioridad de un estilo de liderazgo democrático en el cual el líder está orientado al grupo, a las metas y comparte la toma de decisiones con el grupo de trabajo. Este estilo de liderazgo se comparaba con un estilo de liderazgo autoritario de uno a uno.

4.2 LAS ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El DO es un proceso tan complejo que se debe basar en algunos de los siguientes pasos, ya que aunque hay varios enfoques, el DO siempre pretende llevar a la organización de donde está ahora, a donde debería estar e incluso entonces continuar para evaluar los resultados y seguir impulsando el cambio:

1.- ***Diagnostico inicial:*** El asesor se reúne con los altos ejecutivos para determinar la naturaleza de los problemas de la empresa.

El asesor busca información mediante entrevistas con el cliente o con diversos miembros de la compañía. El asesor y el cliente forman un equipo para rescatar a la compañía.

2.- ***Entrada:*** representa el contenido inicial entre el consultor y el cliente, la exploración de la situación que estimuló al cliente a buscar a un consultor, y la exploración dirigida a determinar el problema o la oportunidad. El cliente y el consultor constituyen un buen equipo.

3.- ***Hacer un contrato:*** Trata de establecer expectativas mutuas, hacer un acuerdo acerca de los gastos de tiempo, dinero y recursos, y lo que cada parte espera obtener de la otra.

4.- ***Diagnostico:*** Es en donde se descubren los hechos, y se obtiene una imagen de la situación por medio de entrevistas, observaciones, cuestionarios, examen de los documentos y la información de la organización, etc. Hay dos pasos en la fase del diagnostico: recopilar información y analizarla.

5.- ***Retroalimentación:*** Representa el regreso de la información analizada al sistema cliente, la búsqueda de los clientes de la información para comprender, aclarar y ser exactos, y el principio de que los datos son propiedad de los clientes como sus datos, su imagen de la situación y sus problemas y oportunidades.

6.- ***Planificación del cambio:*** Los clientes deciden cuales son los pasos que deben seguir para la acción, basándose en la información que acaban de conocer. Se exploran y critican posibilidades alternativas, se seleccionan y desarrollan planes para la acción.

7.- ***Intervención:*** Pone en práctica una serie de acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.

8.- ***Evaluación:*** Representa la determinación de los efectos del programa.
Al realizar una fase proporciona la base para las fases subsiguientes, por lo que cada fase se debe realizar con cuidado y precisión.

4.3 EL MODELO DE LOS 6 CUADROS

- **Modelos de diagnostico organizacional**

Los modelos de diagnósticos buscan estructurar de manera ordenada y coherente el estudio de una organización. El modelo es básicamente una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de la forma de interrelación entre éstos. Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional

- **Modelo de los 6 cuadros de Marvin Weisbord**

Un instrumento utilizado para el diagnostico es el modelo de seis cuadros de Marvin Weisbord, que es el que será utilizado en el diagnostico de la presente tesis, en el que tiene un cuadro de referencia publicado en el año de 1976 y que todavía utilizan los practicantes del DO. Este modelo indica a los practicantes dónde deben buscar para diagnosticar los problemas de una organización.

En este modelo la organización está representada por seis casillas:

1.- **Propósito:** *¿a que nos dedicamos?, ¿qué metas se quieren alcanzar?*

2.- **Estructura:** *¿Cómo se divide el trabajo en la organización?*

3.- **Recompensas:** *¿todas las áreas de la organización tienen incentivos?*

4.- **Mecanismos auxiliares:** *¿la organización cuenta con tecnologías de coordinación adecuadas?*

5.- **Relaciones:** *¿Cómo se manejan los conflictos entre las personas de la organización?*

6.- **Liderazgo:** *¿Quiénes y cómo manejan la organización?*
Este modelo trata de encontrar el problema de la organización, ubicándolo en una de estas casillas. Este es un sistema muy sencillo pero muy efectivo.

En este sistema se debe poner atención en los aspectos formales como informales de cada casilla. En el que el sistema formal representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas, y en el sistema informal representa la forma en la cual suceden realmente las cosas.

Este modelo es particularmente útil cuando:

1.- El investigador no dispone del tiempo como sería deseable para la investigación.

2.- Cuando se necesita un organigrama falto de complicaciones para un pronto servicio.

3.- Cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistemas.

4.- Cuando los miembros de una organización no tienen claro el propósito, meta y objetivos de la empresa.

5.- Cuando la relación entre jefe y subordinado no son tan claras.

4.4 EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

- **Concepto de Diagnóstico.**

El elemento más importante del que parte esta investigación es el diagnóstico organizacional, por lo que a continuación se define dicho concepto.

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (Valdez Rivera, 1998).

El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones (Cummings y Worley, 2001).

El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o

conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

El diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

- **Generalidades del Diagnóstico.**

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

En un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema. De la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana. No necesariamente un diagnóstico organizacional es el obligado punto de partida de un proceso de planeación, ya que es necesario saber dónde estamos antes de decidir a donde queremos ir y como debemos llegar a ese punto.

El objetivo principal del diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

- **Principales objetivos del diagnóstico**

1.- Obtener información válida acerca del funcionamiento: efectividad y la salud de la organización, para formarse una imagen de lo que marcha bien y de los principales problemas. De aquí la importancia de la recopilación de datos, por que proporciona una base para comprender sus procesos y la forma en cómo estos afectan el desempeño. Este objetivo del diagnóstico es identificar áreas susceptibles de perfeccionarse, su meta final es poder planear el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y el bienestar de sus miembros, es el primer paso para mejorar el funcionamiento del organismo.

2.-Desarrollar y dirigir energía: esto es, despertar conciencia sobre asuntos importantes para el propio individuo en particular y la organización en general. Esto puede crear expectativas de que es posible lograr un cambio. Envía un mensaje de que la organización está interesada en lo que cada empleado piensa y siente. Este mensaje puede desarrollar expectativas y por consiguiente energía.

- **Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional**

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.

4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.

5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

- **Elementos del diagnóstico organizacional**

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1. **Generación de información**, la cual abarca a su vez tres aspectos:
   - La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
   - La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
   - La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

1. **Organización de la información**, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:
   - El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
   - El almacenamiento apropiado de los datos.
   - El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3. **Análisis e interpretación de la información**, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Según W. French y C. Bell (1995), el diagnóstico debe focalizarse de acuerdo al interés del cliente, concentrándose en alguno de los subsistemas de la organización así como en ciertos procesos que se desarrollan en ellos.

El diagnóstico de los subsistemas de la organización, puede tener los siguientes enfoques u objetivos:

1. La organización total,
2. Subsistemas, que pueden tener las siguientes características:
   - Tamaño
   - Complejidad
   - Grado de homogeneidad
   - Interface
   - Individuos (gerentes, jefes, puestos claves)
   - Roles (conductas como resultado de ocupar una posición)
   - Sistemas externos a la organización (legales y de orden)

El diagnóstico de los procesos organizacionales puede estar dirigido, principalmente, a:

- Patrones, estilos y flujos de información,
- Establecimiento de metas,
- Toma de decisiones, resolución de problemas y planificación de la acción (alternativas),
- Resolución y manejo de conflictos,
- Administración de las relaciones interface (dos o más grupos enfrentan problemas comunes),
- Relaciones superior – subordinado,
- Subsistemas tecnológicos y de ingeniería (adecuadas para un buen desempeño),
- Administración estratégica y planificación de largo plazo (visión/misión),
- Aprendizaje organizacional (Aprender de éxitos y fracasos para mantener competitividad).

4.5 INSTRUMENTOS DE CAPTURA DE INFORMACIÓN

Entre los instrumentos más utilizados destacan:

1. Cuestionarios y encuestas, para grandes organizaciones o subsistemas.
2. Entrevistas individuales, para grupos pequeños y homogéneos o para muestras.
3. Observaciones de terceras partes,
4. Información documental (archivos, estadísticas, organigramas, manuales).
5. Juntas de confrontación, o de resolución de problemas, cuando hay dos o más grupos involucrados.

Sin embargo, es posible que sea necesario combinar varios instrumentos para obtener una información de mejor calidad.

- **Cuestionarios o encuestas**

El cuestionario o encuesta sirve cuando:

- Se desea explorar "debajo de la superficie".
- No es posible entrevistar a las personas,
- La información se encuentra dispersa en diferentes grupos,
- Las fuentes son muy variadas.

Entre los beneficios de los cuestionarios o encuestas, destacan:

- Son económicos para grandes poblaciones,
- Es posible aplicar análisis cuantitativos mediante el uso de estadígrafos (medias, desviaciones estándar, distribución de frecuencias, coeficientes de correlación)
- La población acepta estos métodos, por lo que responde de manera más adecuada,

- Protege a las personas en el anonimato, lo que en algunas circunstancias podría favorecer la indagación.

Las limitaciones más frecuentes son:

- Las personas deben limitarse a responder en función de las alternativas, por lo que no tienen la oportunidad de expresar sus propias percepciones u opiniones,
- Las respuestas tienden a ser mecánicas o bien por cumplir con el requerimiento,
- No otorga la oportunidad al consultor de interactuar con mayor profundidad con el encuestado.

- **Elaboración de cuestionarios o encuestas**

Las preguntas deben corresponder a alguna de las variables seleccionadas para realizar el diagnóstico, por lo que no deben existir preguntas que no cumplan con el propósito de "medir" alguna variable de diagnóstico.

Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. En las preguntas abiertas, las personas deben responder eligiendo alguna de las alternativas que se le presentan. En las preguntas abiertas, las personas pueden emitir opinión en relación con lo que se pregunta, con lo cual disminuye el "encajonamiento" del encuestado, aunque subsiste el sesgo de que lo único que se indaga es lo que el encuestador desea saber.

Los cuestionarios o encuestas deben ser cuidadosamente diseñados, de manera que las preguntas sirvan para medir las variables seleccionadas, así como, que su duración sea no mayor a aquella en la cual las personas respondan mecánicamente o pierdan el interés por entregar su opinión, debido a su excesiva extensión.

Se recomienda agrupar las preguntas que tengan el mismo formato de respuesta, posibilitando construir una matriz de cuestionario y elecciones de respuesta, así como, facilitar el procesamiento de los datos y el posterior análisis, incluyendo el cruce de variables.

- **Entrevistas**

El objetivo principal de las entrevistas es explorar las opiniones y sentimientos de los entrevistados. Este instrumento ayuda al que el entrevistado exprese sus percepciones y opiniones respecto a lo que ocurre en la organización.

Las entrevistas pueden ser individuales o grupales. En las entrevistas individuales las personas pueden sentirse con mayor privacidad para expresar sus opiniones, sin embargo, en las entrevistas grupales es posible cruzar información con los demás entrevistados, para confirmarla, lo que contribuye a enriquecer la información recopilada.

Entre los beneficios de la entrevista se encuentra:

- La posibilidad de que el entrevistador pueda detectar ideas y emociones que el entrevistado no formula conscientemente,
- Mediante la entrevista se puedan desarrollar confianzas entre el consultor y los miembros de la organización, lo cual es valioso para el posterior trabajo de D.O., así como para obtener información que no podría recopilarse a través de un cuestionario.

Entre las limitaciones de las entrevistas cabe destacar:

- El tiempo de una entrevista debe ser entre una o dos horas,

- La experiencia del entrevistador es fundamental ya que debe evitar obtener demasiada información personal, que puede ser vista como amenazante para el grupo, o bien éste puede ser percibido como una persona no neutral,
- Temores de los entrevistados de que la información pueda ser utilizada para perjudicarlo, en caso de que no se proteja su anonimato.

Previo a realizar una entrevista, se requiere elaborar una pauta, en la que estén definidos los objetivos y variables que serán evaluadas o "medidas".

- **Observaciones de terceras partes.**

Este método tiene como objetivo servir de base para corroborar la información recopilada mediante otros instrumentos.

Es fácil de realizar, se puede hacer cuando se estime conveniente y proporciona información directa sobre el comportamiento de las personas.

No obstante presenta serias limitaciones ya que:

- La información recopilada será sesgada por el criterio del observador,
- Los eventos observados podrían no ser representativos de la realidad,
- Las personas modifican su comportamiento habitual cuando se sienten observadas. Recordar los estudios de Hawthorne, en el que las operarias se comportaban de manera opuesta a lo esperado, por el sólo hecho de sentirse consideradas.
- Dificultades para codificar e interpretar la información,
- Puede tener un alto costo, para que las observaciones sean representativas de la realidad.

4.6 LA ESCALA DE LIKERT

Definimos una escala como una serie de ítems o frases que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales. En nuestro caso, este fenómeno será una actitud cuya intensidad queremos medir.

Actitud es un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones.
Las actitudes no son susceptibles de observación directa sino que han de ser inferidas de las expresiones verbales; o de la conducta observada. Esta medición indirecta se realiza por medio de unas escalas en las que partiendo de una serie de afirmaciones, proposiciones o juicios, sobre los que los individuos manifiestan su opinión, se deducen o infieren las actitudes.

Un ítem es una frase o proposición que expresa una idea positiva o negativa respecto a un fenómeno que nos interesa conocer.

Expresa una opinión sobre un tema: la política normativa de la empresa, y se refiere concretamente al manejo de carretillas. La posición valorativa de tal afirmación hecha por un individuo se puede considerar como un indicador de su opinión sobre dicha política normativa, sobre el uso de carretillas elevadoras, sobre la seguridad en la empresa, etc.

- **Alternativas o puntos en la escala de Likert:**

Alternativa A:

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (Afirmación)

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Alternativa B:

(5) Totalmente de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Neutral (Afirmación)

(2) En desacuerdo

(1) Totalmente en desacuerdo

Alternativa C:

(5) Definitivamente sí

(4) Probablemente sí

(3) Indeciso (Afirmación)

(2) Probablemente no

(1) Definitivamente no

Alternativa D:

(5) Completamente verdadero

(4) Verdadero

(3) Ni falso, ni verdadero (Afirmación)

(2) Falso

(1) Completamente falso

- **Tres criterios para la confección de los ítems de una escala**

1. Los ítems deben facilitar respuestas relacionadas con el fenómeno medido, aunque dicha relación no tiene porqué ser necesariamente manifiesta.
2. Cada ítem debe declarar no sólo las dos posturas extremas, sino también graduar las intermedias. A medida que la escala gane en sensibilidad, ganará también en precisión.
3. Los ítems deben ser fiables y seguros. La fiabilidad con frecuencia se logra a costa de la precisión. Cuanto más refinada es una medición, más probable es que en dos medidas repetidas obtengamos puntuaciones distintas.

La escala de Likert es una escala ordinal y como tal no mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud, es decir que si una persona obtiene una puntuación de 60 puntos en una escala, no significa esto que su actitud hacia el fenómeno medido sea doble que la de otro individuo que obtenga 30 puntos, pero sí nos informa que el que obtiene 60 puntos tiene una actitud más favorable que el que tiene 30, de la misma forma que 40°C no son el doble de 20°C pero sí indican una temperatura más alta.

A pesar de esta limitación, la escala Likert tiene la ventaja de que es fácil de construir y de aplicar, y, además, proporciona una buena base para una primera ordenación de los individuos en la característica que se mide.

La construcción de esta escala comporta los siguientes pasos:

1. Se recoge una larga serie de ítems relacionados con la actitud que queremos medir y se seleccionan, aquellos que expresan una posición claramente favorable o desfavorable.

Estos ítems pueden ser elaborados por personas conocedoras del tema que se pretende medir y conocedoras, así mismo, del colectivo de individuos que responderá a la escala definitiva.

Es conveniente partir de una colección de 100 a 150 ítems para construir una escala de 15 a 30 ítems.

2. Se selecciona un grupo de sujetos similar a aquél al que piensa aplicarse la escala. Estos responden, eligiendo en cada ítem la alternativa que mejor describa su posición personal.

3. Las respuestas a cada ítem reciben puntuaciones más altas cuanto más favorables son a la actitud, dándose a cada sujeto la suma total de las puntuaciones obtenidas.

4. Para asegurar la precisión de la escala, se seleccionaran el 25 % de los sujetos con puntuación más alta y el 25 % con puntuaciones más baja, y se seleccionan los ítems que discriminan a los sujetos de estos dos grupos, es decir, aquellos con mayor diferencia de puntuaciones medias entre ambos grupos.

5. Para asegurar la fiabilidad por consistencia interna, se halla la correlación entre la puntuación total y la puntuación de cada ítem para todos los individuos, seleccionándose los ítems con coeficiente más alto.

6. Con los criterios anteriores de precisión y fiabilidad se selecciona el número de ítems deseado para la escala. Para asegurar la validez del contenido, aproximadamente la mitad de los ítems deben expresar posición favorable y desfavorable la otra mitad.

En ciertos casos, para obligar a los individuos a definir su posición de forma más clara, se puede suprimir la respuesta "indeciso".

El número de ítems de una escala Likert suele oscilar entre 15 y 30.

- **Inconvenientes y ventajas de la escala de Likert**

- Puede obtenerse una misma puntuación con diferentes combinaciones de ítems, lo que demuestra que la misma puntuación puede tener significados distintos. (No obstante, la consistencia interna tiende a evitarlo).
- En cambio, la escala es de fácil construcción y aplicación.
- Puede utilizar ítems no relacionados manifiestamente con el tema (pero sí de forma latente).
- A pesar de la ausencia de teoría justificativa para la "escalabilidad", en la práctica, las puntuaciones del cuestionario Likert proporcionan con frecuencia la base para una primera ordenación de la gente en la característica que se mide.
- El problema está en determinar cuándo tiene consecuencias para el significado de una misma puntuación el hecho de poder ser alcanzada por distintos medios y cuando no las tiene.

- **Procesos inductivos y deductivos**

La tarea de recopilar información, en ocasiones, puede efectuarse desde la perspectiva de la investigación, donde se requiere plantear hipótesis sobre ciertos acontecimientos, realizar inferencias y someter a procesos inductivos y deductivos para obtener conclusiones para la organización.

Investigar es tratar de descubrir el por qué de los hechos que se presentan ante nosotros. La *investigación científica* es la búsqueda, mediante métodos viables y confiables, de las leyes que explican los fenómenos naturales y sociales.
Las leyes, como generalizaciones universales acerca de hechos o acontecimientos (Kaplan), se pueden representar a través de relaciones entre variables (modelos).

Por su parte, *las variables* son grupos de atributos que pueden modificarse o asumir diversos valores. Esto las diferencia de las constantes, cuyos atributos o valores son inmutables.

Las variables a su vez se clasifican entre dependientes e independientes:

- *Variable independiente:* es aquella que es posible manipular, y que constituye la causa o antecedente, y no depende de otras variables.

- *Variable dependiente:* es aquella no manipulada y que se modifica en relación con la variación de una variable independiente.

El proceso de diagnóstico debe fundamentarse en la recopilación de información relacionada con las variables independientes, las cuales es imprescindible definir previamente, de acuerdo con la situación que se desea conocer o evaluar.

El diagnóstico, es un proceso inductivo, ya que a partir de la observación de eventos individuales se llega a conclusiones generales o leyes. A diferencia del proceso deductivo que saca consecuencias a partir de una base teórica o leyes. Por este motivo, es necesario aplicar una dosis de precaución, ya que el proceso inductivo implica que las conclusiones del diagnóstico se basan en suposiciones, la que debiera ser corroborada en la realidad, aplicando el proceso deductivo.

De este modo, el diagnóstico en DO constituye un paso previo a la acción o intervención, en la cual se corrigen los problemas, aprovechan las oportunidades y mantienen las fortalezas, posibilitando el cambio organizacional mediante la disminución de la brecha entre el futuro deseado y la situación actual.

4.7 PLANEACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La planeación del uso de la información para el cambio reviste suma importancia. La planeación del uso de la información para el cambio es importante, ya que sienta las bases de todo lo que se hará después y preparan mentalmente a los involucrados, consultor y cliente, para los eventos que se llevaran a cabo posteriormente.

Es necesaria una preparación inicial, bien delineada, porque algunas actividades, tales como el tipo de información que se ha de recopilar, el método por el cual se obtendrá la información y el análisis que se llevará a cabo tendrán una fuerte influencia n el proceso de retroinformación. Esto también para clarificar a los implicados qué; se haría y cómo se haría para determinar el procedimiento de la retroinformación.

También es importante que se lleve a cabo antes de la acción porque, recopilada la información, los implicados empezarán a considerar todo el proceso consecuente, desde la retroalimentación, en un enfoque hacia sus intereses.

Existen ciertas áreas importantes de la planeación del uso de la información que son:

1. Formación de la relación y el contrato.
2. Planear la información a buscar.
3. Planeación del uso de la información.
4. Planear la evaluación.

- **Planeación de la evaluación**

La última fase de la planeación es determinar la forma en cómo se llevará un control de las intervenciones.

Una evaluación sistemática es necesaria para especificar las consecuencias de las intervenciones no puede ser criterio de evaluación tan solo el sentirse bien. También es porque ayuda al consultor y al cliente a aprender de lo que han llevado a cabo. Si se desea continuar con el esfuerzo del cambio o estabilizarlo, también la evaluación es de gran valor y ayuda a establecer objetivamente la relación costo-beneficio del esfuerzo y si ha valido la pena o es mejor concluirlo.

Se debe planear la evaluación antes de llevar a cabo los esfuerzos de intervención, ya que en el transcurso del programa los diversos individuos o grupos pueden desarrollar diversas opiniones, actitudes o respuestas, favorables o desfavorables, en relación al esfuerzo de cambio: se podrían seleccionar patrones para la evaluación con posterioridad a los hechos, respaldando sus actitudes o comportamientos en relación a este esfuerzo.

Este esfuerzo de evaluación puede implicar mediciones anteriores y posteriores a las intervenciones, como los índices de ausentismo, de productividad, de accidentes, actitudes, etc. muy frecuentemente no es posible obtener la información 'previa' a las intervenciones, por lo que debe realizarse antes de tales actividades.

También es conveniente planear la evaluación para obligar a que se lleve a cabo, y cliente y consultor no evadan esta actividad, quizá por temor al fracaso:

1.- Se identifican los puntos de control a utilizar, esto es, en base a que se determinará si se ha intervenido exitosamente o no, como se medirán y la información necesaria para evaluar.

2.- Establecer la fecha o período para llevar a cabo la evaluación.

3.- Determinar si es necesario o no modificar alguna actividad de cambio para facilitar el control.

- **Planeación de la información a buscar**

Es determinar el tipo de información a buscar y las técnicas para obtenerla. La recopilación de los datos en el ambiente del organismo constituye una intervención fruto de la formulación de planes.

La cantidad de información disponible para un diagnóstico es inconmensurable. Ninguna recopilación por sí sola puede abarcar toda la información útil para la efectividad y salud organizacionales. Se recopilará una cantidad y la otra se dejará de lado.

La cuestión es cual información se buscará, que ha de ser la que de forma y constituya los cimientos de las actividades consecuentes. Un aspecto de importancia constituye el hecho de saber buscar la información realmente necesaria para evitar el mal uso de los recursos de que se ha dispuesto y evitar también dar el mensaje de no estar buscando lo requerido o no saber lo que se necesita obtener.

Si por el contrario, la búsqueda de información se canaliza a áreas de interés, garantizando la confidencialidad, obtendrá mayor motivación para el trabajo del cambio una vez que se analice la información en conjunto.

La mejor recopilación de información para la organización ha de ser aquella que está orientada por un conocimiento general de las organizaciones, el conocimiento específico de la organización cliente y el conocimiento de las técnicas de recopilación de información.

El conocimiento general del funcionamiento de las organizaciones es necesario para apoyar en la toma de la decisión de la información que ser tomada en cuenta y la que ser ignorada, ya que muchos procesos organizacionales son comunes. Paralelamente, la organización en cuestión también tiene sus particularidades: su personal, sus problemas, su cultura, tecnología, medio ambiente, etc., factores que también deben orientar a tomar o dejar determinada información, para la elaboración de los reactivos y para la interpretación de las respuestas.

La índole de los datos a buscar varía según las concepciones de cada consultor y de las necesidades del cliente, estos podrían girar en torno al ambiente cultural, las normas y principios de los grupos de trabajo, las actitudes de los trabajadores y empleados acerca de la organización y las prácticas administrativas, la distribución y manejo de los recursos, las repercusiones de la autoridad desigual y de la jerarquía, las repercusiones y las funciones.

Otros elementos para orientar el diagnóstico podrían incluir la "Distribución adecuada de la autoridad (muy difusa o muy centralizada), el bloqueo de la energía ductiva, la falta de comunicación entre las sub partes del sistema, la incompatibilidad entre la realidad externa y lo que percibe el cliente, la falta de claridad en las metas, la "falta de empeño en alcanzar las metas", y la falta de habilidad para tomar decisiones y para organizar la acción.

El agente de cambio selecciona el tipo de información a recopilar. La información se puede categorizar de acuerdo a sus características:

1. Enfoque de subsistema: Se refiere a los elementos del sistema que será el objeto de la investigación: aspectos técnicos o humanos.

2. Punto de medición: Se refiere a la etapa del funcionamiento de tal elemento del sistema: resultado, insumo o proceso.

3. Contenido evaluador: Este puede ser descriptivo, o si se puede interpretar la información mediante inferencias.
4. Amplitud: De acuerdo a esta característica puede ser individual, grupal u Organizacional.

5. Orientación de tiempo: La información que se ha de buscar ser del pasado, del presente, o hacia el futuro.

6. Estructura de la recopilación (estructurada - no estructurada): Es posible recopilar información estructurada, que permite resumiría cuantitativamente; o, también, poco estructurada, que es menos factible de manejarla cuantitativamente.

7. Frecuencia de la recopilación: A que en intervalos se recopilar la información: una vez o continua.

8. Muestreo de variables (estrecho-amplio): Según su plan de muestreo algunas variables serán tomadas en cuenta, mientras que otras no. El modelo que tenga el agente de cambio lo dirigirá en la determinación de las variables a ser maestreadas, y evitar descuidar las variables críticas.

9. Validez (válida - no válida): Validez objetiva: sujeta a prueba estadística o científica. Validez percibida: consideración de la precisión de la información por parte de los miembros de la organización.

10. Acceso (limitado-ilimitado): afecta a la validez percibida al uso de la información.

Todo agente de cambio tiene una serie de ideas y conceptos que van a influir en la percepción de lo que existe en el organismo, teorías acerca de los grupos, los individuos que lo componen y sobre su comportamiento. La conceptualización y determinación

(diagnóstico) de los hechos del organismo depender de este cúmulo de ideas. La teoría del diagnóstico abarca los conceptos referentes a los síntomas (señales de dolencia de la organización) como de los referentes a las causas básicas de ciertas normas propias de los síntomas.

Las teorías sobre las causas de las dificultades establecen las bases para seleccionar, donde se ha de buscar que información, obtenerla del cliente y para tomar las decisiones sobre las alternativas de acción para la solución de los problemas. Esta teoría, entonces, marca las directrices de las mejoras que se desean implantar y eventos que serán sujetos de análisis para la evaluación de la labor del DO.

No se puede determinar el tipo de información que se ha de buscar en todas las situaciones, esta se efectuar según varias fuentes que son de utilidad en la búsqueda de formación acerca de la recopilación de datos, lo mejor es el uso de los cuatro en el ciclo, que permita el uso de múltiples puntos de vista:

1) El modelo de organizaciones y del cambio que tenga el consultor. Este orienta en la selección de variables y en los métodos de recopilación de información.

2) La selección de información a recopilar debe ser orientada por las evaluaciones diagnósticas continuas, que le brinden retroalimentación sobre sus intervenciones anteriores.

3) Lo que perciben los miembros de la organización.

4) Según los progresos del proceso de consultoría.

No se puede describir, completa y precisamente la complejidad de la organización con la información:

1. Los modelos generales de funcionamiento de las organizaciones. Todo consultor debe entrar en contacto con una organización con una clara concepción de la manera cómo funcionan las organizaciones y del comportamiento humano en las organizaciones, para poder tener una Imagen coherente del funcionamiento de la organización con la que se ha hecho contacto. Existen modelos ya postulados por algunos autores:

a) **Lawrence y Lorsch** establecen su modelo de diagnóstico y cambio que hace énfasis en las interrelaciones entre las personas. la organización y el medio ambiente.

b) **Galbraith** fija su atención en la estructura y en el diseño de la organización y la incertidumbre a la que se enfrenta el organismo.

c) **Nadier y Tushman** recalcan la consistencia entre las tareas, los individuos, la estructura formal e informal, como principales componentes organizacionales.

d) **Likert** se enfoca al liderazgo, el clima Organizacional, la satisfacción y los procesos de grupo como variables.

El consultor debe tener bien claro su modelo y cuestionarse si es útil para la situación concreta a la que se enfrenta. Una forma válida de hacerlo es confrontándolo con los miembros de la organización, para que estos den su punto de vista.

2. La obtención preliminar de la información. Las observaciones iníciales y la obtención de información durante la etapa de exploración y entrada también proporciona información útil. Se puede obtener una imagen preliminar del sistema cliente para

tener una comprensión elemental antes de comenzar la recopilación de la información que ha de ser retroalimentada.

3. El conocimiento de los miembros de la organización: El personal de la organización conoce el funcionamiento de la organización, aunque quizá sus conocimientos sobre e1 funcionamiento Organizacional sea definitivamente menor por su poco conocimiento de los modelos generales de organización, la información sobre organización es mayor: problemas, ubicación, como y donde se puede ampliar información. Para aprovechar estos conocimientos se puede implicar a los miembros del organismo en todo el proceso (planeación, recopilación, interpretación de la obtención inicial de la información, validar sus modelos, orientar sobre los problemas percibidos e identificar la información útil.

4. La experiencia del consultor: "Experiencia con respecto a las técnicas de recopilación de información. En conjunto con el cliente determinar la estrategia para tal procedimiento".

- **Recopilación de la información**

En el proceso de recopilación de información es de gran valor para el diagnóstico, análisis y la retroinformación, así como la forma en cómo se intervino para obtenerla y las técnicas utilizadas.

"Las percepciones iníciales de todos los involucrados influyen en todo el proceso de intervención posterior; la acción de recopilar información puede motivar o atraer la atención".

Al recopilar la información se debe tener en cuenta

1. Los objetivos de la recopilación.

2. El proceso de recopilación de información necesario para lograr los objetivos.

3. La elección del método de recopilación de información tomando en cuenta sus ventajas y sus desventajas.

- **Análisis de la información**

Para efectuar un análisis de la información es necesario un plan de análisis, conjuntamente consultor y cliente tener previsto que se hará con la información por recopilar. Para que el análisis sea efectivo y tenga algún sentido, son necesarias dos herramientas: la conceptual y la técnica.

La herramienta conceptual es el modelo de organizaciones. Las respuestas a las preguntas dan los contenidos del modelo. La herramienta técnica es para asegurar la validez de la información, que estos sean confiables y no debidos a la casualidad.

- **Retroalimentación de la información**

La información retroalimentada al cliente tiene influencia sobre su comportamiento. La retroalimentación de la información tiene consecuencias directas sobre el Comportamiento. Se utiliza para controlar el desempeño futuro del sistema.

La retroinformación puede afectar tanto a los insumos del sistema como a los procesos de transformación por los que opera para llegar al resultado.

"La retroinformación abre la posibilidad del cambio en el sistema, más no lo realiza automáticamente, ya que la información puede ser mal utilizada en cualquier parte del proceso. El agente de cambio debe facilitar el uso adecuado de la información durante la sesión de retroinformación".

La retroalimentación puede desarrollar energía (motivar) por medio de:

1) La des confirmación: La información puede motivar al hacer evidentes las inconsistencias en percepciones, actitudes o comportamientos. Esto puede hacer aparecer ansiedad y, en consecuencia, motivar al cambio. Para que la des confirmación funcione, la persona o grupo que recibe la información debe percibirla como válida y precisa. Si el individuo o grupo no considera a la información con esas características, la información no creará angustia y por lo tanto no se verá motivado a cambiar. Otro aspecto importante, es la percepción del individuo o grupo con respecto al uso futuro que se le dará a la información, si percibe un uso factible constructivo, orientado a la solución de problemas (seguridad psicológica) favorecerá la des confirmación. Si por el contrario, capta un uso alternativo no constructivo o punitivo, se llevará a un comportamiento defensivo, como devaluar la información, modificar o negar su sentido o implicaciones, etc.

2) La creación de expectativas de recompensas extrínsecas: La retroalimentación crea expectativa de que la variación en la información (ocasionada por comportamientos distintos) llevarán en consecuencia a cambios en las recompensas o castigos. Para que este proceso tenga, éxito, el blanco del cambio debe considerar que el comportamiento necesario para obtener las recompensas deseadas es posible de ser logrado, percibir la relación entre la retroalimentación y las recompensas, y finalmente, las recompensas deben ser muy deseadas por el blanco del cambio.

3) Formación de expectativas de recompensas intrínsecas: La retroinformación puede indicar al individuo o grupo que su comportamiento ha sido el deseado, siendo así una recompensa en sí misma. La retroinformación del desempeño actual sirve para el establecimiento de metas de desempeño futuro.

Para que la información funcione como motivador intrínseco:

a) El sujeto debe considerar que el desempeño necesario para recibir una retroalimentación positiva es posible que lo logre.

b) La tarea debe, ser lo suficientemente deseada para despertar un sentimiento de logro en su correcta realización.

La retroalimentación puede dirigir el comportamiento cuando ya está motivado mediante:

1. La señalización: La retroinformación indica al sistema si el desempeño es el correcto o no de acuerdo a su comparación con una norma o estándar. Para esto, la retroinformación debe ser específica, el comportamiento deseado debe ser conocido y claro por el sujeto o grupo.

2. El aprendizaje: Por este mecanismo se retroalimenta al sistema sobre el correcto o incorrecto desempeño para lograr una meta, pero el comportamiento correcto no es conocido ni claro, no indica el camino correcto a seguir, sino solamente que el desempeño es incorrecto. Tal retroinformación provoca en el organismo la búsqueda por medio de ensayos sucesivos del comportamiento necesario, recibiendo en cada caso la retroalimentación correspondiente, hasta lograr el desempeño adecuado.

Cabe aclarar que es más conveniente proporcionar en la retroalimentación la indicación del comportamiento deseado.

La retroalimentación puede iniciar el cambio, más no puede conseguirlo: quienes lo hacen son las personas. La retroalimentación de la información ayuda al cambio motivando y dirigiendo la energía de las personas a tal cambio. La creación y la dirección de la energía, así como la funcionalidad de los mecanismos de retroinformación están en función de las características de la retroalimentación y del proceso de utilización de esta información.

La retroinformación no implica el cambio automático, para que este se dé debe recorrerse un cierto camino:

1. La información debe crear energía.
2. Dirigir esa energía en favor del cambio. La energía puede canalizarse como ansiedad, consecuentemente a la resistencia al cambio.
3. Si ya se ha desarrollado la energía y esta se ha encauzado al cambio, se deben contar con los medios de aplicar esta energía en algo concreto para el cambio. Sí todo esto ha ocurrido, el cambio puede suceder.

- **Características de la retroinformación**

La retroinformación es el eje de la recopilación de la información, por lo que es muy importante que cubra con ciertos requisitos. Esta debe ser:

1- **Pertinente:** Debe estar relacionada con aspectos importantes para quienes la reciben.

2- **Comprensible:** El estilo y el uso del lenguaje debe hacerse pensando en los receptores, para que puedan entender el alcance de la información que están recibiendo.

3- **Descriptiva:** Esta característica implica que la información que se recibe debe relacionarse con sucesos reales en contraposición con la información general, la información debe mostrar detalles y sentimientos.

4- **Verificable:** Esto para determinar la calidad de la información, ya que a mayor validez, mayor será la fuerza de la respuesta a cambiar por parte de los implicados. La información se muestra de tal forma que pueda ser validada.

5- **Limitada:** El exceso de información puede cansar, confundir a los receptores, por ende, estarán en mayores posibilidades de distorsionar tal información. Existen umbrales a la cantidad de información que cada persona puede recibir. La información medida es más efectiva para motivar al cambio.

6- **Impactante**: En la información se debe englobar aquellos puntos que se encuentran dentro del campo de acción de quienes reciben la información, presentar información sobre cuestiones o situaciones en la que los receptores no pueden intervenir puede frustraros y desmotivaros. Si recibe información sobre Jo que puede modificar, se podrá canalizar mejor la energía.

7- **Comparativa:** Para ayudar a la evaluación del estado actual y para determinar las prioridades es conveniente establecer elementos que permitan comparar información.

8- **No final:** "La necesidad de obtener más información no se ha terminado con este diagnóstico, es necesario identificar otros problemas, mediante mas diagnósticos se debe especificar al dar la información. La información que se retroalimenta solo sirve de base para futuras acciones".

- **Presentación de la información.**

La retroalimentación puede ser verbal o escrita, un suceso o puede implicar todo un proceso.
Es necesario tener en cuenta los criterios que debe cubrir la información retroalimentada para decidirse por una presentación cuantitativa o por medio de informes redactados.

La presentación cuantitativa al cliente está relacionada con el compartir toda la información que respaldan su validez y que tienen una fuerte influencia en los receptores se presenta la información concreta con los que se puede trabajar. Es conveniente no presentar demasiada información de este tipo, recordando que la información debe ser limitada; clara, dejando en la posibilidad al cliente de consultar mayor información si así lo requiere.

La información que se presenta debe circunscribirse a lo verdaderamente significativo, de acuerdo a quien recibe la información, los resultados obtenidos el modelo de organizaciones en que se basa el análisis.

La información se presenta de manera tal de que sea fácilmente interpretada por personas que no sepan terminología exclusiva del Desarrollo Organizacional, además, la presentación debe facilitar la interpretación de los números y de las estadísticas, que también deben estar limitadas en cada página.

La presentación gráfica de la información puede ayudar al lector a comparar mejor tendencias o resultados de diferentes grupos. Antes de la retroinformación, el consultor puede auxiliarse de quienes van a recibir la información preguntándoles sobre la información que consideran más pertinente, sobre qué temas desean mayor información y también para orientarlos en el formato en el que se presentará la información:

1. Informes escritos: Un informe escrito puede ser de utilidad para futuras intervenciones de diagnóstico, también, facilita el examen detallado por parte de quienes reciben la información, y un punto muy importante: la información así retroalimentada no será distorsionada en el futuro, en lo que sí podría caer una retroalimentación puramente verbal. Este informe escrito de ninguna manera sustituye la junta de retroinformación, la complementa, ya que los cambios realmente significativos suceden cuando se trabaja a información mediante juntas.

La mayoría leerá un informe corto, claro y conciso. Este tipo de informes estimulará lector a considerar la información que presenta. Es también conveniente iniciar el informe presentando una panorámica general del informe completo haciendo hincapié, los temas descubiertos de mayor importancia con objeto de que, para las personas que tienen mucho tiempo, puedan enterarse. Pero también debe de ser información suficiente. Debe existir suficiente detalle en la información para que las personas inicien la identificación de problemas clave y quizá algunas de sus causas.

Del mismo modo, es conveniente que el informe se organice de una manera clara, facilitando así la identificación de áreas pertinentes para quien lo lee.

En el informe se relata la manera como se recopila y analiza la información, quienes reciben la información la pueden validar.

2. La junta de retroalimentación de información: El cambio comienza a tener lugar cuando los miembros de la organización se reúnen para trabajar con la información, por tanto, lo que suceda en la junta será clave para la gestación del cambio.

En esta junta el cambio puede sucederse de dos maneras:

a) Como resultado del énfasis en el contenido de la información, mediante la desconfirmación, el aprendizaje, identificando en los datos los problemas y sus posibles soluciones, metas y recompensas de trabajo.
b) El proceso en el que se usa la información para la identificación y resolución de problemas, la manera en como el grupo trabaja y resuelve conjuntamente estos problemas.

La junta efectiva lo será en ambas dimensiones.

3. Aspectos de proceso en las juntas de retroinformación: Si los aspectos sobre liderazgo, comunicación y la toma de decisiones entre otros son importantes en las juntas de cualquier grupo, en una junta de retroinformación adquieren mayor importancia y son más problemáticos por una cuestión: en estas juntas los individuos reciben información sobre sus comportamientos y sobre sí mismo, lo que la hace muy diferente a las demás juntas.
Al llegar a la junta las personas pueden llevar consigo diversos sentimientos como ansiedad, actitudes defensivas y temores, así como esperanzas.
La ansiedad se ve despertada por la incertidumbre de la situación que representa la junta de retroinformación, ya que es un evento poco frecuente.

Las actitudes defensivas surgen por el temor de los participantes a que se les digan cosas que consideren desfavorables o ataques contra sí mismas o acerca del grupo al que pertenecen. Esta actitud obstaculiza la efectividad del proceso de comunicación y, por ende, la capacidad del grupo para identificar y analizar los problemas de una manera constructiva.

El personal también puede estar temeroso de un resultado poco constructivo por parte de quien ostenta el poder de la reunión de retroinformación. Si tal situación se presenta es

muy probable que el personal temeroso no participe y se mantenga en su línea de comportamiento ocultando los conflictos.

Es también muy frecuente que se perciba en este tipo de reuniones la esperanza de un cambio positivo, de poner la información al alcance de los involucrados para poder trabajar con ella en la resolución de los problemas.

4. Agenda: Las reuniones de este tipo tienen agendas tanto formales como informales.

En el aspecto formal existe:

a) Una preparación previa entre la cabeza del grupo y el consultor.
b) Durante la junta y a manera de introducción, se describen los objetivos de tal reunión y la manera en cómo se llevar a cabo el trabajo.
c) Posteriormente se presenta un panorama de la información.
d) Una parte que puede sucederse a lo largo de varias reuniones, que es la intervención del grupo en el proceso identificando los problemas y proponiendo las soluciones, y transformación de estas soluciones en propuestas de planes de acción.

En el aspecto informal se presentan varias etapas.

a) Se refiere a la validez de la información: Las personas, como se menciona, pueden llegar a la reunión con escaso conocimiento o temor con respecto a la validez de la información, por lo que se pueden inclinar a negar tal información. Por esto es necesario presentar al inicio de la reunión información que sea verificable y la forma en cómo esta se obtuvo. Si el personal que participa en la junta ha participado en el proceso, esta primera etapa no presentará dificultad.

b) Determinada la validez de la información: En esta etapa pueden presentarse comportamientos defensivos o de evasión para evitar las responsabilidades por manejar los problemas que aparecen. Es importante la ayuda al grupo para dirigir la energía a la identificación de los comportamientos personales o grupales que ocasionan tales problemas.
c) La de solución de problemas se fundamenta en las otras dos y solo sucede después de aquellas. Para esta etapa se pueden seguir los modelos de solución de problemas por parte de un grupo que incluyen la definición clara del problema, la búsqueda de información, la generación de soluciones alternativas, la evaluación de tales alternativas, la elección del plan de acción y su implementación.

5. **Funcionalidad de la junta**: Para que el grupo trabaje efectivamente se necesita:

a) Motivación al trabajo con la información. Sentir que este trabajo llevará los resultados constructivos, por el trabajo en sí o por recompensas. La participación del los grupos en el poder apoya en esta etapa, evitando los fines punitivos del trabajo con la información.
b) Apoyo para comprender como se maneja la información y como se interpreta.
c) Estructura para el desarrollo de la reunión.
d) Participación de los implicados. Deben asistir a la reunión todos aquellos que tengan problemas en común y que puedan aprovechar la información que se manejará en la junta.
e) Que el grupo en cuestión tenga el poder para realizar los cambios necesarios o sugerirlos, y una conciencia clara de aquellos aspectos sobre los que no puede decidir.
f) Ayuda para que los aspectos de proceso sean constructivos.

4.8 MATRIZ FODA COMO HERRAMIENTA PARA ELABORAR UN DIAGNOSTICO.

El DO, como proceso de cambio planificado, en primer lugar, requiere que se defina la situación deseada para la empresa, "lo que debería ser", para lo cual el análisis FODA puede constituir una herramienta de gran importancia. Posteriormente, es necesario conocer la situación actual de la empresa, "lo que es", mediante el diagnóstico organizacional, posibilitando establecer la brecha existente con la situación que se desea para el futuro, que debe disminuirse mediante el proceso de cambio planifica.

El DO requiere de una continua generación de datos del sistema, para cumplir con su objetivo de cambiar a la organización de *lo que es* a lo *que debería ser*. De la comparación de ambos estados se descubre la brecha entre las condiciones reales y las deseadas, la cual debe ser cerrada mediante el desarrollo de planes de acción.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo
- Análisis Interno
- Confección de la matriz FODA
- Determinación de la estrategia a emplear

Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.
Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

4.9 LA PEQUEÑA EMPRESA

La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

- **Características de la Pequeña Empresa**

La pequeña empresa tiene determinadas características que la distinguen de otros tipos de empresa (micro, mediana o grande empresa).

Según Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", las características principales de la pequeña empresa son las siguientes:

- Ritmo de crecimiento por lo común superior al de la microempresa y puede ser aún mayor que el de la mediana o grande.
- Mayor división del trabajo (que la microempresa) originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Requerimiento de una mayor organización (que la microempresa) en lo relacionado a coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.
- Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar las fronteras con sus productos (especialmente si son digitales, como software y libros digitales) y servicios.
- Está en plena competencia con empresas similares

- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.
- El propietario o los propietarios suelen tener un buen conocimiento del producto que ofrecen y/o servicio que prestan y además, sienten pasión, disfrutan y se enorgullecen con lo que hacen.
- El flujo de efectivo es uno de los principales problemas con los que atraviesa la pequeña empresa, especialmente en sus inicios.
- Realizan compras de productos y servicios a otras empresas y hacen uso de las innovaciones, lo cual, genera crecimiento económico.
- Proporciona a la economía beneficios catalíticos. Contribuye a la producción nacional y a la sociedad en general, aparte de los gastos y ganancias que generan.
- Un buen porcentaje de pequeñas empresas opera en la casa o domicilio de sus propietarios. Por ejemplo, peluquerías, consultorías, etc.
- Tiene sistemas administrativos menos jerárquicos y una fuerza laboral menos sindicalizada que la mediana y grande empresa.
- En muchos casos, son proveedores de medianas y grandes empresas.

- **Ventajas de la Pequeña Empresa**

La pequeña empresa tiene sus ventajas en comparación con las medianas y grandes empresas, como se verá a continuación:

Según Derek Leebaert, la pequeña empresa;

- Tiende a ser económicamente más innovadora que las compañías más grandes, es más apta para responder a las cambiantes exigencias del consumidor, más dispuesta a crear oportunidades para las mujeres y grupos minoritarios y para emprender actividades en las zonas empobrecidas.

- Tiene la capacidad de realizar alianzas y sociedades, a diferencia de las grandes empresas con intereses competitivos demarcados.
- Actúa como punto de entrada a la economía de trabajadores nuevos o previamente menospreciados.
- La pequeña empresa brinda satisfacción y autonomía de trabajo a aquellos emprendedores que no tienen la capacidad financiera o técnica para iniciar una mediana o gran empresa.
- La pequeña empresa, en un mundo agobiado por la pobreza y la necesidad, tiene la capacidad no solo de mitigar el sufrimiento, sino también de crear una clase media sólida, generar una base impositiva segura y fomentar la estabilidad social.

- **Desventajas de la Pequeña Empresa**

Como es natural, paralelamente a las ventajas, la pequeña empresa tiene también sus desventajas, como se detalla a continuación:

- Los emprendedores de pequeñas empresas, en muchas ocasiones, tienen que dejar su empleo para iniciar su empresa o lo hacen cuando sufren un despido; lo cual, implica un cambio drástico no solo en lo económico, sino también en el modo de vida.
- En la primera etapa, los emprendedores de pequeñas empresas suelen pasar por momentos de privaciones, como consecuencia de haber invertido sus ahorros, haber incurrido en préstamos y contraído obligaciones (sueldos, alquileres, impuestos, etc.).
- Las pequeñas empresas suelen cerrar sus puertas con más frecuencia que las grandes empresas, debido principalmente a la falta de recursos económicos, capacidad técnica (para ofrecer productos de calidad) y/o de suficientes clientes como para mantenerlos en funcionamiento.
- Las pequeñas empresas tienen menor poder de negociación con los proveedores que las medianas o grandes, debido a sus bajos volúmenes de compras.

- Las pequeñas empresas tienen menor acceso al financiamiento, o mayor dificultad para obtenerlo.

- **Situaciones que Originan la Creación de Pequeñas Empresas.**

Existen diferentes situaciones que despiertan en muchos emprendedores el deseo y el compromiso de iniciar una pequeña empresa, sin embargo, las principales son las siguientes:

- La identificación de una oportunidad en el mercado (por lo regular, un nicho de mercado) en el que el emprendedor determina o supone que puede obtener ganancias al ofrecer productos y/o servicios que las grandes empresas no ofrecen.
- La tenencia de un producto o servicio que apasiona al emprendedor, al punto de querer producirlo y comercializarlo por cuenta propia.
- La realidad económica en la que las oportunidades laborales son escasas o los salarios muy bajos; por tanto, emprender una pequeña empresa es vista por muchos emprendedores como una solución.
- El impulso de las sugerencias de familiares o amistades para que el emprendedor establezca un nuevo negocio o empresa por cuenta propia.
- El hecho de poder trabajar en familia o de brindar trabajo a otros miembros de la familia.
- La pérdida de un empleo.
- La necesidad de tener un ingreso adicional para la familia que por lo general, induce a uno de los cónyuges a emprender una pequeña empresa. Por ejemplo, en los países latinoamericanos muchas mujeres inician un negocio cerca de casa o en el domicilio (como una peluquería, una librería o un restaurante) para colaborar con los gastos del hogar y con el paso del tiempo comienzan a contratar personal hasta que se constituyen en una pequeña empresa.
- El deseo de ser dueño del propio destino, de crecer por cuenta propia y de generar riqueza.

4.10 FRANQUICIAS.

- **Historia de las Franquicias en México**

Es importante tener en cuenta que la evolución de las Franquicias en México viene desde la Edad Media y a través del paso de los años esta forma de hacer negocios se ha modificado y evolucionado hasta nuestros días en que el otorgamiento de las Franquicias ya no son solo un otorgamiento de privilegios, sino una forma de expansión y transmisión de conocimientos o asistencia técnica entre empresas y que actualmente se ha adoptado como una forma de generar ingresos con éxito en las nuevas economías globales.

Los antecedentes más notables que influyeron en la implantación y desarrollo de las Franquicias en México fueron los siguientes:

El primer antecedente se encuentra en la Edad media en que las personas autorizadas a recolectar impuestos contaban con el privilegio real de apropiarse de un porcentaje de lo cobrado, esta forma no es sino un privilegio y una forma de pago por sus servicios.

La primer empresa que implanta las Franquicias fue la fábrica de máquinas de coser Singer que para evitar su inminente quiebra los mismos vendedores de las máquinas propusieron a la empresa pagar a Singer por el privilegio de ser Vendedores de las maquinas de coser y sobre todo el precio para que los vendedores quienes eran intermediarios pudiesen ganar sobre la venta. Otras empresas que influyeron en la evolución de las Franquicias fueron Coca Cola y Standard Oil Company, entre otros.

- **Breve introducción de las franquicias en México**

La fecha de introducción de las Franquicias en México no es conocida debido a que durante la década de los ochentas la Ley de Inversiones Extranjeras restringía a los extranjeros de participar en diversas actividades que se consideraban que eran sólo para mexicanos, por

ello la forma de introducir sus productos y servicios era mediante el otorgamiento de Licencias de Uso de Marca y en algunos casos las empresas extranjeras lograban que el Estado les reconociera la Tecnología con que contaban para poder deducir los impuestos que de ello se generaban, de no lograr dicho registro podían transmitir la tecnología, con la sanción de no poder deducir dichos impuestos.

La Ley sobre Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso de Explotación de Patentes y Marcas de 1985 fue abrogada, supliéndola en 1994 por la Ley de Propiedad Industrial la cual en su artículo 142 define a la Franquicia como las conocemos hoy en día.

- **Primeras experiencias de las franquicias extranjeras**

El primer caso que se conoce de una Franquicia en México es de la famosa hamburguesería Mc Donalds la cual se ubicaba en Pedregal y tal fue el éxito de esta primer franquicia que superó cualquier expectativa de los analistas, las calles de periférico se vieron con tráfico extremo tanto en la parte que iba de sur a norte como de norte a sur, esta fue la gran bienvenida no solo a Mc Donalds sino a las Franquicias que siguieron como Kentucky Fried Chicken y los hoteles Howard Johnson, los cuales también su primera incursión fue de gran éxito. Las primeras Franquicias mexicanas fueron Hawaiian Paradise proveniente de Durango en 1993 y Michel Domit en 1980 MakFreeze en 1991. Hoy en día aproximadamente el 58% de las Franquicias actuales son cien por ciento mexicanas y algunas como Taco Inn están incursionando en el mercado Chino introduciendo comida rápida típica mexicana.

- **Las franquicias.**

El incremento del negocio de las franquicias ha sido enorme en los últimos años. Prácticamente todo negocio exitoso y bien organizado puede darse en franquicia, este método ha sido la forma natural de hacer crecer buenas ideas, utilizando el dinero de otros.

Las formas tradicionales de hacer crecer las empresas han sido la representación, la licencia, la concesión las alianzas. La franquicia es un método eficiente de crear un nuevo negocio, diferente del que lo creo.

Simplemente es replicar, las condiciones que se han dado en un negocio, utilizando la misma marca y todos los elementos que lo hicieron tener buenos resultados.

En este negocio existen básicamente tres elementos:

1. El franquiciante o franquiciador, o sea el que otorga la franquicia;
2. El franquiciado, esto es el que adquiere la franquicia y
3. El producto o servicio objeto de la franquicia, cuyos principales componentes son, un nombre y el "cómo hacerlo".

El sistema ha demostrado que funciona, que utilizándolo adecuadamente las empresas crecen de manera rápida y que las franquicias remuneran adecuadamente a quienes las adquieren a corto plazo.

Las cifras señalan que los emprendedores que inician un negocio, un porcentaje superior al 70% no le es posible mantenerlos más allá de tres años, y deben cerrar, o dedicarse a otras actividades. La cifras referentes a los emprendedores que se inician adquiriendo una franquicia, y que lo pueden continuar exitosamente se superior al 98%.

Entre las ventajas que este sistema tiene para los que otorgan franquicias, franquiciantes, se encuentran las siguientes:

- Permite la expansión rápida y exitosa de los negocios a nivel nacional e internacional.
- Permite que la inversión de los franquiciados sirva como financiamiento a la expansión del negocio.

- La participación activa del franquiciado es una garantía de éxito, ya que no solo contribuye económicamente, sino que aporta trabajo, ideas y mejoras al negocio.
- El sistema reduce considerablemente los costos administrativos, de supervisión y control.
- Facilita la negociación de compras con distintos proveedores.
- Si usted es del equipo gerencial o es propietario de un negocio exitoso, bien organizado, rentable, original, bien atendido y bien administrado, debe considerar seriamente establecer una franquicia, de tal manera de expandirse tanto nacionalmente, como internacionalmente.
- El costo inicial de establecer un sistema de franquicias puede ser alto, pero los beneficios son a corto plazo.
- No importa el tipo de negocio del cual se trate, absolutamente todo es objeto de ser franquiciado.

V. HIPÓTESIS

H1. Por medio de un diagnostico organizacional, una empresa puede detectar sus fallas y proponer soluciones.

VI: Por medio de un diagnostico organizacional,
VD: una empresa puede detectar sus fallas y proponer soluciones.

H2. Implementando nuevas acciones administrativas, una institución educativa puede solucionar sus problemas de falta de eficiencia.

VI: Implementando nuevas acciones administrativas,
VD: Una institución educativa puede solucionar sus problemas de falta de eficiencia.

VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Los pasos que se van a dar para la investigación serán:

1.- Percepción de la organización por el ejecutivo clave.
2.- Contacto con el autor de la presente tesis.
3.- Recopilación de datos.
4.- Análisis de la información por el investigador.
5.- Retro-información al cliente o ejecutivo clave.

Para diseñar la investigación en primer lugar se dio una plática con el director de la empresa (escuela) acerca de la importancia y de la ayuda que se le puede otorgar al realizar un diagnóstico para llevar a cabo un cambio en los problemas que se encuentren. Se le explico que con el uso de herramientas para la obtención de información como cuestionarios y/o entrevistas con todo el personal incluyéndolo a él, se podrá obtener lo necesario para lograr descubrir los fallos ocurridos y otros más que se pudieran dar en el futuro.

El contacto para el diagnóstico y la retroinformación del sistema cliente será con el director de la Universidad CNCI plantel Madero, más este diagnostico se realizará en toda la organización.

Se acordó que para llevar a cabo el presente diagnóstico no se requerirá de más personal para realizarlo ya que no es muy numeroso el personal de la empresa.
Se especifico que en este proceso solamente se realizará la fase de investigación sin llegar a la acción, sin embargo le serán presentadas al cliente alternativas de acción para su consideración.

6.1 CRONOGRAMA.

	ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Contacto con el cliente clave															
2	Formulación de la relación y del contrato															
3	Diagnóstico inicial con el cliente clave															
4	Elección del cuestionario y obtención de la información															
5	Presentación del cuestionario al cliente clave															
6	Aplicación del cuestionario															
7	Análisis de la información															
8	Elaboración del reporte															
9	Retroalimentación con el cliente clave															

- **Descripción del proceso de obtención de información.**

La información que se buscara entre el personal está delimitada por la encuesta del modelo utilizado por Weisbord, el modelo de las seis casillas. Utilizando este modelo por que ayuda a visualizar la realidad. Dando un mapa organizacional sin requerir mucho tiempo para un pronto servicio.

El modelo también ayuda a que el cliente, los directores y Jefes bajo su responsabilidad visualicen el sistema como un todo sin el uso de terminología extraña.

Weisbord diseño un instrumento de medición y retroalimentación para obtener información sobre el funcionamiento organizacional. Realiza un diagnóstico de la

percepción de los individuos en las organizaciones para esclarecer las áreas que podrían ser beneficiadas con posteriores intervenciones del Desarrollo Organizacional
Reconoce que las organizaciones existen y están influidas por los elementos de un medio ambiente, y, recíprocamente, las organizaciones influyen en su medio.

En este modelo la organización se ve conceptualizada como integrada por seis subsistemas o casillas: estructura, finalidad, liderazgo, relaciones, mecanismos auxiliares y recompensas. Por lo que es necesario hacer un diagnóstico de los formales como informales de las organizaciones.

El instrumento y el modelo reflejan un acercamiento sistemático para analizar las relaciones entre las variables que influyen en cómo es administrada una organización.

- **DESCRIPCIÓN DE LAS CASILLAS**

Marvin Weisbord establece preguntas clave de diagnóstico para cada casilla. Para la variable propósito los elementos clave son la claridad de la meta, el grado en que los miembros perciben con claridad la misión y los fines de la organización y el acuerdo con tales metas, si existe apoyo del personal a los propósitos del organismo. Dentro del aspecto formal se encuentra la claridad de la meta, y como elementos del sistema informal está el acuerdo con respecto a la meta.

Para este propósito se encuentran las preguntas:

- Me explicaron y comprendo los objetivos de esta organización.
- Los esfuerzos de planeación y control de esta organización son útiles para su crecimiento y desarrollo.
- Me siento parte de la empresa.

Para la casilla estructura, el aspecto clave es si existe una consecuencia entre la finalidad y la estructura con que se cuenta para lograrla. Como aspecto formal de esta casilla es en si el tipo de estructura, si es funcional, de programa, staff o matricial; y el aspecto informal es la forma en cómo se hace o no realmente el trabajo.

Para la estructura están las preguntas:

- Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.
- Me hace falta recibir algún tipo de capacitación para desempeñar mejor mi trabajo.

Para el aspecto de relaciones, existen tres tipos de relaciones que son de suma importancia: entre individuos, entre departamentos y entre las personas y sus puestos. El consultor debe primero diagnosticar el grado de independencia necesario entre individuos, departamentos y puestos; luego se debe investigar acerca de la calidad de las relaciones, y por último, la manera de tratar los conflictos. El aspecto del sistema formal en cuanto a las relaciones incluye quien debe tratar con quien y respecto a qué y las tecnologías que se utilizan; dentro del sistema informal se incluye que también se relacionan y que tantos conflictos están institucionalizados.

Para las relaciones están las preguntas:

- Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales
- Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona o profesionista
- Me siento parte de la empresa
- Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo
- Me hace falta recibir algún tipo de capacitación para desempeñar mejor mi trabajo

Es un imperativo diagnosticar las diferencias y similitudes entre lo que el organismo recompensa de una manera formal mediante las prestaciones, sueldos y premios, sistema

de asignación de tabuladores, y lo que los miembros de la organización sienten que les trae recompensas y castigos.

Para esto están las siguientes preguntas:

- Percibo incentivos en mi remuneración, que me motivan a trabajar más
- La oportunidad de promoción existe en esta empresa
- La retribución que recibo por mi trabajo es justa
- Me hace falta recibir algún tipo de capacitación para desempeñar mejor mi trabajo

El liderazgo se encuentra en el centro de las demás, ya que Weinsbord considera que el líder debe estar atento a las señales que envíen los otros aspectos del sistema, para mantener un equilibrio entre ellas.

El consultor deberá determinar hasta qué grado los líderes del sistema están definiendo los propósitos, incluyendo los propósitos en programas, defendiendo la integridad de la organización y manteniendo el orden en lo que respecta a los conflictos internos.

Como aspecto formal es la tarea que dirigen los altos funcionarios y como informal o de proceso, es como dirigen y cuál es su estilo.
Para el liderazgo están las preguntas:

- Considero que existe un ambiente de confianza entre los compañeros.
- Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.
- Me siento vigilado constantemente por mi jefe.
- La relación con mi jefe es armoniosa y de confianza.
- Creo que existe buena comunicación entre jefes y subordinados.
- Mi jefe inmediato promueve las actitudes positivas.

En cuanto a los mecanismos auxiliares, Weinsbord lo define como el elemento que mantiene unido el conjunto de la organización, para lograr que sea un todo y no una colección de individuos con necesidades independientes.

Estos mecanismos tienen que ser atendidos por la organización para poder sobrevivir como tal: planeación, mecanismos de control, presupuestos y los sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización cumplan con sus funciones y logren los objetivos de todo el sistema.

El consultor en Desarrollo Organizacional tiene como una de sus funciones determinar cuáles son los mecanismos que ayuden al personal a conseguir los propósitos organizacionales y cuales son aquellos que lo dificultan. Como aspecto de proceso es la manera en cómo se utiliza en realidad, como funcionan y subvierten los sistemas.
Para los mecanismos auxiliares están las preguntas:

- Me explicaron y comprendo los objetivos de esta organización.
- Los esfuerzos de planeación y control de esta organización son útiles para su crecimiento y desarrollo
- Me siento parte de la empresa
- Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo
- Siempre puedo hablar con alguien si tengo un problema relacionado con el trabajo.
- Creo que existe buena comunicación entre jefes y subordinados

VII. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

7.1 CUESTIONARIO

Amable trabajador: Mucho le agradezco contestar este cuestionario que tiene por objetivo conocer su opinión sobre aspectos organizacionales de esta empresa. Favor de marcar una X en el espacio, con su sincera respuesta de acuerdo a las opciones en los números.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. Me explicaron y comprendo los objetivos de esta organización.					
2. Los esfuerzos de planeación y control de esta organización son útiles para su crecimiento y desarrollo					
3. Observo que en empresa se realizan despidos frecuentes					
4. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales					
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona o profesionista					
6. Me siento parte de la empresa					
7. Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo					
8. Me hace falta recibir algún tipo de capacitación para desempeñar mejor mi trabajo					
9. La retribución que recibo por mi trabajo es justa					
10. Percibo incentivos en mi remuneración, que me motivan a trabajar más					
11. La oportunidad de promoción existe en esta empresa					
12. Siempre puedo hablar con alguien si tengo un problema relacionado con el trabajo.					
13. No hay evidencia de conflictos sin resolver en esta organización					
14. En la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores					

15. Considero que existe un ambiente de confianza entre los compañeros.					
16. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo					
17. Me siento vigilado constantemente por mi jefe					
18. La relación con mi jefe es armoniosa y de confianza					
19. Creo que existe buena comunicación entre jefes y subordinados					
20. Mi jefe inmediato promueve las actitudes positivas					

El formato que se presenta es el que los trabajadores de la empresa tuvieron buena disposición para contestar; el cual está compuesto por 20 ítems, diseñados como los más apropiados para detectar los problemas con los que se enfrenta la organización.

El cuestionario se aplico a 20 trabajadores que son el total con los que cuenta la empresa. Incluye personal docente, administrativo, de ventas e intendencia.

Posteriormente los resultados se analizaron con la técnica de la escala Likert con las alterativas de totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Se dio a los trabajadores una explicación de cómo contestar el cuestionario y se estuvo al pendiente durante la aplicación para resolver sus dudas a fin de que la información recabada fuera lo más objetiva posible.

Aparte se hizo una entrevista al director de la empresa, para conocer su punto de vista y hacer una confrontación con los resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores, para así saber si percibe lo mismo que sus subordinados o hay discrepancia entre ambas partes.

Dicha entrevista se presenta a continuación, y está redactada literalmente como fue contestada por el director de la organización, para su análisis.

7.2 ENTREVISTA.

1. ¿Realiza usted planeación?

Yo recibo información cada mes de los objetivos que se deben de alcanzar en dicho mes, asimismo yo planeo las estrategias que debo seguir para lograrlos. Mas sin embargo no los plasmo en papel solo lo pienso y comunico a los colaboradores lo que deben hacer sobre todo a los del departamento de área comercial para que logren las inscripciones necesarias en ese mes, ya que si no pues ellos tampoco logran el objetivo y los pueden despedir por ello así que con ellos si les comunico cada mes el objetivo y lo demás ya yo veo como lo voy implementando durante el transcurso del mes.

2. ¿Qué elementos considera para la planeación?

Pues más que nada los números que debemos lograr en cuanto a alumnos inscritos y en cuanto a la recaudación de dinero por inscripciones y pagos de cuotas.

3. ¿Cada cuando planifica sus actividades?

Cada inicio de mes.

4. ¿Se plantea objetivos a corto, mediano y largo plazo?

Yo diría a corto plazo y a mediano. A corto plazo pues es lo de cada mes y a mediano digamos al semestre. Ya que a largo plazo no se qué nivel se vaya a alcanzar o que nuevos programas de estudio se vayan a implementar.

5. ¿Cuenta con manuales?

Pues por ahí había algunos que siguen todas las franquicias de esta escuela, pero creo que no los tengo aquí a la mano pero lo puedo pedir y me lo mandarían, no sé cuanto tarde pero si los tienen por ahí para cuando se quiera consultar.

6. ¿Cómo lleva a cabo la selección de los trabajadores?

Cuando hay vacantes las anunciamos en una página de internet que se llama mimorelia.com, pedimos que traigan su solicitud. Después reviso las solicitudes junto con la coordinadora de zona y seleccionamos los mejores perfiles, posteriormente hago una entrevista personal y aplican unas pruebas que se llaman psicowin mediante un software. Se envían a Guadalajara junto con su solicitud y mis impresiones de entrevista.

7. ¿Tiene elaborada la planeación de recursos humanos?

Pues no la verdad no yo no me encargo de eso se encarga el departamento de recursos humanos de Guadalajara, que es la matriz pero se encargan de varios planteles, no sé qué tanta planeación tengan o como se manejen.

8. ¿Considera que cuenta con la infraestructura adecuada que requiere la empresa para lograr sus objetivos?

Pues en cuanto a espacios creo que si estamos bien, y en cuanto a ubicación, pero en cuanto a mobiliario y equipo creo que si nos falta un poco por ejemplo de bancas, pintarrones, material didáctico, equipo de cómputo más actualizado, etc. Sin embargo se procura tener todo pero en lo que uno hace la requisición y en lo que la autorizan es tardado sobre todo porque si no damos resultados aquí en el plantel en cuanto a lograr objetivos no se da el material se les da primero a los planteles que cumplen con los objetivos mensuales.

9. ¿Conoce las inquietudes de sus subordinados?

Pues creo que sí, no tengo mucho tiempo de hablar con cada uno de ellos, de vez en cuando hacemos una junta, procuro que sea cada mes. En esas reuniones les pregunto sus comentarios pero casi nadie dice nada, lo mismo la queja de que no hay marcadores, bancas, libros, que la nomina no les llega bien etc. Lo que ya les he explicado porque pasa y pues ya no les puedo dar una respuesta diferente. En lo

particular no los atiendo porque siempre estoy muy ocupado si insisten los atiendo en algún espacio que tenga pero es de manera breve.

10. ¿Qué sistema de comunicación mantiene con ellos?

    Pues solamente las juntas que se hacen y por citas para hablar de algo en lo particular.

11. ¿Cree conocer las debilidades de la empresa, así como sus ventajas y oportunidades?

    Si creo que las conozco muy bien, de las carencias estamos conscientes, de la competencia también y de las oportunidades también, sin embargo tratamos de trabajar en ello, pero conocemos también nuestras limitaciones al ser una sucursal de una gran franquicia sabemos que todo lleva un proceso y es lento, no podemos actuar de manera independiente, porque estamos sujetos a los procedimientos que nos dicta el plantel matriz. Y a ello hay que ajustarse.

VIII. Análisis y Síntesis.

8.1 Numérico.

Después de aplicar los cuestionarios a los trabajadores, utilizando la escala Likert nos arroja el siguiente cuadro que presenta el valor numérico de cada pregunta, y de cada trabajador.

- **RESULTADOS DEL CUESTIONARIO**

	Trab.1	Trab.2	Trab.3	Trab.4	Trab.5	Trab.6	Trab.7	Trab.8	Trab.9	Trab.10	Trab.11	Trab.12	Trab.13	Trab.14	Trab.15	Trab.16	Trab.17	Trab.18	Trab.19	Trab.20	Total
Preg.1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
Preg.2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	3	3	3	1	2	3	2	1	2	1	2	36
Preg.3	5	3	5	4	5	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	57
Preg.4	3	1	1	2	2	1	2	3	2	3	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1	36
Preg.5	3	3	1	1	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	1	2	44
Preg.6	1	3	1	1	3	1	2	3	1	2	3	1	2	2	1	2	1	2	1	2	35
Preg.7	3	3	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	35
Preg.8	1	4	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
Preg.9	2	3	5	1	3	5	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	3	2	2	3	52
Preg.10	1	2	5	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	36
Preg.11	3	2	2	1	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	1	2	3	2	46
Preg.12	3	2	2	1	3	1	3	3	1	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	41
Preg.13	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	53
Preg.14	1	2	1	2	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2	38
Preg.15	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	3	39
Preg.16	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	3	2	37
Preg.17	3	3	1	1	3	1	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	51
Preg.18	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	43
Preg.19	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	39
Preg.20	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	41
Total	45	48	37	35	48	36	46	47	34	43	52	38	43	46	42	42	36	45	44	45	

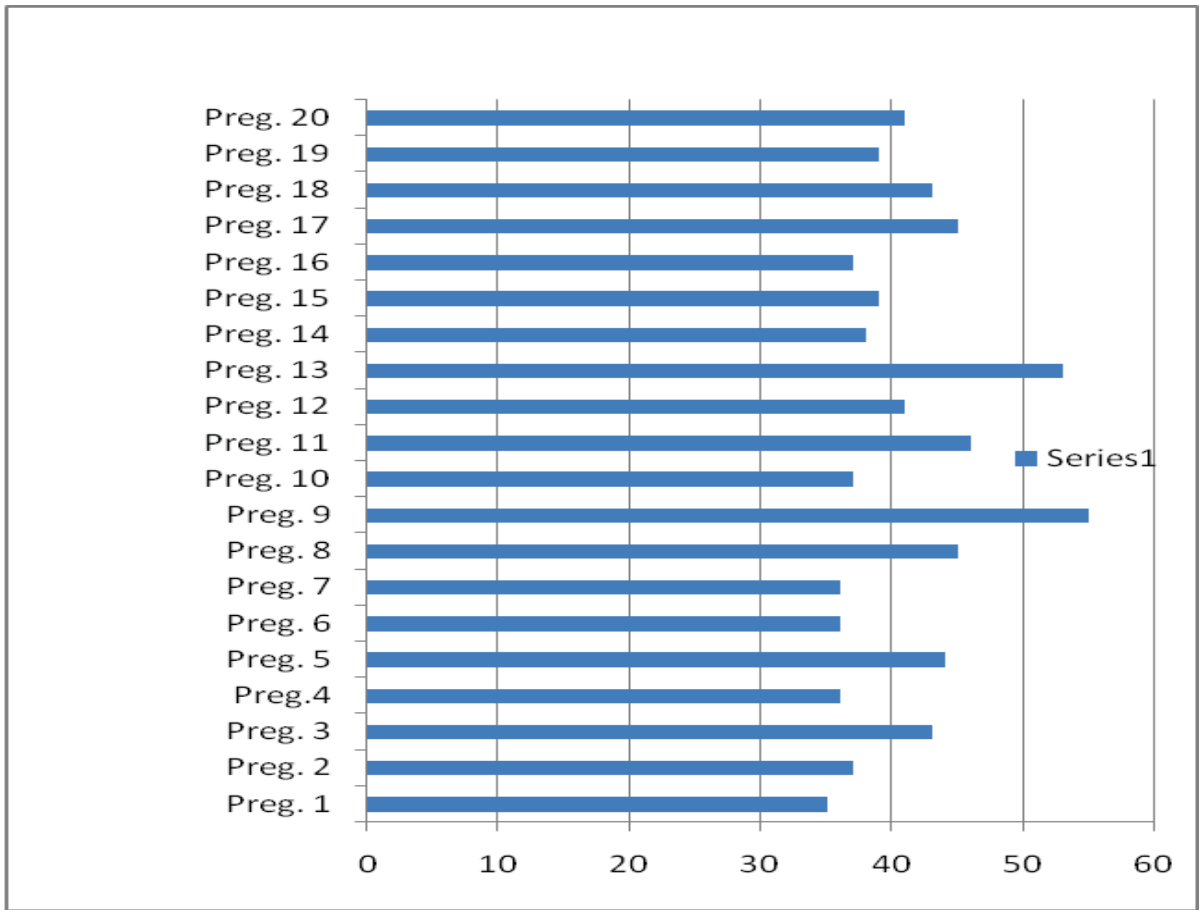
8.2 GRÁFICO Y PORCENTUAL

De dichos resultados podemos deducir:

Media Aritmética: 41.3 que también representa el 41.3% del total máximo de calificación que son 2000 puntos.

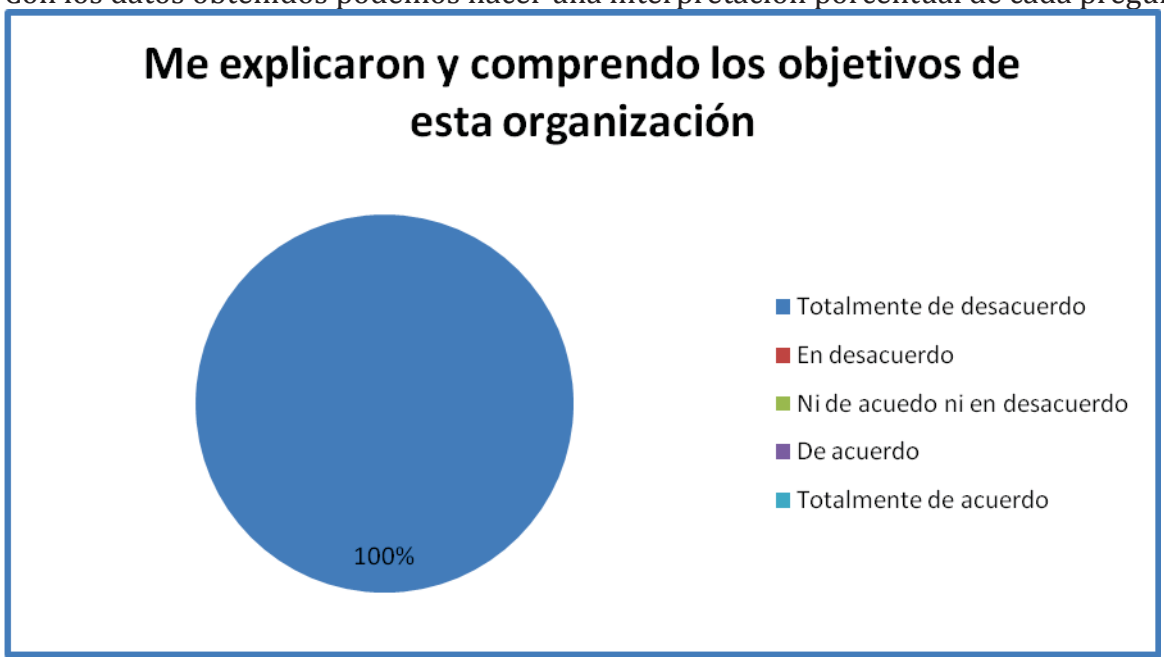
Se encontró que la desviación estándar es de 5.56

- **Interpretación Gráfica.**

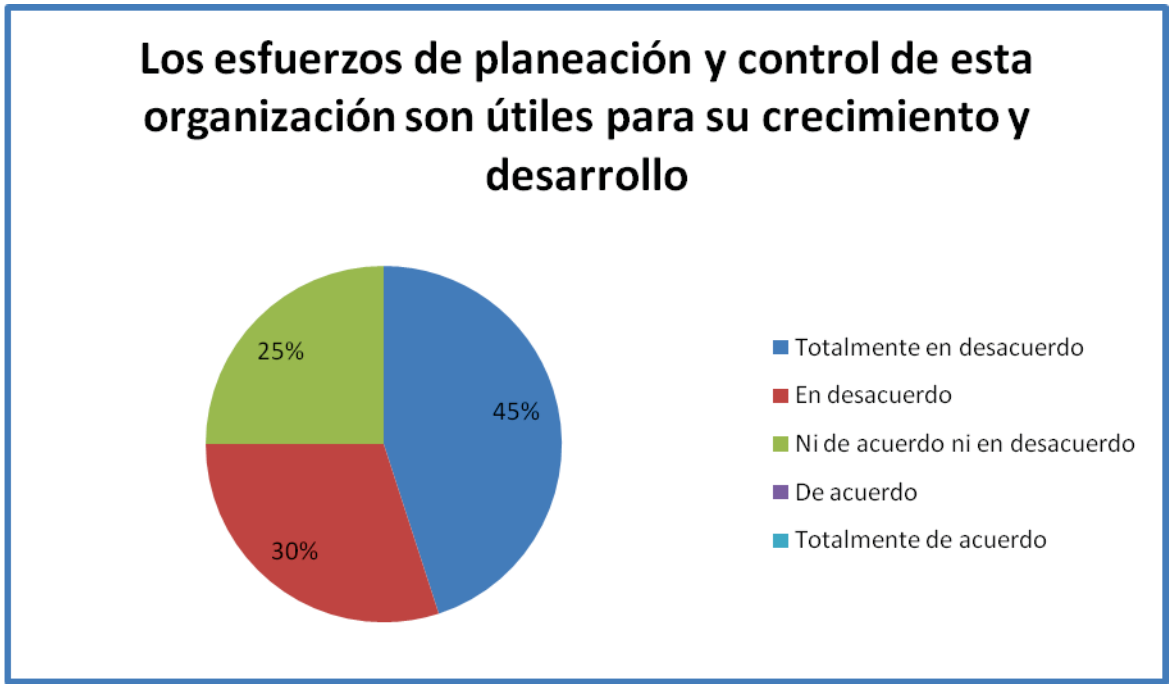


Encontramos que la mayoría de los datos se encuentra en la media aritmética más menos una desviación estándar, es decir dentro del rango 35.74 a 46.86, cuando la calificación total podría ser de 100, lo cual nos lleva a considerar que es necesario reforzar las acciones que fortalezcan las variables que se analizan en cada una de las preguntas.

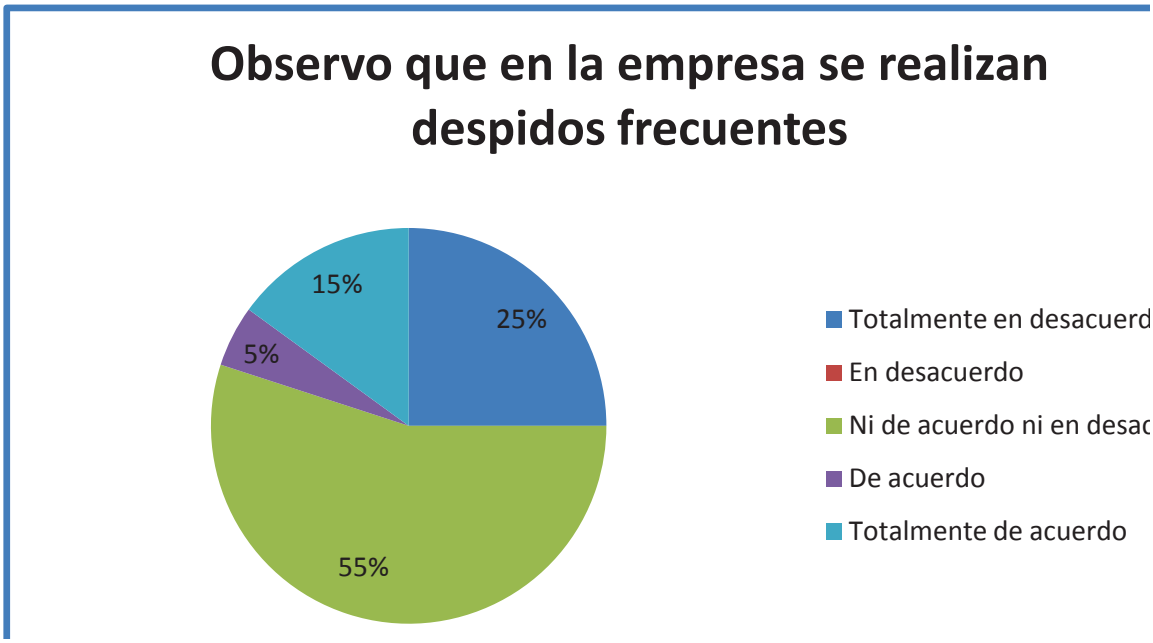
Con los datos obtenidos podemos hacer una interpretación porcentual de cada pregunta:



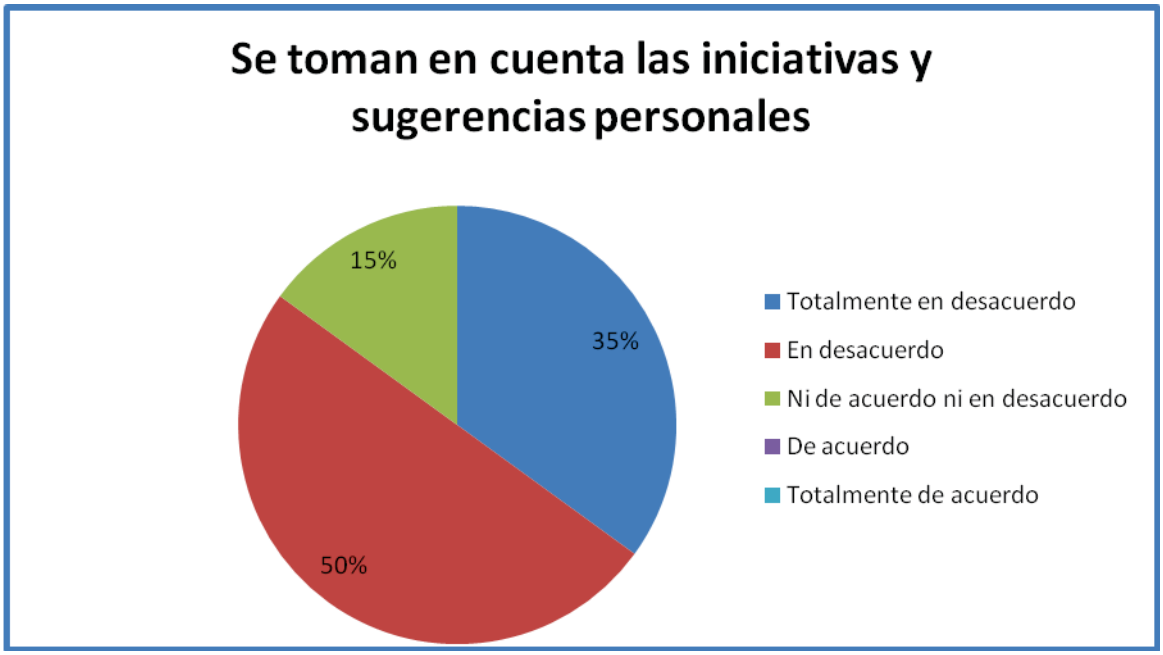
Considerando que el total de trabajadores contestaron estar totalmente en desacuerdo, se observa un "foco rojo".



Más de una tercera parte, no creen que la planeación y control de esta organización ayuden a su crecimiento.

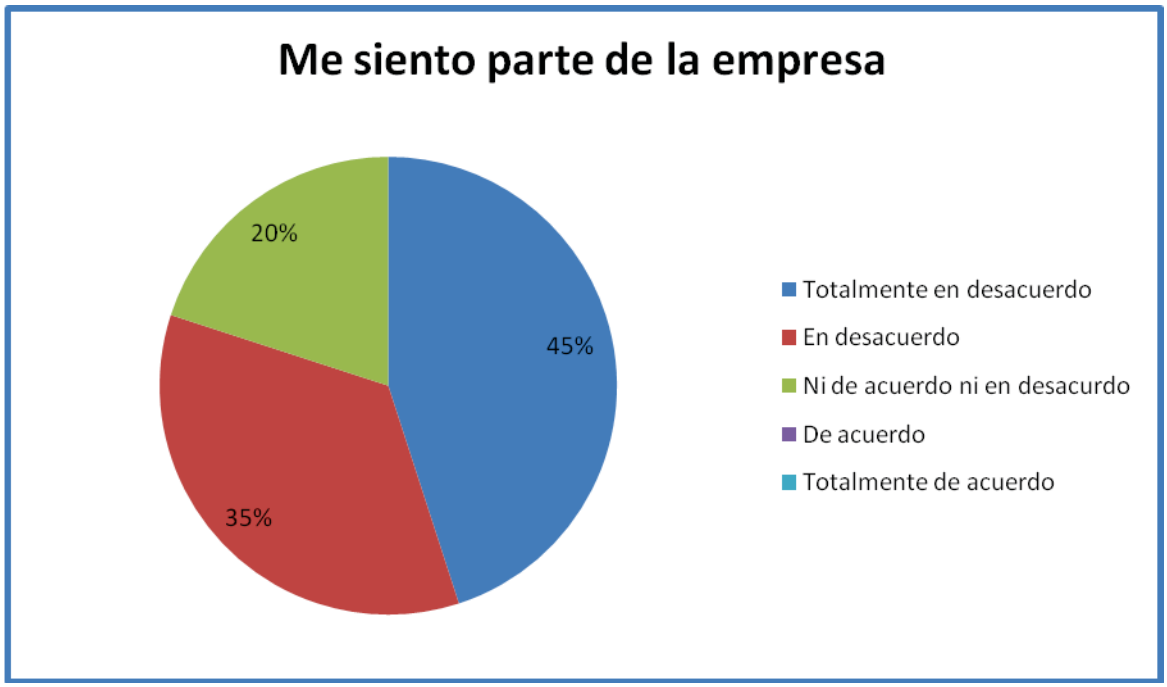


La mayoría de los empleados están en duda de su respuesta, sin embargo esto se interpreta como negativo. Por lo que se deduce si se observan despidos frecuentes.

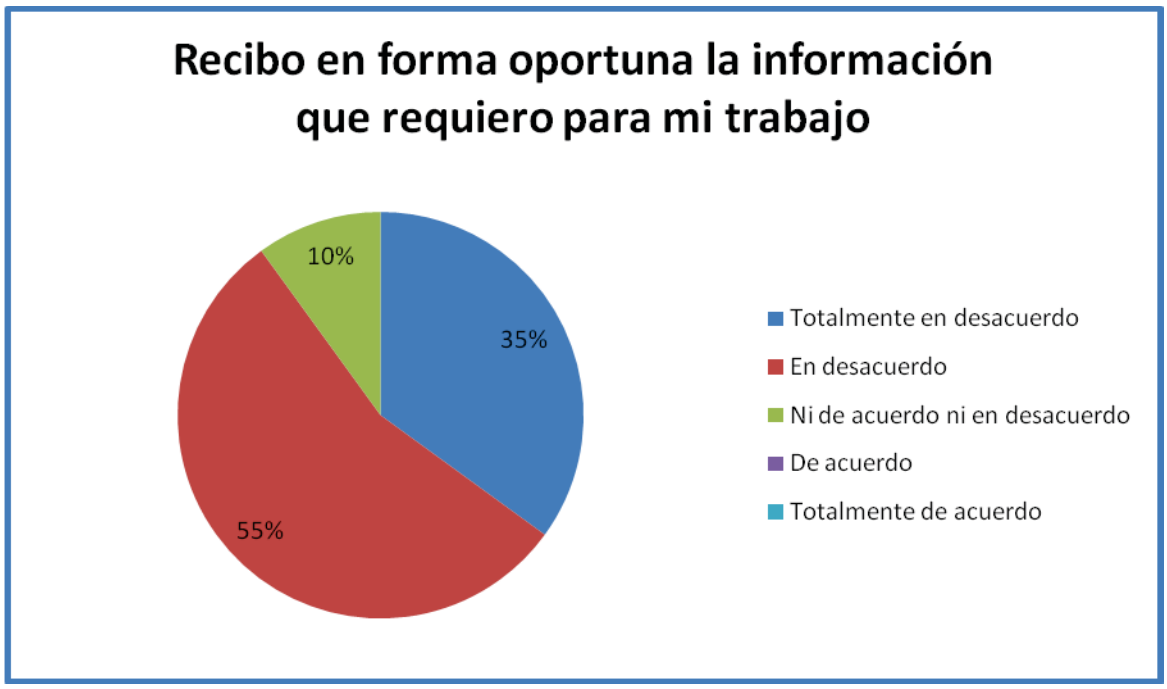


Se puede deducir que las iniciativas y sugerencias de los empleados no son tomadas en cuenta.

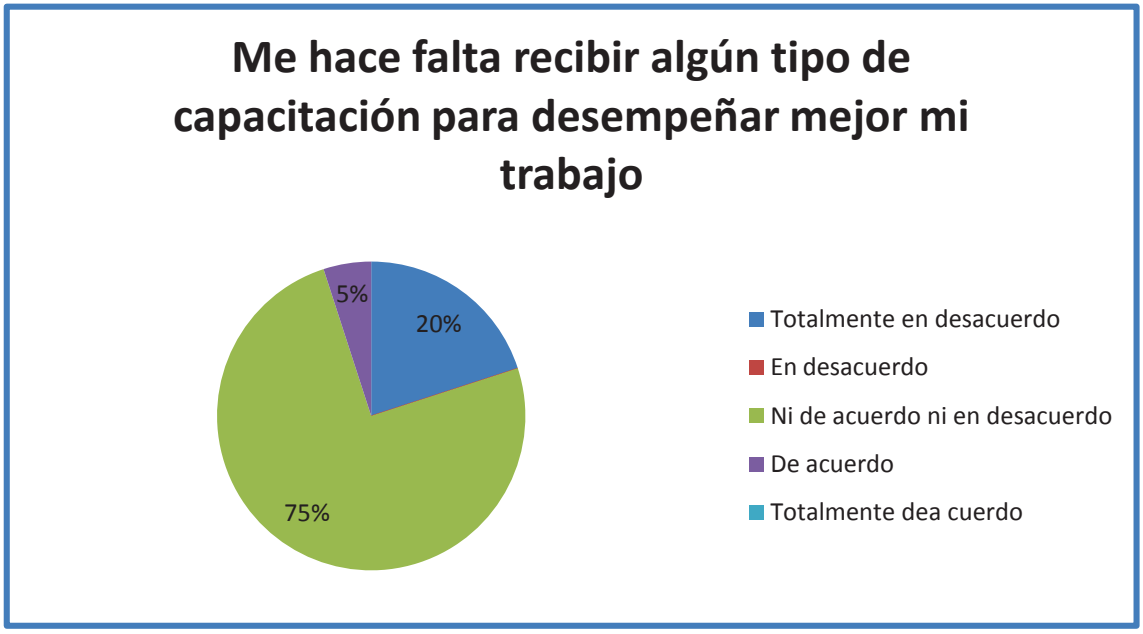
Se puede observar que los empleados no creen que tengan crecimiento personal ni profesional.



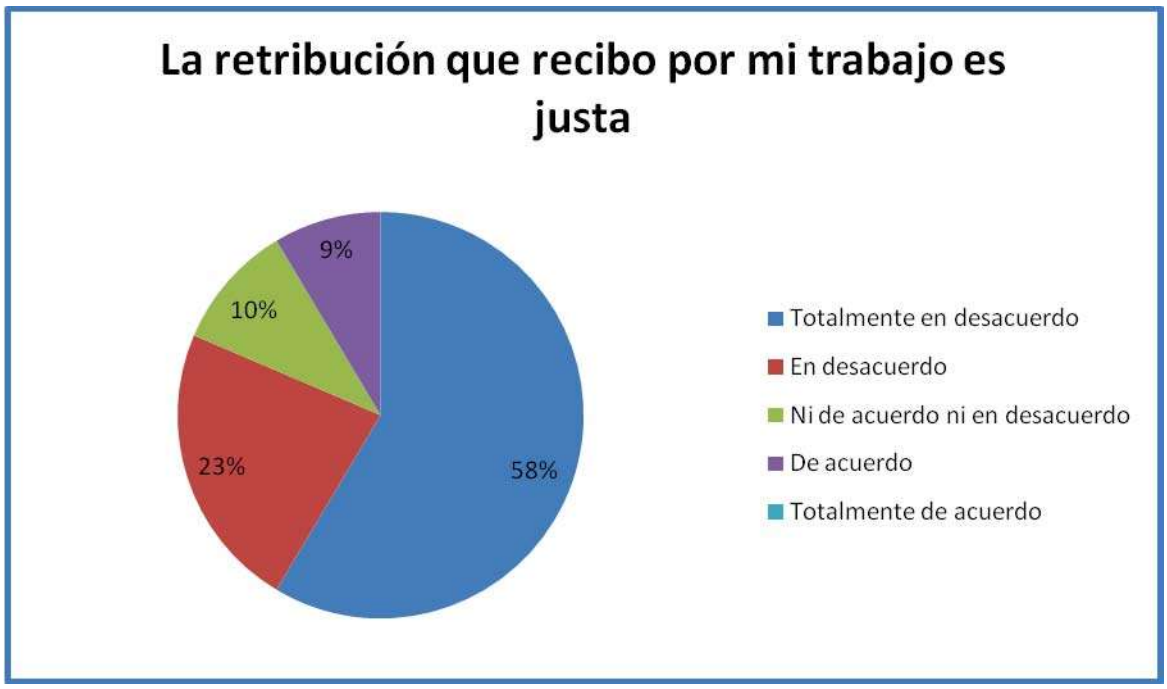
Aquí se ve claramente que los empleados no se sienten parte de la empresa, ya que todos contestaron de manera negativa. Hay un fuerte problema con el sentido de pertenencia.



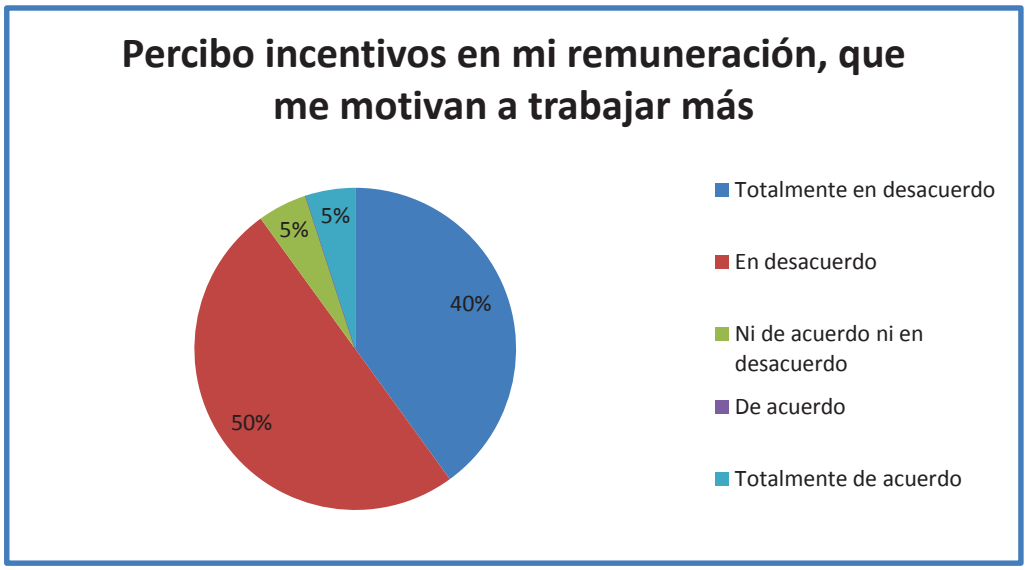
En esta pregunta se refleja que no hay buena comunicación dentro de la organización.



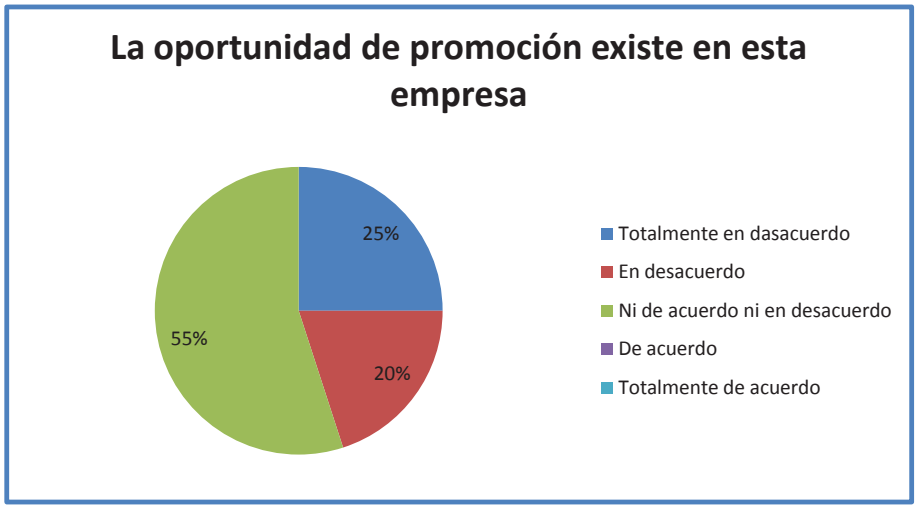
Los trabajadores creen que el recibir algún tipo de capacitación los ayudaría a desarrollar mejor su trabajo.



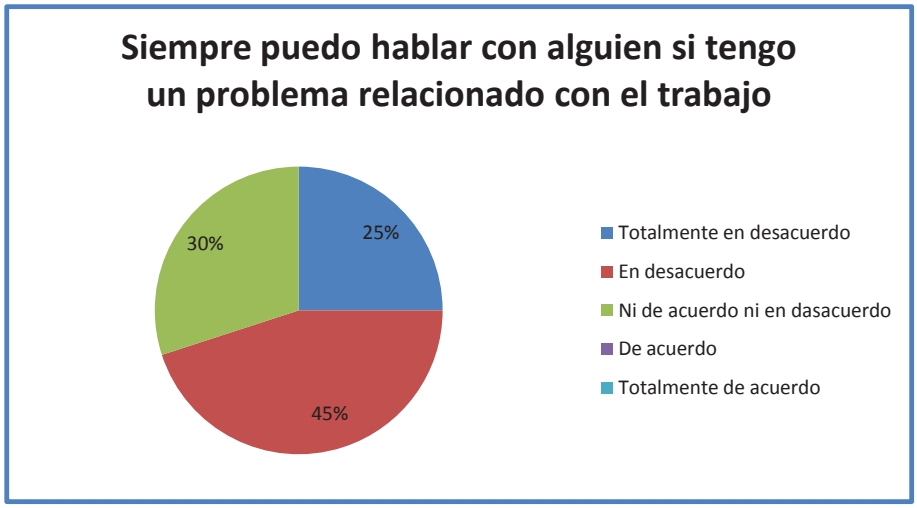
Solamente el 9% de los empleados cree que su trabajo esta justamente retribuido.



Se refleja que no hay estímulos que motiven a los trabajadores.

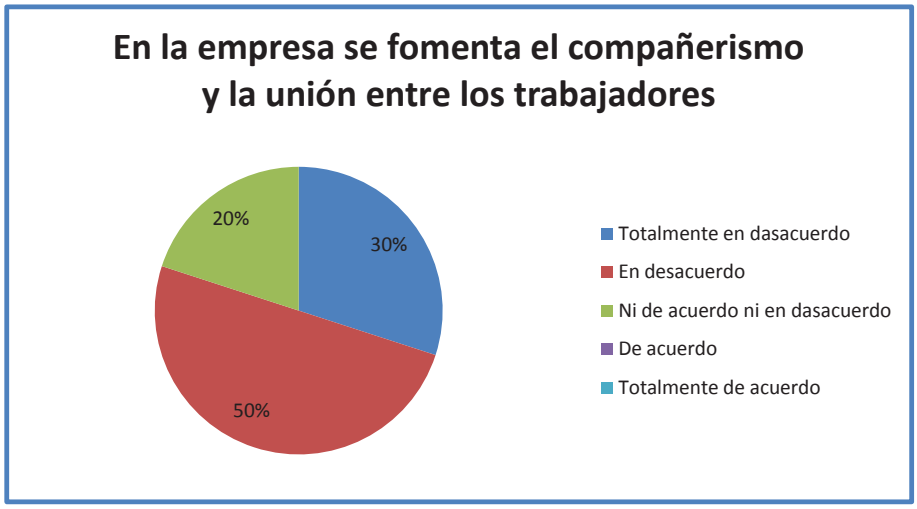


La mayoría contesto con indiferencia, lo cual refleja que no perciben oportunidades.

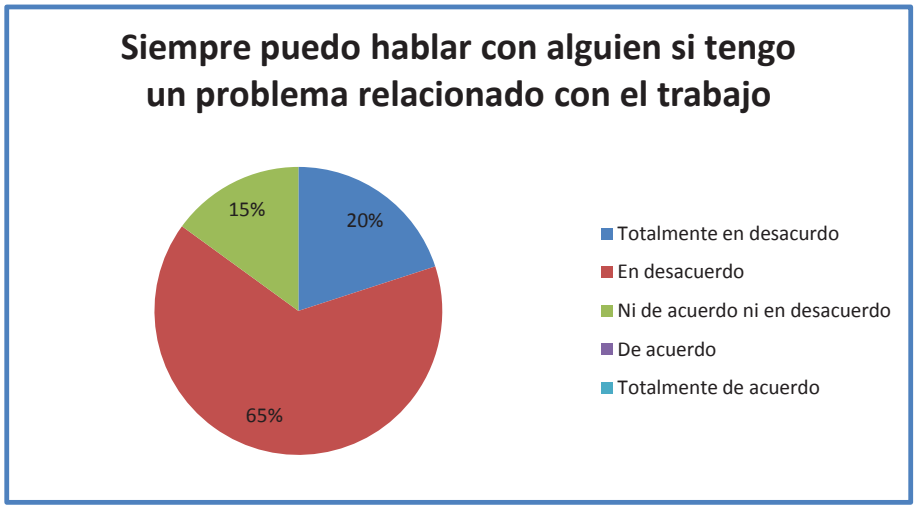


Se reflejan también la carencia de comunicación dentro de la empresa.

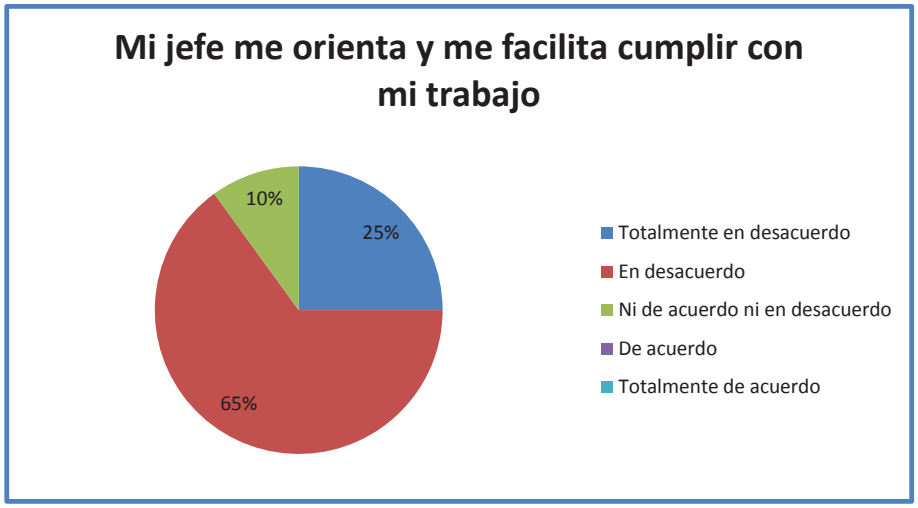
Una vez más se refleja que por la falta de comunicación los conflictos no son resueltos en la organización.



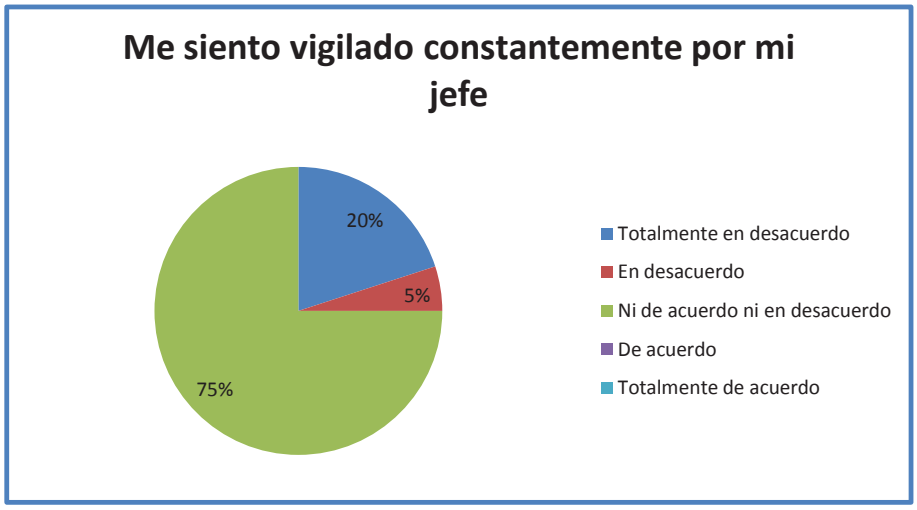
Se refleja en este alto porcentaje que no perciben compañerismo.



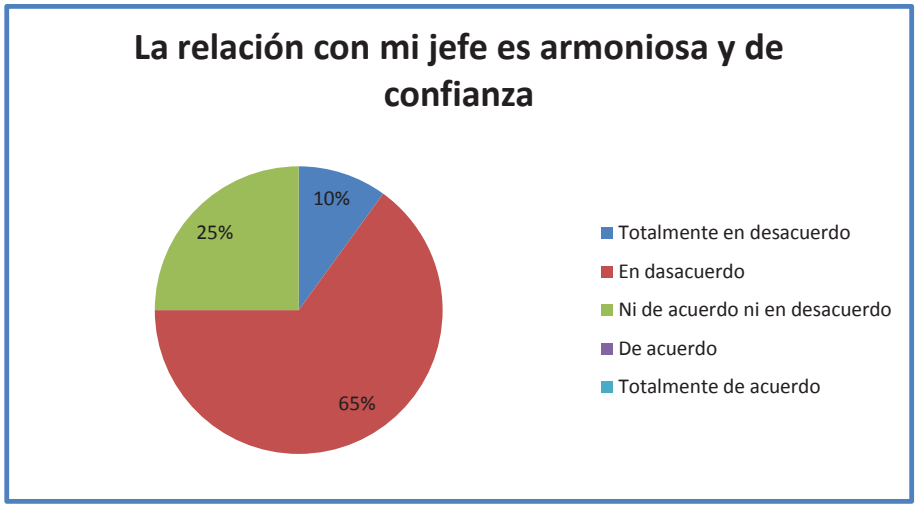
En este resultado se ve la falta de comunicación en todos los niveles.



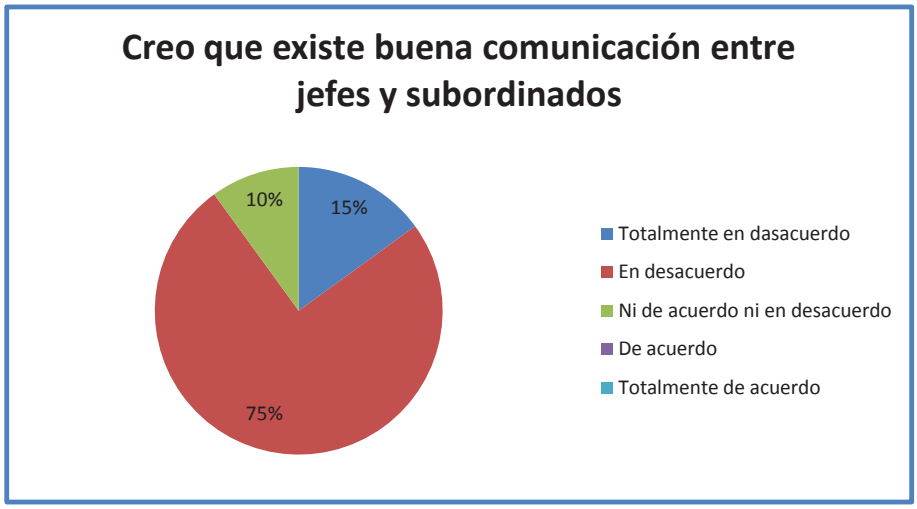
Los empleados se sienten carentes de orientación por parte de quien dirige.



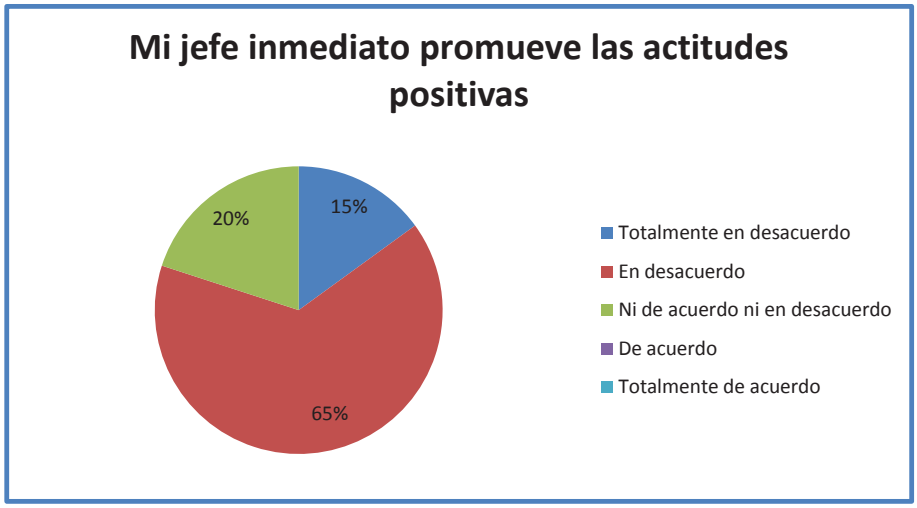
Los trabajadores perciben indiferencia de la autoridad.



Todos perciben que hay falta de confianza, en la relación con el jefe.



Una vez más la falta de comunicación se refleja en estas respuestas.



Se sigue viendo la tendencia de percibir la falta de estímulos positivos.

- **Análisis FODA de la organización.**

FORTALEZAS	AMENAZAS
▪ Personal joven ▪ Buena ubicación del plantel. ▪ Planes de estudio novedosos (Prepa plus) a distancia. ▪ Utilización de la tecnología.	▪ Muchos competidores, en computación e inglés con precios más accesibles. ▪ Falta de empleo en la localidad.
OPORTUNIDADES	**DEBILIDADES**
▪ Amplio mercado de jóvenes. ▪ Desarrollo por el crecimiento de la demanda. ▪ Implementar mejoras administrativas, que no representan costos para la organización.	▪ Ausencia de comunicación eficaz. ▪ Precios altos en relación con la competencia. ▪ Falta de planeación. ▪ No contar con manuales de organización. ▪ Alta rotación de personal. ▪ Carencia de programas de motivación e incentivos.

IX. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

9.1 PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Después de haber recopilado e interpretado toda la información de la organización en estudio se llego a proponer las siguientes acciones al cliente.

- **Acciones a seguir en las diferentes áreas de la empresa:**

✓ La primera acción recomendada es llevar a cabo una reunión con todos los empleados, para explicarles los propósitos de la empresa y el porqué se adoptaron dichos propósitos. Con esto se busca que todos los trabajadores estén de acuerdo con la meta de la empresa, como también estén convencidos y comprometidos con los mismos, logrando que toda la organización siga una misma línea, que todos vayan hacia el mismo lado.

✓ Una gran prioridad que se noto en la investigación es la comunicación dentro de la organización, se necesita implementar un sistema de comunicación en todos los niveles de la organización, lo cual no representa ningún gasto para la misma, ya que se puede solucionar con juntas de personal semanales, en las que se retroalimentarían todas las partes de la organización en sus acuerdos e inconformidades.

✓ Se recomienda que se tomen en cuenta las iniciativas y las ideas de todos los trabajadores, ya que al estar más cerca de los clientes (alumnos) saben cuáles son las carencias que detectan los mismos y tienen ideas claras de lo que se necesita.

✓ El director deberá gestionar con más fuerza y resultados ante los dueños de la franquicia en Guadalajara para que le proporcionen el material adecuado para

desarrollar el trabajo. Deberá hablar con la verdad y decirles la situación real de la empresa, para contar con su apoyo para salir adelante, lo cual beneficiara a la empresa y por consiguiente a ellos mismos. Si les presenta la información resultado de esta investigación y las estrategias a seguir para que se solucionen los problemas y que la mayoría de ellos no representan un gasto significativo y si una gran recompensa seguramente cederán a las peticiones.

- ✓ Gestionar con los dueños del plantel una junta en la que se explique a todos los trabajadores, como se maneja la organización y la importancia que tiene el que logren los objetivos, para que ellos puedan dar más material y recursos económicos.

- ✓ El director se debe urgentemente elaborar e implantar programas de planeación y manuales de organización de la empresa y a darlos a conocer al momento de contratar a alguien para que esté enterado de cómo y hacia dónde se dirige la empresa.

- ✓ En cuanto a la motivación y recompensas, los empleados no creen que sean bien recompensados ni motivados en su trabajo.

  Para solucionar esto se deben implementar estrategias de motivación ya sea de manera económica o con reconocimientos. Si se da un buen trato a los empleados, se les escucha y se sienten parte de la organización estarán motivados a trabajar.

  En cuanto a la remuneración económica deberá explicarse desde un principio el pago exacto del trabajo, también contemplando que a veces puede haber retrasos en los mismos por la forma en que se maneja la nomina de manera computarizada y viniendo el pago desde la matriz en Guadalajara.

- ✓ En cuanto al liderazgo los empleados no sienten cerca a su líder, no se sienten con la confianza de acercarse a él, expresan que es frio e indiferente a su trabajo.

  Aquí el director debe de tomar una nueva actitud, con la que muestre a sus trabajadores que les reconoce su labor, que son un equipo y caminan hacia el mismo

rumbo. Debe hacer un esfuerzo por integrar a su equipo, con reuniones, con amabilidad, con disposición.

Sabiendo que con eso no perderá el respeto de sus trabajadores sino por el contrario ganara aliados para sacar adelante a la empresa y esto no le representará costo alguno es solo cambiar la actitud positivamente.

- ✓ Para los alumnos, que son los clientes, la parte más esencial de la empresa. Planear actividades extraescolares, ya sean culturales, deportivas o recreativas que unan a los alumnos mediante la convivencia y la organización de dichas actividades junto con sus profesores y así integrar a todas las partes, para empezar a sentirse como un solo equipo.
- ✓ Hacer el esfuerzo de capacitar a los profesores, si no se tiene la posibilidad económica, gestionar capacitaciones gratuitas, o preparar el mismo director y los mismos docentes temas que dominen y que puedan ayudar al personal con menos experiencia.
- ✓ Que las áreas que conforman la empresa se apoyen entre sí, comprendiendo que esto les facilitara a todos su labor dentro de la empresa. Ya que todas las aéreas se complementan, no tienen que trabajar de manera aislada sino como equipo.
- ✓ Hacer convivencias extra laborales que unan al equipo de trabajo.

Para llevar a cabo estas acciones, lo único que se necesita hacer es la planeación de diversas juntas en las que se trate cada uno de los temas que afectan a la organización.

En estas se dará la retroalimentación de todo el equipo y se llegara a propuestas de solución por todos, asimismo el equipo tendrá la misma información por lo que todos comprenderán y sabrán el plan a seguir y no habrá distorsión de información.

X. CONCLUSIONES

De la presente investigación se desprende la importancia de saber detectar las fallas administrativas dentro de una organización, que si no son atendidas de una manera eficaz y eficiente pueden desencadenar una serie de conflictos que lleven a la organización a sufrir grandes pérdidas e incluso a su desaparición.

Así pues, se considera que el primer paso es que los administradores reconozcan que algo está mal, que se acepten las deficiencias y que se tenga la intención de solucionarlas.

En esta investigación, la intención se tuvo por parte del dirigente de la escuela dedicada a la enseñanza de cómputo e inglés, quién en un primer momento mostro su inquietud y facilito todos los medios para que pudiera realizar el diagnostico de la empresa.

Para diagnosticar la organización se llevo a cabo él siguiente proceso.

1. La información se recopilo por medio de encuestas realizadas a todo el personal de la empresa.
2. Entrevista con el director del plantel.
3. Platicas con los empleados.
4. Platicas con los alumnos.

El cuestionario que se aplicó a los trabajadores arrojo datos, mediante los cuales se detectaron varias fallas principalmente de planeación y organización; así como de salarios y comunicación.

Manifestándose también una inconformidad muy marcada por parte del personal y el desconocimiento en general de la misión y los objetivos de la empresa.

En la entrevista aplicada al director, se pudieron corroborar deficiencias de planeación, y de comunicación con sus subordinados.

Encontrándose así que ambas partes directivo y trabajadores perciben los mismos problemas, aunque cada quien desde su perspectiva.

Con todos estos datos debidamente documentados, analizados e interpretados se presento la información al director del plantel; a quien se le explico todo el proceso del diagnostico y se dieron las recomendaciones a seguir, para que las fallas administrativas encontradas vayan atendiéndose mediante la toma de decisiones.

Las acciones a seguir implican esfuerzo de todos los trabajadores y del director como guía del equipo, implicaran también tiempo de todos ellos, comunicación efectiva, y en algunos casos inversión de dinero.

Si se llevan a cabo las acciones propuestas, esto repercutirá en un buen resultado que beneficie a todo el equipo en general y al desarrollo de la empresa.

Con la presente tesis se concluye, que con un diagnostico organizacional basado en una investigación científica, se pueden solucionar problemas administrativos y así lograr la eficiencia de los recursos de cualquier organización.

Con respecto a los objetivos planteados para este trabajo, se considera haber logrado la colaboración de la escuela dedicada a la enseñanza de computo e inglés, mediante el diagnostico organizacional. Asimismo las propuestas presentadas pueden ser de gran utilidad para lograr la eficiencia en los resultados, sin embargo dependerá, de que el director del plantel implemente las acciones, para que se logre este objetivo.

En cuanto a las hipótesis se pudo comprobar que, “por medio de un diagnostico organizacional, una empresa puede detectar sus fallas y proponer soluciones”; e “implementando nuevas acciones administrativas, una institución educativa puede solucionar sus problemas de falta de eficiencia”; se considera que será comprobada con la participación de todo el personal que ahí colabora.

XI. GLOSARIO.

Diagnostico: En general, el término indica el análisis que se realiza para determinar cuál es la situación y cuáles son las tendencias de la misma. Esta determinación se realiza sobre la base de informaciones, datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

Organizacional: Se recurre al término 'organizacional' como adjetivo calificativo de cualquier tipo de elemento o situación relacionada con las organizaciones de diverso tipo. Es posible utilizar esta palabra en infinitas situaciones o para numerosos fenómenos, pudiendo tales variar de una organización a la otra y adquiriendo diferentes significados en cada caso.

Eficiencia: Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

Eficacia: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

Hipótesis: Una hipótesis es una proposición aceptable que ha sido formulada a través de la recolección de información y datos, aunque no está confirmada sirve para responder de forma tentativa a un problema con base científica.

Variable dependiente: es la propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente.

Variable independiente: es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. En investigación experimental se llama así, a la variable que el investigador manipula.

Modelo científico: a una representación abstracta, conceptual, gráfica o visual (ver, por ejemplo: mapa conceptual), física, matemática, de fenómenos, sistemas o procesos a fin de analizar, describir, explicar, simular - en general, explorar, controlar y predecir esos fenómenos o procesos.

Escala: es una sucesión ordenada de valores distintos pertenecientes a una misma cualidad. Se le llama escala a una serie de valores o grados que pueden ubicarse dentro de una misma contingencia o entidad cuantitativa.

Ítem: cada uno de los apartados que componen un cuestionario o un test.

Media aritmética: La media aritmética es el promedio de un conjunto de números, a_1, a_2, a_3, . . ., a_n, obtenida sumando todos los números y dividiéndola entre n.

Desviación estándar: es una medida de centralización o dispersión para variables de razón (ratio o cociente) y de intervalo, de gran utilidad en la estadística descriptiva.

XII. FUENTES CONSULTADAS

12.1 Bibliográfica

ACHILLES de Faria Mello, Fernando, DESARROLLO ORGANIZACIONAL. ENFOQUE INTEGRAL. Editorial Limusa, México, 1ª Edición, 1988.

BURKE, Werner. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PUNTO DE VISTA NORMATIVO, Editorial SISTESA, 3ª edición, México 1996.

FRENCH, L. Wendell y BELL, H. Cecil, Jr. Desarrollo Organizacional, Editorial Prentice Hall, 5a. Edición, Estado de México, 1996.

HUSE, Edgar F. y BOUDITCH, James L. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. Editorial SITESA, 1ª Edición, México, 1988.

MARGULIES, Newton y RAIA, Anthony P. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. VALORES PROCESO Y TECNOLOGÍA, Editorial Diana, 1ª Edición, México, 1990.

NADLER, David A. LA RETROALIMENTACIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Editorial Fondo Educativo Interamericano, 2ª Edición, México, 1982.

SCHEIN, Edgar H. PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN. Editorial PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA. México, 1990.

SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G. Y OSBORN, Richard N. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA, México, 1987.

WERTHER, William B. y KEITH, Davis. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Editorial MC GRAW HILL, México, 1990.

12.2 Páginas Web

http://uproadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html

www.uventas.com/ebooks/Analisis_**Foda**.pdf

http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html

http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.htm

http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm

www.ict.edu.mx/acervo_bibliotecologia_**escalas_Escala**%20de%20**Likert**.pdf

http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/diagnostico-organizacional-216030

es.**wikipedia**.org

www.elprima.com