



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO
HERRAMIENTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
ESTRUCTURA EN UNA MICROEMPRESA DE PRESTACIÓN DE
SERVICIOS CONTABLES DE PUEBLA”**

DIRECTOR:

M.A. Josabeth Mendoza Juárez

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA(N):

Edna Sandra Nava López
Elizabeth Ortega Gil

Puebla, Pue. Junio 2015



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO
HERRAMIENTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
ESTRUCTURA EN UNA MICROEMPRESA DE PRESTACIÓN DE
SERVICIOS CONTABLES DE PUEBLA”**

DIRECTOR:

M.A. Josabeth Mendoza Juárez

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA(N):

Edna Sandra Nava López
Elizabeth Ortega Gil

Puebla, Pue. Junio 2015



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Director de la Tesis** denominada: **"PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA EN UNA MICROEMPRESA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS CONTABLES DE PUEBLA "**, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

EDNA SANDRA NAVA LÓPEZ
ELIZABETH ORTEGA GIL

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 10 de junio de 2015

Atentamente


M.A. Josabeth Mendoza Juárez



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológico de la Tesis** denominada: **"PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA EN UNA MICROEMPRESA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS CONTABLES DE PUEBLA"**, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

EDNA SANDRA NAVA LÓPEZ
ELIZABETH ORTEGA GIL

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 10 de junio de 2015

Atentamente


M.A. Sara Morales García



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Asesor de la Tesis denominada: "PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA EN UNA MICROEMPRESA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS CONTABLES DE PUEBLA", elaborada por las alumnas de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

EDNA SANDRA NAVA LÓPEZ
ELIZABETH ORTEGA GIL


Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 10 de junio de 2015

Atentamente


M.D.U. Rufina Georgina Hernández Contreras





BUAP

Oficio No. FC-PSIEP/50/15
Asunto: Digitalización de Tesis

C. Edna Sandra Nava López
Elizabeth Ortega Gil

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se les autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada "*Propuesta de Desarrollo Organizacional como Herramienta para la Implementación de una Estructura en una Microempresa de Prestación de Servicios Contables de Puebla*" a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **Maestra en Administración**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

Atentamente

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z, a 16 de Junio 2025.



Elisa Guillermína del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.

cc: SEP
AVSAR*

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Valencillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72579
01 (322) 229 55 00 Ext. 5532

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien me dio la salud, fe, y fortaleza para realizar este trabajo.

A mi padre, quien dejó en mí la motivación y todo su cariño; así como el sentido de superación y responsabilidad que me llevaron a concluir este nivel de estudios.

A mi madre, a quien admiro porque a pesar de todos los problemas a los que se ha enfrentado en su vida, siempre sale triunfante y quien es el soporte de mi existencia.

A mis hermanos que han estado para darme buenos consejos y palabras de aliento.

A mis amigos y familiares que me han apoyado, aportando de forma particular alegría, ánimo y entusiasmo.

A mis maestros que influyeron con sus lecciones y que me llevaron de su mano en cada época de aprendizaje.

A mis compañeros que formaron parte de este proceso, donde se compartieron experiencias y conocimientos.

Edna Sandra Nava López

AGRADECIMIENTOS

Quisiera aprovechar estas líneas para agradecer primeramente a mi Dios, quien me dio la oportunidad de aprobar el examen de Ceneval para la obtención de una beca que me abriría la puerta para continuar mis estudios. Gracias a Él, soy la persona que soy.

A mis padres, Manuel Ortega y Elizabeth Gil, por su trabajo, paciencia y sacrificios que han realizado por mí; por ser mi motivación para seguir preparándome profesionalmente.

A mi compañero de vida, amigo y esposo, Jesús Cruz quien me anima cuando lo necesito, por apoyarme en todos mis proyectos, por ser mi respaldo y mi protector.

A mi hermana y confidente, Ana Kareem por proporcionarme apoyo incondicional, por mostrarme lo bueno que es tener hermanos.

A todos mis profesores que han dejado huella en mí, por haber compartido conmigo mucho más que su conocimiento y experiencia.

A mis amigos y amigas con quienes compartí un aula, experiencias, desvelos, preocupaciones y sobre todo muchas risas a lo largo de nuestra estancia en esta facultad.

A mi amigo, Rony, quien estuvo en vela conmigo mientras realizaba tareas y trabajos de esta maestría.

Elizabeth Ortega Gil

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo analizar la estructura actual de una microempresa de prestación de servicios contables en la ciudad de Puebla para determinar las debilidades y fortalezas con los que cuenta dicha institución para proponer, de ser necesario, métodos y herramientas de Desarrollo Organizacional (DO) que ayuden a la implementación de una estructura que mejore el funcionamiento interno y externo de la organización estudiada.

Al realizar este trabajo de investigación se examinan diferentes teorías, definiciones y fundamentos tanto de estructura organizacional como de DO; así como la importancia, antecedentes y las fases que componen al último. Como resultado de estudio de los conceptos mencionados anteriormente, se determina que el modelo a utilizar para el diagnóstico de esta empresa es el propuesto por el americano Marvin Weisbord, en donde se evalúan las operaciones de la organización a través del análisis de secciones principales en los que se aplican instrumentos de medición dentro de esta microempresa, tanto a los líderes o dirigentes como a los colaboradores. Las secciones mencionadas anteriormente son: objetivos, estructura, relaciones para el manejo de conflictos, recompensas, estilos de liderazgo y madurez de los colaboradores y mecanismos de ayuda.

Los datos obtenidos de los diagnósticos se analizan y con base en ellos se puede afirmar que es necesaria la implementación de una estructura organizacional y de la misma forma se expresan recomendaciones que ayuden a iniciar dicha estructura así como la mejora de las áreas antes mencionadas.

ABSTRACT

This research has as main objective to analyze the actual structure and determine the strengths and weaknesses of an accounting services microenterprise in Puebla City, in order to propose methods and organizational development tools that help to execute a structure that improves the internal and external operations in this company.

This research examines different theories, fundamental structures and organizational development, its importance, background and the phases that integrate it. As a result of the study of these methods, it is determined that the model for the diagnosis is the one proposed by the American Marvin Weisbord, where company's operations are evaluated, through the study of six main areas in which measuring instruments are applied to both leaders and collaborators. The areas mentioned before are: objectives, structure, conflict management relationships, rewards, leadership styles and maturity of collaborators and support mechanisms.

The data obtained is analyzed and base on this, it is possible to perform an implementation of organizational structure. Therefore, recommendations to start this structure are mentioned as well as the improvement of the areas mentioned.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	I
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	III
III. JUSTIFICACIÓN	V
IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	VI
A. OBJETIVO GENERAL	VI
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VI
V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	VII
VI. HIPÓTESIS	VIII
VII. VARIABLES.....	IX
A. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	IX
B. VARIABLE DEPENDIENTE	IX
VIII. DISEÑO METODOLÓGICO	X
IX. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	XI

2.7.1 Modelo de Diagnóstico Organizacional de Weisbord o de Seis Casillas.....	36
2.7.2 Objetivos del Modelo de Weisbord.....	37
2.7.3 Pasos para realizar el Diagnostico de Weisbord.....	38
2.8 PLANEACIÓN DE INTERVENCIONES.....	38
2.9 ACCIÓN, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN Y TÉRMINO.....	40
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	42
3.1 ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO DEL CASO DEL ESTUDIO....	43
3.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE WEISBORD.....	44
3.2.1 Objetivos	45
3.2.2 Estructura.....	51
3.2.3 Relaciones.....	59
3.2.4 Recompensas	63
3.2.5 Liderazgo y madurez de colaboradores.....	70
3.2.6 Mecanismos de ayuda.....	76
CAPÍTULO IV. RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN	83
4.1 RECOMENDACIONES DEL ÁREA DE OBJETIVOS	83
4.2 RECOMENDACIONES DEL ÁREA DE ESTRUCTURA	86
4.3 RECOMENDACIONES DEL ÁREA DE RELACIONES	88
4.4 RECOMENDACIONES DEL ÁREA DE RECOMPENSAS	88
4.5 RECOMENDACIONES DEL ÁREA DE LIDERAZGO Y MADUREZ DEL COLABORADOR.....	89
4.6 RECOMENDACIONES DEL ÁREA DE MECANISMOS DE AYUDA	89
4.7 PLAN DE ACCIÓN	89

5	CONCLUSIONES.....	93
6	REFERENCIAS.....	96
7	DEFINICION DE TÉRMINOS.....	100
8	ANEXOS.....	102
	ANEXO 1. CUESTIONARIO 1 DIAGNÓSTICO DE LOS OBJETIVOS	102
	ANEXO 2. CUESTIONARIO 2 DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA...	103
	ANEXO 3. INSTRUMENTO DE THOMAS KILMAN PARA DETERMINAR LOS ESTILOS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.....	104
	ANEXO 4. CUESTIONARIO 3 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE RECOMPENSAS.....	108
	ANEXO 5. CUESTIONARIO 4 DIAGNÓSTICO LIDERAZGO.....	109
	ANEXO 6. CUESTIONARIO 5 DIAGNÓSTICO DE LOS MECANISMO DE AYUDA.....	111
	ANEXO 7. ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	112
	ANEXO 8. ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	113

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito estudiar, analizar y ayudar a las microempresas de nuestro país, ya que son parte fundamental del funcionamiento del mismo. En esta tesis se reflejan las ideas, teorías, opiniones y anhelos de las autoras, las cuales se desarrollaron durante todo este periodo de aprendizaje y estudio; además se suman a ello, las valiosas enseñanzas y experiencias de todos los maestros y compañeros de aula que compartieron su conocimiento.

Es importante hacer mención que este estudio y análisis se realiza con el propósito de ayudar a una microempresa de servicios contables en la ciudad de Puebla, pues se conoce la necesidad que tiene la organización para enfrentarse a las situaciones que se le presentan día a día.

Como punto central se pretende demostrar que la institución a analizar presenta deficiencias en su estructura para lo cual se realiza un diagnóstico con la finalidad de indagar cada una de las áreas involucradas en las operaciones de la organización, proponiendo elementos para su fortalecimiento y crecimiento. Para lo anterior, dentro de esta investigación, se busca explicar los fundamentos principales de una estructura organizacional; se conocerá y definirá al Desarrollo Organizacional (DO), así como su importancia, antecedentes y etapas que lo integran. Una vez que el diagnóstico se haya realizado y analizado, permitirá que se realicen recomendaciones, sin perder de vista la realización de una propuesta de cambio estructural que ayude al funcionamiento y desarrollo de la microempresa desde su interior.

El contenido de este trabajo menciona e ilustra el proceso que tuvo lugar el desarrollo de la misma, desde la teoría hasta la expresión de las recomendaciones de mejora. En el primer capítulo se encuentra lo relacionado a la estructura

organizacional, cómo se define y cómo se integra, dándole importancia al liderazgo y al capital humano e intelectual de las organizaciones actuales. En el capítulo siguiente, se presenta la definición, los objetivos, los antecedentes y las fases de DO que son la base que aporta los conocimientos necesario para llegar a un tercer capítulo que permite proporcionar un panorama completo de la organización, caso de estudio, y que refleja, área por área, los resultados obtenidos de los instrumentos de medición aplicados en la entidad estudiada, donde se encuentran las deficiencias y fortalezas que presenta ésta institución. Finalmente, en un cuarto capítulo se mencionan las recomendaciones de las autoras con base a las herramientas de DO que permitan un cambio planeado dentro de la organización.

En esta tesis, se lograron alcanzar las expectativas de lo planeado, esperando que sus resultados sean de utilidad a la institución para que ésta tome las medidas pertinentes para el mejoramiento de su estructura y cada uno de los factores que la integran y que son de vital importancia en el éxito de la institución.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las compañías desde las microempresas hasta los corporativos internacionales establecidos en los Estados Unidos Mexicanos y sus alrededores requieren de algo más que solo una buena estrategia operacional, financiera, fiscal y de mercadotecnia para poder experimentar un crecimiento cualquiera que este sea, así como el llegar a ser rentables y sustentables en las áreas donde se desempeñan.

Absolutamente todas las empresas deben contar con un desarrollo organizacional para ayudar a los directivos a identificar posibles habilidades, aptitudes o destrezas potenciales no desarrolladas que posee el capital humano dentro de la organización, para que trabajando en conjunto sea posible alcanzar las metas y objetivos planificados con anterioridad por todos los miembros de la compañía, tales como financieros, económicos y personales. Con el desarrollo organizacional también se busca llevar a cabo procesos de mejora continua en todas y cada una de las operaciones desempeñadas por las empresas pues se vive en un mundo globalizado y altamente competitivo.

Si bien es cierto, que en algunos corporativos en México esta terminología ya ha sido implementada o se encuentra en proceso, en la mayoría de las empresas de tamaño micro, pequeño y mediano dentro de nuestro país no se conoce y es vital que se lleven a cabo programas de desarrollo organizacional, pues éstas organizaciones son el eslabón fundamental del crecimiento en México ya que de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en nuestro país existen aproximadamente 4 millones 15 mil empresas, de las cuales 99.8% son las denominadas Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) (INEGI, 2015) y generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% del empleo en el país. (PROMEXICO, 2015)

Una vez que se conoce la importancia de las MiPYMES en nuestro país, y la necesidad urgente de cambiar su manera de trabajar y pensar, es momento de realizar algo al respecto, como lo menciona el autor David Fred R. “los estrategas exitosos se toman el tiempo para pensar en sus negocios, cuál es la situación de sus empresas y qué organización quieren llegar a ser; sólo entonces implementan programas y políticas para avanzar de la posición en la que encuentran hacia donde quieren llegar en un tiempo razonable” (Fred, 2013).

Es por ello que la elaboración de un programa correcto y atinado de desarrollo organizacional de acuerdo al tamaño de la compañía donde interactúen el talento del capital humano, las estrategias de un buen líder, los procesos mejorados de la empresa, la tecnología implementada y la estructura organizacional diseñada por un agente de cambio llevará a la empresa a estar mejor preparado.

III. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación surge de la necesidad de la propia organización, por lo que para las investigadoras es de gran interés conocer qué factores podría mejorar para lograr una organización estructuralmente definida y funcional.

Cabe mencionar que la entidad a analizar posee características peculiares que hacen ilustrativo el estudio. Se pretende conocer detalladamente qué factores de la organización presentan inconsistencias, con la finalidad de identificar cada una de ellas y, conociendo este diagnóstico específico inicial del problema, proponer algunas estrategias de Desarrollo Organizacional; con el propósito de hacer llegar al tomador de decisiones y al personal en general un plan para conseguir un estado de colaboración donde se aprovechen las fortalezas y habilidades de cada uno de los integrantes para el logro de los objetivos propuestos por la misma organización.

Se considera que la realización de este estudio es de suma importancia para la microempresa, pues sin duda se trata de hacer un cambio planeado que prepare a la organización para enfrentarse a las situaciones de adaptación que se le presenten.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Objetivo General

Elaborar una propuesta de cambio organizacional que ayude al funcionamiento y desarrollo de una microempresa de servicios contables en la ciudad de Puebla; tomando en cuenta el análisis de los diversos factores como: liderazgo, colaboradores y procesos.

b. Objetivos Específicos

1. Explicar qué es una estructura organizacional, así como los factores que la integran.
2. Definir Desarrollo Organizacional (DO), su importancia y sus antecedentes en México así como las fases integrantes.
3. Investigar las etapas del DO y la metodología a aplicar en cada una de los factores de la entidad.
4. Elaborar un análisis diagnóstico a través de las herramientas del DO.
5. Realizar una propuesta de acuerdo a los resultados obtenidos.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Será útil para los integrantes y gerente general la propuesta de Desarrollo Organizacional para ayudar al funcionamiento y desarrollo de la microempresa?

¿Qué debilidades y fortalezas se encontrarán para la estructura de la organización?

¿Cuáles técnicas de Desarrollo Organizacional nos ayudarán para la realización de una propuesta que cubra las necesidades antes observadas en la organización?

¿Qué factores de los mencionados tendrán un mayor impacto en el funcionamiento y desarrollo de la microempresa?

¿Qué tipo de herramientas se utilizaran para el análisis de los factores de la organización y si estos se pueden considerar una estructura organizacional?

VI. HIPÓTESIS

Se propone que a través de técnicas y herramientas de análisis, se conocerán las debilidades y fortalezas dentro de la estructura que posee la microempresa de prestación de servicios contables en la ciudad de Puebla; con la finalidad de elaborar recomendaciones de desarrollo organizacional para dicha institución.

VII. VARIABLES

a. Variable independiente

Elaboración de recomendaciones de desarrollo organizacional.

b. Variable dependiente

Herramientas y técnicas de análisis

Identificación y conocimiento de las debilidades y fortalezas dentro de la estructura de la organización

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

Este proyecto está basado en un diseño no experimental descriptivo debido a que no manipularemos las variables pero si describiremos cada una de ellas.

El método a utilizar será analítico, pues partimos de ir identificando cada uno de los factores que se necesita conocer y evaluar para posteriormente realizar un análisis de los mismos y de esta forma poder realizar la propuesta que ayude al mejoramiento de la microempresa.

La técnica o instrumentos a utilizar serán primordialmente la observación, como fuente primaria de recolección de datos se utilizara la entrevista; la unidad de análisis será la totalidad de los miembros de la microempresa debido al tamaño de ésta.

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances:

Por medio de esta propuesta se espera realizar un diagnóstico certero acerca de las condiciones actuales de la organización con el propósito de mejorarlas.

En base al análisis obtenido, se elaborará la propuesta y de acuerdo a las necesidades de la organización se aplicarán las herramientas correspondientes del desarrollo organizacional.

Se pretende beneficiar en un principio a los interesados, para que éstos tengan la información necesaria para tomar la decisión.

Limitaciones:

En el estudio de campo, los miembros de la entidad, podrían no proporcionar información suficiente y veraz.

El tiempo con el que se cuenta para la realización del proyecto es corto, a pesar de esto, se tiene toda la disponibilidad para la realización de este, con el fin de dar los resultados obtenidos.

Se depende de la aprobación de la propuesta realizada por parte de la dirección de la empresa para que la misma sea implementada.

CAPÍTULO I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FACTORES INTEGRANTES

1.1 Introducción

La palabra organización proviene del griego “*organon*” que significa instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja, es decir, una organización es un conjunto de herramientas y/o personas coordinadas entre sí, con las que se llega a un objetivo o meta común. Entonces, para que todo organismo pueda existir se requieren algunos aspectos como son:

1. En primer lugar: partes, individuos o integrantes que colaboren, trabajen y se apoyen entre sí.
2. Una persona, área o departamento encargado de la coordinación, planeación o dirección.
3. Finalmente pero no menos importante, se requiere de una meta u objetivo común al que se desea llegar como organización.

De acuerdo al autor Guillermo Gómez, la organización es: “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad” (Ceja, 1998).

Según Stoner y otros, la organización “son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (Stoner, Freeman , & Gilbert, 1996).

Otros autores como Koontz y Weihrich mencionan que la organización “es la identificación y clasificación de actividades requeridas, el agrupamiento de actividades necesarias para lograr objetivos y la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisar o delegar y por ultimo las medidas para coordinar de manera horizontal y vertical la estructura organizacional” (Koontz & Weihrich, 1998).

Como conclusión, se expone que una organización es una unidad que desarrolla una serie de procesos llevados a cabo por un grupo de personas encaminadas a un fin, para lo cual es necesario que exista una planeación; pero antes de llegar a ello, se requiere de algo más significativo: una estructura organizacional bien cimentada con conocimientos, un liderazgo maduro, integrantes, colaboradores o capital humano comprometido, procesos con mejoras de cambio y un entorno apto para el desempeño de las actividades diarias de una empresa o microempresa.

1.2 Estructura organizacional

Para poder comprender mejor la definición de estructura, es necesario hacer una símil de una organización con el cuerpo humano. ¿Qué es lo que mantiene unido al cuerpo y las partes que lo componen para que pueda ser eficiente? Lo que mantiene unido a una entidad es una base sólida, una columna vertebral, que mantenga todo de pie y en marcha para los conflictos que se vayan presentando en la vida de la organización.

La estructura organizacional se refiere a la manera en la que un grupo de trabajo se divide, agrupa y coordina las actividades a desarrollar para alcanzar la meta o fin común. (Robbins & Jugde, 2009)

La estructura de una organización se considera también como un patrón de puestos y grupos de éstos que existen en una entidad, es la causa importante de la conducta individual y de los grupos. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011)

Por lo tanto, se puede concluir que, la estructura organizacional no es más que un equipo de trabajo coordinado para que en una compañía o, en este caso, una microempresa pueda desarrollar las actividades diarias para el logro de los objetivos establecidos por una dirección.

De acuerdo con Stephen Robbins, existen seis elementos clave que son necesarios atender cuando se diseña una estructura organizacional, los cuales se mencionan a continuación:

- Especialización del trabajo. Un trabajo debe ser dividido primeramente, convertirlos en tareas y hacer que cada persona se haga responsable de un conjunto limitado de tareas, por ello a este concepto se le conoce también como división de trabajo.
- Departamentalización. Una vez que la actividad fue dividida y asignada, se requiere que se agrupen las tareas comunes, en el caso de la micro-empresa, objeto de estudio de este proyecto, será por funciones, la cual está orientada a la obtención de resultados y mantiene una identificación profesional. También existen otros tipos de departamentalizaciones como son las que se mencionan a continuación:
 - Por producto, la cual permite a las personas identificarse con un producto en particular, y facilita al administrador asignar un centro de utilidad diferente por cada departamento. Un ejemplo claro es la diversidad de productos que maneja la empresa Kimberly Clark de

México, donde se manejan productos para dama, bebés y niños, protección femenina, adultos profesional y cuidado de la salud.

- Por cliente, tal es el caso de empresas dedicadas al comercio por menor de ropa para la familia, las cuales tienen áreas exclusivas para dama, caballero, niños, etcétera. Un ejemplo sería el gobierno, el cual se apoya en diferentes secretarías donde se atiende al turismo, la agricultura, la cultura, al medio ambiente, la recaudación de impuestos, la seguridad pública, entre otros.
 - Por geografía, cuando las actividades de una empresa están dispersas en varias áreas geográficas. Este tipo de departamentalización permite a la organización enfocarse en cada área operativa de manera independiente para después integrar todos los movimientos en una sola oficina central.
 - Por proceso o equipo. En esta departamentalización se dividen por el tipo de bloque o sección en la que se encuentra un producto, es utilizado por empresas manufactureras, por ejemplo: el área de soldadura, de pintura, perforación, hojalatería, ensamble, etcétera.
- Cadena de mando. En este nivel se requiere establecer niveles jerárquicos, más que nada para que un integrante de la organización sepa a quién acudir en caso de que surja alguna duda o problema para que dicha situación sea resuelta de la mejor manera posible para beneficio del cliente, ya que lo que se busca actualmente es un liderazgo bien dirigido para la obtención de las metas establecidas.
- Extensión del control. Se refiere al número de niveles existentes en una empresa; mientras más amplia o profunda sea la extensión, más eficiente

será la organización. Debe aumentarse el rendimiento de los colaboradores, supervisando sus labores y apoyándolos en lo que sea necesario para el perfeccionamiento de sus actividades.

- Centralización y descentralización. Actualmente, en muchas empresas las decisiones sobre qué camino debe tomar una entidad se toman por una sola persona, un alto directivo; sin embargo, para que se tomen las mejores decisiones de una situación, es preferible que éstas sean tomadas con base en aportaciones que provengan de los niveles inferiores. Que sean todos los miembros de la organización quienes participen en una decisión, pues se está hablando de una unidad de trabajo.
- Formalización. Para lograr las metas establecidas, es vital que se conozca cómo, cuándo y con qué elementos se van a trabajar, por lo cual se deben establecer normas, manuales, instructivos y procedimientos, para que un individuo sepa cómo reaccionar ante cualquier contingencia que se le presente.

Una vez atendidos y elaborados cada uno de los aspectos antes mencionados, la organización únicamente trabajará en los procesos de mejora continua para seguir obteniendo resultados óptimos y que éstos proporcionen beneficios tanto para la empresa como para sus colaboradores y clientes.

1.3 Liderazgo

Antes que nada, es trascendental que se haga una diferencia entre administración y liderazgo, para ello John Kotter expone que la administración consiste en trabajar con complejidad (J.P., 1990). Y por otro lado, Stephen Robbins y Timothy Judge mencionan que el liderazgo es la aptitud humana para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.

Se puede decir que una buena administración genera orden y consistencia al establecer planes formales, diseñar estructuras rígidas para la organización y vigilar los resultados con relación a los planes. Los administradores, le dan importancia a los procesos y buscan resolver rápidamente los problemas. A diferencia del liderazgo, que se refiere a tratar con el cambio, toleran el caos y la falta de estructura demorando incluso en proporcionar las soluciones con el fin de entender los problemas a fondo.

Tanto el administrador como el líder, tienen como fuente de influencia una posición dada por una jerarquía directiva en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son jefes y no todos los jefes son líderes.

El término líder proviene del inglés “leader” que hace referencia a conducir, guiar, dirigir. El liderazgo es el conjunto de capacidades y habilidades que posee una persona con una personalidad determinada para influenciar o motivar a otras. En el siguiente cuadro se muestra las características asociados al liderazgo:

Cuadro 1. Rasgos asociados con el liderazgo

Rasgos asociados con el liderazgo		
Personalidad	Motivación	Capacidad
Nivel de energía	Orientación de poder socializado	Habilidades interpersonales
Tolerancia al estrés	Fuerte necesidad de cambio	Habilidades cognitivas
Confianza personal	Emprendedor	Habilidades técnicas
Madurez emocional	Ser persuasivo	
Integridad		

Fuente: (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011)

En función a diversos componentes de la inteligencia emocional, existe una clasificación de los estilos de liderazgo y de acuerdo al autor Rodrigo Vázquez son las que se enumeran a continuación:

1. Liderazgo coercitivo, cuyo principal rasgo es el de solicitar de inmediato a los colaboradores el cumplimiento de una orden. Estos líderes están orientados al logro y al autocontrol, sin embargo obtiene mejores resultados en situaciones de crisis, reestructuraciones y en el trato con personas problemáticas. Por lo regular tienen un impacto negativo en el clima laboral.
2. Liderazgo autoritario, este estilo es útil cuando se quiere movilizar a la gente hacia una nueva dirección. Estos líderes poseen una habilidad para promover el cambio, son empáticos y son buenos generando una visión.
3. Liderazgo afiliativo. Estos líderes basan su comportamiento en la persona pues para ellos es más importante crear lazos afiliativos dentro de una organización. Este tipo de liderazgo es efectivo en compañías con problemas de clima laboral, además de que motivan a personas en situaciones donde se presenta mucho estrés.
4. Liderazgo democrático, son quienes fomentan la comunicación dentro de la empresa, saben escuchar la opinión de los demás. El clima laboral se refuerza con este estilo de liderazgo.
5. Liderazgo marca-pasos, se utiliza en situaciones donde se busca conseguir estándares de rendimientos alto, es decir, son necesarios para la obtención de resultados en un equipo de trabajo en poco tiempo porque basan su comportamiento en que el colaborador haga lo que el líder hace.

6. Liderazgo coaching. Si se busca desarrollar y capacitar a la gente para el futuro, este es el tipo de liderazgo adecuado, ya que con la empatía del líder se contribuye a la formación y el desarrollo de los demás miembros de la organización. (Vázquez, 2005)

La lista anterior no incluye todos los tipos de liderazgo que se cree que existen, pues el liderazgo como tal es uno solo, la diferencia es que todos los individuos tienen características personales variadas y muy diferentes entre sí, por ello las siguientes clasificaciones afectan la manera en la que se ejerce la facultad de dirigir a un grupo de personas en distintas circunstancias:

1. Clasificación de acuerdo a la formalidad de elección

- ✓ Liderazgo formal. Es donde una persona es oficialmente designada como líder de un grupo. Algunos ejemplos son, el CEO de una compañía, un profesor de una escuela, el presidente de un país, entre otros. Es trabajo del líder formal organizar los recursos disponibles, trabajar la logística y motivar a los miembros del equipo para llevar a cabo sus tareas en la medida de sus posibilidades
- ✓ Liderazgo informal. Recae en una persona que no es oficialmente designada como jefe de un grupo. Sin embargo, proporciona motivación a un grupo de personas. Un equipo de trabajo puede ver a uno de sus miembros como líder porque creen que comparte sus objetivos y visiones, además de poseer los conocimientos o experiencias necesarias para alcanzar sus metas y son reconocidos como líderes de sus grupos de compañeros.

2. Clasificación de acuerdo a la relación entre el líder y sus seguidores para alcanzar las metas propuesto por Kurt Lewin en 1939.

- ✓ Líder autocrático. Es quien toma todas las decisiones independientemente de lo que aporten los miembros del equipo. La figura autoritaria dicta la dirección, dejando a los miembros en la oscuridad acerca de planes futuros; además elige cuáles miembros trabajarán colaborativamente y determina el mismo las tareas de trabajo para los equipos. Este tipo de líder es muy personal en sus elogios y críticas para cada miembro, pero no participa activamente con el grupo, a menos que esté haciendo una presentación. Este estilo de liderazgo puede ser efectivo cuando una situación requiere pronta acción o toma de decisiones.

- ✓ Líder democrático. Una persona con este tipo de liderazgo acepta contribuciones del equipo y facilita la conversación de grupo y toma de decisiones, además de compartir los planes de la organización con el grupo y ofrecer opciones para la consideración del mismo. Este líder es objetivo al dar elogios y críticas, y participa en actividades grupales. Este liderazgo permite múltiples puntos de vista, colaboraciones y participación, y a la vez mantiene control y el rol de líder; también reconoce las fortalezas de cada miembro y extrae el mejor desempeño de todos, guiando y dirigiendo con efectividad.

- ✓ Líder liberal (laissez faire). La palabra “laissez faire” es una expresión francesa que significa “dejen hacer o dejen pasar” por lo que el líder liberal permite al grupo una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente. Este tipo de líder provee materiales y ofrece ayuda sólo cuando se le solicita, no participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo, no ofrece comentarios sobre el desempeño de los miembros a menos que se le pregunte

directamente, y no participa o interviene en actividades. Este estilo funciona mejor cuando los miembros del grupo son altamente calificados y están altamente motivados. Este enfoque permite a estos miembros capaces ser productivos y efectivos generando en ellos confianza en sus capacidades, permitiendo que estén motivados y sean exitosos.

3. Clasificación según el tipo de influencia del líder sobre los subordinados (Robbins & Jugde, 2009)

- ✓ Liderazgo transaccional. Se denomina así porque la "transacción" es lo que la organización le paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento. La base del liderazgo transaccional es un proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Esta clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea. Este tipo de liderazgo está basado en el cumplimiento de objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender si no. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas. Este tipo de líderes se concentran en el presente y son buenos para conseguir que la empresa funcione sin problemas y eficiencia.

- ✓ Liderazgo transformacional. Esta otra clase de líderes inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. Un líder de este tipo entiende la necesidad

de que sus equipos deben sentir que trabajan por algo más que el dinero, llevarlos hacia un compromiso consigo mismos y con la organización para alcanzar metas a largo plazo. Aunque el entusiasmo de este líder se transfiere a menudo al equipo, debe ser siempre apoyado por otros mandos enfocados en el detalle o trabajo rutinario.

Estos dos tipos de liderazgo (transaccional y transformacional) no son opuestos, al contrario se complementan uno con el otro, pues los líderes transaccionales aseguran que el trabajo se lleve a cabo de forma fiable, mientras que los líderes transformacionales cuidan las iniciativas nuevas que agreguen valor.

3. Clasificación de acuerdo a sus atribuciones. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011)

Liderazgo carismático. En primera instancia el líder evalúa continuamente el ambiente, se adapta y elabora una visión de lo que debe hacerse; establece sus metas. En segundo lugar, comunica su visión a sus seguidores usando cualquier medio que sea necesario. Como tercera etapa destaca por el trabajo en la confianza y el compromiso, asumir el riesgo y ser competente. Por último, el líder funciona como modelo a seguir y como motivador; utiliza el elogio y el reconocimiento para hacer creer a sus seguidores que pueden lograr la visión. Este tipo de liderazgo, se puede subdividir en dos dependiendo del énfasis que se haga en el futuro:

- Líder carismático visionario, el cual se enfoca en el largo plazo. Se requiere el uso de la comunicación para vincular las necesidades y metas de los seguidores con las metas y posibilidades a largo plazo del trabajo o la organización.

- Líder carismático basados en la crisis, enfocado en el corto plazo. Estos surgen y ejercen cuando el sistema debe manejar una situación para la cual el conocimiento, los recursos y los recursos existentes no son adecuados.
- ✓ Líder gestor. La persona con este tipo de liderazgo ayuda a los seguidores a identificar lo que debe hacerse para obtener los resultados deseados, para ello, el líder considera el concepto personal y las necesidades de estima de las personas. El enfoque gestor utiliza los conceptos del camino a la meta como su marco de trabajo.

Son las personas con características de líder las que busca una corporación hoy en día, pues éstas son las que construyen un verdadero equipo de trabajo para que una organización llegue a alcanzar las metas propuestas. Por ello, es de vital importancia capacitar a la persona que ejerce el trabajo de líder dentro de la microempresa de este proyecto para que en primer lugar se conozca qué tipo de liderazgo presenta y qué tipo de liderazgo debe implementar de acuerdo a la personalidad y características de su equipo de trabajo para el mejoramiento del clima laboral actual y para que se pueda alcanzar fácilmente los objetivos y metas establecidos.

1.4 Capital humano y capital intelectual

En la actualidad, el éxito de una compañía no se rige por el tamaño de sus instalaciones, sino por la innovación o la capacidad de una empresa de proporcionar bienes y servicios creativos, de ofrecer una mayor satisfacción a los clientes por sus compras. Hoy en día se habla de activos intangibles como ventaja

competitiva como lo es el capital intelectual, el cual según Chiavenato consta de los siguientes puntos: (Chiavenato, 2011)

1. Capital interno, que abarca la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos, de cómputo y, en el caso de este proyecto, contables; además de la cultura o espíritu organizacional.
2. Capital externo, comprende toda la estructura externa de la organización, es decir, las relaciones con los clientes y proveedores, la marca o el prestigio de la compañía. El valor de estos activos es determinado por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes.
3. Capital humano. Es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades), que en pleno aprovechamiento requiere de una estructura organizacional adecuada, así como de una cultura democrática e impulsora.

El capital humano se compone de las personas que forman parte de una organización; significa que el talento y las habilidades que estas personas poseen requieren conservarse y desarrollarse.

El capital humano según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), es la mezcla de aptitudes, capacidades y habilidades innatas a las personas en la fuerza de trabajo, así como la calificación y el aprendizaje que adquieren en la educación y capacitación. (Insights, Human Capital:How what you know shapes your life, 2007)

Analizando la definición de la OCDE; las aptitudes son cualidades que posee una persona para realizar una actividad competentemente para el buen desempeño de la misma. Por otro lado una capacidad es un rasgo inherente o aprendido que permite a una persona hacer algo mental o físico; y las habilidades son competencias relacionadas con las tareas, tales como la destreza para negociar.

Es posible que las empresas visualicen al capital humano como otro recurso más que posee habilidades, capacidades, competencias, conocimientos, entre otros, que ayuden a alcanzar una meta. Sin embargo, no se debe olvidar que son personas al final de todo, y que éstas, son portadores de personalidad, expectativas, objetivos personales, etcétera. Por lo anterior es importante que se conozcan y se comprendan a los individuos en particular para que en conjunto con la organización se logre un desarrollo adecuado.

Para lograr el desarrollo del factor humano, se realiza primeramente una valoración del personal, que se define como el conjunto de procedimientos que permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información recabada de y sobre las personas en el trabajo, con ánimo de mejorar su actuación. (Randall, Packard, & Slater, 1988). Sus principales objetivos son:

- a. Conocer los intereses profesionales del personal, que ayudará a mejorar las relaciones con los colaboradores.
- b. Descubrir carencias de formación. Atender los puntos débiles del colaborador, que podrán ser corregidos con una acción de adiestramiento o capacitación, ya sea individual o grupal, si es que se detecta deficiencias en uno o varios colaboradores.

- c. Evaluar el desarrollo profesional y la motivación del personal. Utilizando el *conseling* que es una disciplina de ayuda que integra conocimientos de la filosofía, psicología, educación, sociología, y antropología con la intención de asistir al ser humano en el proceso de crecimiento, desarrollo y despliegue de sus potencialidades.
- d. Proponer premios, recompensas o sanciones tanto económicas como profesionales. Mediante la valoración de méritos se implementa un equitativo sistema de retribuciones o adecuaciones salariales en base a los niveles retributivos asignados a los empleados en función del juicio conseguido.
- e. Evaluar resultados y efectuar las correcciones oportunas. Pone en evidencia la incapacidad de una persona para realizar cierta actividad y la oportunidad de recolocarle en otro lugar, es decir, una reasignación en un trabajo idóneo.
- f. Involucrar a las personas con los objetivos de la empresa. Orientar al personal hacia los objetivos establecidos.
- g. Como resultado: lograr el mejoramiento de los resultados de la empresa.

Los diferentes sistemas de valoración de personal pueden medir una amplia variedad de factores como la personalidad, los resultados, el grado de cumplimiento de los objetivos, etcétera. De acuerdo a Porret los principales factores de valoración son los siguientes:

Cuadro 2. Factores de la valoración de personal

Capacidad profesional:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de comprensión e interpretación de datos, normas, principios y técnicas. 2. Capacidad de asimilación de instrucciones. 3. Capacidad de análisis y estudio de los problemas. 4. Capacidad de razonamiento y de discusión. 5. Capacidad de innovación y de creatividad. 6. Capacidad crítica de auto supervisión y valoración de tareas. 7. Grado de habilidad y destreza para la ejecución de sus tareas.
Competencia profesional:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado y tipo de formación personal. 2. Nivel de conocimiento de las tareas. 3. Grado de experiencia demostrada. 4. Nivel de iniciativa y decisión. 5. Nivel de esfuerzo físico y mental.
Nivel de prestación:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de trabajo efectuado. 2. Calidad del trabajo. 3. Rapidez y ritmo de actividad.
Nivel de comportamiento:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de adaptación al trabajo y de integración dentro de la empresa u organización. 2. Grado de participación y de colaboración. 3. Grado de responsabilidad ante las tareas, entre los compañeros y en relación con los demás componentes de la empresa. 4. Grado de asistencia y puntualidad. 5. Grado de disciplina y obediencia 6. Sentido del orden, del cuidado y del aseo. 7. Capacidad del liderazgo. 8. Grado de intercomunicación y de interrelación dentro de la organización.

Fuente: (Porret Gelabert, 2010)

Pero como no es práctico que se incluyan todos, entonces se debe decidir si, la valoración se enfocará hacia los resultados (rendimientos) o su comportamiento (méritos). A continuación se describirá en qué consiste cada una de estas valoraciones:

1.4.1 Valoración por méritos o evaluación del desempeño.

Esta valoración es un procedimiento continuo y sistemático porque se aplica a todos los miembros de la empresa; también es orgánico, ya que afecta a toda la organización; y en cascada pues el miembro superior valora el de menor nivel jerárquico. Esta valoración pretende sustituir a los juicios ocasionales, formulándose de acuerdo con criterios establecidos, sistemáticos normalizados y equiparables para todo el personal que requiere algún tipo de adiestramiento.

Para esta valoración se utiliza la evaluación 360° (o feedback de 360°), en el cual se toma en consideración la opinión de quienes rodean o se relacionan frecuentemente con el evaluado en el ámbito de trabajo, como los que están a su nivel jerárquico, su responsable inmediato, sus colaboradores, los que se encuentran por debajo de su responsabilidad, se puede incluir también a los clientes internos y proveedores de la corporación si es que existe una relación entre ellos.

Con esta valoración se fomenta la colaboración entre grupos, mide el desempeño del personal, las competencias o conductas y puede diseñar programas de desarrollo y permite sobre todo recibir una retroalimentación de todas las direcciones para así tomar decisiones que ayuden a mejorar el desempeño de sus actividades.

1.4.2 Valoración por resultados

Esta valoración va enfocada a los resultados del empleado y no por la personalidad o profesionalidad del individuo. Es menos subjetiva y se centra en dos aspectos del resultado: cuantitativos y cualitativos, teniendo como factores de medición la cantidad y la calidad, es decir, el producto del trabajo (cantidad producida y tiempo empleado).

La valoración de los resultados obtenidos va ligada a una retribución extra para el factor humano, obteniendo ventajas monetarias para la organización. Algunas de las técnicas utilizadas para la valoración del personal son: (Porret Gelabert, 2010)

1. El sistema numérico, en el cual se atribuye cierto número de puntos a cada una de las características representativas del individuo a evaluar, o llamados factores, de modo que la suma refleja el valor relativo del colaborador.
2. El sistema de escalas gráficas, que está formado por una lista de factores dispuesto en forma de escala lineal, donde la persona encargada de la evaluación indica en qué grado se encuentra el evaluado en cada una de las características previamente descritas.
3. La distribución forzada o comparación por distribución del personal, que consiste en la distribución de los empleados desde el menos eficiente al que más. Esta valoración está pensada para conocer el comportamiento y el interés del personal con la empresa, como misión se tiene la vigilancia y control de las personas.
4. La lista de comprobación o checklist. Es una serie de juicios, opiniones o adjetivos que describen las características de éxito en un trabajo determinado; con esta técnica la persona encargada de la evaluación señala las calificaciones que considera representativas de la realización de la labor del evaluado para determinar el valor del personal.

CAPÍTULO II DEFINICIÓN, IMPORTANCIA, ANTECEDENTES Y FASES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

2.1 Definición

Para entender cuál será uno de los puntos centrales de esta investigación, es necesario comenzar por definir que es Desarrollo Organizacional (DO); aunque existe infinidad de conceptos, se trata de rescatar lo más relevante de diferentes puntos de vista como se menciona a continuación:

“El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa adaptada para lograr un cambio planeado en la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta a las metas, estructura o técnicas de la organización.” (Audirac Camarena, De León Estavillo, Domínguez González, López Gracia , & Puerta Negrete, 2002). En el concepto anterior, podemos observar como los autores nos van llevando poco a poco a una visión integral, orientadora y clara de lo que es el DO, puntualizando los aspectos principales como: a través de qué se realiza, quién o quienes lo realizan y en base en qué se orienta.

No obstante, existen otros autores que prefieren conceptualizar al DO desde un punto operacional como: “Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso (Pérez, 2003). Aunque las anteriores definiciones mencionadas coinciden en algunas partes integrantes, cabe hacer mención que mientras la primera se enfoca a las metas o estructura de la organización, es la segunda la que le da peso a lo que en la cultura organizacional se refiere, pues se enfoca a las creencias, actitudes y valores.

Para ampliación de la definición se recurre a la dada por Richard Beckhard: “El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.” (French, Bell, & Zawacki, 2005).

Se puede identificar a un esfuerzo planificado como el desarrollo de un plan sistemático de la organización, que nos permita mejorar y realizar el esfuerzo necesario. Los cambios planeados se administran desde el nivel superior, aunque no será este nivel el único participante; pero si, es necesario su respaldo para el logro de los objetivos fijados en el plan. Se busca, aumentar la eficacia, que se entiende como el alcance de los objetivos en la organización; todo esto se hará a través de intervenciones que son la herramienta para adquirir el conocimiento y la tecnología de la ciencia conductual de procesos, comunicación, normas, solución de problemas y establecimiento de metas.

2.2 Objetivos desarrollo organizacional

Una vez conocido lo que es el Desarrollo Organizacional (DO) se procede a identificar qué objetivos persigue ésta, entendiendo que los objetivos varían de organización a organización, y al ser el DO variado y amplio, dotan a los objetivos con estas mismas características en donde se pueden reconocer los siguientes, como los más comunes, mencionados sin orden de importancia:

- a) Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias, con el propósito de confrontarlas y cambiarlas.

- b) Obtener o generar la información objetiva necesaria, para el conocimiento de la realidad organizacional y el aseguramiento de la retroalimentación de los participantes del sistema.
- c) Desarrollar las potencialidades de los individuos, para fortificar las áreas técnicas, administrativas e interpersonales.
- d) Incrementar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, fomentando el trabajo en equipo y la sinergia de esfuerzos.
- e) Estimular la necesidad de establecer objetivos y metas comunes, para que todos vayan en la misma dirección, orientando al mismo tiempo la inclusión de programas de actividades y evaluación de los desempeños de los sectores, grupos e individuos.
- f) Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios y desafíos del medio externo, porque proporciona adaptabilidad en el funcionamiento de la organización.
- g) Establecer un clima de confianza para que no exista manipulación entre los subsistemas de la organización.
- h) Crear un clima de receptividad, con la finalidad de reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar soluciones y problemas. (Audirac Camarena, De León Estavillo, Domínguez González, López Gracia , & Puerta Negrete, 2002)
- i) Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
- j) Aumentar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización. (Pérez, 2003)
- k) Analizar la realidad organizacional en donde las emociones y sentimientos de las personas juegan un papel primordial pues se contribuye a una energía liberada para fines productivos.

Tomando en cuenta los objetivos, así como su definición, se puede hacer una relación con la importancia que tiene el DO, pues éste se basa meramente en

el capital humano ya mencionado en el capítulo uno de esta investigación, el cual hoy en día es decisivo para el éxito o fracaso de las organizaciones. Por lo tanto el buen manejo de éste es clave para el éxito empresarial, comenzando por adecuar la estructura de la organización, conducir de forma eficiente a los equipos de trabajos y fomentar el desarrollo de relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos o en su defecto resolverlos de manera rápida y oportuna cuando se tengan los primeros indicios de su aparición.

El DO se enfoca, entre otros, a resolver problemas de comunicación, conflictos entre grupos de trabajo, cuestiones de dirección y liderazgo, de identificación e inclusión, la orientación de la organización para llegar a su destino, la satisfacción de los requerimientos del personal y cuestiones de eficiencia organizacional.

2.3 Antecedentes

El DO se refiere a “un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente tanto externo como interno, y con ayuda de consultores científicos del comportamiento o agentes del cambio como son llamados algunas veces” (Pérez, 2003). Son de estos agentes del cambio, que surge el DO, y sería exhaustivo mencionar a todos y cada uno de los que a lo largo del tiempo hicieron del DO lo que es hasta nuestros días, así que se enunciarán las cuatro ramas importantes de las ciencias conductuales aplicadas.

1) La intervención del grupo-T (T por training) y las innovaciones en la aplicación de conocimientos de capacitación de laboratorio en las organizaciones complejas; el cual creó la capacitación de laboratorio, esto es, situaciones de grupo pequeño en esencia no estructuradas en donde los participantes aprenden de sus propias acciones. Este grupo T, estaba conformado, entre otros, por Kurt

Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford Y Ronal Lippit, siendo los últimos tres reconocidos como lo que serían grupos de aprendizaje. Aunado al surgimiento del grupo T, se comenzó a difundir el uso de papel rotafolio, inventado por Ronald Lippit y Lee Bedford durante las sesiones de 1946, como forma conveniente de registrar, retirar y mostrar datos de las actividades del DO y de las sesiones de capacitación.

Éste grupo “surgió del darse cuenta de la importancia de ayudar a los grupos y líderes de grupos enfocados en procesos de grupo y liderazgo. Tendían a incluir definiciones como autoconocimiento, comprender las condiciones que inhiben o facilitan el funcionamiento de los grupos, entender las operaciones interpersonales en los grupos, desarrollar capacidades para diagnosticar comportamientos individuales, grupales y organizacionales” (French, Bell, & Zawacki, 2005).

Otros personajes importantes llegaron a enriquecer el desarrollo del DO como Douglas Mc Gregor, Herbert Shepard y Robert Blake, éstos últimos dos trabajaron en colaboración para innovar los programas de ejercicios-T.

Richard Beckhard, desarrolló uno de los primeros programas de capacitación del DO, el llamado *Program for Specialist en Organization Trainig and Development (Programa para Especialistas en Desarrollo y Entrenamiento Organizacional)*.

Warren Bennis, quien tomó una organización grande e intentó cambiar su forma desde el nivel superior y Eva Schndler- Raiman una de las pioneras en la rama de capacitación de laboratorio.

2) La rama de investigación de campo y la retroalimentación constituye la segunda rama más importante en el desarrollo organizacional. La historia de esta

rama gira en torno de las técnicas y el enfoque desarrollado durante varios años por parte de los miembros en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan; en donde se realizó una investigación acerca de liderazgo, motivación moral y productividad. Sus principales representantes son Rensis Likert y Floyd Mann.

3) La rama de investigación de acción, tiene un fuerte componente: la rama de retroalimentación de encuestas, que es la historia de una de una forma especializada de investigación de acción y de los proyectos de Tavistock. William F. Whyte y Edith L. Hamilton la usaron en su trabajo en el Tremont Hotel de Chicago.

4) La rama sociotécnica y socioclínica, es la cuarta rama en la historia del DO; su evolución se realizó para ayudar a grupos y organizaciones. Tavistock Clinic en Inglaterra, se fundó en 1920, surgió en un principio como grupo de enfoque en el contexto de familia pero luego tomó un enfoque sociotécnico para ayudar a las organizaciones. “El enfoque sociotécnico se concentró en las filas no ejecutivas de las organizaciones y en especial en el diseño de trabajo; el enfoque de equipos y el uso de la investigación de acción y la participación era congruente con la evolución de los enfoques del DO. Algunos programas de calidad de vida total son fusiones del DO, sistemas sociotécnico y otros enfoque.” (French, Bell, & Zawacki, 2005)

Los pioneros de DO a través de estas ramas se vieron influidos por conceptos y experiencias de otras disciplinas como, psicología social, la psicología clínica, la terapia de grupo familia, etnografía, administración de recursos humanos, teatro, trabajo social, teoría de sistemas y comportamiento organizacional, entre otros.

2.4 Antecedentes en México

Una vez dado el panorama internacional, se presentan a continuación en forma de cuadro, ordenado cronológicamente personas involucradas en el avance de DO en México; así como los lugares en los que se presentó cada acontecimiento.

Cuadro 3 Cronología del Desarrollo Organizacional en México

Año	Persona	Lugar	Evento
1967 – 1968	John Farley George Shapiro	Departamento de relaciones industriales ÍTEMS	Seminarios avanzados de administración personal
1969 – 1970	Joe Bentley William Haney Frederic Herzberg Miguel Bernal Eleazar Grymbal E. Dansig, S. Reyes G. Hemera, M. Judisman	La Mansión, Querétaro El Morillo, Saltillo, Coahuila Jurica, Querétaro Cd. de México	Organiza laboratorio Seminario sobre D. O. Aparecen las primeras gerencias de D. O. en algunas empresas Aparecen los libros de la colección Adisson – Wesley Seminario sobre comunicación Seminario sobre teorías de motivación Laboratorio abierto Seminarios y consultoría de empresas.
1971 – 1972	Bárbara Hibner	NTL, EUA CYDSA, FAMA, CRISA, GAMESA	Mexicanos toman el programa para especialistas en D.O. Aparece el análisis transaccional .Sesiones de grupos de encuentro Programas diversos de D.O.

1973 1974	–		CYDSA, FIGUSA,FUNDIDORA, CERVECERÍA,HYLSA,GAL LETERA,ITESM,DANDO SERFIN	Impulso más decidido al D.O con Joe Bentley, Berckhard, Herman, Adizes y Tennenbaum
1975 1976	–	Ezequiel Nieto Leonardo Rivera Paul Hensey	UDEM ÍTEMS POLYCEL, México, D. F. Vidriera Monterrey	Arranca el programa de Maestría en D.O Colabora University Associates y NTL Establece en su cuadro directivo del área de D.O Da a conocer sus teorías de liderazgo situacional
1977 1978	–		VISA Alfa Acero	Crea la gerencia de D.O. Establece su programa sobre la efectividad y la calidad de vida, P.E.C.
1979 1980	–	Clayton Alderter y Orlan Worden A. Guzmán F. Pardo J. Álvarez J. Dávalos	UDEM Cervecería Cuauhtémoc Valsequillo, Puebla	Dan programas en la maestría de D.O., en Querétaro, Venezuela, México, D.F. y Monterrey Establece el programa de planeación de vida y carrera Taller de crecimiento personal
1981 1982	–		Monterrey, Nuevo	Se inicia la asociación de ex alumnos de Peperdine Se celebra el Congreso Internacional de D. O., en México

Fuente: (Audirac Camarena, De León Estavillo, Domínguez González, López Gracia , & Puerta Negrete, 2002)

2.5 Fases del desarrollo organizacional como proceso de cambio

Recordando un poco la definición de DO, encontramos que es un cambio planeado, es un proceso, y que aunque se puede basar en varias teorías

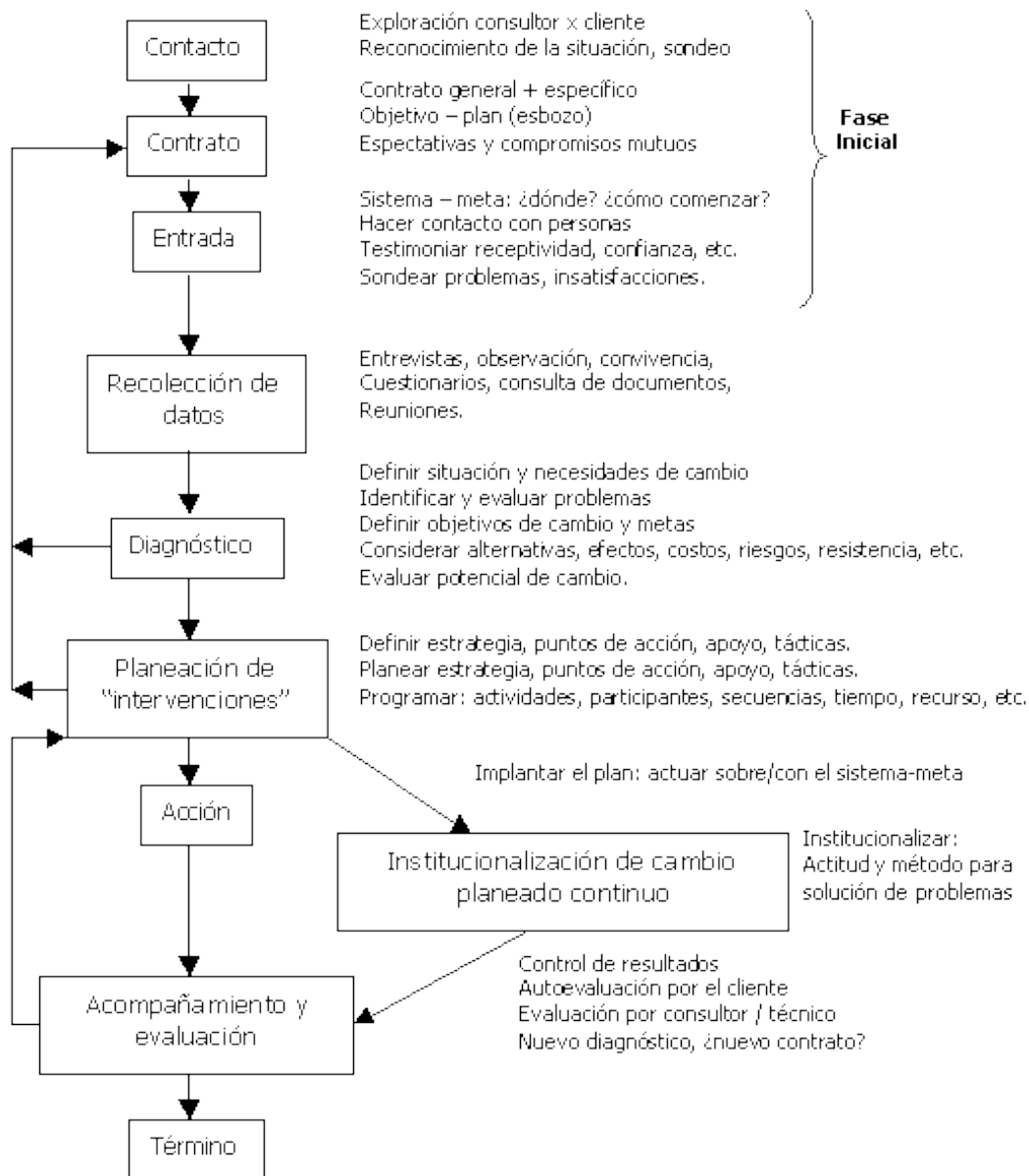
fundamentadas en ciencias del comportamiento no hay alguna que describa la totalidad del DO, al ser éste una disciplina bastante amplia.

Para realizar este proceso de cambio es necesario centrarse en la figura de un agente cambio como un favorecedor del desarrollo de las organizaciones, el cual podría caracterizarse por poseer lo siguiente: (Gairín Sallán & Muñoz Moreno, 2008)

- Visión clara de la razón de ser o de las funciones a desarrollar, así como de lo que se debe ser en el futuro y de los factores clave para alcanzar el éxito.
- Visión emprendedora de cómo será la organización en el futuro, buscando el cambio creativo y la mejora continua.
- Comunicación de la visión acerca de la organización, así como de la misión y valores de la misma.
- Concienciación, compromiso e implicación en el desarrollo de una cultura de la excelencia, basada en unos valores de servicio público, búsqueda continua del bienestar social y principios éticos.
- Motivación, apoyo y reconocimiento de los equipos y personas.
- Garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Implicación con usuarios, colaboradores, aliados y representantes de la sociedad.

Una vez conocido al agente del cambio y sus características se señala de manera específica la práctica del DO, a través de un proceso que describe sus fases integrantes; al ser éste diseño de estructura, parte de una consultoría que se llevara a cabo por un agente externo. Se muestran a continuación las fases según Faria Mello y con fundamentos actuales:

Figura 1. Fases del modelo del cambio planeado



Fuente: (Faria Mello, 2004)

Como se observa en la figura anterior, los pasos del modelo planeado de Farías Mello inicia en las metas, seguido de la planeación de la intervención y finalmente la acción. Farías Mello recomienda, que el cambio debe ser continuo, además de fortalecer la actitud de los miembros de la organización frente a los

procesos de cambio y el desarrollo de diferentes métodos para solución de problemas. Durante el proceso es fundamental el acompañamiento del consultor, igualmente, se debe realizar el análisis de la evolución de éste, lo que permite hacer control de los resultados esperados. Por último, el consultor hace una autoevaluación del proceso. (Guizar, 2008)

2.5.1 Contacto, contrato y entrada

La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a aparecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del contrato. Es una especie de subfase del contacto. Algunos autores la consideran como la fase entre el primer contacto y el contacto inicial. Por su parte Faria Mello dice que: “contacto, contrato y entrada, se funden en una gran fase inicial con multicontactos, precontratos, y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o extensión de la entrada”. (Faria Mello, 2004)

Ahora bien, al definir la fase de contacto, se puede señalar que se trata de una “exploración” entre consumidor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor; por lo que en esta parte se evalúa:

- 1) Si podrá llevar una buena relación con el cliente,
- 2) la motivación y los valores del cliente,
- 3) la predisposición del cliente al cambio,
- 4) la magnitud de los recursos para respaldar una labor de cambio, y
- 5) los puntos potenciales de apoyo para el cambio. (Burke, 2008)

Una vez establecido el contacto, una consecuencia lógica es la celebración del contrato respectivo, en la cual se estipularán con claridad las expectativas tanto del sistema cliente como del agente de cambio con respecto al programa. Es importante que estas expectativas consten por escrito para evitar malos

entendidos o expectativas falsas con relación al alcance del programa; podrían surgir muchos conflictos entre consultor y cliente precisamente por no asentar por escrito las expectativas sobre el programa.

“El contacto inicial es el primer contrato entre consultor y cliente, y todo contrato debe constar de dos partes:

- A. Contrato General; al respecto de condiciones generales, no específicas y por tanto aplicables a cualquier situación de D.O.
- B. Contrato Específico, al respecto de condiciones concretas inherentes a cada situación de DO” (Faria Mello, 2004)

2.6 Recolección de datos

Esta fase debe considerar diferentes aspectos, factores o variables que lleven a la construcción de una situación real de la organización, objetivo del DO.

La recolección de datos, abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios, así como los métodos utilizables en la recopilación. La recopilación y el análisis de datos es una de las actividades más laboriosas del DO, puesto que comprende técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y las maneras de identificar los problemas y asuntos más importantes.

Como lo expresa Mello, “la recopilación de datos se puede hacer según diferentes procesos, aislada o combinada: por lectura de documentos (relaciones, registros diversos), observación, convivencia, entrevistas, cuestionarios, reuniones.” (Faria Mello, 2004)

Los instrumentos principales que se utilizan en la recopilación de datos, cualquiera que sea la modalidad investigativa o paradigma que se adopte, son los siguientes:

- “Observación
- Recopilación o investigación documental
- Entrevista
- Cuestionario
- Encuestas” (Hugo, 1993)

2.6.1 Observación activa y pasiva

Observación activa o participativa es una técnica de investigación, en la cual el investigador, o investigadora, trata de integrarse en la comunidad para poder obtener información detallada y no sesgada mediante sus observaciones y entrevistas formales o espontáneas. Esta información se acopia durante un período debe determinar el director del programa. Se debe tener presente que cuanto más largo sea el período, más completa y amplia será la información obtenida.

La observación pasiva o no participativa es un método relativamente neutro de obtención de datos que puede realizarse sin que las personas observadas participen de manera activa.

La observación puede dar una imagen instantánea de lo que realmente sucede dentro de una organización, además de disminuir el riesgo de que los sujetos modifiquen sus hábitos de conducta por la presencia del investigador. Sin embargo, la información está expuesta a la parcialidad del observador, y la cantidad de datos recolectados será pequeña en comparación con lo que se necesita. La observación pasiva es un método muy bueno para corroborar y complementar la información recopilada mediante las encuestas.” (Nations, 2013)

2.6.2 Recopilación o investigación documental

La revisión de la literatura consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales de utilidad para los propósitos de la investigación; es decir, para extraer y recopilar información relevante y necesaria para la investigación. (Cortés Rojas & García Santiago, 2003)

Se recalca que esta investigación se apoya en la recopilación de datos a través de documentos gráficos formales e informales, cualquiera que éstos sean, donde las investigadoras fundamentan y complementan su estudio con lo aportado por diferentes autores, cuyas aportaciones quedan plasmadas en diferentes materiales de consulta que suelen ser las fuentes bibliográficas, iconográficas, fonográficas y algunos medios magnéticos.

2.6.3 Entrevista

La entrevista es una de las técnicas preferidas de los partidarios de la investigación cualitativa, pero también es un procedimiento muy usado por los psiquiatras, psicólogos, periodistas, médicos y otros profesionales; es una de las modalidades de la interrogación, o sea, el hacer preguntas a alguien con el propósito de obtener de información específica. Se afirma que por medio de la entrevista se obtiene toda aquella información que no obtenemos por la observación, porque a través de ello podemos penetrar en el mundo interior del ser humano y conocer sus sentimientos, ideas, creencias y conocimientos. De ello se deduce que, la entrevista no es otra cosa que una conversación entre dos personas, una de las cuales se denomina entrevistador y la otra entrevistado. (Hugo, 1993)

2.6.4 Cuestionario

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo.” (Tomás, 2003)

Es importante mencionar que esta herramienta es de gran utilidad sobre todo cuando hay difícil acceso a la recolección de datos que pusiera ser por distancia entre el investigador y el objeto de estudio; así como la dispersión entre los objetos de estudio.

2.6.5 Encuesta

Esta técnica constituye el término medio entre la observación y la experimentación. En ella se pueden registrar situaciones que pueden ser observadas y en ausencia de poder recrear un experimento se cuestiona a la persona participante sobre ello. Por ello, se dice que la encuesta es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etcétera. (Torres & Paz, 2003)

Es conveniente utilizar esta técnica de recolección de datos cuando la población, es grande, si el tiempo de investigación es corto, por motivos económicos, sino se cuenta con el personal adecuado o suficiente entre otras razones.

2.7 Diagnóstico

Una vez que se recopiló la información suficiente de la organización se pasa a la siguiente etapa, en la cual se describe o se explica cómo es que opera la organización; en dónde se puede destacar a los miembros de la organización, subgrupos internos, subsistemas internos y departamentos, entre otros.

De acuerdo con Margulies y otros, el diagnóstico de las organizaciones implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura, y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse”. (Margulies & Raia , 1998)

Se considera que el diagnóstico es de gran importancia pues es a partir de un diagnóstico acertado que se podrán reconocer deficiencias y fortalezas de la entidad. Además de importante, el diagnostico se considera necesario en cualquier proceso de consultoría pues es la herramienta para un conocimiento adecuado de la organización, y es el diagnóstico de la organización el que ofrece una imagen de la de la situación característica por la que atraviesa el sistema organizacional en un momento determinado. Esta imagen es de gran utilidad por cuanto permite contar con una base sólida para cualquier acción que se desee intentar. (Rodríguez, 2013)

En el siguiente cuadro se mencionaran algunos modelos que se utilizan en el diagnóstico de DO con el objetivo de conocerlos y elegir la alternativa que se adapte a este proyecto.

Cuadro 4. Modelos de diagnóstico organizacional

Nombre del Modelo	Autor	Subsistemas	Descripción
Modelo de diagnóstico tridimensional	Patrick Williams	Subsistema Tecnológico Subsistema Humano	Busca tener una visión total de la organización, ya que los esfuerzos demandan una clara visión del todo

		Subsistema Administrativo Subsistema Entorno	La organización es un sistema compuesto de varios subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente
Modelo de diagnóstico tipo Sensing	Leonard Schiesinger	Medio de Resultados de calidad de vida de Mecanismos de renovación de Diseño de Cultura	En este modelo visualiza la organización en cinco subsistema Cuando se afecta un subsistema, este afecta a los demás. El subsistema central es la cultura de la organización; entendiendo como cultura el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconsciente por los miembros de la organización. La cultura está íntimamente relacionada con el diseño organizacional.
H.P.O (High Performance Organization)	Kurt Lewin Weisbord Teoría de sistemas	Análisis de liderazgo de la estrategia de la organización de la eficacia	El modelo H.P.O busca analizar lo adecuado o inadecuado de las estrategias de la organización y la forma que ha seguido para determinarlas, el modo en el que el líder ha contribuido a esto. Por lo tanto, es importante que se analicen las características de las personas que ocupan el primer y segundo nivel de la jerarquía, liderazgo
Análisis del campo de fuerza		Fuerzas Impulsoras de Fuerzas restrictivas	En su aplicación se dan tres fases, descongelamiento, movimiento y recongelamiento. Su procedimiento se basa en determinar el o los problemas, identificar y describir la situación actual, la meta y los cambios deseados en términos concretos Se enlistan los factores que pueden influir sobre la situación. Como factor básico se identifican las fuerzas impulsoras y descriptivas; por último se desarrolla una estrategia para lograr el cambio
Diagnóstico Organizacional	Weisbord	Objetivos de Estructura de Relaciones de Recompensas de Liderazgo de Mecanismos de ayuda	La organización está dividida en seis subsistemas que están entrelazados y que reciben influencia del medio ambiente externo Analiza la eficiencia de la organización (estructura, recompensas, mecanismos de ayuda y relaciones) las estrategias que utilizan (objetivos) y como factor central, el liderazgo.

Enfoque de sistemas	Los subsistemas que analizan dependen de la estructura de la organización, de sus necesidades específicas y de las circunstancias en que se encuentren	El factor primordial es visualizar la organización como un todo, y subdividirle e interrelacionarla de acuerdo con las variables que influyan en el sistema Es crear el modelo más adecuado
---------------------	--	--

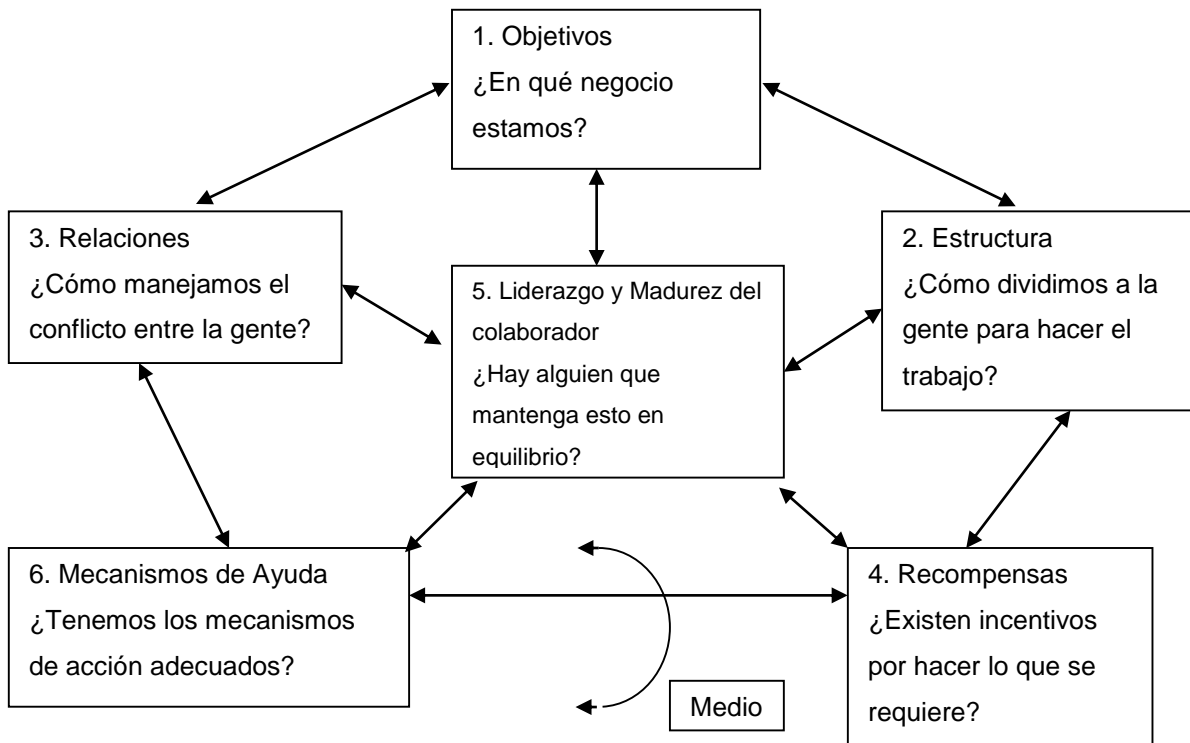
Fuente: (Audirac Camarena, De León Estavillo, Domínguez González, López Gracia , & Puerta Negrete, 2002)

Una vez que se indagaron en los modelos para realizar un diagnóstico, se elige el modelo de diagnóstico de Desarrollo Organizacional de Marvin Weisbord, pues, los subsistemas de este modelo se asimilan a los factores que se pretende estudiar, por lo que se explicará este modelo detenidamente más adelante.

2.7.1 Modelo de Diagnóstico Organizacional de Weisbord o de Seis Casillas.

Para la realización del diagnóstico organizacional, se utilizará como modelo de las seis casillas propuesto por Marvin Weisbord, cuyo propósito de conocer dónde y qué es lo que se debe buscar para poder generar un juicio certero de los factores de la empresa. En la siguiente figura se puede apreciar en forma sistémica la estructura y el diseño organizacional a través de seis áreas o casillas, las cuales son: objetivos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos de ayuda.

Figura 2. Diagnóstico organizacional Weisbord



Fuente: (Audirac Camarena, De León Estavillo, Domínguez González, López Gracia , & Puerta Negrete, 2002)

2.7.2 Objetivos del Modelo de Weisbord

Los objetivos del modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord son principalmente las siguientes:

1. Analizar las relaciones entre las variables que influyen la forma en que se administra una organización y/o empresa.
2. Determinar las intervenciones apropiadas en los esfuerzos de cambio organizacional.
3. Favorecer o mejorar la capacidad de una organización o unidad de trabajo para atender a su cliente. (Contreras Armenta & García Hernández, 2008)

2.7.3 Pasos para realizar el Diagnostico de Weisbord

Los pasos a seguir para realizar este diagnóstico son:

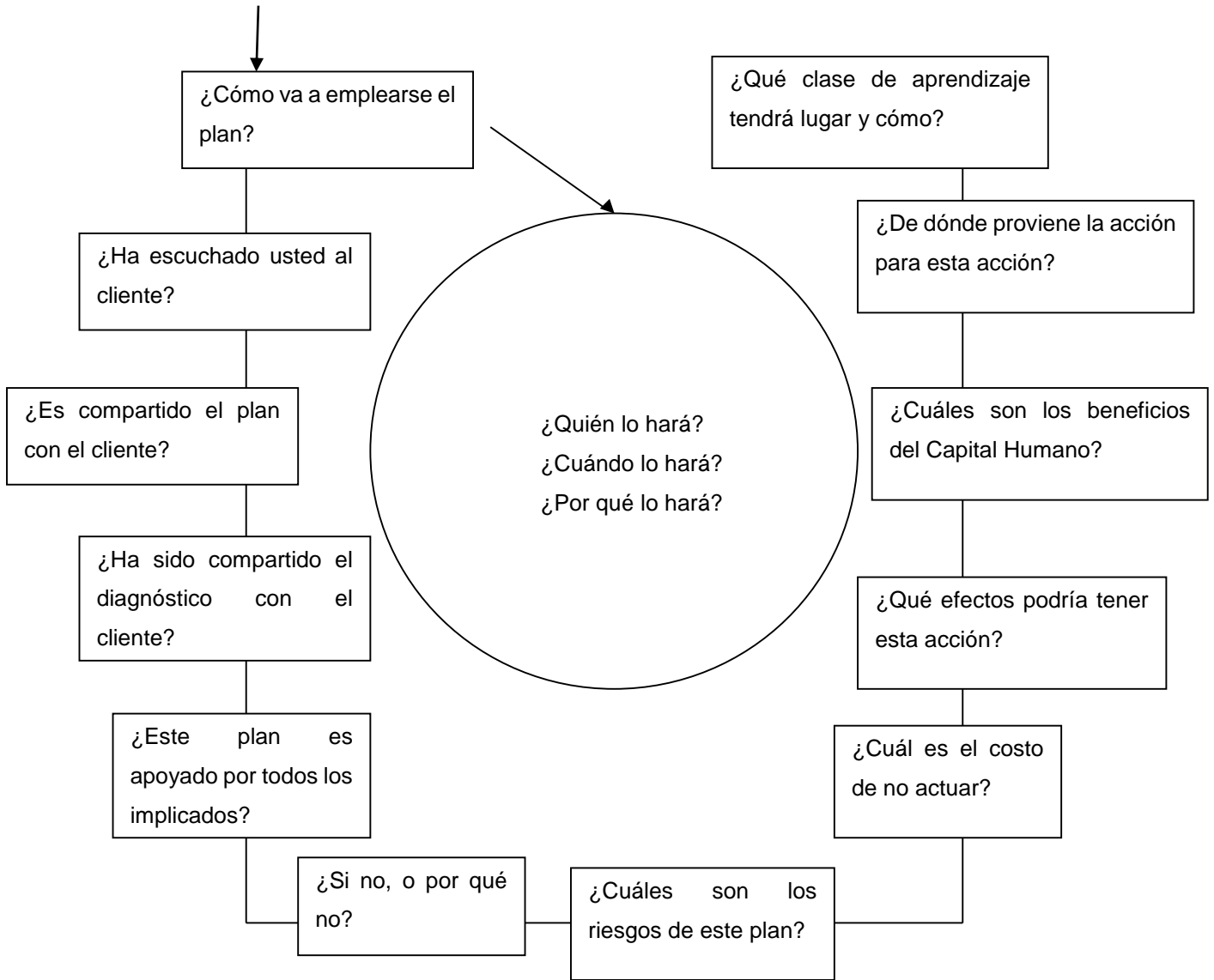
1. Aplicación directa de un cuestionario y/o entrevista personalizada, que se contesta en forma anónima,
2. tabulación y análisis de los datos recopilados,
3. elaboración de informe con los resultados obtenidos, y
4. devolución o presentación de los datos.

2.8 Planeación de intervenciones

Un cambio planeado, como lo es el DO, no puede darse correctamente si no existe una planeación. Así que, como lo establece Goodstein y otros, la planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Así, la planeación se anticipa a la toma de decisiones, con lo cual consiste en un proceso de decidir antes de que se requiera la acción. (Goodstein, Nolan, & PfeiffertW., 2005)

Se considera importante determinar los objetivos para elegir el curso de acción y de acuerdo con éste, elaborar un esquema detallado son lo que habrá de realizarse en un futuro. Por lo anterior, se presenta a continuación un esquema que ilustra el proceso de planificación del que se ha hablado:

Figura 3. Agenda de un plan de acción.



Fuente: (Pérez, 2003)

Como se observa en la figura, se realizan preguntas para poder integrar en la planeación aspectos como las necesidades de los interesados, el capital humano, los posibles riesgos y sus costos, entre otros. Acentuando que la comunicación con el cliente toma un papel primordial dentro de esta planeación.

2.9 Acción, acompañamiento y evaluación y término.

Estas fases no serán desarrolladas dentro de este proyecto de investigación pero si se definirán de manera breve a continuación.

En la fase de acción se aplican las técnicas del DO, es aquí donde se realiza la acción planeada, es el que sigue después de la etapa de diagnóstico. En esta parte del trabajo de DO se aplican las recomendaciones que se seleccionaron como la más apropiadas para solucionar los problemas encontrados en el o los diagnósticos.

Beckhard & Harris (1977) nos proveen una guía metodológica para desarrollar esta actividad importante, denominada “Plan de Acción” y que implica siete pasos principales:

1. Las actividades a desarrollar deben estar fuertemente “linkeadas” con los objetivos y prioridades respecto del cambio que se ha identificado.
2. Las actividades deben ser identificadas claramente en lugar de ampliamente generalizadas.
3. Actividades discretas deben ser “linkeadas”.
4. Las actividades deben estar secuenciadas temporalmente.
5. Planes de contingencia deben existir para el caso que fuerzas inesperadas se desarrollen durante el proceso de cambio.
6. El plan de acción debe ser apoyado por la alta dirección de la organización.
7. El plan debe ser efectivo en términos de su costo. (Gaynor, 2003).

En cuanto a la evaluación es recomendable que ésta se realice por una persona ajena al consultor porque puede que éste no sea objetivo, ya que es difícil concentrarse en la necesidad del cambio para después evaluar el éxito de mismo.

La evaluación puede comprender desde los clientes que dicen que se sienten satisfechos, hasta los resultados de una labor sistemática de investigación en la que se emplean controles y análisis de datos múltiples. Es recomendable realizar una evaluación objetiva y ordenada, al menos para determinar causas y efectos. En la mayoría de las veces, el éxito quiere verse reflejado en utilidades o costos para el cliente sin embargo no se puede evaluar solo de esta manera.

La evaluación debe ser un proceso continuo, y entre los factores que representan importantes ventajas como resultado del uso de evaluaciones McLean, Sullivan & Rothwell destacan:

1. Se obtiene el apoyo de la cúspide.
2. Se mejoran los procesos de planeamiento e implementación.
3. Se obtiene el apoyo de los miembros organizacionales.
4. Se fortalece la relación entre el cliente y el consultor.
5. Se mejoran las competencias del consultor.
6. Se ponen en práctica criterios profesionales.
7. Aumenta la flexibilidad de la intervención de cambio.
8. Mejora la calidad del contexto en que se realiza el esfuerzo de cambio.

(Gaynor, 2003)

Por último, se menciona la fase de terminación como en la que se da por concluido el proyecto de DO, pero cuando el profesional de DO sigue el modelo de investigación, genera naturalmente nuevos datos para diagnósticos y acciones ulteriores. Por lo que el proceso es cíclico y puesto que toda organización es dinámica y sigue en forma natural el proceso entrópico, siempre habrá una buena cantidad de labor de consultoría". (French, Bell, & Zawacki, 2005).

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

En los capítulos anteriores se hizo una recopilación de fundamentos teóricos que sirvieron de apoyo para la realización de este análisis de caso. En esta etapa de diagnóstico se dará la pauta para reconocer deficiencias y fortalezas de la entidad, así como permitir entender los elementos que se encuentran presentes para diseñar la propuesta de cambio organizacional en esta entidad.

En este capítulo, conjuntado la información, con la que se cuenta y con ayuda del modelo de diagnóstico de DO de Marvin Weisbord, como herramienta de diagnóstico se evalúan las características de la organización para encontrar las situaciones que adolecen y con base en ello, seleccionar las técnicas de cambio adecuadas que permitan resolver las dolencias de la entidad. Cabe destacar que se utiliza este modelo puesto que los subsistemas que se manejan se asimilan a los factores que se pretende estudiar y al mismo tiempo se visualizará a la organización como un todo sistemático, pues se considera que “los problemas podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros por propósitos que discrepan con el producto, por la falta de mecanismos útiles”. (French & Bell, 1996)

Para poder representar un sistema que permita conocer la salud de la entidad, identificando los puntos donde es conveniente trabajar en la propuesta de cambio, es necesaria la recolección de la información la cual se hizo utilizado los siguientes recursos:

- Observación.
- Encuestas a todos los empleados, para recopilar información con la finalidad de tener evidencias tangibles y datos concretos para la construcción del diagnóstico.

- Se realizaron, al mismo tiempo, visitas para evaluar el comportamiento real en el lugar del trabajo.
- Entrevistas a la alta gerencia. Es importante mencionar que en la recolección de datos, las pláticas con los empleados fueron fundamentales para comprender la situación que sucede en la entidad.

3.1 Antecedentes del diagnóstico del caso del estudio

El caso de estudio de esta propuesta de DO es una microempresa de prestación de servicios contables ubicada en la ciudad de Puebla; dicha entidad se establece primeramente con el propósito de prestar servicios de manera profesional a diferentes instituciones, en su mayoría privadas además de las personas físicas dedicadas a actividades empresariales y profesionales, con la finalidad de llevar a cabo un registro correcto de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos que afectan económicamente a la entidad; y que producen información financiera que sirvan de apoyo para la toma de decisiones, así como el cumplimiento adecuado de las diversas obligaciones fiscales establecidas por la autoridad en general.

Esta organización fue fundada en octubre de 2010, y se estableció como empresa familiar, otorgando oportunidad de trabajo a estudiantes de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), que actualmente ya son egresados de esta facultad.

En los primeros dos años de operación, la empresa experimentó una etapa de crecimiento pues inicialmente se tenían menos de cinco clientes los cuales a través de recomendaciones con sus proveedores y conocidos ayudaron a que la empresa pudiera hacerse de una cartera mayor de clientes. Con la llegada de más

clientes y nuevas recomendaciones, la carga del trabajo aumentó y por consiguiente el factor humano incrementó.

Sin embargo en los últimos 18 meses se notó, por un lado un crecimiento menor en el número de nuevos clientes y por el otro lado el personal refleja demora en cumplimiento de sus actividades sin apegarse a los plazos de las obligaciones establecidas por las autoridades fiscales.

De lo anterior se observa que esta empresa y sus miembros que la conforman han ido creciendo de la mano, por lo que se considera que esta propuesta ayudará a lograr los objetivos que tiene la corporación como unidad y las metas personales de quienes lo integran.

Como el trabajo principal de la empresa en la que se base este estudio involucra a las actividades y resultados de otras entidades, es necesario que dicha organización cuente con una buena estructura que este bien cimentada, que tenga bases sólidas tanto en conocimientos como en sus relaciones interpersonales, para poder reflejar esos buenos resultados a las organizaciones que hacen uso de sus servicios, por lo mismo en esta propuesta se trabaja el análisis de cada uno de los factores que integra esta microempresa para poder visualizar sus puntos fuertes y débiles y así elaborar una propuesta que permita alcanzar un mejor nivel de competencia y calidad de vida para los forman parte de esta compañía.

3.2 Diagnóstico Organizacional de Weisbord

Como se mencionó en el capítulo anterior se utilizará como instrumento de diagnóstico el modelo propuesto por Marvin Weisbord, ya que permite visualizar y analizar la estructura y diseño organizacional de la organización, a través de seis áreas, que son: objetivos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgos y mecanismos de ayuda.

3.2.1 Objetivos

Ninguna organización, desde microempresa hasta internacional, sería capaz de alcanzar el éxito si no se tiene una administración apta para cada situación en la que se vive día a día. Así mismo la obtención de buenos resultados dentro de una compañía se lleva a cabo mediante el esfuerzo de todos y cada uno de sus miembros.

En este primer aspecto a desarrollar dentro de este sistema es el de los objetivos de la entidad. Es responder primeramente a la pregunta ¿En qué negocio se encuentra este caso de estudio?; siendo los elementos más importantes la claridad de los objetivos, es decir, en qué grado los miembros de la organización perciben la misión de esta, y si existe el apoyo o compromiso de estos al propósito de la organización.

Acerca de los objetivos podemos retomar que se crea para producir información financiera que sirvan de apoyo para la toma de decisiones, así como el correcto cumplimiento de las diversas obligaciones fiscales establecidas por la autoridad en general; sin embargo a través de la herramienta que se presenta a continuación se evaluará que tan claro es este objetivo, si es un objetivo compartido entre los miembros de la organización y qué importancia le dan a éste.

Münch afirma que los propósitos de una organización “son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social” (Münch Galindo, 2005)

Autores como Steiner y Münch Galindo coinciden en la importancia de los propósitos de la organización, porque:

- ✓ Proporcionan guías y son cimientos para la planeación
- ✓ Crean la naturaleza de la organización.
- ✓ Estructuran la forma de distribución de los recursos.
- ✓ Determinan el tamaño de la empresa y la identifica ante su personal y la sociedad con una imagen de responsabilidad social

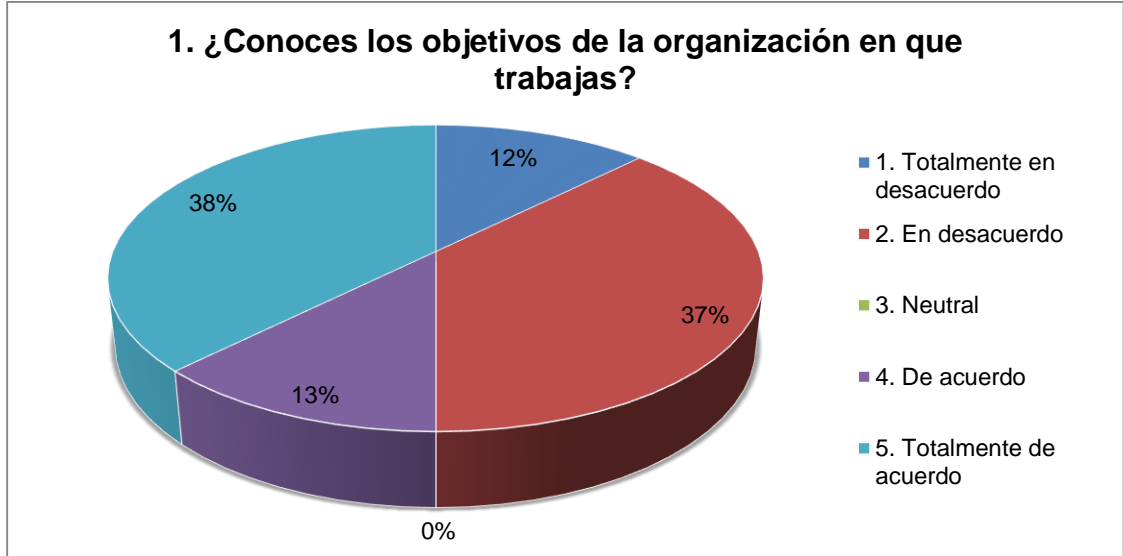
El aspecto de los objetivos se evalúa de acuerdo al cuestionario 1 titulado Diagnóstico de los objetivos que se encuentra en los anexos al trabajo. Una vez realizado el instrumento de medición, encontramos los siguientes resultados:

Cuadro 5. Resultados en el área de objetivos

Objetivos	1.Totalmente en desacuerdo	2.En desacuerdo	3. Neutral	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1. ¿Conoces los objetivos de la organización en que trabajas?	1	3	0	1	3
2. ¿Conoces los objetivos de tu puesto de trabajo?	0	2	2	2	2
3. ¿Los objetivos tanto el de la organización y de tu puesto están claramente establecidos?	1	2	2	1	2
4. ¿Se está de acuerdo con los objetivos establecidos?	1	1	3	2	1
5. ¿Se le da un seguimiento a los mismos?	0	1	5	2	0
6. ¿Estas comprometido con el cumplimiento de los objetivos?	0	0	2	3	3
7. ¿Se entiende el propósito de la organización?	0	0	2	4	2

Fuente: Elaboración propia

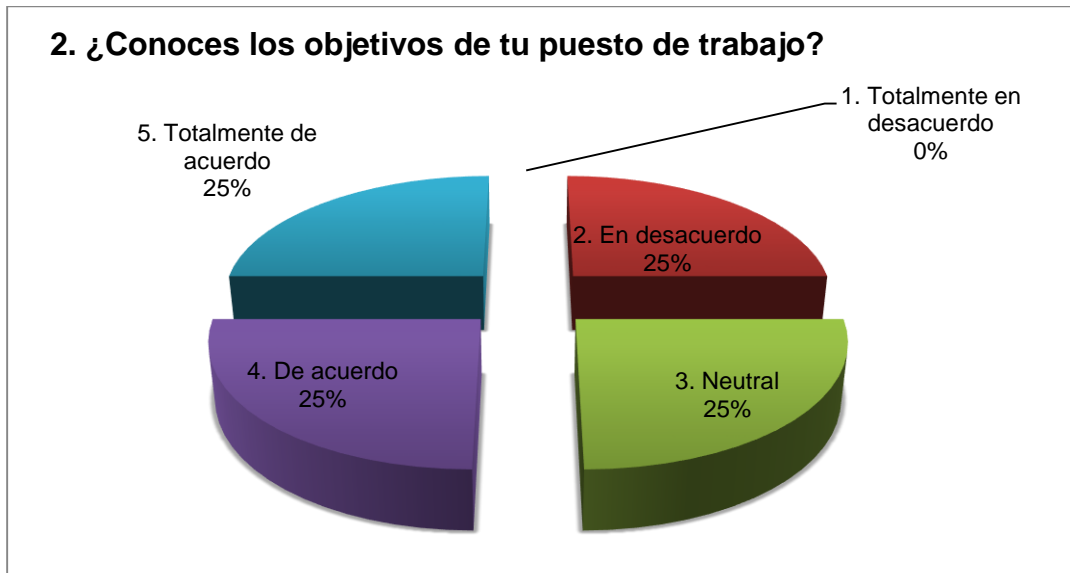
Gráfica 1 Conocimiento de objetivos de organización



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar la discrepancia en el conocimiento de los objetivos, lo que encontramos en este punto es que, pocos tienen claros estos objetivos.

Gráfica 2 Conocimiento de objetivos de puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Se identifica una respuesta bastante dividida en donde se puede encontrar que la mitad de los colaboradores conocen los objetivos de su puesto de trabajo, sin embargo no es algo extremo.

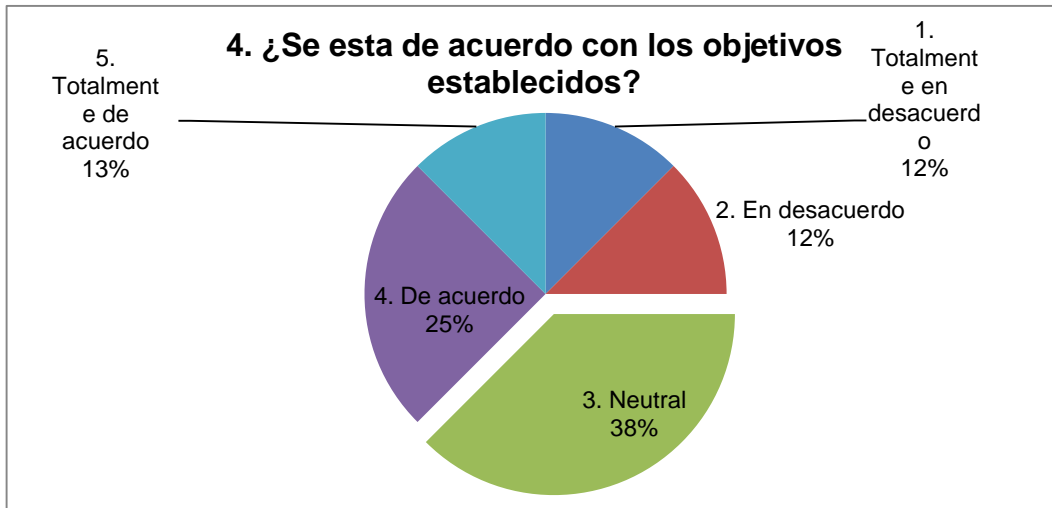
Gráfica 3 Claridad de objetivos



Fuente: Elaboración propia

El establecimiento de los objetivos no tiene claridad para más de la mitad de los integrantes de la organización lo cual es un foco rojo dentro de este análisis de objetivos.

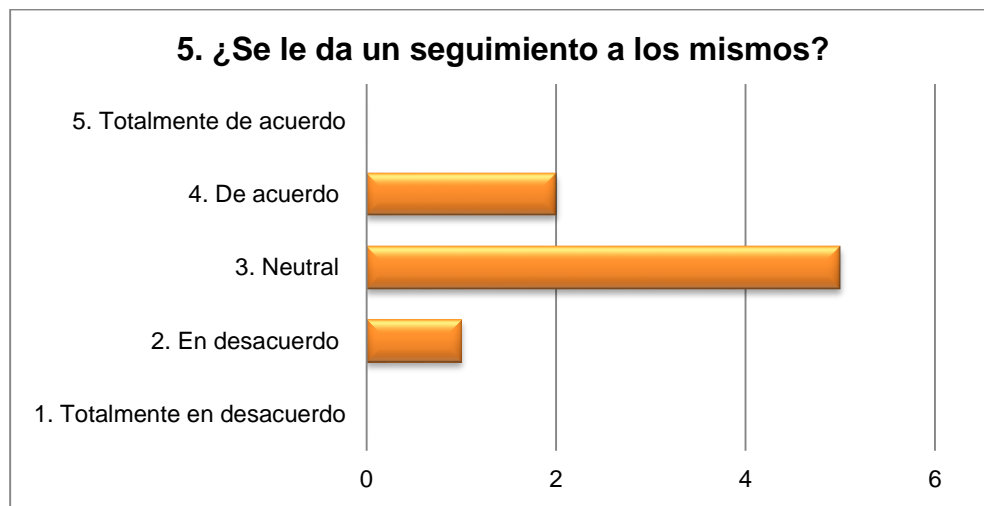
Gráfica 4 Acuerdo con objetivos



Fuente: Elaboración propia

Se puede dar una relación entre la falta de claridad de los objetivos y la concordancia con ellos, pues la mayoría prefiere mantenerse neutral ante lo que no tiene una idea clara.

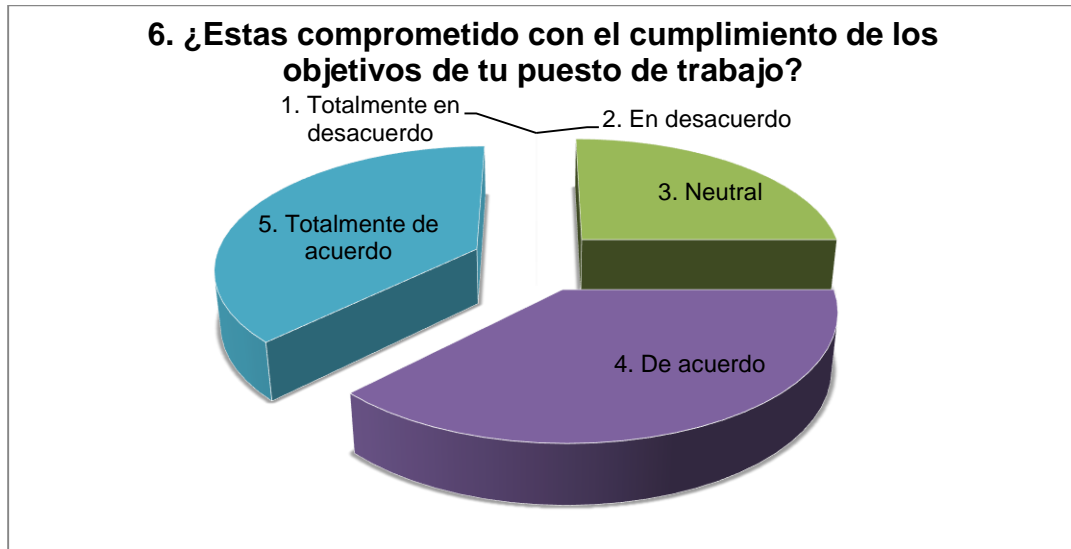
Gráfica 5 Seguimiento de objetivos



Fuente: Elaboración propia

Volvemos a encontrar una postura neutral y como ya se observó en la gráfica anterior se ve afectado por la falta de precisión de los objetivos, es imposible entender el seguimiento de algo que no se sabe de manera explícita.

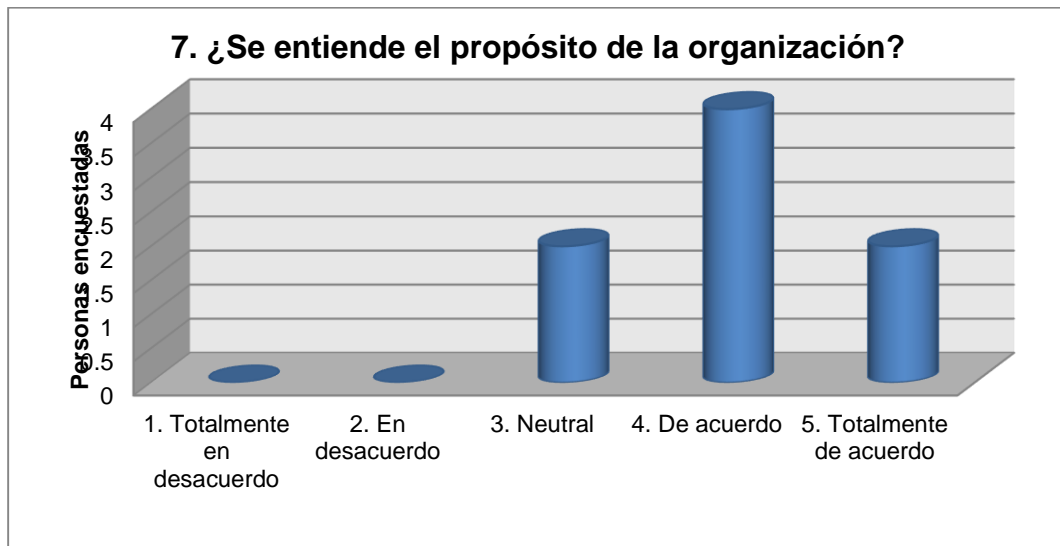
Gráfica 6 Compromiso con objetivos



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las personas se siente comprometida a cumplir con los objetivos que exige su puesto de trabajo.

Gráfica 7 Entendimiento de los propósitos



Fuente: Elaboración propia

Se recibió una respuesta positiva ante el conocimiento del propósito de la organización ya que seis de las ocho personas encuestadas están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Conclusión del diagnóstico del área de objetivos:

Realizando el diagnóstico de la primera casilla de Marvin Weisbord se distingue que en la parte de los objetivos, estos son conocidos por la minoría de los miembros de la organización, porque desde la creación de la entidad solo los fundadores los establecieron de manera informal, por lo que el resto del equipo se encuentra en una situación de desconocimiento; como consecuencia de esto el seguimiento de los mismos es casi nulo.

3.2.2 Estructura

En el modelo de Weisbord se menciona que la estructura de una organización determina si la estrategia de venta de una organización es buena o no, es por ello que como segundo punto se encuentra la estructura, la cual comprende la distribución de las tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal. Estos grupos de trabajo deben coordinarse de una manera eficaz para poder alcanzar los objetivos establecidos por la empresa; y una representación gráfica de una estructura organizacional se le conoce como organigrama.

Para lo mencionado anteriormente se responde a la pregunta ¿cómo dividimos a la gente para hacer el trabajo? Actualmente, la empresa analizada en este proyecto no cuenta con un organigrama elaborado.

Cuadro 6. Determinación de la edad de los miembros de la institución

Determinación de la edad y antigüedad promedio de las personas que laboran actualmente en la empresa de este proyecto

Número de personas	Edad	Antigüedad en años
1	50	5
2	30	5
3	27	5
4	26	5
5	26	3
6	27	3
7	24	2
8	23	1
Promedio	29.13	3.6

Fuente: Elaboración propia

El número de personas que en 2015 colaboran para la empresa son ocho, de los cuales cinco son egresados titulados de la facultad de Contaduría Pública, uno es estudiante de esta facultad y dos más tiene licenciaturas afines que apoyan a las actividades de la compañía.

La edad promedio de los integrantes es de 29 años, donde se mezcla la experiencia de algunos de los integrantes, y los conocimientos y aporte de nuevas ideas de los que recién egresaron de su casa de estudios. Y en cuanto a la antigüedad promedio, ésta es de tres años, lo cual es evidencia de que la mayoría de los colaboradores han ido creciendo conjuntamente con la empresa. Otro aspecto que se analizó es el nivel educativo que en promedio es el de licenciatura, sin embargo existen facilidades para que los miembros integrantes de la empresa en cuestión estudien un posgrado en áreas relacionadas con la contaduría pública u otro curso o diplomado para beneficio de ambas partes, utilizando el principio de ganar-ganar.

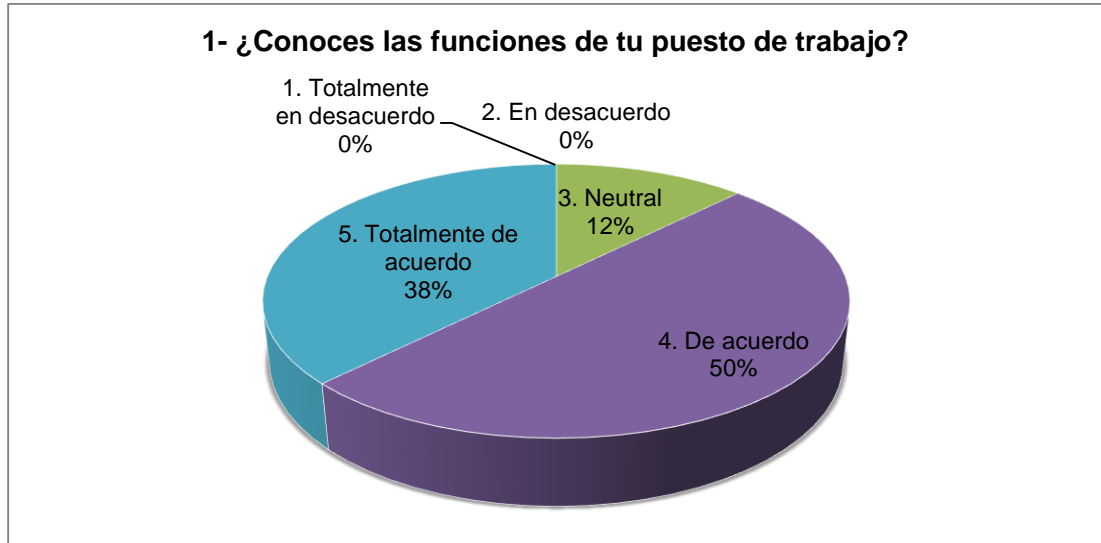
Para la evaluación de la estructura organizacional utilizamos el cuestionario 2, Diagnóstico de la estructura, el cual arrojando los resultados que se pueden observar en el cuadro que se muestra a continuación:

Cuadro 7. Resultados en el área de estructura

Estructura	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutral	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1-¿Conoces las funciones de tu puesto de trabajo?	0	0	1	4	3
2-¿Consideras que en tu trabajo todo el mundo tiene la misma cantidad de trabajo o equivalente?	1	6	0	1	0
3. ¿Sabes que puesto ocupas en la organización en que te encuentras?	0	0	3	2	3
4. ¿La división de trabajo ayuda a los esfuerzos para alcanzar las metas?	0	1	1	4	2
5. ¿Crees que las actividades que desempeñas se cubren en el tiempo en que son requeridas?	0	0	3	4	1
6. ¿Se revisa la eficacia de la estructura actual y los procesos?	0	3	3	2	0
7. ¿Realizas actividades que son responsabilidad que algún compañero de trabajo?	0	2	2	4	0
8. ¿Recibes apoyo de tus compañeros en el desempeño de tus actividades?	0	0	0	6	2

Fuente: Elaboración propia

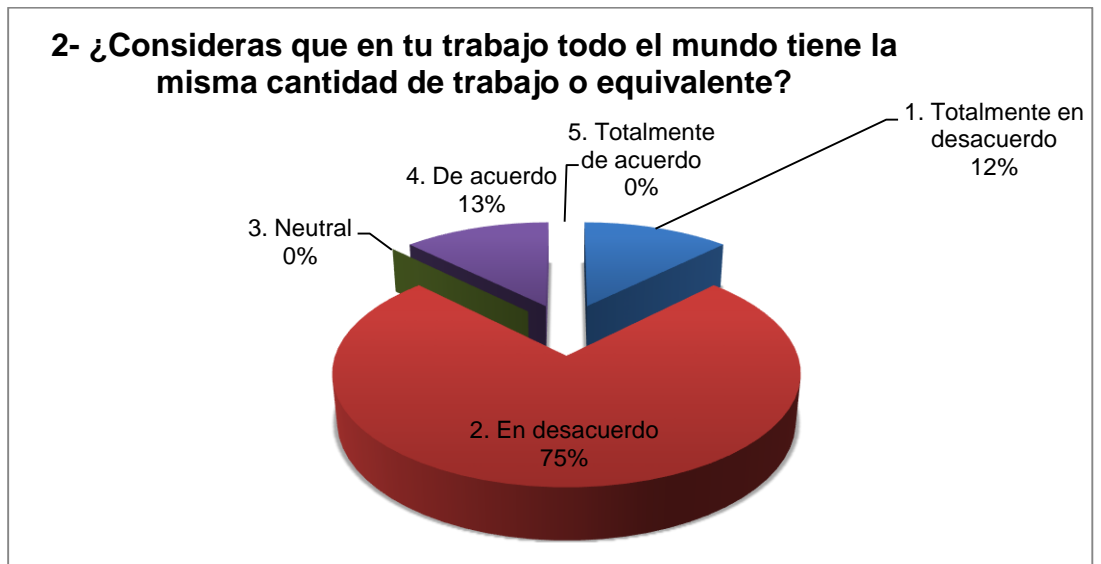
Gráfica 8 Conocimiento de funciones de puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Es básico que las funciones de trabajo se conozcan en su totalidad para poder cumplir con ellas de la mejor forma posible, se encuentra una respuesta favorable acerca de ello.

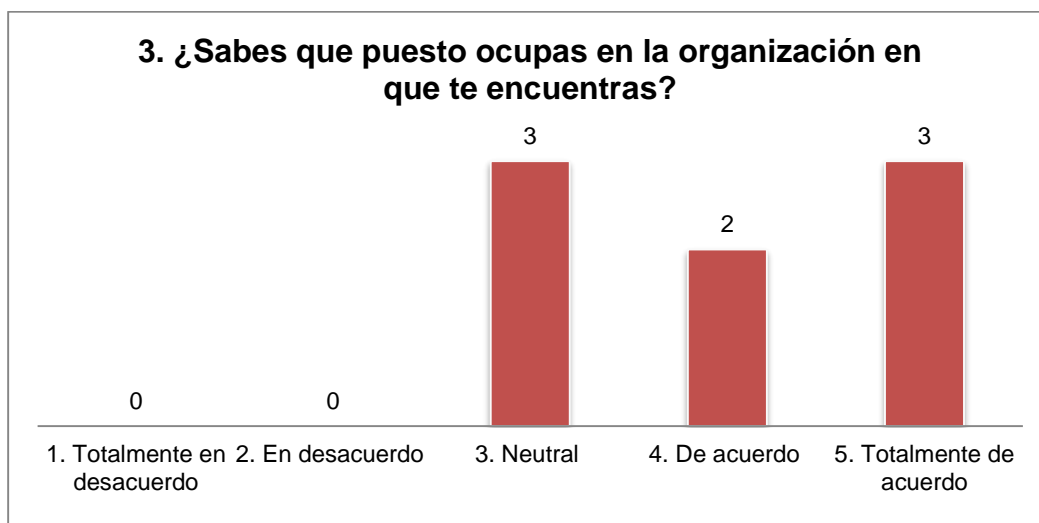
Gráfica 9 Cantidad de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Es importante el hecho de que casi todos consideren que el trabajo no está equitativamente dividido, pues esto puede generar diferentes situaciones ya sea de conflicto o de inconformidad.

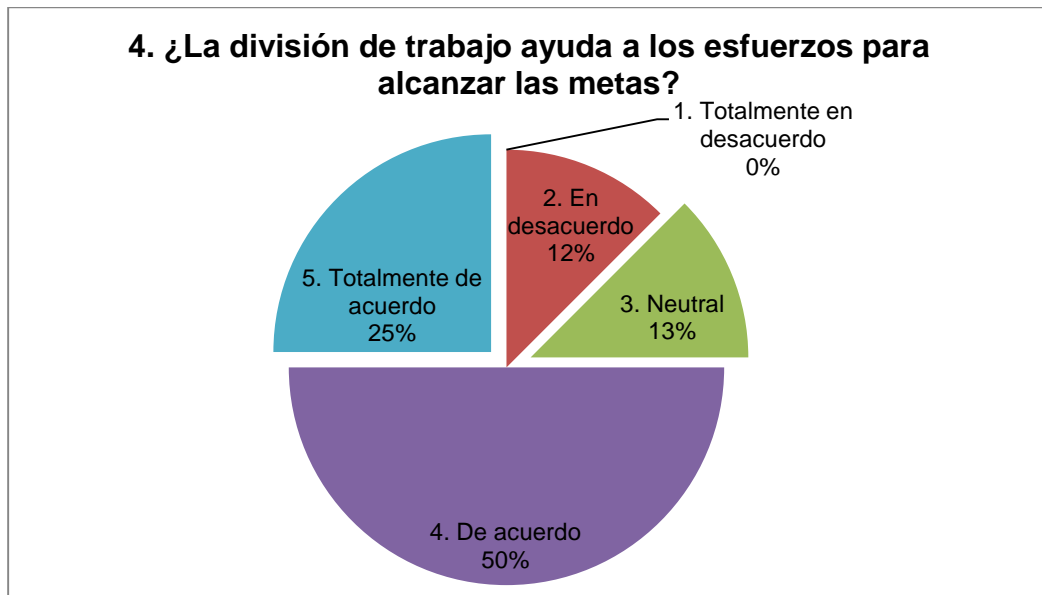
Gráfica 10 Conocimiento puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Se da un mensaje de desconocimiento acerca de los puestos que se ocupan en la entidad, a pesar de que la mayoría menciona que lo conoce, es un tanto preocupante que no sea unánime.

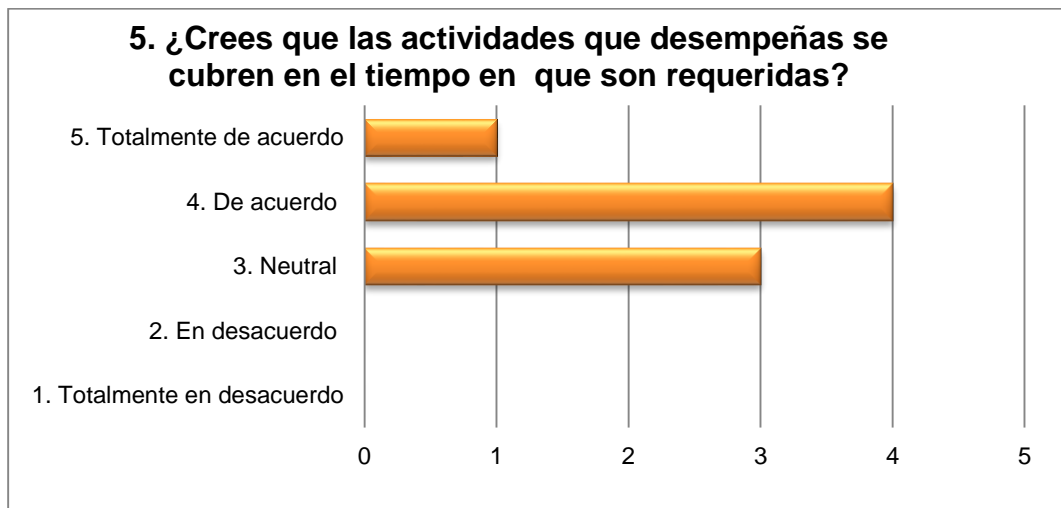
Gráfica 11 División de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Se observa que la mayoría de sus integrantes considera que la distribución de su trabajo ayuda al cumplimiento de las metas sin embargo aquí se podría analizar y ligar a la respuesta de que no encuentran equitativo la distribución de este.

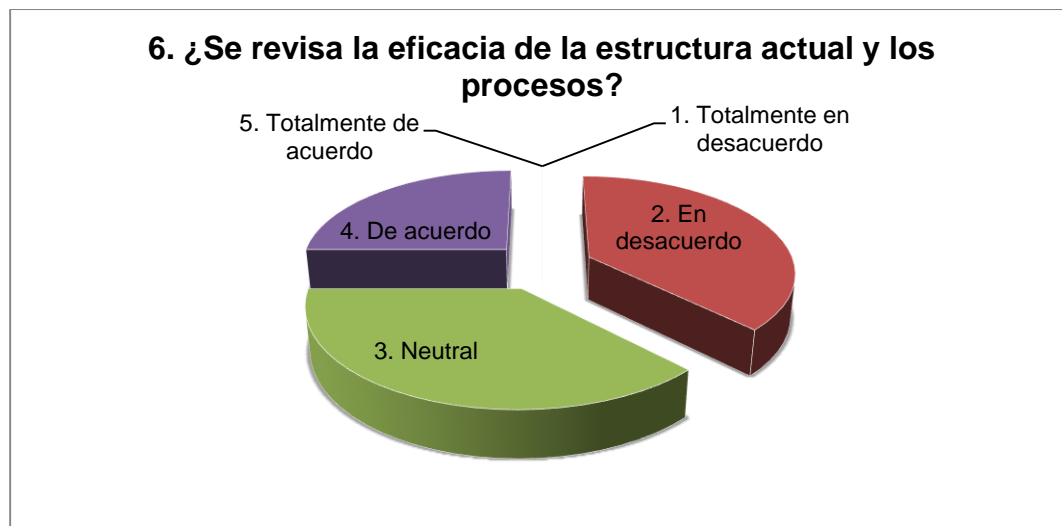
Gráfica 12 Tiempo para cubrir actividades



Fuente: Elaboración propia

De los ocho miembros encuestados en la empresa, la mayoría de ellos dijo estar de acuerdo con que las actividades a su cargo se cubren en el tiempo que son requeridas, no existe ninguna persona que piense que el tiempo no es suficiente para el desarrollo de sus actividades.

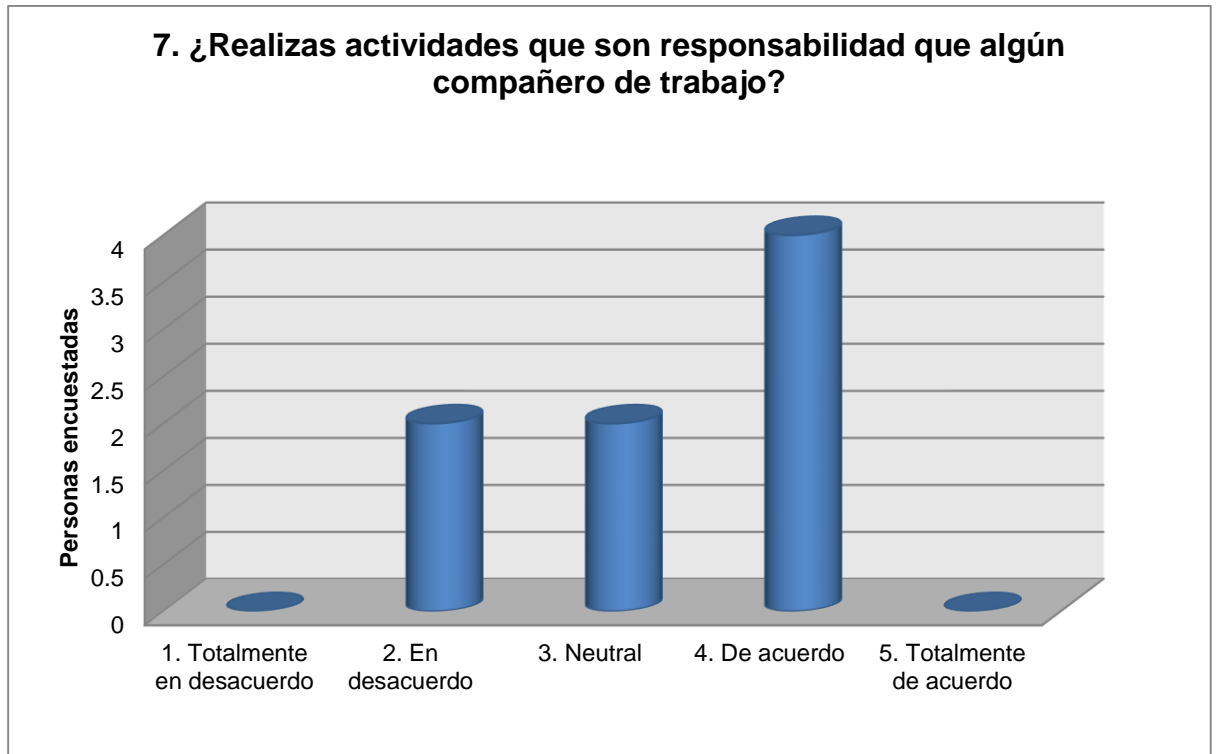
Gráfica 13 Revisión de estructura y procesos



Fuente: Elaboración propia

Existen tres personas que piensan que no se revisa la estructura actual y los procesos, y tan solo dos creen que si se revisa la eficacia por lo que se considera este punto para ser corregido.

Gráfica 14 Apoyo de actividades



Fuente: Elaboración propia

Existen tres personas que piensan que no se revisa la estructura actual y los procesos, y tan solo dos creen que si se revisa la eficacia por lo que se considera este punto para ser corregido.

Conclusión del diagnóstico del área de estructura:

En cuanto a la estructura de la organización, concluimos que no existe un organigrama ni por escrito ni verbal, tampoco hay un perfil de puesto establecido. Lo anterior, hace evidente la confusión en el desempeño de las funciones de los miembros de trabajo dentro de la empresa; haciendo complicado, al mismo tiempo, la revisión del trabajo efectuado y por desarrollar.

3.2.3 Relaciones

Un punto más dentro del modelo de diagnóstico de Weisbord y que es vital dentro de las corporaciones es el que tiene que ver con el factor humano y los conflictos entre ellos debido a las diferencias entre los intereses y objetivos personales. Dichos problemas son fáciles de manejar siempre y cuando exista una buena comunicación entre todos los colaboradores.

Para el análisis de este punto se requiere contestar a la pregunta ¿cómo se maneja el conflicto entre la gente? Un problema o conflicto según J.A. Walls, Jr. “es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses” (Baron, 2006). Para poder entender cómo es que se maneja el conflicto en la organización se utiliza la herramienta de Thomas Kilmann donde podemos encontrar diferentes perfiles de manejo de conflicto.

Para Kilmann, la conducta individual frente a situaciones conflictivas, se definen como aquellas en que los intereses o posiciones de dos personas aparecen como incompatibles. En tales circunstancias se puede describir la conducta de una persona de acuerdo a dos dimensiones básicas:

- 1) Asertividad: definida como el grado en que un individuo se esfuerza para satisfacer sus propios deseos, y
- 2) Cooperación: definida como el grado en que los esfuerzos se dedican a la satisfacción de los deseos del otro.

Estas dos dimensiones conductuales básicas pueden utilizarse para definir los cinco métodos específicos para enfrentar los conflictos que se describen a continuación:

1. Las personas competitivas son asertivas y no colaboradoras, individuos que persiguen sus propios objetivos a costa del otro. Esta es una modalidad orientada hacia el poder, en la cual uno utiliza cualquier medio o autoridad de que disponga para alcanzar o imponer su propia posición, como por ejemplo: la capacidad para discutir, el rango o autoridad que uno posee, sanciones económicas, etcétera. Así la competitividad puede significar "defender los propios derechos", defender una postura que se considera correcta, o simplemente tratar de ganar.

2. El conciliador es no asertivo y colaborador - el opuesto del competitivo. Estas personas dejan de lado sus propios intereses para satisfacer aquellos del otro; se observa un elemento de auto-sacrificio en esta modalidad.

La conciliación puede tomar la forma de generosidad o caridad altruista; como por ejemplo obedecer o acatar una orden de otra persona cuando uno no desea hacerlo; o ceder frente al punto de vista del otro.

3. El evitador es no-asertivo y no colaborador - no busca en forma activa sus propios intereses ni los del otro. No enfrenta al conflicto. La evitación puede tomar la forma de soslayar diplomáticamente un problema: posponerlo para una mejor oportunidad; o simplemente retirarse de una situación amenazante.

4. El colaborador es al mismo tiempo asertivo y cooperador -el opuesto del evitador. La colaboración implica un esfuerzo para trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas partes. Implica estudiar una situación en profundidad para identificar los intereses subyacentes de los dos individuos y encontrar una alternativa que cumpla con los deseos de ambos. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de la exploración de un desacuerdo para aprender de la experiencia del otro; llegar a la conclusión de resolver una situación que potencialmente produciría una

competencia por los recursos disponibles; o enfrentar y buscar una solución creativa a un problema interpersonal.

5. El negociador se encuentra en un rango medio en asertividad y colaboración. Su objetivo es encontrar una solución expedita y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes.

Se encuentra en un punto medio entre la competitividad y la conciliación. El negociador cede más que el competitivo pero menos que el negociador. También enfrenta una situación en forma más directa que el evitador, pero no explora las posibilidades tan profundamente como colaborador. La negociación puede llevar a dividir o partir las diferencias; a intercambiar concesiones; o a buscar una posición intermedia rápida.” (Kilman, 1974)

La herramienta de diagnóstico de Thomas Kilman para determinar los estilos para el manejo de conflictos dentro de una organización se encuentra como anexo tres al final del trabajo de investigación donde se puede identificar con claridad las preguntas que contiene para definir cómo se maneja el conflicto en la organización y del cual se presenta la siguiente tabla:

Cuadro 8. Resultados del manejo de conflicto

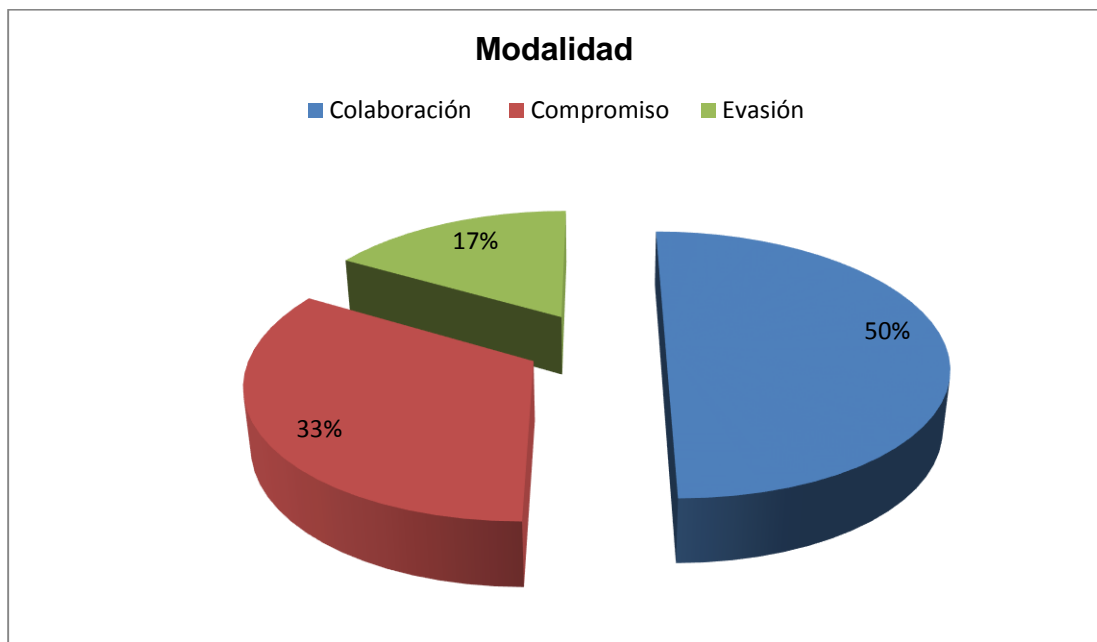
Colaboradores	Competencia	Colaboración	Compromiso	Evasión	Cesión	Modalidad
1	2	10	4	5	9	Colaboración
2	1	9	5	7	7	Colaboración
3	4	7	6	9	3	Evasión
4	3	8	7	6	6	Colaboración
5	4	6	10	5	3	Compromiso
6	1	6	9	9	5	Compromiso

Lideres						
1	2	7	9	7	5	Compromiso
2	2	7	7	7	7	Comp./Colab./ Evasión/Cesión

Colaboradores	Modalidad
3	Colaboración
2	Compromiso
1	Evasión

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 15 Modalidad en colaboradores



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la organización se observan las modalidades de compromiso y colaboración como predominantes son un 50 y 33 por ciento respectivamente en el manejo de conflictos.

Conclusión del área de relaciones:

Se concluye que, la manera en que se resuelven los conflictos dentro de la organización es una fortaleza ya que se actúa en colaboración y compromiso obteniendo un porcentaje mayor de ganar-ganar para las partes involucradas en un conflicto, ya sea a nivel profesional o personal.

3.2.4 Recompensas

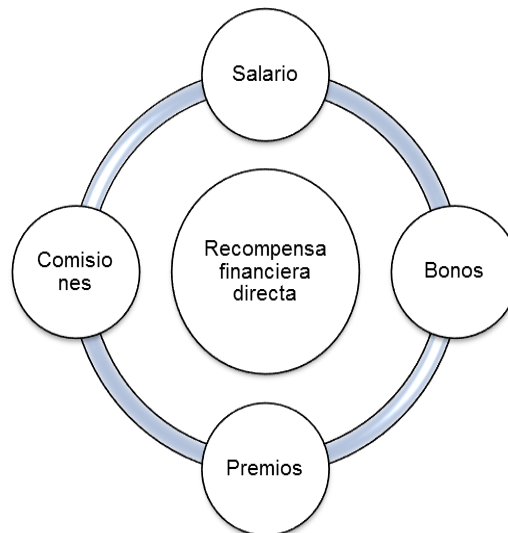
El cuadro de diagnóstico empleado toma en cuenta las recompensas o compensaciones que sirven para reconocer el desempeño adecuado de los colaboradores dentro de la organización.

Las compensaciones según Chiavenato es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. (Chiavenato, 2011)Y el propósito de otorgar este tipo de recompensa es la de satisfacer a los colaboradores sin que disminuya su desempeño o incremente el nivel de quejas o incumplimiento de sus labores, mejorando el ambiente laboral para que éste sea agradable; permitiendo al mismo tiempo que la empresa obtenga, mantenga y retenga a la fuerza de trabajo creando un sentido de pertenencia y lealtad; logrando así los propósitos y objetivos establecidos previamente.

Las recompensas o compensaciones de las que se hace mención en el párrafo anterior se pueden dar de manera tangible o extrínseca, que son las que se reflejan tanto en lo material como en lo económico; pero también existen las recompensas que se otorgan de manera intangible o intrínseca como por ejemplo las promociones, los títulos, las oportunidades para el desarrollo personal, reconocimiento y autoridad.

En los siguientes figuras se muestran los diferentes aspectos que conforman las recompensas o compensaciones expresadas de manera financiera o monetaria de acuerdo a Chiavenato (Chiavenato, 2011).

Figura 4. Tipos de recompensa financiera directa



Fuente: (Chiavenato, 2011)

Dentro de las recompensas financieras directas el salario es el elemento más importante pues es lo que reciben los colaboradores por la relación laboral que desarrollan y por la realización de tareas específicas por las que fueron contratados.

Figura 5. Tipo de recompensa financiera indirecta

- Recompensa financiera indirecta
- Vacaciones
- Gratificaciones
- Reparto de utilidades
- Horas extras
- Premios de puntualidad
- Premios de asistencia

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Cabe destacar que no todos los individuos se mueven a través de remuneraciones económicas sino con incentivos externos o intangibles para motivarlos a su crecimiento y motivación personal, que según Chiavenato los denominan como recompensas no financieras, tales como las que se muestran en el siguiente gráfico:

Figura 6. Tipo de recompensas no financieras



Fuente: (Chiavenato, 2011)

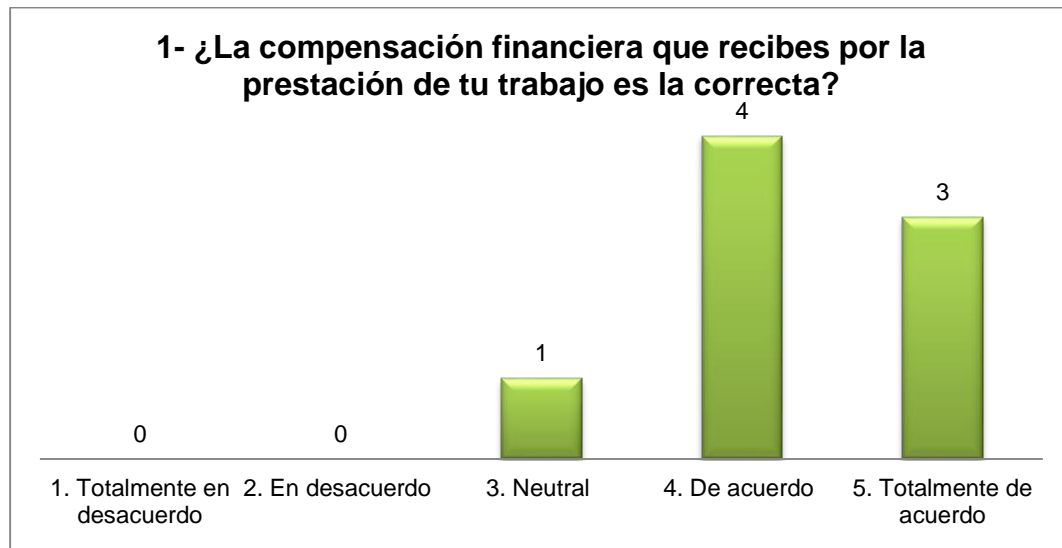
Para realizar el diagnóstico dentro de esta área se realiza el cuestionario tres, que se tituló como “Diagnóstico del área de recompensas” y se encuentra en la parte dedicada a los anexos. De la aplicación del mismo se obtuvo la información que a continuación se presenta:

Cuadro 9. Resultados del área de recompensa

Recompensas	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutral	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1- ¿La compensación financiera que recibes por la prestación de tu trabajo es la correcta?	0	0	1	4	3
2- ¿Tienen un nivel adecuado de reconocimiento y agradecimiento por parte del coordinador o de sus compañeros?	0	1	0	6	1
3. ¿El supervisor inmediato apoya y respalda todos los esfuerzos que realizas?	0	1	0	6	1
4. ¿La división de trabajo ayuda a los esfuerzos para alcanzar las metas?	0	2	1	2	3
5. ¿Aplicas tus puntos fuertes en el trabajo?	1	1	2	3	1
6. ¿Conoces la contribución de su trabajo al resultado final?	0	1	2	2	3

Fuente: Elaboración propia

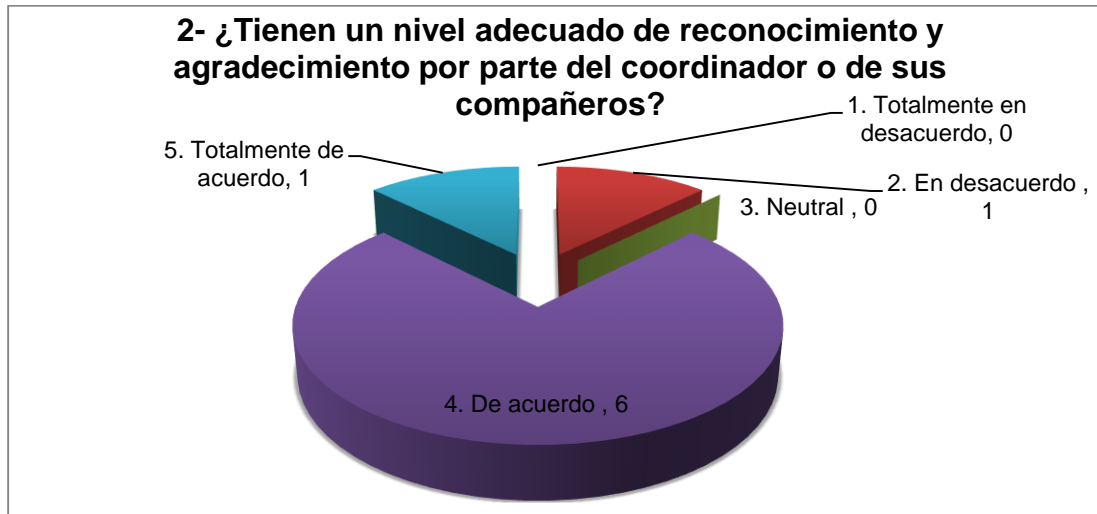
Gráfica 16 Compensación financiera



Fuente: Elaboración propia

En las respuestas de esta pregunta, se observa que siete de las ocho personas encuestadas consideran que el pago por el desarrollo de sus actividades es la correcta.

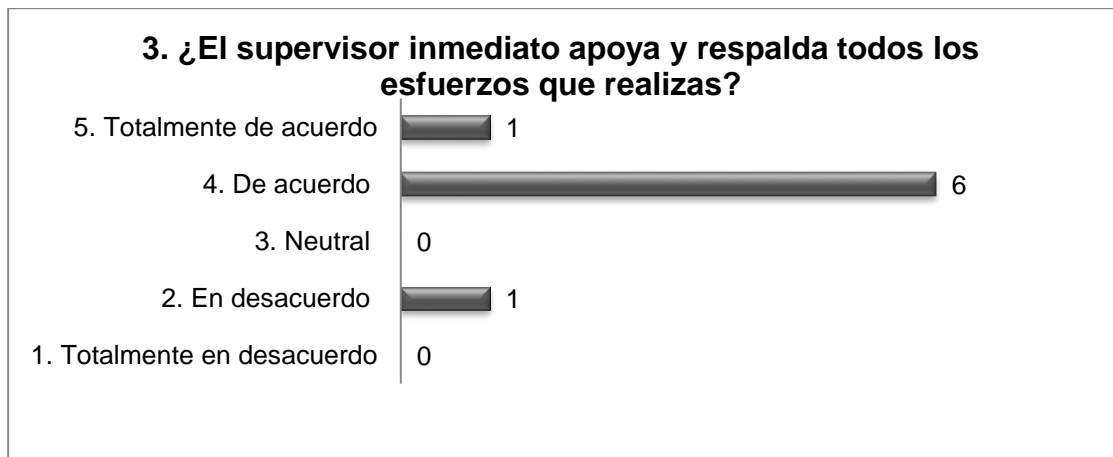
Gráfica 17 Nivel de reconocimiento y agradecimiento



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica, se aprecia que una persona piensa que no se da el reconocimiento adecuado por parte de la dirección o sus compañeros que contrasta con el resto del equipo, que cree que el reconocimiento y agradecimiento es el correcto.

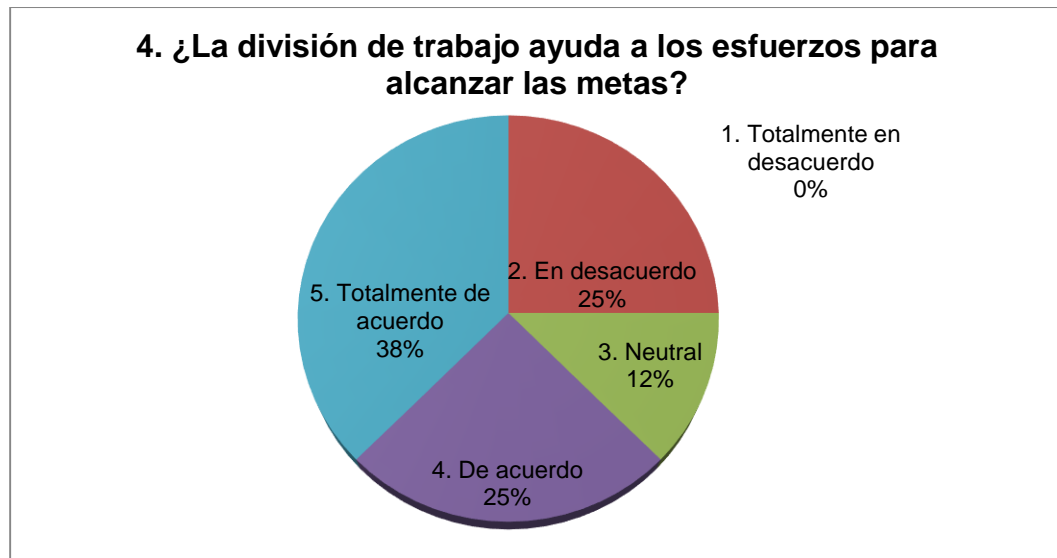
Gráfica 18 Apoyo por el esfuerzo



Fuente: Elaboración propia

El resultado de esta gráfica es igual a la anterior, donde se observa que una persona del equipo de trabajo cree que no se da el reconocimiento adecuado y que sigue en contraste con el resto de la organización, que considera que estos rubros son los correctos.

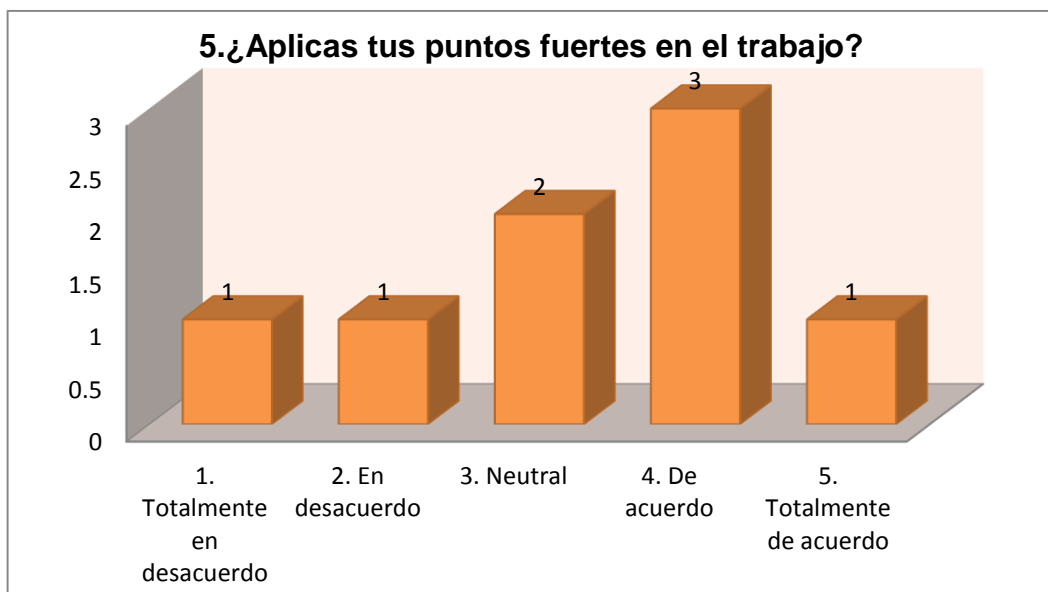
Gráfica 19 División de trabajo para alcance de metas



Fuente: Elaboración propia

Dos de las personas encuestadas consideran que no están de acuerdo con la división del trabajo para alcanzar las metas, mientras que cinco restantes están de acuerdo con esta pregunta.

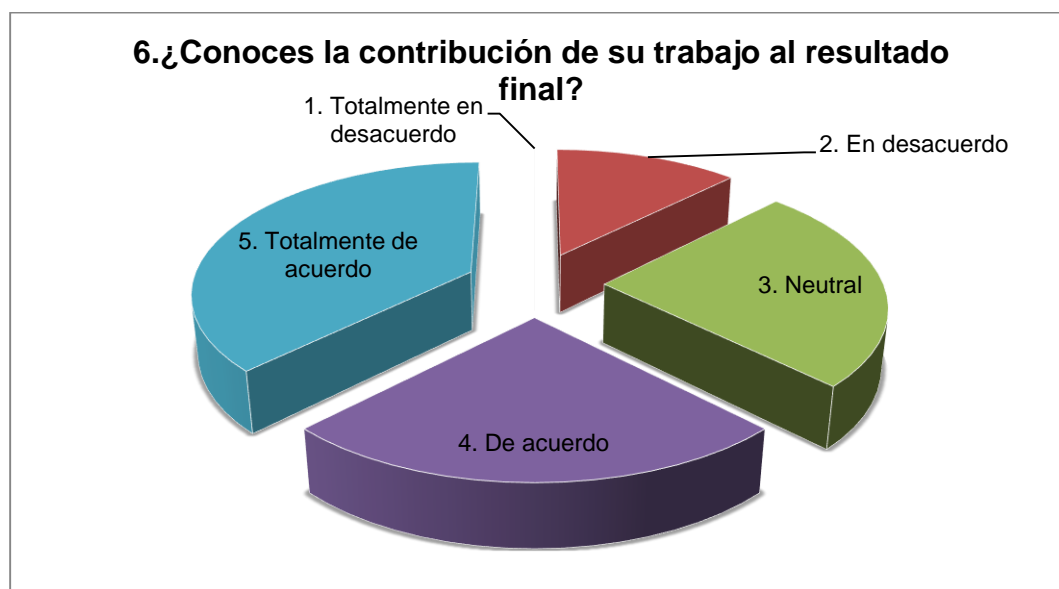
Gráfica 20 Aplicación de puntos fuertes



Fuente: Elaboración propia

En esta grafica se puede distinguir que dos personas no están aplicando sus puntos fuertes en su área laboral, cuatro de ellos creen lo contrario y dos desconocen, incluso sus puntos fuertes.

Gráfica 21 Conocimiento de contribución final



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los miembros de la empresa conocen la contribución que representa el desarrollo de sus actividades diarias, y solo una desconoce el significado de sus labores para la organización.

Conclusión del área de recompensas:

En este rubro se encuentra una satisfacción en la compensación económica y en el reconocimiento personal que reciben los miembros de la organización, por parte de sus compañeros y la alta dirección.

3.2.5 Liderazgo y madurez de colaboradores

En la figura número cuatro del modelo del diagnóstico de Weisbord se hace referencia al tipo de liderazgo actual que poseen las personas en el puesto de alta dirección y la madurez que tienen los colaboradores, para que en conjunto se puedan acoplar y poder lograr los objetivos que se tengan establecidos en la organización.

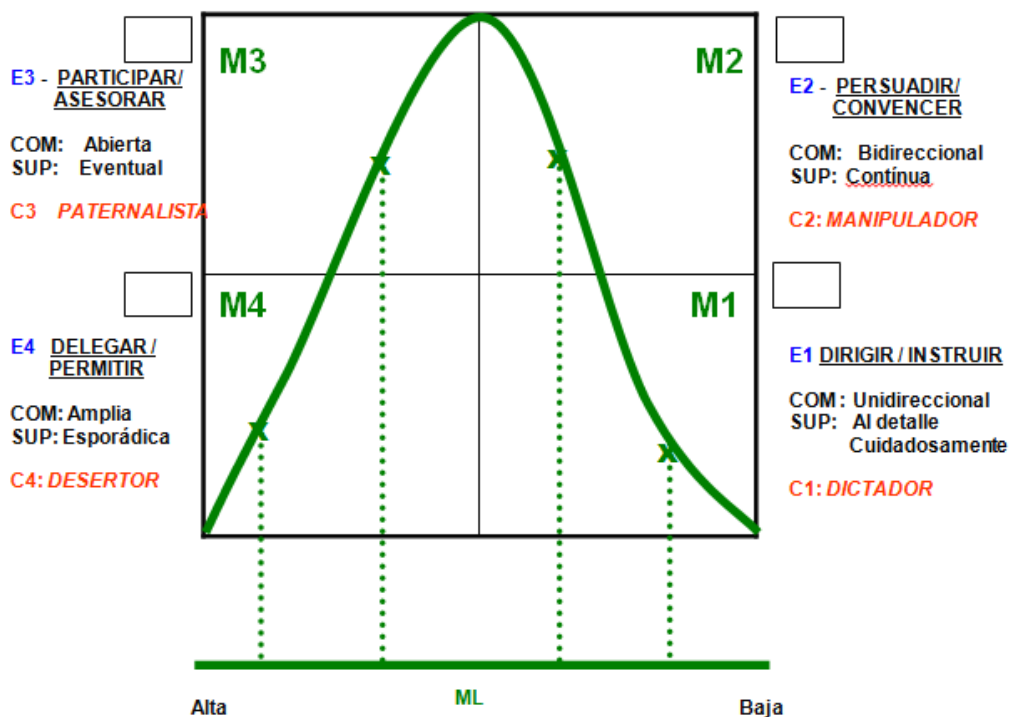
Como se mencionó en el capítulo de estructura organizacional, el liderazgo es el conjunto de capacidades y habilidades que posee una persona con una personalidad determinada para influenciar o motivar a otras, es aquí donde interviene la madurez de los colaboradores.

La importancia de la relación líder-colaborador radica en que si ésta es deficiente, surgirán barreras en la comunicación que impedirán la realización de los objetivos o metas establecidos previamente, así como el lento o nulo crecimiento de la empresa. Por el contrario si se conoce el tipo de liderazgo que existe en la organización y al mismo tiempo se determina el grado de madurez en la que se encuentra cada uno de los colaboradores se podrá trabajar en conjunto para alcanzar las metas y objetivos de una manera eficiente.

Para elaborar el diagnóstico correspondiente a esta área se realizó el instrumento de medición del anexo cinco (Diagnóstico de liderazgo) para identificar el estilo de dirección que poseen las dos personas del puesto de alta dirección, que llamaremos A y B para efectos de sus resultados.

Una vez que se contesta el cuestionario anterior se determinan las sumas de manera vertical por columna, y la columna que obtenga la mayor de las cantidades es el estilo de dirección de cada uno de los líderes como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 7. Gráfica de liderazgo situacional



Fuente: Hersey, Paul y Blanchard, Ken

Se prosiguió a determinar las sumas de manera vertical y por columna. Los resultados obtenidos del estudio aplicado se muestran a continuación:

Cuadro 10. Resultados del estilo de liderazgo

LIDER	SUMATORIAS PARCIALES POR COLUMNA			
A	= 27	= 27	= 28	= 18
B	= 38	= 20	= 30	= 12

ESTILO DE DIRECCIÓN	Dirigir	Orientar	Apoyar	Delegar
----------------------------	---------	----------	--------	---------

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior, el estilo de dirección del líder A es M3, es decir que, paternalista. Donde la comunicación es abierta y la supervisión eventual.

El liderazgo paternalista es donde el líder da consejos a su equipo para que se obtengan los resultados; los guía el camino e indica la necesidad de hacer las cosas bien. Es como un padre a nivel empresarial.

Las ventajas de este estilo de dirección son:

- a. El líder se preocupa por su equipo
- b. Se fomenta la motivación por medio de premios o recompensas
- c. Los colaboradores solo tienen que preocuparse por hacer su trabajo
- d. Los trabajadores se sienten protegidos y tienen menos responsabilidades

Entre las desventajas del estilo de dirección paternalista se encuentran:

- a. El líder piensa que los colaboradores no tienen criterio propio
- b. El equipo de trabajo simplemente obedece
- c. Se premia el mal desempeño o las cosas que el líder cree que están mal
- d. Si el líder desaparece, los empleados no saben qué hacer
- e. El grupo no puede madurar

- f. Los colaboradores proactivos o con mucha experiencia pueden acabar sintiéndose desmotivados

De acuerdo al resultado obtenido del líder B, se observa que tiene el estilo de dirección M1, es decir dictador o autoritario. En este estilo la comunicación es unidireccional y la supervisión se realiza cuidadosamente y al detalle.

El liderazgo autoritario es donde el líder ordena y exige que se hagan caso a sus instrucciones. Se basa en la obediencia ya que el líder considera que solo él tiene la razón y competencias para tomar decisiones importantes. Su equipo de trabajo requiere que alguien los guíe, y esta es una de sus principales funciones. Las principales ventajas que posee este estilo de dirección son:

- a. La manera de trabajo funciona, ya que se cumple lo que requiere
- b. Es eficiente
- c. Se consiguen resultados a corto plazo
- d. Funciona bien en trabajos bajo presión, situaciones estresantes o donde hay que tomar decisiones rápidas
- e. Se supervisa a sus colaboradores y comprueba que todo va bien.
- f. El equipo de trabajo desempeña sus actividades

Como desventajas del estilo autoritario o dictador se observan las siguientes:

- a. No se fomenta la creatividad
- b. Los miembros de la organización no se sienten valorados
- c. Los colaboradores más valiosos no tienen capacidad para aportar nada
- d. El equipo de trabajo pueden sentirse desmotivados
- e. Solo preocupa el trabajar y lograr ciertos objetivos
- f. La relación líder-colaborador no es buena y tampoco existe mucha comunicación

Por otro lado, se realizó el análisis del grado de madurez laboral de los miembros de la organización de acuerdo a la siguiente matriz:

Cuadro 11. Matriz del grado de madurez

Conocimientos o dominio de la función	Experiencia	Motivación	Responsabilidad
ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO

Fuente: Elaboración propia

Donde se le pidió al equipo de trabajo que seleccionara de acuerdo a su propio criterio y autoevaluación el grado en donde se encontraban actualmente en conocimientos, experiencia motivación y responsabilidad. Después se realiza un análisis con los resultados obtenidos de la siguiente matriz de variables y así poder determinar el estilo de dirección con el que se acoplan los colaboradores para alcanzar las metas.

Cuadro 12. Matriz de variables del grado de madurez

ESTILO DE DIRECCION	RESPUESTAS			
	CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA	MOTIVACION	RESPONSABILIDAD
M1	B	B	B	B
	B	B	B	R
M2	B	B	R	R
	B	R	R	R
	R	R	R	R
	A	B	B	B
	A	R	B	B

	A	R	R	B
M3	A	R	R	R
	A	A	B	B
	A	A	R	R
	A	A	R	B
	A	A	A	B
M4	A	A	A	R
	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se resumen los resultados de los seis colaboradores que fueron analizados:

Cuadro 13. Resultados de la madurez de los colaboradores

Núm. de colaborador	Variables				Estilo de dirección
	Conocimientos	Experiencia	Motivación	Responsabilidad	
1	R	R	A	A	M2 manipulador
2	B	B	R	R	M2 manipulador
3	R	R	A	R	M2 manipulador
4	B	B	R	A	M2 manipulador
5	R	R	A	A	M2 manipulador
6	R	R	R	R	M2 manipulador

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que todos los miembros del equipo de trabajo desempeñan mejor sus actividades con el estilo de dirección M2 o manipulador, donde la comunicación es de manera bidireccional, y la supervisión debe ser de manera continua. Se caracteriza por:

- a. Buscar el propio beneficio a costa de los demás.
- b. Tratar de quedar bien con algunos, especialmente con el jefe, incluso si eso significa que los demás pierdan.
- c. Engañar, presentar la realidad de otra manera, utilizar a las personas para el propio beneficio e intereses personales.

Conclusión del área de liderazgo y madurez del colaborador:

En este rubro se observa que el estilo de liderazgo va de la mano con la madurez del trabajador, para alcanzar los objetivos, en este caso se determina que todos los colaboradores se encuentran con una madurez laboral en la que necesitan ser manipulados y supervisados de manera continua; mientras que el estilo de la alta dirección es paternalista y autoritario por lo que no se da una compatibilidad laboral que ayude al cumplimiento de los objetivos.

3.2.6 Mecanismos de ayuda

Es de suma importancia esta área en las organizaciones debido a que es una de las herramientas en las que los miembros se apoyan para la realización de sus actividades, así mismo a través de estos mecanismos pueden ayudar a la optimización de los procesos que se llevan a cabo.

Marvin Weisbord dice que los mecanismos auxiliares “son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuestario y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales”. (Solís, 2010)

Entre los mecanismos principales de ayuda podemos encontrar a la capacitación que “es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas”.

La capacitación puede entenderse como un “entrenamiento avanzado que se le proporciona al trabajador para facilitarle un mayor desarrollo personal y profesional que permita, en consecuencia, el desarrollo de la empresa misma, mediante la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”. (Emprendedor, 2012). Entre los principales objetivos podemos encontrar:

- 1.- Fomentar el desarrollo integral de los individuos y en consecuencia el de la empresa.
- 2.- Proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño en la ocupación laboral.
- 3.- Disminuir los riesgos de trabajo.
- 4.- Contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de las empresas. (trabajo, 2008).

Es por ello que la capacitación juega un papel fundamental, incluyéndose en estos mecanismos de ayuda pues va estrictamente ligado al desarrollo y la productividad que se alcanza en las entidades.

De igual manera la tecnología que es utilizada en gran medida para facilitar los procesos en una organización, es parte de estos mecanismos de ayuda. Estos sistemas actualmente agregan valor a las empresas haciendo el diferenciador para proporcionar una gran cantidad de recursos, productos, soluciones y servicios que están enfocados a la mejora.

La tecnología más utilizada son los sistemas de información computarizados los cuales son utilizados fundamentalmente para reunir, guardar, organizar y distribuir información que servirá para la toma de decisiones; asimismo, estos sistemas son de gran utilidad para que la información sea oportuna y veraz. La presencia de la tecnología es necesaria para cada decisión gerencial así como crecer a la par que el crecimiento de la organización.

Para la realización del diagnóstico del el área de mecanismos de ayuda se utiliza el cuestionario cinco, titulado Diagnóstico de los mecanismos de ayuda, que encontraremos en la sección de anexos. De la aplicación del mismo, encontramos los resultados siguientes:

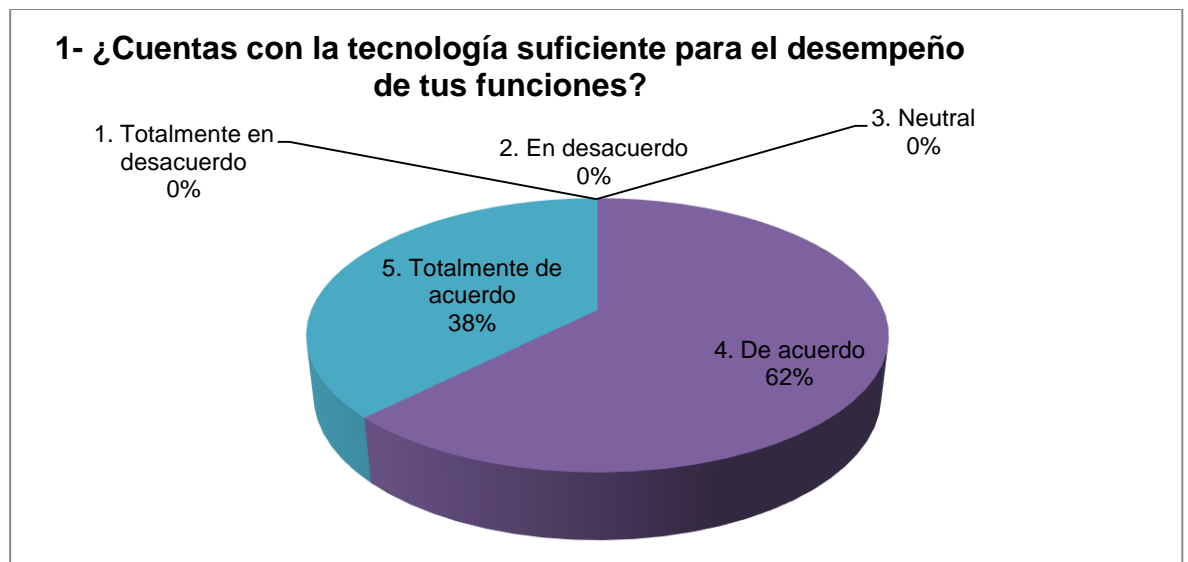
Cuadro 14. Resultados en el área de mecanismos de ayuda

Mecanismos de ayuda	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Neutral	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1- ¿Cuentas con la tecnología suficiente para el desempeño de tus funciones?	0	0	0	5	3
2- ¿Tienes acceso a la información necesario para desarrollar tu trabajo?	0	0	1	3	4

3.- ¿Se te da algún tipo de orientación o capacitación para poder realizar tu trabajo correctamente?	0	0	2	4	2
4.- ¿Pueden buscar y obtener más tecnología o conocimientos?	0	0	0	3	5
5. ¿Cuentas con el material necesario (hojas, equipo de cómputo, impresora, bolígrafos)?	0	0	0	2	6

Fuente: Elaboración propia

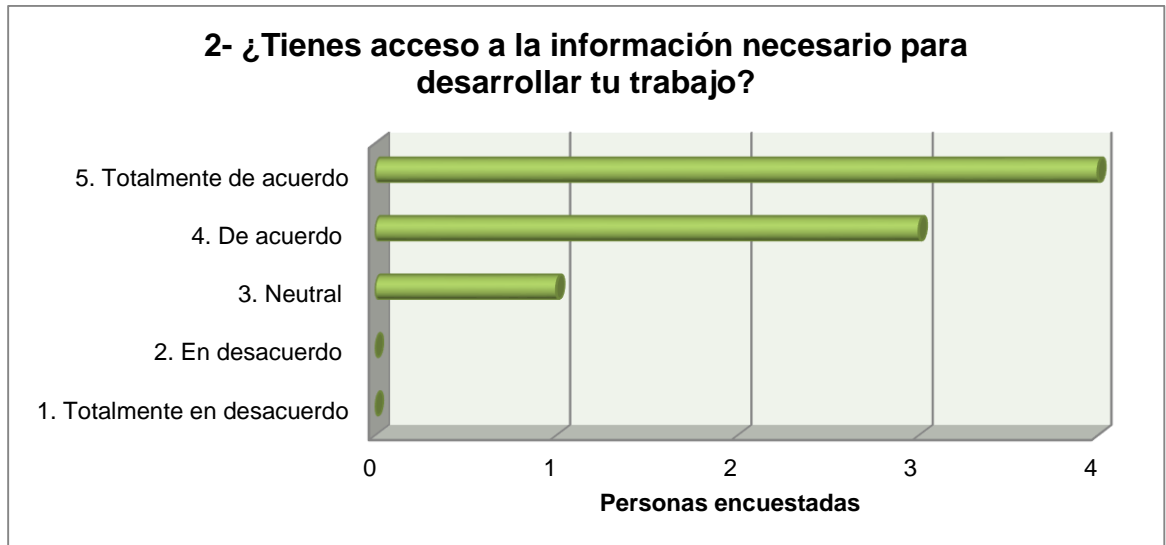
Gráfica 22 Tecnología suficiente



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que de las ocho personas encuestadas, todos están de acuerdo con la afirmación de que se tiene la tecnología suficiente para el desempeño o desarrollo de las actividades diarias.

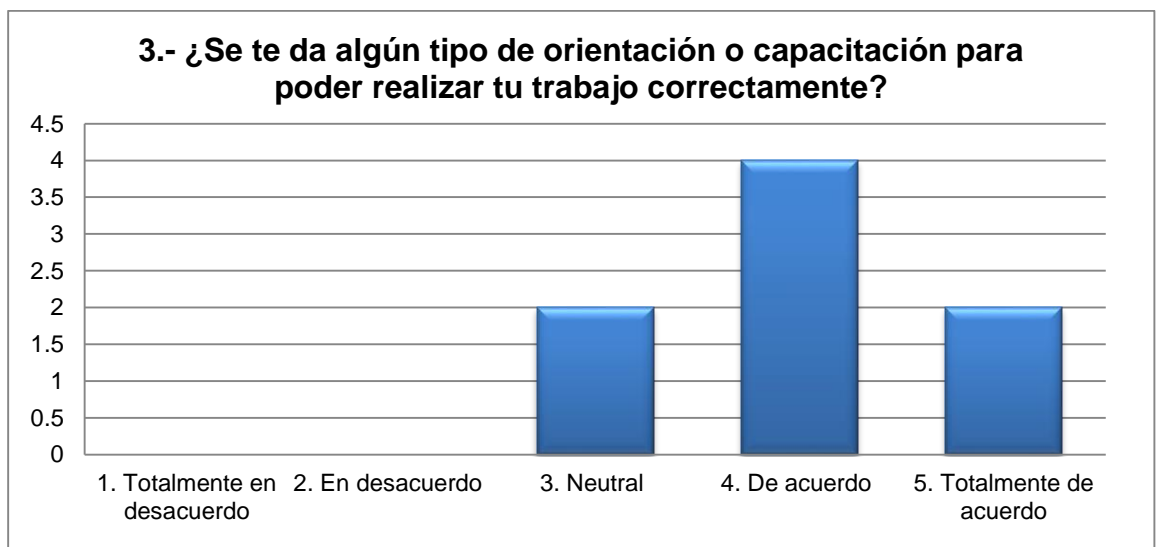
Gráfica 23 Suficiencia en información



Fuente: Elaboración propia

En esta grafica se puede percibir que solo una persona de las ocho a las que se les realizó el estudio no sabe si la información es la necesaria para el desenvolvimiento de las actividades, sin embargo la mayoría cree que esta información si es lo suficientemente necesaria.

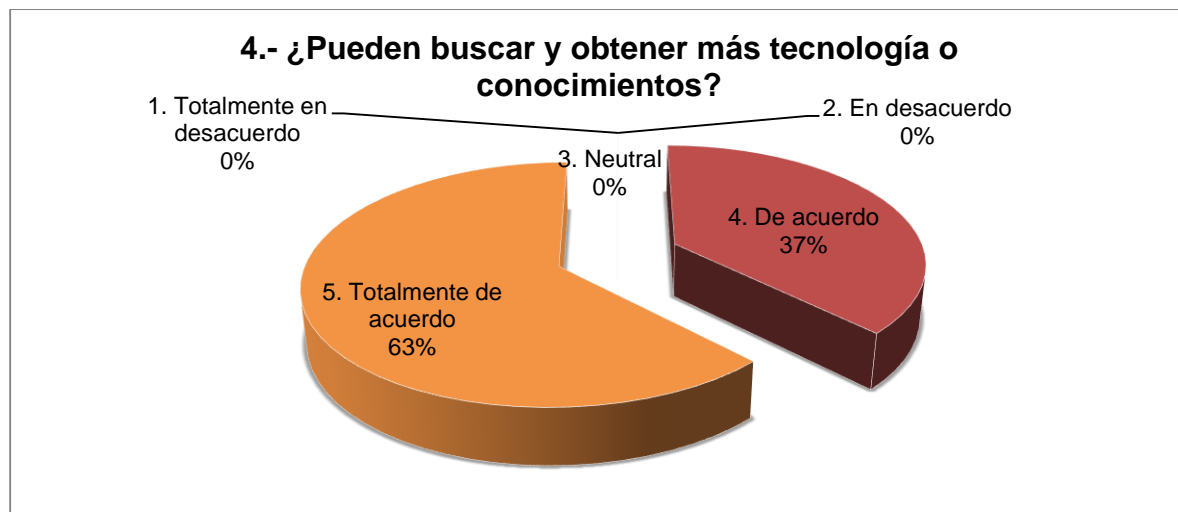
Gráfica 24 Orientación y capacitación



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los miembros de la organización está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación de la orientación o capacitación para ejecución de su trabajo; no obstante existen tres personas que no saben si existe este rubro en la empresa.

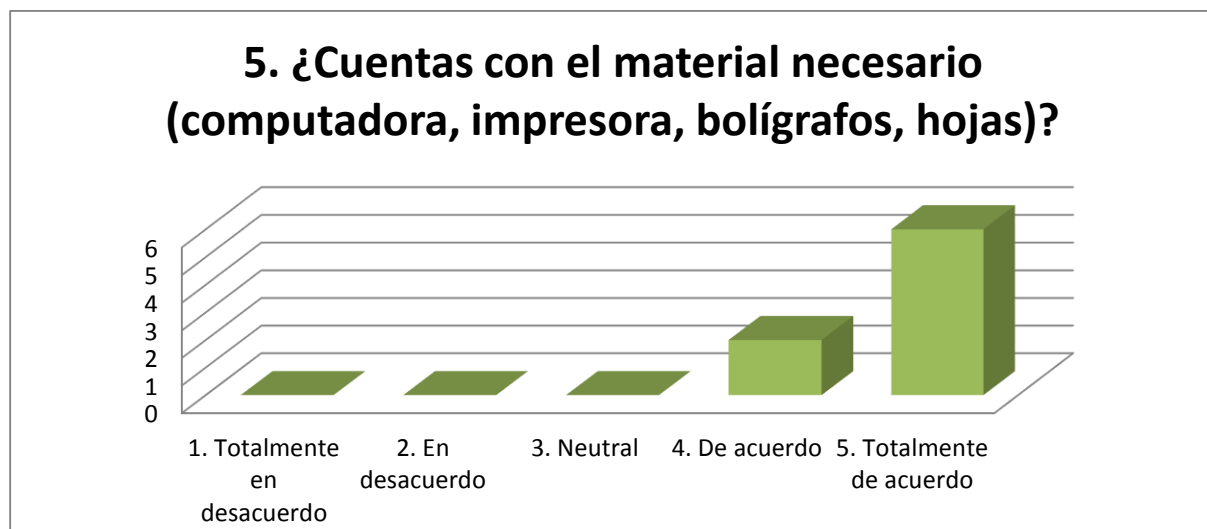
Gráfica 25 Obtención de tecnología y conocimientos



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la búsqueda y obtención de más conocimientos y tecnología para el cumplimiento de las actividades por las que fueron contratados, todos coinciden que están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Gráfica 26 Material necesario



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, del universo de las personas encuestadas, en la gráfica puede apreciarse que todos están totalmente de acuerdo o de acuerdo con que cuentan con el material físico necesario para la realización de sus funciones.

Conclusión de mecanismos de ayuda:

En esta área se puede notar que los mecanismos de ayuda de la organización están correctamente aplicados pues todos los miembros dicen contar con lo necesario en este rubro.

CAPÍTULO IV. RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN

De acuerdo a los resultados arrojados en el capítulo anterior, donde se utilizó como herramienta el modelo de los seis cuadros de diagnóstico de Marvin Weisbord, se identificaron las áreas donde se puede mejorar y reforzar para que la organización pueda trabajar de una manera eficiente utilizando los recursos materiales y humanos que se encuentran actualmente.

A continuación se desarrolla una serie de recomendaciones y pasos a seguir para cada área analizada en el modelo de Weisbord que ayuden a fortalecer a la organización como una unidad desde el interior de ésta:

4.1 Recomendaciones del área de objetivos

En esta sección se observó que la empresa carece de objetivos establecidos por lo cual se hace la sugerencia, de ser posible, que todos los miembros de la organización se involucren para formular la misión, visión, objetivos y que éstos se den a conocer al resto de la organización por escrito y que sean visibles para que todos estén al tanto del por qué se realizan las actividades que se llevan a cabo:

- a) En primer lugar debe redactarse la misión y para ello es importante recordar que ésta es la imagen actual de la corporación y que enfoca los esfuerzos que se realizan para conseguir los propósitos primordiales, es la razón de ser e indica también donde radica el éxito de la empresa.

La misión debe ser un enunciado breve y claro de los motivos que justifican la existencia, propósitos o funciones que la institución desea satisfacer así como los métodos elementales para cumplirlos; una guía de apoyo para la creación de la misión es respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué existe la empresa, cuál es el principal propósito?
- ¿En qué sector deben estar?
- ¿Quién es el usuario o interesado objetivo?
- ¿En dónde se encuentra el usuario o interesado objetivo?
- ¿Qué es valor para el usuario o interesado?
- ¿Qué necesidades se pueden satisfacer?
- ¿Cómo es que la empresa va a satisfacer esas necesidades?
- ¿En qué nicho o sector la organización quiere estar?
- ¿Cuáles son los servicios presentes o futuros?
- ¿En qué se distingue la empresa?
- ¿Cuál es la diferencia que tiene la empresa comparada con otra del mismo sector o cuál diferencia se desea tener?
- ¿Cómo se medirá el éxito de la misión?
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de la organización?

b) Como siguiente paso es la elaboración de la visión, la cual es una declaración que revela el rumbo donde debe dirigirse la organización a largo plazo, permite plantear un futuro deseado que sea claro y al mismo tiempo será motivador para los miembros de la entidad.

La preparación de la visión corresponde a la alta dirección ya que ellos son los que cuentan con mayor información y una perspectiva más amplia de lo que se desea lograr. Algunas de las características que debe poseer la visión son: debe ser atractiva, inspiradora y debe promover el sentido de identificación y compromiso de los miembros de la empresa; debe estar alineada con los valores, principio y cultura de la entidad; debe ser clara y comprensible para todos; no debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.

Para la formulación de la visión se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiere ser la institución?
 - ¿Cuál es la imagen futura que quiere proyectar la empresa?
 - ¿Cuáles son los deseos o aspiraciones?
 - ¿Hacia dónde se dirige como organización?
 - ¿A dónde quiere llegar?
- c) Una vez que se han establecido y se tiene clara la misión y la visión, se deben establecer objetivos estratégicos, éstos son enunciados que orientan a la organización hacia un fin común en un futuro a largo plazo.

Para la definición de los objetivos se exhorta a utilizar el modelo SMART, que es un acrónimo de inglés de apoyo para marcar principios que ayuden a clarificar y estipular adecuadamente objetivos:

- S – specific (específicos)
Los objetivos deben redactarse de la manera más concreta posible. No es posible redactar objetivos generales e imprecisos.
- M – measurable (medibles)
Para cada objetivo debe existir un sistema que permita hacer mediciones sobre el avance de los mismos. Es muy importante recordar que lo que no se puede medir, no se puede gestionar.
- A – achievable (alcanzables)
La organización debe tener la certeza que los objetivos que redacte los puede lograr, antes que nada, se tiene que analizar si se poseen los recursos necesarios para poder alcanzar la meta propuesta.

- R – realistic (realistas)

Una vez que se tienen los recursos faltantes, los objetivos que se establezcan deben ser prácticos para que se pueda conseguir en realidad.

- T - timed (plazo)

Finalmente, los objetivos deben tener una fecha de inicio y una fecha de cumplimiento y evitar así posponerlos indefinidamente

Una vez definidos estos objetivos se pueden establecer responsabilidades para cada uno de los participantes en la ejecución del plan de acción para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Además de la redacción de la misión, visión y objetivos organizaciones se recomienda realizar reuniones periódicas para dar a conocer el seguimiento de los propósitos de la empresa establecidas en esta área.

4.2 Recomendaciones del área de estructura

Como resultado del diagnóstico realizado se presentan las propuestas siguientes con el fin de plantear un cambio positivo en la organización de acuerdo a la casilla correspondiente a la estructura, donde se pudo encontrar que se conocen las funciones con las que se cuenta parcialmente, por lo que se propone la realización de un organigrama que cubra a todos los miembros de la organización y que defina como será la jerarquía dentro de la organización.

Un organigrama “es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. (Fincowsky, 1998)

El organigrama representa para las instituciones una herramienta útil puesto que proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial acerca de la estructura de la propia entidad.

Entre las principales razones por las que el organigrama juega un papel fundamental dentro de la organización tenemos las siguientes:

- Representan un elemento técnico valiosos para el análisis organizacional.
- Se puede encontrar en él, la división de funciones.
- Los niveles jerárquicos se visualizan de manera clara.
- Se visualizan los canales formales de la comunicación.
- Se conocen las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Por lo anterior, se sugiere la creación del organigrama a través de los siguientes pasos:

1. Captación de información. Puede ser por medio de entrevistas con los encargados de las funciones y los líderes, también es posible acudir a los archivos y centros de documentación donde se puede recolectar información normativa y administrativa, se debe reunir la información acerca de los siguientes puntos:

- Los órganos que integran dichas áreas
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica
- Las relaciones que guardan entre ellos
- La naturaleza de las relaciones
- Las funciones que realizan y, en su caso, los puestos y el número de plazas que los integran
- Los beneficios que se esperan obtener.

2. Clasificación y registro de la información. Esta parte se debe concentrar en formatos que permitan un manejo ágil y que podrían ordenarse en carpetas como documento fuente. Su procesamiento considera el empleo de equipos de cómputo, donde es indispensable la paquetería desarrollada para diseño gráfico y/o presentaciones, hojas de cálculo o procesadores de texto con la opción de manejo gráfico y manejo de datos.

3. Análisis de la información. En este punto es indispensable examinar críticamente los datos obtenidos con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.

4. Diseño del organigrama. Integración del documento ya con una estructura específica la cual se elige de acuerdo a sus necesidades.

4.3 Recomendaciones del área de relaciones

Llevando a cabo el diagnóstico propuesto por Weisbord, se señaló que la mayoría de los colaboradores presentaron una personalidad de compromiso ante la solución de conflictos laborales por lo que este sector es una fortaleza para la organización, cabe mencionar que una persona resultó ser de tipo evasiva por lo que se recomienda que todos los miembros de la institución cuenten con la información necesaria para expresar una opinión o sugerencia, llevando a cabo reuniones periódicas para se tenga un sentido de pertenencia y exista una participación activa.

4.4 Recomendaciones del área de recompensas

Después del diagnóstico realizado en el capítulo anterior, se observó que esta área actualmente se encuentra como una fortaleza para la organización por lo que en

el momento en que se realiza este trabajo de investigación no hay sugerencias o recomendaciones por hacer.

4.5 Recomendaciones del área de liderazgo y madurez del colaborador

Para esta sección se recomienda que la alta dirección en primera instancia sea el que se acople y vaya de la mano con el colaborador asistiendo a cursos o diplomados dirigido a gerentes o líderes en proceso del desarrollo de habilidades directivas cuyos objetivos sean el dirigir a la organización por medio del ejercicio de un liderazgo de valores que promueva la lealtad y el desarrollo del talento humano.

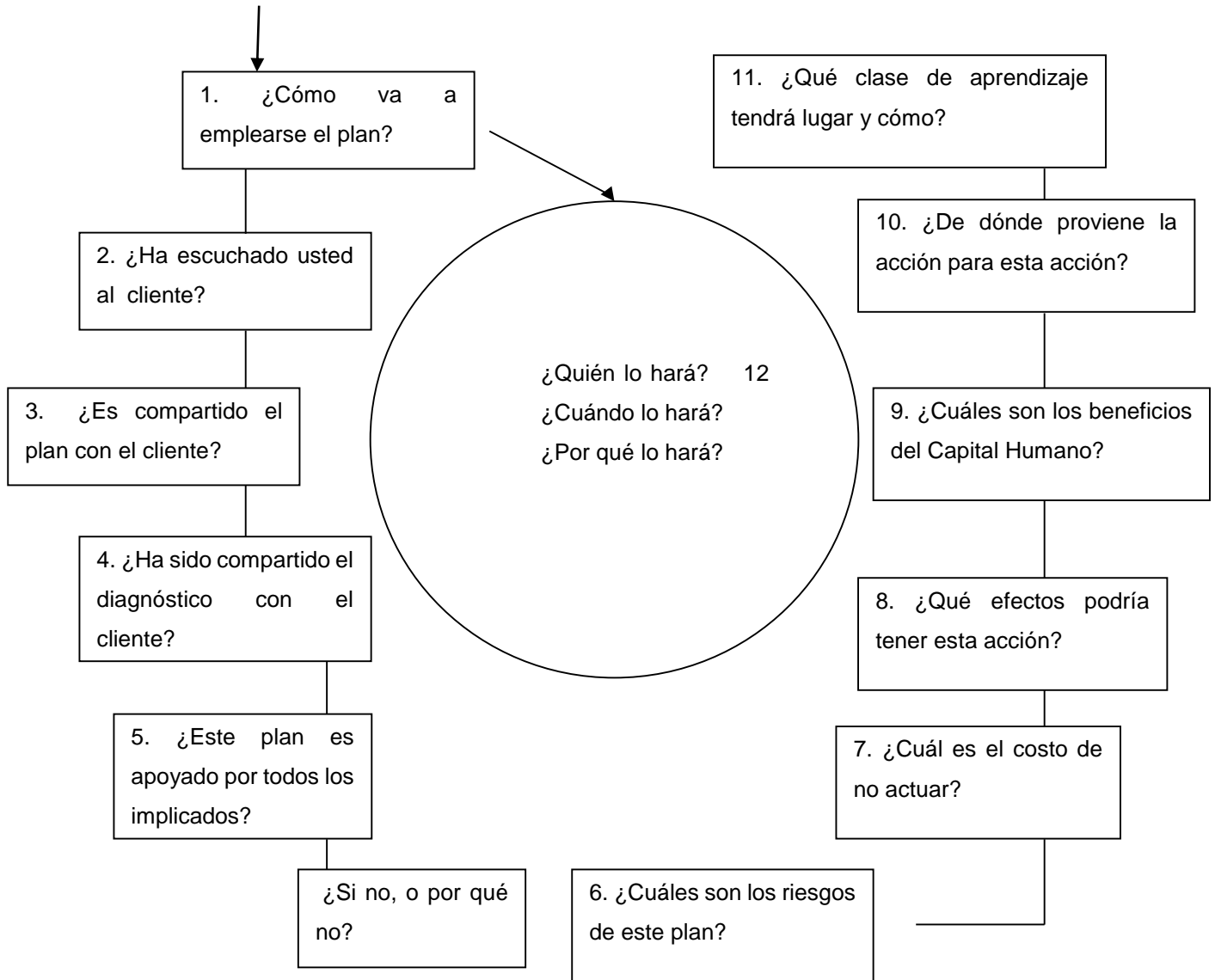
4.6 Recomendaciones del área de mecanismos de ayuda

Una vez que se realizó el diagnóstico del capítulo anterior, se observó que esta área dentro de la organización se encuentra como una fortaleza, sin embargo la institución debe tener en cuenta que como su recurso material principal es el uso de equipos de cómputo y programas de contabilidad, es importante que se mantengan actualizados para que no se experimente obsolescencia.

4.7 Plan de acción

Una vez teniendo en cuenta las recomendaciones sugeridas para cada área dentro de la organización (objetivos, estructura, relaciones, recompensas, estilo de liderazgo y madurez del colaborador, y mecanismos de ayuda), se requiere la existencia de un plan de acción, que fue mencionado en el capítulo de “definición, importancia, antecedentes y fases del desarrollo organizacional” que permita que los cambios y propuestas necesarias se lleven a cabo permitiendo a la empresa trabajar de una mejor manera.

Figura 8. Agenda de un plan de acción.



Fuente: (Pérez, 2003)

El plan se implementará a través de las herramientas antes mencionadas en donde área por área se identifican las áreas de oportunidad que se tienen y con base a estas que se da el cómo fortalecerlas.

1. Se ha escuchado las necesidades del cliente desde un inicio del proyecto, incluso partiendo de las áreas que para el cliente representaban mayor interés.
2. La intención de todo este trabajo es que se comparta con el cliente, pero esto se hará una vez que el proyecto se finalice.
3. La parte de diagnóstico al igual que la de planeación se compartirá con el cliente al finalizar el proyecto.
4. El plan está apoyado por todos los integrantes de la institución los cuales buscan un crecimiento y desarrollo de la misma para beneficio de todos.
5. Los principales riesgos son invertir los recursos con los que se cuenta: tiempo, dinero y colaboradores en acciones que no nos den los resultados esperados.
6. Si no se actúa, la empresa corre el riesgo de permanecer en una situación estática donde ya no pueda hacer frente a sus competidores y se quede en un rezago
7. Al realizar este plan se busca planear un cambio en la organización que le permita mejorar cada uno de los factores que la integran.
8. Los beneficios del Capital Humano son diversos entre ellos están: la adquisición de nuevas competencias, aprendizaje de nuevas herramientas como manejo de conflictos así como sentirse incluidos e identificados en la organización.

9. Esta acción proviene de la propia organización, del nivel más alto que detecta necesidades en los demás niveles, y que busca enfrentarse a las situaciones de adaptación que se les presenten.

10. Se plantea un aprendizaje a través del uso de herramientas como forma de mejorar todas las áreas que se estudian en este caso; además de que se sugiere capacitación por medio de cursos identificados.

11. Este proyecto será desarrollado por los integrantes de la entidad, si es que es aprobado por los líderes de donde surge la idea de este, así mismo el cuándo se hará es una decisión que tendrá que tomarse por la alta dirección ya que se hace debido a la necesidad de la institución de prepararse para afrontar las situaciones de competencia y cambio

CONCLUSIONES

El Desarrollo Organizacional (DO) es un esfuerzo que ha sido planificado por todos los miembros de la organización y administrado desde la alta dirección para incrementar la efectividad en las actividades de una institución por medio de intervenciones llevadas a cabo en todos los procesos de una empresa. Las correcciones y mejoras propuestas por un buen DO mejoran las operaciones dentro de una organización que se ven reflejadas hacia el exterior; y en un campo tan competitivo como lo es la de prestación de servicios contables en la ciudad de Puebla, estos resultados son de importancia para tanto los miembros involucrados dentro de una organización como los interesados en los servicios que ofrece la misma.

Como se hizo mención al inicio de este trabajo de investigación, en la hipótesis, el objetivo a alcanzar es mostrar a la entidad las deficiencias en su estructura organizacional, expresando recomendaciones y elaborando una propuesta de DO para que se experimenten mejoras en los procesos actuales.

Al realizar los diagnósticos correspondientes a las áreas analizadas como son: los objetivos de la empresa, la estructura actual, las relaciones entre los miembros de la organización para el manejo de conflictos, las recompensas otorgadas por la dirección, el estilo de liderazgo y madurez de los colaboradores, y los mecanismos de ayuda utilizados, se demostró que la microempresa, objeto de este estudio, advierte deficiencias en los campos de objetivos, estructura y estilo de liderazgo y madurez del colaborador; y encontrando a las áreas de recompensas y mecanismos de ayuda en una situación favorecedora para la institución se consideran una fortaleza para ella.

La carencia de los objetivos radica en que éstos son conocidos por la minoría de los miembros de la organización, porque desde la creación de la entidad

solo la alta dirección los establecieron de manera informal, por lo que el resto del equipo se encuentra en una situación de desconocimiento.

Dentro del área de estructura se pudo encontrar que no existe un organigrama ni escrito ni verbal, por lo que hace evidente la confusión en el desempeño de las funciones de los coparticipes de esta institución, haciendo ardua la revisión del trabajo desarrollado y por desarrollar.

En la ejecución del diagnóstico del área de liderazgo y madurez del colaborador, se encontró que todos los colaboradores poseen una madurez laboral en la que necesitan ser manipulados y supervisados de manera continua; mientras que el estilo de la alta dirección es paternalista y autoritario por lo que no se da una compatibilidad laboral que ayude al cumplimiento de los objetivos.

Con los resultados obtenidos de los instrumentos de medición aplicados, se recomienda en primera instancia, y para el área de objetivos, la redacción de una misión, recordando que ésta es la imagen de la corporación y enfoca los esfuerzos que se realizan para conseguir los propósitos establecidos. Como segundo paso, se encuentra la elaboración de la visión, la cual es una declaración que revela el rumbo donde debe dirigirse la organización a largo plazo. Una vez que se han establecido tanto la misión como la visión, se deben establecer objetivos estratégicos, que orienten a la organización hacia un fin común. Asimismo, se hace la recomendación de llevar a cabo reuniones periódicas para dar a conocer el seguimiento de los propósitos de la empresa

Finalmente, para el estilo de liderazgo se hace la recomendación que la alta dirección en primera lugar sea el que se acople y vaya de la mano con el colaborador asistiendo a cursos dirigido a gerentes o líderes en proceso del desarrollo de habilidades directivas cuyos objetivos sean el dirigir a la organización

por medio del ejercicio de un liderazgo de valores que promueva la lealtad y el desarrollo del talento humano.

Cabe resaltar que las modificaciones propuestas anteriormente no pueden llevarse a cabo con un cronograma establecido hasta que estos cambios y recomendaciones sean aprobados por la misma empresa analizada. Por lo que invitamos a la alta dirección a tener en cuenta todos los beneficios que podrían adquirir si aceptan el plan de acción que sugerimos dentro de este trabajo de investigación donde no solo recibiremos el grado de maestro en administración sino que apoyaremos a una microempresa que es fuente de empleo en la ciudad de Puebla.

REFERENCIAS

- Audirac Camarena, C. A., De León Estavillo, V., Domínguez González, A., López Gracia , M. E., & Puerta Negrete, L. I. (2002). *ABC Del Desarrollo Organizacional*. México, Df: Trillas.
- Baron, E. (2006). *Fundación Compromiso* . Obtenido de <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000386/BaronResolConflicto.pdf>
- BELAMARIC, R. A. (2004). CAPITAL HUMANO. CONCEPTO E. *COMPLEXUS Revista de Complejidad, Ciencia y Estética*, 21.
- Burke, W. (2008). *El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio* . Obtenido de Gestión Escolar de Fundación Chile : <http://ww2.educarchile.cl>
- Ceja, G. G. (1998). *Planeación y Organización de Empresas*. México , D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México : Mc Graw Hill.
- Contreras Armenta, C., & García Hernandez, K. G. (2008). *Hacia una intervención en Desarrollo Organizacional* . Obtenido de http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2008/MT7/SESION2/MT7_CONTRERAS_GARCIA.pdf
- Cortés Rojas, G., & García Santiago, S. (2003). *Investigación documental* . Obtenido de SEP: <http://www.enba.sep.gob.mx/codes/guias%20en%20pdf/investigacion%20documental%20archivo%20y%20biblio/investigacion%20documental.pdf>
- Daft, R. L. (2007). *La experiencia del liderazgo*. Madrid: S.A. EDICIONES PARANINFO.
- Emprendedor, I. N. (Mayo de 2012). *Instituto Nacional de Emprendedores* . Obtenido de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=1&sg=8>

- Española, R. A. (2015). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=competencia>
- Faria Mello, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional, Enfoque integral*. Mexico, D.f.: Limusa.
- Ferrer Pérez, L. (1998). *Desarrollo organizacional* . México: Trillas.
- Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de Empresas, Análisis, Diseño y estructura* . México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Fred, R. D. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- French, & Bell, W. (1996). *Desarrollo Organizacional* . Mexico, D.F.: Prentice Hall .
- French, W., Bell, C., & Zawacki, R. (2005). *Desarrollo Organizacional, Transformación y administración efectiva del Cambio*. México, DF: Mc Graw Hill.
- Gairín Sallán, J., & Muñoz Moreno, L. (2008). *EL Agente del Cambio en el desarrollo de las Organizaciones*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca .
- Gaynor, E. (2003). *theodinstitute.org*. Obtenido de http://www.theodinstitute.org/ebooks/cambio_organizacional_y_desarrollo_organizacional.pdf
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos*. México , D.F. : Mc Graw Hill.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer W. (2005). *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione* . Mexico : Mc Graw Hill.
- Guizar, M. R. (2008). *Desarrollo organizacional, Principios y Aplicaciones* . México, D.f.: McGraw-Hill.
- Gürtler, G., Bain, C., & M. Shikiya, H. (11 de Enero de 2015). *Creas*. Obtenido de <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/Glosario.pdf>
- Hernandez, S., Varela, R., Sverdlik, M., & Sherman, A. (1984). *La Administración de Personal*. Estados Unidos: South Western College Publishing.

- Hugo, C. G. (1993). *Los elementos de la Investigación*. Bogotá: El Buho.
- Humberto, S. (2000). *Gerencia Estratégica*. Caracas: Ediciones Global.
- INEGI. (12 de Enero de 2015). <http://www.inegi.org.mx/>. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/default.aspx>
- Insights, O. (2007). *Human Capital: How waht you knoe shapes your life*. Obtenido de <http://www.oecd.org/insights/38435951.pdf>
- Insights, O. (2007). *Human Capital:How what you know shapes your life*. Obtenido de <http://www.oecd.org/insights/38435951.pdf>
- J.P., K. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Bussiness Review*, 103-111.
- Kilmann, T. K. (1974). *Thomas-Kilmann Conflcít Mode Instrument*. New York : Xicom, Inc.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectica global*. Mexico, D.f.: Mc Graw Hill.
- Margulies, N., & Raia , A. (1998). *Desarrollo Organizacional Valores, Proceso y tecnología* . México, D.F.: Diana .
- Marilyn, H. (2006). *Encyclopedia of Management*. Detroit: Thomson.
- Münch Galindo, L. (2005). *Administración y estilos de gestión: La clave de la competitividad* . México D.F.: Trillas.
- Nations, F. a. (2013). *Manual de Campo*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/u1310s/u1310s07.htm#Observación activa y pasiva>
- Pérez, L. F. (2003). *Desarrollo Organizacional*. México, Df: Trillas.
- Porret Gelabert, M. (2010). *Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. España: ESIC.
- PROMEXICO. (11 de Enero de 2015). *ProMéxico, Inversión y Comercio*. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Randall, G., Packard, P., & Slater, J. (1988). *La valoración y formación de personal* . Bilbao: Deusto-Aedipe.

- Robbins, S. P., & Jugde, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D.f .: Prentice Hall .
- Rodríguez, D. (2013). *Diagnóstico Organizacional* . México, D.F.: Alfaomega.
- Social, S. d. (s.f.). *Servicio Nacional de Empleo*. Obtenido de http://empleo.gob.mx/es_mx/empleo/Microempresas
- Solís, G. F. (2010). Obtenido de http://www.academia.edu/9541511/El_Modelo_de_Seis-Cajas_de_Marvin_Weisbord
- Stoner, J., Freeman , E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* . México , D.F.: Prentice Hall.
- Tomás, G. M. (2003). *El Cuestionario como Instrumento de Investigación* . Obtenido de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/Gen02/seminario_de_tesis/Unidad_4_anterior/Lect_El_Cuestionario.pdf
- Torres, M., & Paz, K. (2003). *METODOS DE RECOLECCION DE DATOS PARA UNA*. Obtenido de Boletín electrónico 03: http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf
- trabajo, D. F. (2008). *Gobierno de Guanajuato* . Obtenido de http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf
- Vázquez, L. R. (2005). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo, su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. España,: Ideas Propias.

DEFINICION DE TÉRMINOS

Organización. Sistema social conformado por individuos y grupos de individuos, que dotados de recursos y dentro de un determinado contexto, desarrolla regularmente un conjunto de tareas orientadas por valores comunes hacia la obtención de un determinado fin. (Gürtler, Bain y M. Shikiya)

Programa. Es un conjunto de proyectos que son ejecutados o respaldados por una organización – que usualmente se identifica en términos de un área geográfica, un sector de la población, o un tema – respecto de los cuales se adopta un enfoque coordinado. Un programa, al igual que un proyecto, puede incluir la colaboración entre varias organizaciones. (Gürtler, Bain y M. Shikiya)

Desarrollo organizacional. La aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona. (Ferrer Pérez)

Capital humano. Conocimiento y habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo; es el aprovechamiento al máximo del aporte humano, que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como parte del Capital. (BELAMARIC)

Liderazgo. La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. (Daft)

Microempresa. Se considera microempresa a la organización de negocios que cuenta entre uno a diez trabajadores en su lista de integrantes.

Independientemente del giro de la empresa (comercio, industria o servicios), las microempresas representan uno de los motores de crecimiento económico más importantes del país. (Social)

Competencia. Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio. (Española)

Capacitación. Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo. (Hernandez, Varela y Sverdlik)

Meta. Determinación en cuantía, sea con valor absoluto o relativo a un objeto. (Humberto)

Objetivo. Fin de una meta que la organización se propone alcanzar con una estrategia comercial determinada. (Humberto)

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario 1 Diagnóstico de los objetivos

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de obtener información para una investigación sobre Diagnóstico de desarrollo organizacional en una empresa de prestación de servicios contables .La información obtenida es confidencial, no ponga su nombre en este cuestionario. Su propósito es la elaboración de la tesis para la obtención de grado de maestría en Administración.				
Instrucciones: Responder todas las preguntas marcando con una X el número correspondiente de acuerdo a la escala y situaciones señaladas a continuación. Por favor sea abierto y franco.				
1.-Totalmente en desacuerdo	2.-En desacuerdo	3.-Neutral	4.-De acuerdo	5.-Totalmente de acuerdo
1. ¿Conoces los objetivos de la organización en que trabajas?				
1	2	3	4	5
2. ¿Conoces los objetivos de tu puesto de trabajo?				
1	2	3	4	5
3. ¿Los objetivos tanto el de la organización y de tu puesto están claramente establecidos?				
1	2	3	4	5
4. ¿Se está de acuerdo con los objetivos establecidos?				
1	2	3	4	5
5. ¿Se le da un seguimiento a los mismos?				
1	2	3	4	5
6. ¿Estas comprometido con el cumplimiento de los objetivos?				
1	2	3	4	5
7. ¿Se entiende el propósito de la organización?				
1	2	3	4	5

Anexo 2. Cuestionario 2 Diagnóstico de la estructura

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de obtener información para una investigación sobre Diagnóstico de desarrollo organizacional en una empresa de prestación de servicios contables .La información obtenida es confidencial, no ponga su nombre en este cuestionario. Su propósito es la elaboración de la tesis para la obtención de grado de maestría en Administración.

Instrucciones: Responder todas las preguntas marcando con una X el número correspondiente de acuerdo a la escala y situaciones señaladas a continuación. Por favor sea abierto y franco.

1.-Totalmente en desacuerdo	2.-En desacuerdo	3.-Neutral	4.-De acuerdo	5.-Totalmente de acuerdo
1- ¿Conoces las funciones de tu puesto de trabajo?				
1	2	3	4	5
2- ¿Consideras que en tu trabajo todo el mundo tiene la misma cantidad de trabajo o equivalente?				
1	2	3	4	5
3. ¿Sabes que puesto ocupas en la organización en que te encuentras?				
1	2	3	4	5
4. ¿La división de trabajo ayuda a los esfuerzos para alcanzar las metas?				
1	2	3	4	5
5. ¿Crees que las actividades que desempeñas se cubren en el tiempo en que son requeridas?				
1	2	3	4	5
6. ¿Se revisa la eficacia de la estructura actual y los procesos?				
1	2	3	4	5
7. ¿Realizas actividades que son responsabilidad que algún compañero de trabajo?				
1	2	3	4	5
8. ¿Recibes apoyo de tus compañeros en el desempeño de tus actividades?				
1	2	3	4	5

Anexo 3. Instrumento de Thomas Kilman para determinar los estilos para el manejo de conflictos dentro de una organización.

Instrucciones: Lee cada par de situaciones y elige cuál de las dos refleja tu actual forma de actuar:

- 1.- A) Hay ocasiones en que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver los problemas.
B) Más que negociar las cosas en las que estamos en desacuerdo, busco enfatizar aquellas en que sí concordamos.
- 2.- A) Trato de encontrar una solución de compromiso.
B) Trato de abarcar todos los intereses, los suyos y los míos.
- 3.- A) Usualmente soy firme en la búsqueda de mis metas.
B) Puedo intentar suavizar los sentimientos del otro y mantener nuestras relaciones.
- 4.- A) Trato de encontrar una solución de compromiso.
B) Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los de otras personas.
- 5.- A) Consistentemente busco la ayuda de otros para encontrar soluciones.
B) Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.
- 6.- A) Trato de evitar el crearme situaciones no placenteras.
B) Trato de ganar mi posición.
- 7.- A) Trato de posponer la situación hasta tener tiempo para pensar.
B) Cedo algunos puntos a favor de otros.
- 8.- A) Usualmente soy firme en la búsqueda de mis metas.
B) Trato de sacar todas las preocupaciones, intereses o asuntos en forma abierta e inmediata.
- 9.- A) Siento que hay diferencias por las que no vale la pena preocuparse.
B) Hago algún esfuerzo por salirme con la mía.
- 10.- A) Soy firme en el alcance de mis metas.
B) Trato de encontrar una solución de compromiso.
- 11.- A) Trato de sacar todas las preocupaciones, intereses o asuntos en forma abierta e inmediata.
B) Puedo intentar suavizar los sentimientos del otro y mantener nuestra relación.

- 12.- A) Algunas veces evito tomar posiciones que pueden crear controversia.
B) Le dejaré obtener algunas de sus posiciones si me deja mantener alguna de las mías.
- 13.- A) Propongo un camino medio.
B) Presiono para lograr mis puntos.
- 14.- A) Le digo mis ideas y pregunto por las suyas.
B) Trato de mostrarle lo lógico y benéfico de mi posición.
- 15.- A) Puedo intentar suavizar los sentimientos de otro y mantener nuestra relación.
B) Intento hacer todo lo necesario para evitar tensiones.
- 16.- A) Trato de no lastimar los sentimientos del otro.
B) Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi posición.
- 17.- A) Usualmente soy firme en la búsqueda de mis metas.
B) Intento hacer todo lo necesario para evitar tensiones inútiles.
- 18.- A) Si hace feliz a la otra persona, puedo dejarle que mantenga sus puntos.
B) Le dejaré obtener alguna de sus posiciones si me deja mantener alguna de las mías.
- 19.- A) Trato de sacar todas las preocupaciones, intereses y asuntos en forma abierta e inmediata.
B) Trato de posponer el asunto hasta tener tiempo de posponerlo.
- 20.- A) Intento de inmediato trabajar sobre nuestras diferencias.
B) Trato de encontrar una combinación buena entre ganancias y pérdidas para ambos.
- 21.- A) Al enfrentarme a los negocios, trato de considerar los deseos de la otra persona.
B) Me inclino siempre hacia una discusión directa del problema.
- 22.- A) Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la suya y la mía.
B) Afirmando mis deseos.
- 23.- A) Frecuentemente me ocupo por satisfacer todos nuestros deseos.
B) Hay ocasiones en que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver el problema.

- 24.- A) Si la posición del otro es muy importante para él, trataré de cumplir con sus deseos.
B) Trataré de hacerlo aceptar un compromiso.
- 25.- A) Trato de demostrarle lo lógico y benéfico de mi posición.
B) Al enfrentarme a las negociaciones, trato de considerar los deseos de la otra persona.
- 26.- A) Propongo un camino medio.
B) Estoy casi siempre preocupado por satisfacer todos nuestros deseos.
- 27.- A) Algunas veces evito el tomar posiciones que pueden crear controversia.
B) Si hace feliz al otro, puedo dejar que conserve sus puntos.
- 28.- A) Usualmente soy firme en la búsqueda de mis metas.
B) Usualmente busco la ayuda del otro en la elaboración de una solución.
- 29.- A) Propongo un camino medio.
B) Siento que las diferencias no son siempre algo por lo que valga la pena preocuparse.
- 30.- A) Trato de no lastimar los sentimientos del otro.
B) Siempre comparto el problema con la otra persona para que podamos trabajar en él.

HOJA DE RESPUESTAS

Circula la letra que hayas seleccionado para cada uno de los puntos del cuestionario.

1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

Número total de letras marcadas en cada columna

COMPETENCIA / IMPOSICIÓN	COLABORACIÓN	COMPROMISO/ TRANSACCIÓN	EVASIÓN	CESIÓN
YO GANO, TU PIERDES	YO GANO, TU GANAS AL 100%	YO GANO, TU GANAS PARCIALMENTE	YO PIERDO, TU PIERDES	YO PIERDO, TU GANAS

Anexo 4. Cuestionario 3 Diagnóstico del área de recompensas

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de obtener información para una investigación sobre Diagnóstico de desarrollo organizacional en una empresa de prestación de servicios contables .La información obtenida es confidencial, no ponga su nombre en este cuestionario. Su propósito es la elaboración de la tesis para la obtención de grado de maestría en Administración.				
Instrucciones: Responder todas las preguntas marcando con una X el número correspondiente de acuerdo a la escala y situaciones señaladas a continuación. Por favor sea abierto y franco.				
1.-Totalmente en desacuerdo	2.-En desacuerdo	3.-Neutral	4.-De acuerdo	5.-Totalmente de acuerdo
1- ¿La compensación financiera que recibes por la prestación de tu trabajo es la correcta?				
1	2	3	4	5
2- ¿Tienen un nivel adecuado de reconocimiento y agradecimiento por parte del coordinador o de sus compañeros?				
1	2	3	4	5
3. ¿El supervisor inmediato apoya y respalda todos los esfuerzos que realizas?				
1	2	3	4	5
4. ¿La división de trabajo ayuda a los esfuerzos para alcanzar las metas?				
1	2	3	4	5
5. ¿Aplicas tus puntos fuertes en el trabajo?				
1	2	3	4	5
6. ¿Conoces la contribución de su trabajo al resultado final?				
1	2	3	4	5

Anexo 5. Cuestionario 4 Diagnóstico liderazgo

IDENTIFICACION DEL ESTILO DE DIRECCION			
Instrucciones: Lea con cuidado cada una de las 10 situaciones siguientes y distribuya 10 puntos entre las cuatro alternativas presentadas para cada situación, de acuerdo con la proximidad que tenga cada una de ellas con el comportamiento que Usted tendría como jefe del grupo en condiciones similares.			
1. Cuando la productividad de mis colaboradores desciende, entonces:			
<input type="checkbox"/> Hablo con ellos y pongo metas para asegurarme que se cumpla el trabajo	<input type="checkbox"/> Enfatizo la obligación de cumplir con la tarea	<input type="checkbox"/> Estoy abierto para discutir la situación, pero no los presiono	<input type="checkbox"/> No intervengo de inmediato y sólo vigilo cómo van las cosas
2. Cuando la productividad de mis colaboradores aumenta:			
<input type="checkbox"/> Me muestro amistoso pero continúo cerciorándome de que estén conscientes de su papel	<input type="checkbox"/> Les enseño la importancia de las tareas que ellos realizan	<input type="checkbox"/> Hago que se sientan importantes y que participen en las tareas	<input type="checkbox"/> No tomo una acción definida, actúo en forma natural
3. Cuando mis colaboradores no pueden resolver un problema:			
<input type="checkbox"/> Hago que juntos solucionemos el problema bajo mi supervisión	<input type="checkbox"/> Actúo rápido y con firmeza para dar la solución	<input type="checkbox"/> Reconozco su esfuerzo y los invito a participar con ideas para que descubramos la solución	<input type="checkbox"/> Los dejo trabajar y utilizar sus propios recursos
4. Cuando hay que hacer un cambio en el trabajo:			
<input type="checkbox"/> Escucho sus puntos de vista y decido sobre el camino	<input type="checkbox"/> Anuncio los cambios y superviso su cumplimiento	<input type="checkbox"/> Los invito a que participen en el desarrollo del cambio	<input type="checkbox"/> Permito que ellos formulen e implanten el cambio
5. Cuando hay que redefinir las metas y funciones:			
<input type="checkbox"/> Incorporo sus recomendaciones pero vigilo que cumplan las metas	<input type="checkbox"/> Las defino y vigilo que se lleven a cabo	<input type="checkbox"/> Permito que ellos intervengan y lleguemos a un acuerdo	<input type="checkbox"/> Dejo que redefinan las metas y funciones
6. Cuando hay conflictos interpersonales en el grupo de trabajo:			

<input type="checkbox"/> Platico con los involucrados y ayudo a resolver el conflicto	<input type="checkbox"/> Intervengo e impido que la situación afecte la realización de la tarea	<input type="checkbox"/> Invito a las personas a que resuelvan el conflicto en forma racional	<input type="checkbox"/> No intervengo y dejo que ellos los resuelvan
7. Cuando tengo conflictos con mis colaboradores:			
<input type="checkbox"/> Tomo los pasos necesarios para que la situación no llegue a mayores	<input type="checkbox"/> Actúo con mano dura e impongo mi opinión	<input type="checkbox"/> Discuto abiertamente la situación y la resolvemos juntos	<input type="checkbox"/> Doy tiempo a que los casos se resuelvan por sí mismos
8. Cuando hay que tomar decisiones:			
<input type="checkbox"/> Platico con mis colaboradores y después tomo la decisión	<input type="checkbox"/> Las tomo bajo mi discreción y responsabilidad	<input type="checkbox"/> Tomamos la decisión de común acuerdo	<input type="checkbox"/> Dejo que mis colaboradores tomen la decisión y evalúo los resultados
9. Cuando hay faltas de disciplina en el grupo:			
<input type="checkbox"/> Me comunico con el grupo para establecer las causas y las corrijo	<input type="checkbox"/> Aplico con rigor las políticas establecidas	<input type="checkbox"/> Busco que la situación se corrija con la participación activa del grupo	<input type="checkbox"/> Apelo a su sentido de responsabilidad sin ejercer mucha presión
10. Cuando se presentan situaciones tensas:			
<input type="checkbox"/> Busco otras opiniones y las incorporo a mi criterio	<input type="checkbox"/> Trato de afrontarlas solo	<input type="checkbox"/> Comparto la situación con mis colaboradores	<input type="checkbox"/> Sé que con ayuda de mi grupo la situación se resolverá favorablemente
SUMATORIAS PARCIALES POR COLUMNA:			
=	=	=	=

Anexo 6. Cuestionario 5 Diagnóstico de los mecanismo de ayuda

<p>El siguiente cuestionario tiene la finalidad de obtener información para una investigación sobre Diagnóstico de desarrollo organizacional en una empresa de prestación de servicios contables .La información obtenida es confidencial, no ponga su nombre en este cuestionario. Su propósito es la elaboración de la tesis para la obtención de grado de maestría en Administración.</p>									
<p>Instrucciones: Responder todas las preguntas marcando con una X el número correspondiente de acuerdo a la escala y situaciones señaladas a continuación. Por favor sea abierto y franco.</p>									
<table border="1"> <tr> <td>1.-Totalmente en desacuerdo</td> <td>2.-En desacuerdo</td> <td>3.-Neutral</td> <td>4.-De acuerdo</td> <td>5.-Totalmente de acuerdo</td> </tr> </table>					1.-Totalmente en desacuerdo	2.-En desacuerdo	3.-Neutral	4.-De acuerdo	5.-Totalmente de acuerdo
1.-Totalmente en desacuerdo	2.-En desacuerdo	3.-Neutral	4.-De acuerdo	5.-Totalmente de acuerdo					
<p>1- ¿Cuentas con la tecnología suficiente para el desempeño de tus funciones?</p>									
1	2	3	4	5					
<p>2- ¿Tienes acceso a la información necesario para desarrollar tu trabajo?</p>									
1	2	3	4	5					
<p>3. ¿Se te da algún tipo de orientación o capacitación para poder realizar tu trabajo correctamente?</p>									
1	2	3	4	5					
<p>4. ¿Pueden buscar y obtener más tecnología o conocimientos?</p>									
1	2	3	4	5					
<p>5. ¿Cuentas con el material necesario (computadora, impresora, bolígrafos, hojas)?</p>									
1	2	3	4	5					

Anexo 7. Índice de cuadros y figuras

Cuadro 1. Rasgos asociados con el liderazgo.....	6
Cuadro 2. Factores de la valoración de personal	16
Cuadro 3. Cronología del desarrollo organizacional en México.....	26
Cuadro 4. Modelos de diagnóstico organizacional	36
Cuadro 5. Resultados en el área de objetivos	46
Cuadro 6. Determinación de la edad de los miembros de la institución ...	52
Cuadro 7. Resultados en el área de estructura	53
Cuadro 8. Resultados del manejo de conflicto	62
Cuadro 9. Resultados de área de recompensa	66
Cuadro 10. Resultados del estilo de liderazgo	72
Cuadro 11. Matriz del grado de madurez	74
Cuadro 12. Matriz de variables del grado de madurez	75
Cuadro 13. Resultados de la madurez de los colaboradores	75
Cuadro 14. Resultados en el área de mecanismos de ayuda	79
Figura 1. Fases del modelo del cambio planeado	28
Figura 2. Diagnóstico organizacional Weisbord.....	37
Figura 3. Agenda de un plan de acción.	39
Figura 4. Tipos de recompensa financiera directa	64
Figura 5. Tipo de recompensa financiera indirecta	65
Figura 6. Tipo de recompensas no financieras	65
Figura 7. Gráfica de liderazgo situacional.....	71
Figura 8. Agenda de un plan de acción.	90

Anexo 8. Índice de gráficas

Gráfica 1. Conocimientos de objetivos de organización	47
Gráfica 2. Conocimiento de objetivos de puesto de trabajo.....	47
Gráfica 3. Claridad de objetivos.....	48
Gráfica 4. Acuerdo con objetivos	49
Gráfica 5. Seguimiento de objetivos	49
Gráfica 6. Compromiso con objetivos	50
Gráfica 7. Entendimiento de los propósitos	50
Gráfica 8. Conocimiento de funciones de puesto de trabajo	54
Gráfica 9. Cantidad de trabajo.....	54
Gráfica 10. Conocimiento puesto de trabajo.....	55
Gráfica 11. División de trabajo.....	56
Gráfica 12. Tiempo para cubrir actividades	56
Gráfica 13. Revisión de estructura y procesos	57
Gráfica 14. Apoyo de actividades	58
Gráfica 15. Modalidad en colaboradores	62
Gráfica 16. Compensación financiera.....	66
Gráfica 17. Nivel de reconocimiento y agradecimiento.....	67
Gráfica 18. Apoyo por el esfuerzo	67
Gráfica 19. División de trabajo para alcance de metas.....	68
Gráfica 20. Aplicación de puntos fuertes	69
Gráfica 21. Conocimiento de contribución final.....	69
Gráfica 22. Tecnología suficiente	79
Gráfica 23. Suficiencia en información	80
Gráfica 24. Orientación y capacitación	80
Gráfica 25. Obtención de tecnología y conocimientos.....	81
Gráfica 26. Material necesario	82