



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA "BENITO JUÁREZ"
DE OAXACA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN
UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

TESIS

Que para obtener el título de
Maestro en Administración.

PRESENTA:

JOSÉ ANTONIO SÁNCHEZ CÓRTEZ

TUTOR: DRA. ANA LUZ RAMOS SOTO

OAXACA DE JUÁREZ, OAX., ABRIL 2008

Dedicatorias:

Doy gracias a ***Dios*** por permitirme culminar esta etapa de mi vida

A ***mis padres*** por enseñarme a nunca claudicar ante ninguna adversidad

A ***Julia*** mi esposa quien es el motor de mi vida

A ***José Antonio y Liliana Rubí*** quienes son mi inspiración

A mi alma mater la ***Universidad Autónoma "Benito Juárez"*** de Oaxaca por
contribuir a mi desarrollo profesional

A la ***Dra. Ana Luz Ramos Soto*** por su asesoría y apoyo

*LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, 2007*

ÍNDICE

Índice de tablas y figuras

Introducción

PROCESO METODOLÓGICO

Antecedentes	i
Planteamiento del Problema	ii
Justificación	iii
Objetivos	iv
General	iv
Específicos.	v
Hipótesis	v
Metodología	v

CAPITULO I FUNCIÓN DE LAS INSTITUCIONES

1.1. Institución Educativa	1
1.2. Institución Pública	2
1.3. Institución Educativa Superior	3
1.4. Universidad	3
1.5. Recursos Humanos	4
1.5.1. Estructura del departamento de administración de recursos humanos	
1.5.2. El papel del departamento de recursos humanos	6
1.6. Administración de sueldos y salarios	6
1.7. Sindicalismo	7

CAPITULO II DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 Definición y conceptos del Desarrollo Organizacional	
13	
2.1.1 Administración del proceso de desarrollo organizacional	
15	
2.1.2 Diagnóstico	16
2.1.3. La acción: Intervenciones del DO	17
2.1.4. La administración del programa.	19
2.2 Diagnóstico organizacional	21
2.2.1 Conceptos	21
2.2.2 Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional.	22
2.2.3 Beneficios del diagnóstico organizacional	23
2.2.4. Niveles de diagnóstico organizacional	23
2.2.4.1. Nivel de detección de problemas	24
2.2.4.2. Nivel de diagnóstico específico (diagnóstico operativo)	25
2.2.4.3. Nivel de diagnóstico estratégico	26
2.2.5 El diagnóstico como etapa del proceso de Desarrollo Organizacional.	27
2.2.6 Herramientas del diagnóstico organizacional.	30
2.2.7 Modelos de análisis.	33
2.2.8 Marco conceptual aplicado en el diagnóstico.	35
2.2.9 Criterios para evaluar la conveniencia de un diagnóstico organizacional.	37
2.2.10 Selección de quien realizará el diagnóstico	38
2.2.11 Métodos para realizar un diagnóstico organizacional	39
2.3 Mejora continúa	40
2.3.1 El ciclo de la mejora continúa	41
2.3.2 Evolución del concepto calidad	43
2.3.3 Administración para la calidad total	46

*LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, 2007*

2.4 Proceso administrativo	47
2.4.1 Planeación	49
2.4.2 Organización	50
2.4.3 Dirección	51
2.4.4 Control.	51
2.5 Componentes funcionales del proceso administrativo.	
2.5.1 Estructura Organizacional	53
2.5.2 Recursos Humanos	54
2.5.3 Recursos Materiales	56
2.5.4 Recursos Financieros	56
2.6 FUNCIÓN ADMINISTRATIVA	

CAPITULO III DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA A LA UABJO

3.1. Universidad Autónoma “Benito Juárez” de Oaxaca	59
3.2. Evidencia Empírica	60
3.3. Propuesta de solución integral	61
3.3.1. Organigrama	62
3.3.2. Dirección de recursos humanos	64
3.3.3. Subdirección de recursos humanos	66
3.3.4. Secretaria de la dirección	67
3.3.5. Secretaria adjunta de la dirección	69
3.3.6. Secretaria del secretario administrativo	70
3.3.7. Secretario administrativo	71
3.3.8. Departamento de Archivo	72
3.3.9. Asesoría Administrativa	73
3.3.10. Asesoría Jurídica	74
3.3.11. Asistente de dirección	76
3.3.12. Encargado de la Nomina	77
3.3.13. Supervisión	77

*LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, 2007*

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	87

Índice de tablas y figuras

Figuras

Figura 2.1 Niveles de diagnóstico organizacional

Figura 2.2. Etapas del Desarrollo Organizacional

Figura 2.3. Proceso de desarrollo organizacional

Figura 2.5 Ciclo PHVA del Sistema de Gestión de la Calidad

Figura 3.1 Organigrama

Tablas

Tabla 2.1. División de la organización según Mintzberg

Tabla 2.2. Etapas en la evolución de la calidad

Tabla 2.3. Elementos básicos de TQM

Tabla 2.4. Diversos enfoques de los elementos del proceso administrativo

Tabla 3.1. Dirección de recursos humanos

Tabla 3.2. Subdirección de recursos humanos

Tabla 3.3. Secretaria del director

Tabla 3.4. Secretaria adjunta del director

Tabla 3.5. Secretaria de secretario administrativo

Tabla 3.6. Secretario administrativo

Tabla 3.7. Archivo

Tabla 3.8. Asesoría administrativa

Tabla 3.9. Asesoría jurídica

Tabla 3.10. Asistente de dirección

Tabla 3.11. Encargado de la nomina académica

Tabla 3.12. Supervisión

PROCESO METODOLÓGICO

Antecedentes

El término de Desarrollo Organizacional no está claro quien lo crea, pero surge a través de la conceptualización de Robert Blake, Hebert Shepard, Jne Mounton, Douglas Mc Gregor y Richard Beckard, cuando al referirse en su consultoría con McGregor en General Mills, Beckard ofrece el relato siguiente de que el término surge así¹: “ En esa época en General Mills queríamos darle un nombre al programa... era obvio que no queríamos llamarlo desarrollo gerencial, porque era un entrenamiento total de la organizaron, pero tampoco era un entrenamiento en relaciones humanas, a pesar que en el programa había un componente de eso, no queríamos llamarlo mejoramiento de la organización, porque es un término estático, de manera que lo llamamos “Desarrollo Organizacional” refiriéndonos con eso a un esfuerzo de cambio en todo el sistema”.

En la evolución del Desarrollo Organizacional a principios de la década de 1950, jugaron un papel importante, los proyectos de la investigación-acción; Kart Lewin y sus estudiantes llevaron a cabo proyectos de investigación acción, a través de encuestas; de igual manera los enfoques sociotécnicos y socioclínicos fueron importantes en la historia del Desarrollo Organizacional, enfoques que surgen para ayudar a grupos y organizaciones en Inglaterra.

A partir de la décadas de los 80's y 90's, el contexto ha sido cambiante, en el cual se han intensificado las innovaciones tecnológicas, fusiones de compañías, adquisiciones, historias de éxitos, cambios de leyes, nacimiento de compañías,

¹ MORALES, Zúñiga Julieta. <http://www.universidadabierta.edu.mx/>

todos estos cambios crean oportunidades para las aplicaciones del Desarrollo Organizacional, pero también se expanden al máximo las capacidades de los líderes y de quienes practican el Desarrollo Organizacional.

Los cambios que ha tenido el término de Desarrollo Organizacional, han sido multidimensional, de múltiples niveles, cualitativos, discontinuos y radical de la organización, que implica un cambio paradigmático.

Planteamiento del Problema

La Universidad Benito Juárez de Oaxaca alberga veintiséis mil estudiantes de las diferentes regiones del Estado de Oaxaca, es una Institución Pública que está sujeta a presiones diversas por parte de los cinco sindicatos que activan en la institución, de igual manera se enfrenta al porrismo, grupo de estudiantes que en cada inicio de ciclo escolar, el no ser aceptados todos los estudiantes de nuevo ingreso, genera paros constantes de actividades, dado que toman las instalaciones de la rectoría en forma de presión, es una institución en la cual se generan conflictos obrero patronales, priorizando lo político en vez de lo académico, estos paros constantes en las actividades administrativas, ha generado una burocracia al interior del departamento de Recursos Humanos, atraso de los papeles, pagos, permisos económicos del personal administrativo y docente.

El estudio del devenir histórico de la disciplina administrativa permite adquirir conciencia histórica y social de este campo disciplinar. Asimismo, entender porque en el siglo XXI se requiere comprender que el fenómeno organizacional demanda interdisciplinariedad.

Es necesario que el fenómeno organizacional este como el objeto de estudio de este campo disciplinar. Se entienda que es complejo y por ello requiere para su comprensión de la mirada de distintas ópticas y perspectivas teóricas, diversas

disciplinas como la ingeniería, la sociología, la psicología, la antropología, la filosofía, la economía, la administración como una disciplina reciente, y atendiendo la informática.

El comprender que la administración no es un cúmulo de recetas que puedan ponerse en práctica sin reflexión², el desarrollo organizacional requiere de personas con habilidades para el trabajo en equipo. La administración es un conjunto de conocimientos de cómo lograr resultados en las organizaciones, mismas que buscan con esto las empresas lucrativas, cómo conseguir mayores beneficios económicos; en las organizaciones asistenciales, cómo proporcionar una mejor ayuda y atención; en un club social, cómo conseguir que las personas participen y trabajen en equipo; en un partido político, cómo lograr mayor número de afiliados, y en una institución pública el departamento administrativo eficientar los procesos tendientes a las incidencias del personal, que el desarrollo del recurso humano alcance niveles de productividad, cooperación y eficiencias en sus tareas encomendadas.

Justificación

Las instituciones públicas se han caracterizado por su burocracia, El modelo burocrático³ de organización surgió como una reacción contra la crueldad y nepotismo, y contra los juicios tendenciosos y parcializados, típicos de las practicas administrativas, inhumanas e injustas del inicio de la Revolución

² Sánchez Cabrera, Álvaro (2006) Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000)

³ El concepto de **organización burocrática** tiene una acepción peyorativa, en el sentido que es utilizado para calificar a organizaciones o entes empresariales que no son exigentes en el cumplimiento de sus objetivos propuestos, y/o organizaciones donde el papeleo y los tramites impiden soluciones rápidas. Etimológicamente burocracia viene de bureau: oficina, escritorio; y kratos: poder, poder y administración a través de las oficinas.

Industrial” Max Weber desea mostrar hasta qué punto la organización burocrática es una solución racional a las complejidades de los problemas modernos.⁴

En la teoría de las organizaciones, han tenido tres vertientes claramente definidas que entrecruzan sus aportes y explicaciones con los conceptos de burocracia, dado que comparten la organización como objeto común de estudio. Estas son la proveniente de la Sociología con los desarrollos teóricos de Max Weber, algunos aportes puntuales de Karl Marx. Es debido a esta diversidad de fuentes, que (aunque los nuevos avances surgen a partir de la crítica e intento de superación de los postulados de las escuelas precedentes) las escuelas clásicas, de Relaciones Humanas y alternativas sociológicas perviven a pesar de las críticas y de las pretendidas superaciones de sus logros (RODRÍGUEZ Darío, 1996; 28-32).

En la teoría general de la administración, la visión de la burocracia surgió en la década de los 40 en los países llamados desarrollados y en especial en grandes empresas industriales. En esos momentos la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas tenían entre sí divergencias en los enfoques de organización a construir. Los estudios modernos sobre la “burocracia” datan de 1946/1947.

La conceptualización de la organización burocrática tiene su incidencia en las oficinas, a través de formas de organización y de ciertos estilos de gestión organizacional que fueron asimilados en sus estructuraciones y diseños organizacionales. Estas estructuraciones y diseños, en muchos de los casos son fiel copia de las estructuras de las organizaciones de los sectores estatal y privado con sus enfoques y fundamentos en la economía insolidaria.

La importancia que tiene este trabajo es el diseñar un modelo de desarrollo organizacional que permita que la imagen administrativa que tienen las instituciones públicas cambie, y compitan ante la globalización que exige innovación, competitividad, productividad y una mejora continua.

⁴ W. G. Venís y P. E. Slater, *The Temporary Society*, New York, Harper & Brothers, Publishers, 1968. Citado por **CHIAVENATO**, Idalberto, *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*, Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Tercera edición, 1994.

Objetivos

General

Analizar la aplicación de los principios del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior.

Específicos

1. Diseñar un marco teórico que permita la aplicación de la teoría organizacional a una institución pública.
2. Elaborar un diagnóstico administrativo en el departamento de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca.
3. Diseñar una propuesta administrativa al departamento de Recursos Humanos de la UABJO.

Hipótesis

La aplicación del Desarrollo Organizacional en una institución pública como lo es la Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca, se aceptará la hipótesis que plantea el D.O. (casi todos los individuos experimentan impulsos hacia el crecimiento y el desarrollo personal si se proporciona un ambiente que los apoye y que a la vez les ofrezca un reto. La mayoría de las personas quieren desarrollar su potencial)

Metodología

El trabajo será de carácter descriptivo, debido a que su propósito es plantear la importancia del desarrollo organizacional en una institución pública superior. El objeto de estudio será la Universidad autónoma Benito Juárez de Oaxaca, está como una institución pública superior. En el departamento de Recursos Humanos se llevará a cabo el trabajo de investigación

INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional crea un clima que brinda vitalidad a los sistemas organizativos permitiendo una mayor producción por su vinculación con el recurso humano.

Este clima organizacional refleja facilidades y dificultades que el trabajador encuentra para aumentar su productividad, por eso cuando se evalúa el trabajo lo que se hace es determinar mediante la percepción de los trabajadores, cuales son las dificultades o los problemas que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos y externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad o de los objetivos de las Instituciones.

El desarrollo organizacional es una herramienta administrativa para lograr un incremento en la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir las modificaciones que se deben llevar a cabo en las instituciones, derivados de la influencia de fuerzas internas o externas que obligan a los directivos a mantener constantemente una actitud de mejoramiento continuo.

La tesis denominada La importancia del Desarrollo Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior, tiene como objetivo general, analizar la aplicación de los principios del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior, de igual modo los objetivos específicos que guiaran este trabajo son el de diseñar un marco teórico que permita la aplicación de la teoría organizacional a una institución pública; elaborar un diagnóstico administrativo de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca; diseñar una propuesta administrativa a la Dirección de Recursos Humanos de la UABJO.

El contenido del trabajo se divide en cuatro apartados, en el primero se hace un proceso metodológico, donde se citan los antecedentes del término de Desarrollo Organizacional, el planteamiento del problema su justificación, los objetivos del trabajo y la hipótesis de investigación, así como la metodología aplicada para llevar a cabo este trabajo.

El capítulo uno describe la función de las Instituciones, así como la descripción de las Instituciones públicas, el concepto de Universidad, citando los Recursos Humanos, la estructura de la dirección de administración de recursos humanos, así como el papel del departamento de Recurso Humanos.

El apartado dos es el marco teórico, donde se hace referencia a las teorías que permiten comprender el fenómeno de estudio, citando la definición y conceptos del Desarrollo Organizacional, la administración del proceso del Desarrollo Organizacional, así como la descripción del Diagnóstico, citando a Warner Burke, Cummings y Worley, Bushe y Shani teóricos del desarrollo Organizacional.

El capítulo tres son los resultados del trabajo de investigación del diagnóstico y la propuesta de desarrollo Organizacional a una Institución Pública, apartado que permite darle respuesta a la Hipótesis que guío la presente tesis.

Terminando con las conclusiones y recomendaciones, estableciendo primero las conclusiones que se llegaron a través de toda la investigación, y los resultados obtenidos en el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos, las recomendaciones encaminadas a la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca, unidad de análisis de esta tesis.

CAPITULO I FUNCIÓN DE LAS INSTITUCIONES

Se mencionan a las instituciones como constelaciones de normas y sistemas de roles, por ejemplo instituciones religiosas, mercados. Parsons menciona que dentro de las instituciones se pueden distinguir dos niveles o formas de analizar una misma realidad, que pueden confundirse, estas serían:

- a) Las Instituciones como organizaciones y otras colectividades de las que tiene sentido decir que uno es miembro, por ejemplo la Universidad.
- b) Las instituciones como constelaciones o complejos de normas y principios que regulan, por medio de la ley y otros mecanismos de control social, la acción y las relaciones sociales, por ejemplo en el ámbito económico el contrato¹.

1.1. Institución Educativa

La mayor parte de las instituciones pueden ser analizadas desde estas dos perspectivas antes señaladas, así se habla de institución escolar como colectividad organizada que persigue unos fines ya sea escuela o conjunto de escuelas y como conjunto de normas que regulan la actividad educativa.

La institución educativa, en el segundo sentido, se ocupa de la socialización del alumno y de la transmisión de la herencia cultural de una sociedad de una generación a otra. La institucionalización de la enseñanza surge a medida que la familia y la comunidad se van haciendo incapaces de cubrir las exigencias educativas que la sociedad plantea y conforme aumentan y se complican los

¹ DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. 1997. ED. Aula Santillana, México. P.782-783

contenidos de la enseñanza y aparecen nuevas formas de estructura de la comunidad.

1.2. Escuela Pública

Designa esta expresión una particular concepción del sistema educativo fundamentada en el papel social que tiene la escuela. En definitiva, se trata de entender la escuela como un servicio público.

Por ello, conviene precisar que, aunque en sentido amplio, toda escuela es pública y que se suele contraponer pública o privada, el término de escuela pública tiene diversas acepciones en los diferentes países, definiéndose en torno a los siguientes factores:

1. Descentralizada del poder estatal, de cuyos fondos no obstante se nutre para garantizar su gratitud sin perjuicio de ser coordinada por una normativa unificadora y sujeta a una supervisión que garantice los títulos y los contenidos mínimos, debe estar regida y administrada desde los núcleos afectados: municipios y entes automáticos.
2. Socializada, por cuanto deben participar en su planificación y control de los propios componentes: padres, profesores y alumnos como medios de que se adapte a las concretas necesidades del entorno y satisfaga sus aspiraciones. Al mismo tiempo, ha de constituir un instrumento para la construcción del modelo de sociedad deseada por el colectivo al que sirve.
3. Democrática, para posibilitar el que la voluntad colectiva de sus componentes, padres, alumnos y maestros determine no solo su gobierno, sino también sus objetivos educativos compatibles con la Constitución o con la normatividad fundamental del estado.

4. Pluralista. Supone pluralidad, es decir, en donde coexistan todas las ideologías de sus componentes, sin adscribirse a ninguna en concreto dentro de un marco de respeto, de comprensión y de neutralidad.
5. Abierta. Porque ha de constituir el lugar de encuentro y de receptividad de los valores circundantes
6. Compensadora, para tratar de igualar las oportunidades de acceso a la educación y a la cultura de todos sus miembros².

1.3. Institución de Educación Superior

La específica de la Universidad, en el sentido estricto, hace referencia a la vinculada a las facultades y escuelas técnicas superiores. En el sentido amplio, abarca el primer ciclo diplomado, el segundo ciclo licenciatura, y el tercer ciclo el especializado doctorado. La titulación académica máxima alcanzable es la de doctor.

1.4. Universidad

Institución de educación superior que tiene por misión fundamental la elaboración y transmisión de conocimientos, fomento a la cultura y el desarrollo de la investigación. Entre los fines que se le atribuyen actualmente a la universidad se destacan los siguientes:

- Continuar el proceso de formación humana integral
- Participar en el desarrollo de cada país
- Contribuir a la promoción cultural de la sociedad y en consecuencia a su evolución hacia una mayor responsabilidad
- Asegurar a los profesores e investigadores los medios para ejercer su actividad de enseñanza e investigación en un ambiente de independencia y serenidad indispensables para la creación y reflexión intelectual.

² *Ibíd.* p. 576

Las Universidades pueden ser estatales o no estatales; libres o pertenecientes a otras instituciones. La máxima autoridad de las mismas es el rector o presidente. En general, suelen estar divididas en facultades y escuelas técnicas superiores, o en estructuras semejantes.

1.5. Recursos humanos

La administración de personal, llamada también de recursos humanos, representa hoy un desafío más grande que en cualquier época³, cada generación de empleados está mejor preparada que la anterior. Existen desafíos como la protección que tienen los empleados por los sindicatos y la legislación laboral, los empleados pueden combatir hoy un trato arbitrario o injusto.

Para afrontar estos desafíos, los administradores necesitan un conocimiento global del comportamiento humano, deben saber como evitar problemas de comportamiento como sus subordinados y ser capaces de manejar los que se presentan. Si los empleados están sindicalizados, los administradores de personal deben saber lo que legalmente pueden y no pueden hacer en relaciones con los empleados y los sindicatos.

1.5.1. Estructura del departamento de administración de recursos humanos

Se ha definido al sistema administrativo como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que actúan recíprocamente. En un sistema administrativo estos elementos son los métodos o las técnicas que se usan en el proceso de dirigir al personal.

³ HERNÁNDEZ, Sverdlik, et.al. "Administración Personal, organización, contratación, y remuneración del trabajo. Grupo editorial iberoamericana, 1986. p.1

El proceso administrativo consiste en la planeación, organización, integración, dirección y control. Si los recursos humanos han de ser administrativos efectivamente, los administradores de personal deberán ocuparse de cada elemento de dicho proceso, de igual modo tienen la responsabilidad de asesorar, ayudar a los otros administradores sobre como de ejecutar estos elementos en el proceso, los cuales requieren de una buena administración de personal.

Planeación. Para el proceso administrativo, la planeación es esencialmente el prever y prepararse para satisfacer situaciones que pueden afectar las operaciones de la institución. Lo más importante de la planeación es el tratar de inducir aquellas situaciones que sean favorables para la institución. Por lo tanto incluye determinar los objetivos que han de ser logrados y las acciones que se deben ejecutar para lograr esos objetivos. Los planes preparan el escenario para la acción y logros importantes. La mayoría de los fracasos en las organizaciones tienen su origen en una mala planeación.

Organización. El organizar es esencialmente un proceso de construir, esto incluye el dividir y agrupar tareas en unidades manejables, así como determinar, las responsabilidades y autoridades de cada una de las unidades de la estructura organizacional, definiendo las interrelaciones que surgen o existen entre las unidades.

Integración. La integración es considerada como un elemento en el proceso administrativo, el papel de esta etapa comprende el buscar, seleccionar, contratar, adiestrar y desarrollar los recursos humanos que necesita la institución.

Dirección. Consiste en verificar y supervisar que las actividades planeadas se lleven a cabo, por lo que se debe mantener una adecuada comunicación con el personal, para asegurarse de que se sigan las relaciones ya establecidas de la institución. El dirigir incluye el motivar y aconsejar a los empleados con el

propósito de obtener su contribución. La dirección se da en los diversos niveles de la organización.

Control. El evaluar y medir el rendimiento para determinar hasta que punto se están logrando los objetivos se llama control. Función administrativa de monitorear el progreso y realizar los cambios necesarios. La función de control asegura el cumplimiento de las metas, esta función formula y responde a la pregunta: “¿nuestros resultados actuales son consistentes en relación a lo planeado y se orientan hacia el logro de los objetivos de la organización?”

La estructura formal de las instituciones define la autoridad, las responsabilidades y las funciones que deben ser ejecutadas en cada puesto de la institución. Existen tipos de estructuras la lineal y la lineo funcional. La estructura lineal o llamada escalar es la más antigua usada por organizaciones, esta permite se mantenga una línea clara de autoridad, desde el nivel más alto hasta el más bajo dentro de la estructura

A medida que las actividades de los departamentos aumentan en número y complejidad la estructura lineal se hace menos adecuada, porque los administradores de cada área no pueden mantenerse al corriente de todos los campos que se relacionan con la operación de sus departamentos, a la larga, deben emplear a especialistas. La estructura lineal funcional provee no solo la autoridad de línea sino también la asesora (staf)

1.5.2. El papel del departamento de recursos humanos

En mucho tiempo este departamento fue considerado de naturaleza mecánica, un jefe de departamento no es nada sin su personal. El departamento de recursos humanos suma un papel muy importante dentro de la institución en la toma de decisiones a nivel gerencial. Muchas de las funciones que tiene este departamento

son los programas relacionados con los sueldos y salarios, la salud, la higiene, seguridad, contratos, entre otros.

1.6. Administración de sueldos y salarios

En la mayor parte de las instituciones la compensación del empleo representa una parte sustancial de los costos de operación, por lo tanto, su éxito, o aun, su supervivencia, depende de cuán efectivamente estos costos sean controlados y cómo se logre productividad de los empleados a cambio de los sueldos que se le pagan. La productividad a su vez, dependerá de cuán bien motivados estén los empleados por el pago que ellos reciben por su trabajo.

Para la mayoría de los empleados el pago tiene un efecto directo sobre su nivel de vida, y sobre el reconocimiento que pueden obtener dentro de su trabajo. El pago también constituye una medida cuantitativa de "estatus" en el grupo de trabajo. Una diferencia en la paga por hora puede afectar psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en un grupo, a esto los empleados pueden ser muy sensibles.

La función que tiene el departamento de recursos humanos en la administración de sueldos y salarios es:

1. El sistema debe ayudar y atraer el número y la clase de empleados necesarios para operar en la institución en términos de excelencia.
2. El sistema tiene que jugar un papel positivo para motivar a los empleados a trabajar lo mejor que sus habilidades les permitan.
3. Tiene que dar a los empleados la oportunidad de lograr sus aspiraciones dentro de un marco de imparcialidad y equidad.
4. Debería ofrecer a los empleados un incentivo para mejorar sus destrezas y habilidades.

2.7. Sindicalismo

El sindicato gremial representa a los trabajadores de distintos gremios. Al negociar contratos los negociadores del sindicato hablan de obtener salarios de competencia. Este término se refiere a tener condiciones contractuales similares, en especial respecto a sueldos y prestaciones, en las distintas empresas, a fin de impedir que un empleador tenga una ventaja favorable en términos de costos laborales sobre otro. Los patrones de negociación permiten a los sindicatos demostrar a sus miembros que reciben salarios y prestaciones semejantes a otros empleados que hacen trabajos similares y los empleadores tienen la seguridad de que sus costos laborales son comparables con los de la competencia, también impiden los problemas políticos en el sindicato.

Se desconocen las negociaciones laborales se percibe el proceso como un conflicto entre fuerza de trabajo y la dirección, se incluyen sesiones maratónicas, exhibiciones de poder, en realidad el negociar un acuerdo laboral supone horas de planeación, desarrollo de estrategias de negociación. Además las negociaciones es sólo parte del proceso de negociación colectiva. Esta incluye presiones económicas, en forma de huelgas y boicots por parte del sindicato; despidos masivos, cierre de plantas y reemplazo de huelguistas por el lado patronal, además, una o ambas partes buscan ayuda del público o de los tribunales, como medio para presionar a la otra⁴.

El desarrollo de las estrategias de negociación, tienen que iniciar con un plan escrito que cubra su estrategia de negociación. El plan debe considerar las propuestas que el sindicato está dispuesto a presentar, con base en los acuerdos más recientes con otros empleadores y las demandas pendientes de las negociaciones anteriores. A su vez deben considerar las metas en que el sindicato se esfuerza para alcanzar y la medida en que pueda hacer concesiones o recurrir a la huelga para alcanzar tales metas.

⁴ BOHLANDER, Sendell Sherman. (2001) "Administración de recursos humanos" 12 edición, ed. Thomson. p.558

Como mínimo las estrategias negociadoras del empleador deben abarcar los siguientes puntos:

1. Propuestas probables del sindicato y respuestas de la dirección
2. Lista de demandas de la dirección, límites a las concesiones y respuestas previstas del sindicato
3. Desarrollo de una base de datos para apoyar las propuestas de negociación de la dirección y para contraatacar las demandas del sindicato.
4. Un plan operativo de contingencia en caso de huelga

Ciertos elementos estratégicos son comunes al patrón y al sindicato. Por lo general, las demandas iniciales que presenta cada lado son mayores a lo que se espera alcanzar. Esto se hace a fin de lograr espacio para las concesiones. Además, usualmente cada parte evita entregar el máximo conceder a fin de permitir mayores concesiones que pudieran requerirse para romper un punto muerto en la negociación.

Durante las negociaciones, es necesario que cada parte ceda lo suficiente en su posición original para llegar a un acuerdo. Si esto no ocurre, existe la posibilidad de que las negociaciones lleguen a un cuello de botella y que el sindicato recurra al uso de la fuerza económica para lograr sus demandas, de lo contrario, la única opción sindical disponible es mantener a los agremiados trabajando sin un contrato colectivo de trabajo, una vez que expire el antiguo. El sindicato puede ejercer su poder económico mediante, huelgas, guardias o boicots en contra de los productos del empresario e incluso alentando a otros grupos a hacer lo mismo. Como lo saben bien los directivos, la capacidad del sindicato de buscar una confrontación o incluso de amenazar con ella puede asimismo servir como forma de presión.

Recurso de huelga. Una huelga es la negativa de un grupo de trabajadores a realizar su trabajo. Aunque representan sólo una pequeña parte del total de días

laborales perdidos en la industria cada año, constituyen una experiencia costosa, en términos de dinero, para todos los involucrados. Por lo general los sindicatos buscan que los agremiados la autoricen como recurso estratégico a fin de ganar concesiones que la hagan innecesaria. Una votación a favor de la huelga no significa que la gente quiera o espera estallarla; más bien supone un voto de confianza para fortalecer la posición de sus líderes en la mesa de negociación.

Recurso de guardia. Cuando un sindicato convoca a una huelga, coloca en las entradas de las instalaciones banderas rojas y negras, para hacer público el conflicto y desanimar a los empleados que quieran entrar a la institución. Aun si el número de empleados en huelga representa una pequeña parte del total de trabajadores en la institución, pueden provocar el cierre completo si hay suficientes simpatizantes. Del mismo modo, debido a que muchas veces los sindicatos se niegan a cruzar las guardias de otros sindicatos.

Recurso de boicot. Otra arma en manos de los sindicatos es el boicot, es decir, negarse a comprar o adquirir los bienes o servicios que son producidos por la empresa.

Recurso del paro. El paro surge cuando un patrón o institución toma la iniciativa de cerrar sus operaciones. Este recurso, además de utilizarse en casos de estancamiento e las negociaciones, sirve para que los empleadores combatan una huelga de brazos caídos, eviten el daño o la posible violencia relacionado en el conflicto laboral.

Conciliación y arbitraje. Cuando las partes no logran resolver un problema, pueden recurrir a una tercera persona que funja como mediador o árbitro. Un mediador sirve principalmente para detectar hechos y abrir un canal de comunicación entre las partes. Casi siempre, el conciliador habla con uno de los lados para después hacerlo con el otro, a fin de sugerir soluciones o recomendar concesiones ambos que conducirán a una solución sin que ninguna de las dos

Función de las instituciones

partes pierda prestigio. Los mediadores no tienen fuerza ni autoridad alguna para obligar a una de las partes a un arreglo, por lo que deben utilizar sus habilidades de comunicación y el poder de convencimiento para ayudar a resolver las diferencias.

CAPITULO II DESARROLLO ORGANIZACIONAL

De forma muy general el campo del Desarrollo Organizacional (DO) trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Entendiendo a la organización como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes¹. En esta primera sección del marco teórico se revisan las diferentes definiciones que distintos autores presentan del desarrollo organizacional.

2.1 Definición y conceptos del Desarrollo Organizacional

Una de las más amplias definiciones de DO es la de Richard Beckhard, quien enuncia "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

Como puede observarse en esta primera definición identifica claramente cinco elementos relevantes que deberán estar presentes en un cambio o intervención que se haga en la organización.

Otra definición muy cercana a la de Beckhard es la que propone Maria Elena Mendoza Fung: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados².

¹ Wikipedia.- <http://es.wikipedia.org/wiki>

² Mendoza Fung, María Elena. Fundamentos de la comunicación organizacional.

El Desarrollo Organizacional visto desde la perspectiva de Beckhard y Mendoza es un cambio planificado en el contexto de la organización. Al ser entendido como un cambio es conveniente revisar los modelos y teorías del cambio planificado, que proponen diferentes autores

Kurt Lewin introdujo dos ideas acerca del cambio. La primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas, la segunda era una idea del proceso de cambio mismo: sugirió que el cambio es un proceso de tres etapas, descongelar la antigua conducta o situación, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel.

Edgar Schein agrega: en la etapa 1, la descongelación, la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a la persona a cambiar. En la etapa 2, moverse, la persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva. La tarea primordial en la etapa 3, volver a congelar, es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona.

Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley ampliaron el modelo de tres etapas a un modelo de siete: (1) el desarrollo de una necesidad para el cambio, (2) el establecimiento de una relación de cambio, (3) la aclaración o el diagnóstico del sistema cliente, (4) el examen de rutas y metas alternativas de acción, (5) la transformación de intenciones en esfuerzos reales, (6) la generalización y estabilización del cambio y (7) llegar a una relación terminal entre cliente - consultor.

Ralph Kilmann presenta el modelo de "cambio de sistema total", en el que hay cinco pasos de secuencia: (1) iniciar el programa, (2) diagnosticar problemas, (3) programar las "trayectorias", (4) poner en práctica las "trayectorias" y (5) evaluar los resultados. La programación y puesta en práctica de las "trayectorias" implica una intervención en cinco puntos de ventaja críticos que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan en forma apropiada, hacen que la organización tenga éxito: las cinco trayectorias son la

trayectoria de la cultura (aumenta la confianza), la trayectoria de las habilidades gerenciales (proporciona nuevas formas de enfrentarse a problemas), la trayectoria de creación de equipos (infunde la nueva cultura en cada unidad), la trayectoria de la estrategia - estructura (desarrolla un plan estratégico totalmente nuevo) y la trayectoria del sistema de recompensas (establece un sistema basado en el desempeño).

Jerry Porras desarrolló otro modelo, el "análisis de flujo", en el que presenta en forma gráfica los problemas de una organización. Porras categorizó las características importantes del escenario de trabajo en cuatro clases de variables que clasificó como arreglos de la organización, factores sociales, tecnología y escenario físico (que constituyen las cuatro corrientes del análisis de flujo). Lleva a cabo un concienzudo diagnóstico de los problemas de la organización y sus barreras para la efectividad, observa las interconexiones entre los problemas (para identificar los problemas más importantes) y lo aborda sistemáticamente, corrigiendo los aspectos disfuncionales de las cuatro clases de variables que constituyen el escenario de la organización.

Warner Burke y George Litwin plantean el modelo del desempeño individual y de la organización. Este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden y de segundo orden, que los autores llaman "cambio transaccional" y "cambio transformacional", respectivamente. Para comprender el modelo es necesario distinguir entre el ambiente y la cultura de la organización; el ambiente es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización basada en las prácticas gerenciales y en los sistemas y los procedimientos organizacionales y la cultura, por otro lado, es la evaluación colectiva basada en valores, normas e hipótesis más profundas. Burke y Litwin exponen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión, la estrategia y la cultura de la organización producen un cambio transformacional en la cultura y las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio transaccional en el ambiente.

2.1.1 Administración del proceso de desarrollo organizacional

Hay tres componentes básicos de todos los programas de DO: diagnóstico, acción y administración del programa. El componente de diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus sub-unidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas. Una descripción más amplia de cada uno de estos tres componentes se presenta a continuación.

2.1.2. Diagnóstico

El primer paso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente. En el segundo paso se desarrollan los planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes. El paso 3 consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman.

Estos tres pasos implican ciertas acciones que se deben desarrollar en la organización, así los describimos como sigue:

Diagnóstico del sistema, sus subunidades y procesos. El desarrollo organizacional es la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca del statu quo, de los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de objetivos. El requerimiento para las actividades de diagnóstico se deriva de dos necesidades: la primera es conocer el estado de las cosas, o "lo que es", y la segunda es conocer los efectos o las consecuencias de las acciones.

Una forma alternativa de conceptualizar al componente del diagnóstico hace hincapié en los principales procesos de la organización, más que en sus grupos principales que son el objetivo. De una comparación de "lo que es" con lo que "debería ser", proviene el descubrimiento de la brecha entre las condiciones reales y las deseadas.

Argyris manifiesta que el consultor tiene tres tareas primordiales de intervención: ayudar al sistema cliente a generar datos válidos, permitir que el sistema cliente haga una elección libre e informada y ayudar al sistema cliente a generar un compromiso interno con las decisiones que hace.

En un programa de DO, los resultados de las actividades del diagnóstico no son únicamente actividades importantes, sino que la forma en la cual se recopila la información y lo que se hace con ésta también son aspectos significativos del proceso.

El modelo de seis cuadros. Según Marvin Weisbord, hay seis áreas críticas de diagnosticar: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo. Además, él consultor debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales de cada área.

Consultoría de la tercera ola. La tercera ola se refiere a la aseveración de Alvin Toffler de que el mundo ha progresado a través de la revolución agrícola (primera ola), la revolución industrial (segunda ola) y que está suspendido al borde de una revolución de la información y tecnología (tercera ola). Prefiere enfocarse en el bienestar para ayudar a las personas a lograr los futuros elegidos por ellas y crear lugares de trabajo que tengan significado y comunidad. Esto significa cambiar a un punto de vista del consultor como un director de escena de los acontecimientos que ayudan a las personas a hacer lo que están tratando de hacer.

Weisbord identifica cuatro prácticas útiles para el consultor de la tercera ola: (1) evaluar el potencial para la acción, (2) reunir a todo el sistema en una habitación, (3) enfocarse en el futuro y (4) estructurar las tareas que las

personas pueden desempeñar por sí mismas. A continuación se describen brevemente cada una de estas prácticas:

2.1.3. La acción: Intervenciones del DO

Son series de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización se comprometen con una tarea o secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización.

Comúnmente, una de cuatro condiciones da origen a la necesidad de las intervenciones de DO: existe un problema, hay una oportunidad no realizada, algunos aspectos de la organización están desalineados (trabajando en propósitos contrarios) y/o cambia la visión que guía a la organización.

La naturaleza de las intervenciones del DO. Intervenir en el sistema cliente es interponer o interpolar algunas actividades normales de la organización, de tal manera que las actividades de intervención se lleven a cabo además de las actividades normales o en vez de ellas.

Un programa de DO se despliega conforme a una estrategia o plan de juego, llamada estrategia general del DO. Dicha estrategia se puede planificar con anticipación o puede surgir con el paso del tiempo, según lo dicten los acontecimientos.

Las acciones de planificación, las acciones de ejecución y la evaluación de las consecuencias de las acciones son una parte integral y esencial del desarrollo organizacional. Este énfasis en la planificación y en la puesta en práctica de la acción es una característica poderosa del DO y, en ciertos aspectos, también es distintiva.

Hay ciertas características que distinguen las acciones de DO del resto de las intervenciones:

1. En muchas de las actividades hay dos metas, una de aprendizaje o educacional y otra de desempeñar una tarea.
2. Las actividades de resolución de problemas del DO tienden a enfocarse en los problemas reales de la organización que son decisivos para las necesidades de la misma, más que en problemas hipotéticos o abstractos que pueden o no ajustarse a las necesidades de los miembros. Se presta una cuidadosa atención al problema de traducir las metas en acciones observables y al de asegurarse que las acciones tengan pertinencia con el logro de las metas y de que sean útiles para ese logro.
3. Las intervenciones de DO utilizan varios modelos de aprendizaje, no sólo uno. Algunos ejemplos de estos modelos son:

Análisis de discrepancias. Es un modelo útil para pensar en el diagnóstico y la intervención se podría calificar de análisis de discrepancias. Las discrepancias requieren de un estudio (diagnóstico y planificación) y una acción si se quiere eliminar la brecha entre lo que está sucediendo y lo que debería estar sucediendo.

La investigación - acción describe un proceso iterativo de resolución de problemas que es esencialmente un análisis de discrepancias y que vincula dicho proceso con el hecho de emprender una acción.

El Desarrollo Organizacional es algo más que sólo una resolución de problemas y una búsqueda de metas; pero una gran parte de cualquier programa de DO está dedicada a estas dos actividades críticas.

2.1.4. La administración del programa.

Existen diferentes puntos de vista de cómo administrar un programa de desarrollo organizacional, dependiendo de los autores que los proponen, aquí se presentan algunos:

Warner Burke describe las siguientes fases del programa de DO.

1. Entrada: el contacto inicial entre el consultor y el cliente, la exploración de la situación que estimuló al cliente a buscar el consultor, etc.

2. Hacer un contrato: implica establecer expectativas mutuas, llegar a un acuerdo con respecto a los gastos, etc.
3. Diagnóstico: es la fase de descubrir hechos, en dos fases (recopilación de información y análisis).
4. Retroalimentación: regreso de la información analizada al sistema cliente.
5. Planificación del cambio: los clientes deciden cuáles son los pasos que deben seguir para la acción.
6. Intervención: acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.
7. Evaluación: determinación de los efectos del programa.

Cummings y Worley proponen un modelo para la administración del cambio, identificando cinco series de actividades requeridas para una administración efectiva del cambio:

1. Motivación del cambio. Se sugieren tres métodos para lograrlo: (a) sensibilizar a las personas acerca de las presiones para el cambio, (b) mostrar las discrepancias entre el estado actual de los negocios y el estado futuro de los negocios y (c) comunicar expectativas positivas y realistas de las ventajas del cambio. A su vez, el vencer las resistencias al cambio, se logra también mediante tres métodos: (a) tratar con empatía los sentimientos de pérdida y ansiedad, (b) proporcionar una comunicación amplia acerca del esfuerzo del cambio y de la forma en la cual está procediendo y (c) fomentar la participación y el interés de los miembros de la organización en la planificación y ejecución del cambio.
2. Creación de una visión. Proporciona una imagen de futuro y muestra la forma en la cual los individuos y los grupos aceptarán ese futuro. La misión, los valores y las condiciones proporcionan metas tangibles hacia las cuales los miembros de la organización pueden dirigir sus energías.
3. Desarrollo de un apoyo político. Es un factor vital en los esfuerzos de cambio exitosos; los individuos y los grupos poderosos deben estar convencidos de que el cambio es bueno para ellos.

4. Administración de la transición. La planificación de las actividades sirven como un mapa para los miembros de la organización y como una lista de verificación para medir el progreso.
5. Mantenimiento del ímpetu.

Bushe y Shani desarrollaron el proceso de intervención de estructuras genéricas de aprendizaje paralelo, que se describe de la siguiente forma:

1. Definición inicial del propósito y el alcance.
2. Formación de un comité directivo.
 - a. Reexaminar la necesidad del cambio.
 - b. Crear una declaración de una visión.
 - c. Definir fronteras, estrategias, expectativas y recompensas.
3. Comunicación a los miembros de la organización.
4. Formación y desarrollo de grupos de estudio
 - a. Selección y desarrollo de facilitadores internos.
 - b. Selección de los miembros del grupo de estudio.
 - c. Desarrollo del grupo de estudio.
 - d. Establecimiento de procedimientos y normas de trabajo.
5. El proceso de indagación.
6. Identificación de cambios potenciales.
7. Puesta en práctica experimental de los cambios propuestos.
8. Difusión y evaluación en todo el sistema.

2.2 Diagnóstico Organizacional

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

2.2.1 Conceptos

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente

de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (Valdez Rivera, 1998).

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

El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

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

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

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

2.2.2 Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional.

Ventajas:

- Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo
- Es participativo
- La gente se siente comprometida con las soluciones
- Da una estructura lógica a la problemática
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes

Desventajas:

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones
- El definir problemas despierta expectativas de solución
- Puede provocar conflictos interpersonales
- Puede ser manipulado

2.2.3 Beneficios del diagnóstico organizacional

Evidentemente al aplicar el Diagnóstico en una organización lo primero que se espera es obtener beneficios, de acuerdo a la situación que se requiera el

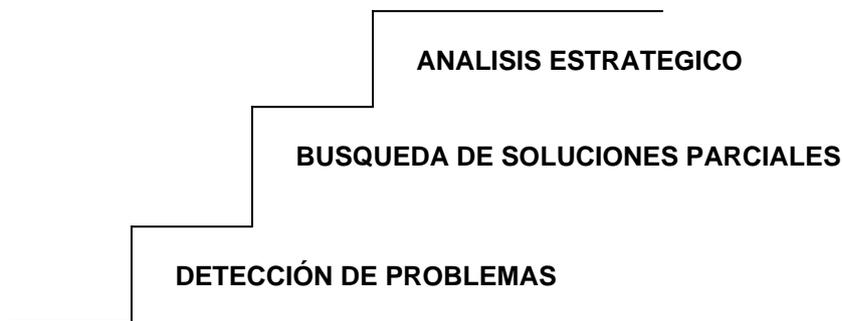
diagnóstico y de acuerdo al tipo de diagnóstico que se aplique se obtendrán beneficios a corto o mediano plazo, sin embargo, al final del camino los beneficios se pueden generalizar para todo tipo de organización y para todo tipo de diagnóstico de la siguiente manera:

- Conciencia del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
- Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría.
- Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- Crea las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión.

2.2.4. Niveles de diagnóstico organizacional

El diagnóstico de la organización se puede efectuar a distintos niveles como se ilustra en la figura 2.1: para la detección de problemas, búsqueda de soluciones parciales y análisis estratégico. La detección de problemas es un primer paso, pero por sí solo no genera ningún cambio en la empresa. En el segundo nivel, el diagnóstico se centraliza en el procedimiento de mejora en sí, enfatizando un ciclo de resolución de problemas, este nivel de diagnóstico solo logran mejoras incrementales donde las decisiones de corto plazo no están conectadas con las de largo plazo y los esfuerzos de mejoramiento son aislados, en direcciones diferentes y con bajo impacto en el desempeño del negocio (Simons, 1994). El diagnóstico estratégico es el nivel rector que contiene a los anteriores, parte de los cambios en el entorno y reconoce la necesidad de integrar los esfuerzos de mejoramiento alrededor de los problemas claves o estratégicos de la organización y permite lograr cambios más radicales en el desempeño de la organización.

Figura 2.1 Niveles de diagnóstico organizacional.



FUENTE: Elaborado por el Tesista con datos del marco teórico

2.2.4.1. Nivel de detección de problemas

Se determina en forma macro los puntos débiles del aparato financiero de la organización y de los procesos operativos que requieren una inmediata atención.

El primer aspecto que se debe tomar en cuenta para aplicar este tipo de diagnóstico es informar y capacitar a los directivos y ejecutivos de la empresa respecto al plan de diagnóstico, luego se estructura un grupo de trabajo en el que participan empleados claves de las áreas de la empresa dirigidos o coordinados por asesoría externa. Al haber conformado los grupos de trabajo, se evalúa la información financiera de la empresa y de cada área operativa de la misma para determinar el método de análisis a aplicar y emitir un diagnóstico o evaluación por cada grupo de trabajo. La información aportada por los grupos de trabajo será analizada por el elemento auditor e indicará las medidas a tomar para solventar los problemas que se evidencien luego del diagnóstico preliminar, generalmente se crea un cronograma de trabajo en el que se especifican las labores y actividades a realizar por cada grupo de trabajo así como los objetivos que estas persiguen.

De manera general se puede definir con un simple esquema los pasos que se deben seguir para aplicar el Diagnóstico General a una organización:

1. Obtención de datos.
2. Depuración de datos.
3. Jerarquización de problemas.
4. Priorización de problemas jerarquizados.
5. Seleccionar los problemas a resolver.
6. Determinación de áreas críticas.
7. Secuencia para reingeniería.

2.2.4.2. Nivel de diagnóstico específico (diagnóstico operativo)

Es la implementación de tableros de indicadores de productividad en las áreas de la administración empresarial de:

- Control de Gestión.
- Gerencia de Producción.
- Administración de Operaciones, etc.

Basándose en la comparación de indicadores se puede evidenciar la situación productiva de la empresa y determinar de forma rápida y efectiva una planeación adecuada para alcanzar los estándares de producción que beneficien a la organización, los pasos a seguir para realizar el diagnóstico operativo son:

1. Los directivos de la empresa seleccionan los procesos prioritarios para el diagnóstico.
2. Se difunde y capacita al personal con respecto a los objetivos y pasos del diagnóstico operativo.
3. Se estructura un grupo de trabajo para elaborar el diagnóstico. Estos grupos de trabajo deben estar conformados por los responsables de la operación de los procesos que están siendo analizados.
4. Se ejecuta el método de diagnóstico utilizando las herramientas necesarias de acuerdo con la información con la que cuenta la empresa.
5. Se seleccionan y se aplican los indicadores necesarios para elaborar el diagnóstico específico, así como para medir los resultados y compararlos con lo buscado.

6. Se elabora y presentan en forma permanente ante los directivos el reporte periódico de evaluación de los resultados de la empresa para tomar decisiones, controlar sus avances y cumplir con los cronogramas establecidos.
7. Se evalúan los avances de los cambios de acuerdo con los estándares establecidos para retroalimentar el diagnóstico.

2.2.4.3. Nivel de diagnóstico estratégico

En momentos de crisis se debe trabajar más, por lo que se retoman los temas más urgentes. Esto puede hacer perder la perspectiva sobre el estado del conjunto de la empresa. El actuar exclusivamente sobre los problemas del día, provoca trabajar sin visión de futuro. Se dejan de hacer planes y aparece el desaliento. En los momentos difíciles es cuando es más necesario observar las fortalezas y debilidades de la situación para fijar objetivos claros donde concentrar todos los esfuerzos posibles. El diagnóstico estratégico se encarga de realizar este análisis sin entorpecer las actividades de la organización de manera rápida y objetiva para así definir las áreas sobre las que debería reforzar para obtener una ventaja sobre los competidores.

Características.

Las principales características que identifican a este nivel de diagnóstico son:

- El trabajo se realiza en un plazo máximo de 20/25 días corridos.
- El método incluye entrevistas personales, cuestionarios y análisis de documentación formal de la organización.
- El objetivo es determinar en que áreas o sectores se deben concentrar los recursos para mejorar la eficiencia y competitividad.
- Definiendo el estado actual y los objetivos en el corto y mediano plazo, se fijan las estrategias a seguir.

Ventajas clave

Algunas ventajas importantes que nos proporciona este tipo de diagnóstico son:

1. Evaluación completa de la gestión actual.

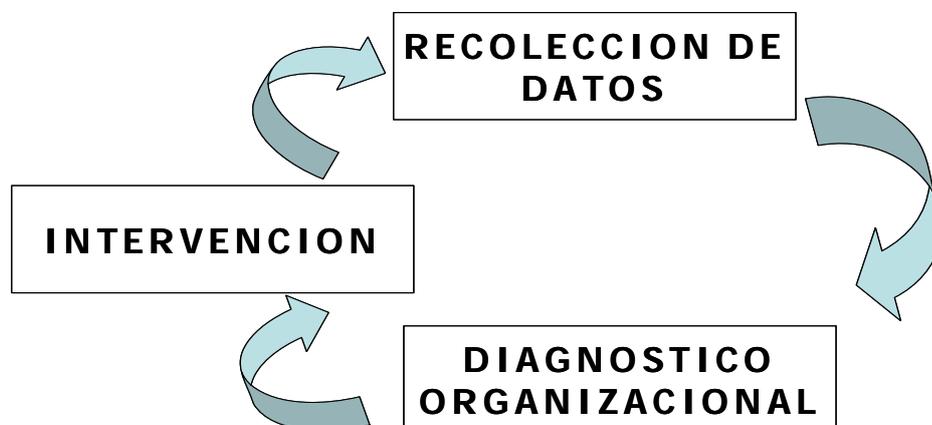
2. Oportunidades para aprovechar.
3. Debilidades a superar.
4. Objetivos posibles en el corto y mediano plazo.
5. Posibles estrategias.

2.2.5 El diagnóstico como etapa del proceso de Desarrollo Organizacional.

La tecnología del desarrollo organizacional consiste en una serie de técnicas y métodos cuya cantidad aumenta rápidamente, y que surgió de las ciencias del comportamiento. El desarrollo organizacional no pretende limitarse a la solución de problemas específicos y actuales, sino desarrollar nuevos aprendizajes organizacionales y nuevas maneras de enfrentar y tratar con problemas. Pretende mejorar los medios de interacción entre los sistemas técnico, administrativo y personal – cultural, como también los medios a través de los cuales la organización se relaciona con el ambiente externo.

La tecnología del desarrollo organizacional está básicamente orientada hacia nuevas maneras de abordar asuntos organizacionales. En este sentido, el Desarrollo Organizacional constituye un proceso que consta de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención propiamente dicha. En la figura 2.2 se ilustran en un esquema estas tres etapas:

Figura 2.2. Etapas del Desarrollo Organizacional



FUENTE: Elaborado por el Tesista con datos del marco teórico

A continuación se describen cada una de estas etapas de manera muy general:

1. **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 difíciles del desarrollo organizacional. 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.
2. **Diagnóstico Organizacional:** Se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. El análisis de problemas en desarrollo organizacional abarca varias técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridades, y transacciones con los propósitos y objetivos. Conlleva también la generación de estrategias alternativas y el desarrollo de planes para su implementación. Presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

El diagnóstico organizacional puede tener diversos orígenes, entre los que se pueden mencionar:

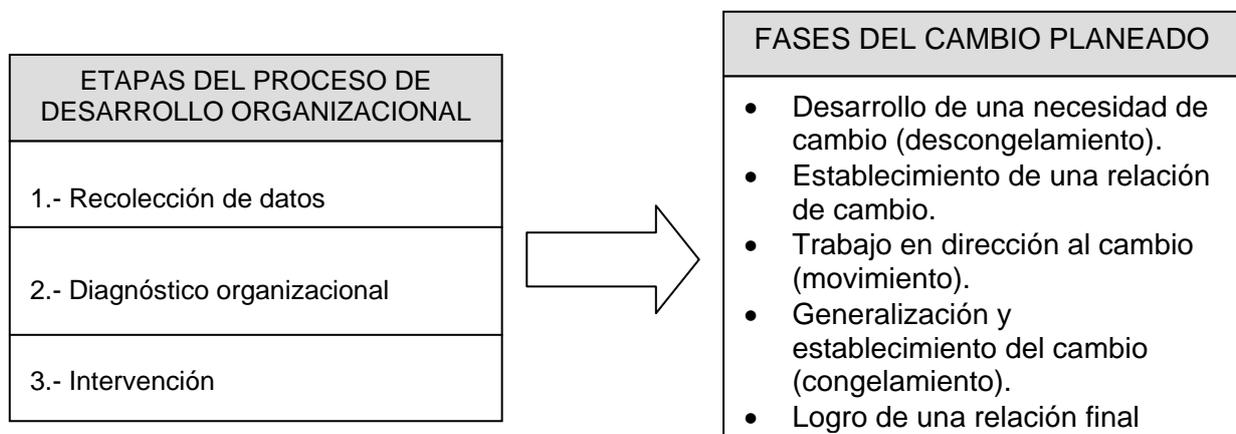
- El proceso natural de crecimiento de la organización.
- El proceso natural de deterioro de la organización.
- La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad.
- La organización ha sido sometida a cambios de importancia, por ejemplo, la innovación, la adecuación a nuevas situaciones y desafíos tecnológicos, etc.
- El aumento de la complejidad del entorno de la organización, demanda un cambio correspondiente en la complejidad propia de la organización.

3. **Intervención:** Existe una cantidad muy grande de técnicas disponibles para la fase de implementación del proceso de desarrollo organizacional. Se ha llegado a desarrollar una respuesta para cada preocupación común que surge repetidamente en las organizaciones. El inventario de esas técnicas es amplio y variado. La acción de intervención puede realizarse a través del entrenamiento de la sensibilidad o de métodos de laboratorio, incluso mediante la formación de grupos e intergrupos, etc. La intervención es una fase del proceso de desarrollo organizacional que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico.

El hecho de obtener datos o de diagnosticar es una manera de “intervenir” en el sistema, lo cual puede provocar un profundo impacto sobre la cultura organizacional. Es necesario escoger la intervención más adecuada para la situación que se quiera aplicar a un problema organizacional determinado. Sin embargo, la intervención no es la fase final del desarrollo organizacional, sino una etapa capaz de facilitar el proceso, el cual debe ser continuo, como lo muestra la figura 2.2.

En la figura 2.3 se muestran las fases de un cambio planeado en una organización cuando se aplica el proceso de desarrollo organizacional como una estrategia de mejora.

Figura 2.3. Proceso de desarrollo organizacional³.



³ Rodríguez Mancilla, Darío. Diagnóstico Organizacional. México 1991. Editorial Tamayo. pp. 43.

FUENTE: Elaborado por el Tesista con datos del marco teórico.

2.2.6 Herramientas del diagnóstico organizacional.

Un sistema de Administración para la calidad requiere de utilizar diversas técnicas y herramientas para la correcta toma de decisiones y el logro de objetivos. Implica la participación unida y decidida de todo el personal, desde la Alta Dirección, Gerencia Media, hasta empleados y operarios.

Por otra parte, las herramientas trabajan únicamente con materia prima, para ello se tomará a los datos, los cuales se dividen en dos tipos principalmente: verbales y estadísticos.

Los datos verbales son datos descriptivos al igual que los datos estadísticos; la información que se genera con base en la experiencia y conocimientos, los cuales son organizados también para cierto propósito; lo importante es contar con información descriptiva y organizarla para separar hechos de simples opiniones.

A continuación se describen siete herramientas administrativas de Calidad Total, que pueden ser utilizadas en el proceso de toma de decisiones y acorde a un objetivo. Dichas herramientas son las siguientes:

1. Diagrama de afinidad
2. Diagrama de relaciones
3. Diagrama matricial
4. Análisis matricial de variaciones
5. Diagrama de árbol
6. Gráficas de proceso de decisiones programadas (GPDP)
7. Diagrama de flechas

En los siguientes párrafos se describen brevemente las herramientas antes citadas

El Diagrama de afinidad fue creado en base al “método KJ” desarrollado por Jiro Kawakita y es esencialmente un método de intuición, implica generar ideas por inspiración súbita y luego agruparlas por temas afines (semejantes o análogos). Se utiliza en los siguientes casos:

1. Aclarar el estado o situación que debe ser.
2. Identificar y definir el problema básico (es aquí donde se da pauta para ver si vamos atacamos el problema desde la raíz o muy superficialmente).
3. Organizar el pensamiento de un grupo y aclarar su tendencia.
4. Organizar y dirigir la experiencia de un grupo hacia la solución de un problema específico.

El Diagrama de Relaciones es básicamente un método de inducción lógica que permite aclarar las causas y sus relaciones para identificar, confirmar y seleccionar las causas originales más importantes que afectan a un problema en análisis.

Se utiliza para resolver problemas complicados dentro de una empresa, estableciendo y aclarando las interrelaciones entre diferentes causas que afectan a un mismo resultado. Nos sirve para encontrar causas que con el diagrama de causa - efecto no se podrían encontrar, o sería muy difícil encontrarlo. Este diagrama permite establecer la relación entre una “espina” de otro factor con la “espina” de otro factor en el mismo diagrama de causa - efecto, permitiéndose organizar mejor el análisis del problema.

El Diagrama Matricial es un método para garantizar datos verbales con la finalidad de establecer conclusiones para resolver o prevenir problemas, a través de relacionar diferentes factores o elementos de ciertos avances. Es una tabla de datos que muestra la relación entre los diferentes elementos de dos eventos o aspectos, arreglándolas en columnas y renglones en forma de matriz. Esto permite analizar la relación y tipo que existe entre dichos elementos con el fin de establecer conclusiones en función de sus intersecciones.

El Análisis Matricial de Variaciones es un método cuya finalidad es identificar y seleccionar causas potenciales para prevenir problemas o asegurar resultados de un proceso o sistema. Consiste en relacionar las diferentes variaciones de un proceso en forma de matriz. O sea construir una matriz de variaciones. Esta matriz es una herramienta indispensable para identificar variaciones clave en las diferentes fases de un proceso y así poder proveerle el control necesario para asegurar la calidad.

El Diagrama de Árbol es un método para definir los medios para lograr una meta u objetivo final (tema). Implica desarrollar un objetivo en una serie de medios en multietapas: Medios primarios, secundarios, etc. y acciones específicas. En el proceso de análisis y solución de problemas se utiliza básicamente para definir y organizar las acciones correctivas efectivas para eliminar las causas de cierto problema con el fin de prevenir su recurrencia.

La Gráfica de Proceso de Decisiones Programadas es un método de lógica que es utilizado para predecir el futuro, enfatizando en las situaciones no deseadas durante la realización de un evento, para diseñarlo y dirigirlo hacia un resultado deseable.

Este método fue inventado por el Dr. Jiro Kondo. Es indispensable aplicarlo a todas las actividades de Control de Calidad y mejora de la calidad, especialmente en investigación y desarrollo, departamento de ventas y áreas administrativas o servicios internos. Tiene dos usos principales:

- a. Se emplea para lograr un objetivo a través de establecer y tomar las decisiones apropiadas, enriqueciendo el plan en la etapa de diseño de un evento referente a la empresa.
- b. Para definir medidas lógicas y concretar con el fin de eliminar situaciones no deseables, deliberando sobre las actividades a seguir para lograr cierto resultado para la empresa.

El Diagrama de Flechas es indispensable para proyecto de largo plazo, como empresas que se dedican a construir y desarrollo de nuevos productos así

como preparación de eventos que requieren de varios participantes y ejecución de diversos trabajos. Al mismo tiempo, el método permite analizar el progreso del proyecto de acuerdo a su programa para mejorar o reducir el tiempo total y así poder optimizar el trabajo.

Se utiliza para hacer la programación óptima para llevar a cabo un plan y controlar su progreso efectivamente. Este método utiliza flechas para indicar la secuencia en el trabajo necesaria de seguir para desarrollar un programa por medio de una red, controlando el proceso durante su desarrollo.

2.2.7 Modelos de análisis.

Los modelos de diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones; indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional. Tratan de develar la operación de las organizaciones, a objeto de permitir que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse en organizaciones concretas.

A continuación se describen de forma muy general, algunos de los modelos existentes, cabe hacer notar que estos no son todos los modelos, puede haber otros que también sean aplicables a las organizaciones.

a) Modelo de Contingencias (Lawrence y Lorsch).

Este modelo representa la relación del sistema organizacional con su entorno: a la contingencia del encuentro entre organización y ambiente. La organización especializa partes de sí misma en su relación con partes del ambiente (diferenciación), como una forma de actuar en la reducción de la complejidad de su entorno.

Estos subsistemas organizacionales pueden ser más o menos diferentes entre sí, pero, se requiere de una fuerza que permita mantener a la organización funcionando como una sola entidad.

b) Modelo Mintzberg y la “Estructura en Cinco”.

Henry Mintzberg ha venido elaborando un modelo, cuyo punto de partida es bastante parecido al de Lawrence y Lorsch. Mintzberg piensa que en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno.

Este autor estima que una organización puede dividirse en cinco partes o en cinco modelos organizacionales (ver tabla 2.4), que intentan responder a las demandas de armonía interna y de adecuación a las condiciones situacionales o del ambiente.

Tabla 2.1. División de la organización según Mintzberg ⁴.

PARTES	MODELOS
Cumbre estratégica: Se ubica a la alta gerencia.	Estructura Simple: Supervisión directa, en que la parte de mayor importancia es la cumbre estratégica
Línea Media: Está formada por los gerentes.	Forma Divisional: Basada en la estandarización de los productos o servicios.
Núcleo Operativo: Son los operarios, quienes ejecutan el trabajo de producir los productos y servicios de la organización.	Burocracia Profesional: Esta configuración se basa en la estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores.
Estructura Técnica: Está constituida por expertos dedicados a la estandarización del trabajo.	Burocracia Mecánica: Su base se encuentra en la estandarización de procesos de trabajo
Staff de Apoyo: Se ubican todas las unidades que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización.	Adhocracia: Su fundamento es el ajuste mutuo. La parte clave es el Staff de apoyo, a veces unido al núcleo operativo.

FUENTE: Elaborado por el Tesista

⁴ Valdez Rivera, Salvador. Diagnóstico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. México 1998. Trillas.

c) Modelo de Hax y Majluf.

El trabajo de Hax y Majluf se encuentra dirigido primordialmente a elaborar un enfoque pragmático de la gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de organizaciones.

Según Hax y Majluf, si se desea diseñar una organización, es conveniente seguir los siguientes pasos:

1. Definir una estructura organizacional básica.
2. Definición detallada de la estructura organizacional.
3. Crear un balance entre la estructura organizacional y los procesos que la acompañan: planificación, control de gestión, comunicación e información y los sistemas de recursos humanos y de recompensas.

De acuerdo a Haz y Mailuf los síntomas que pueden revelar que una estructura es inadecuada son:

- Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo.
- Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico.
- Clima de trabajo conflictivo.
- Falta de definición en la planificación de negocios.
- Falta de coordinación entre las divisiones.
- Duplicación excesiva de funciones en las distintas unidades de la organización.
- Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización.
- Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retorno.

La estrategia de la organización debe apoyarse en la cultura de ésta. La cultura ofrece la identidad de la organización y garantiza la transmisión de las creencias compartidas por los miembros de la organización a los nuevos participantes en ella.

2.2.8 Marco conceptual aplicado en el diagnóstico.

Se han revisado tres modelos diferentes. Una característica compartida por todos ellos es que otorgan gran importancia a los factores ambientales en la definición de los rasgos organizacionales.

Sin embargo, un modelo puede ser confeccionado por el propio consultor, a objeto de guiar su trabajo de análisis evaluativo del devenir organizacional. A continuación se presenta una lista de conceptos que se pueden escoger para confeccionar un modelo de diagnóstico.

Organización y ambiente: Una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen gran importancia en la constitución del sistema organizacional, en las formas que puede adoptar sus procesos de poder, comunicaciones, motivación, etc.

Cultura y cultura organizacional: Las configuraciones organizacionales se caracterizan por su identidad, como son las particularidades propias de cada organización. También la cultura de la sociedad en que está inserta la organización debe ser considerada, dado que ella permitirá, dificultará, o impedirá modos concretos de relación organizacional.

Estructura: Bajo este encabezado se agrupan variables que permiten visualizar el perfil de la organización.

Comunicaciones: Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones. Es importante diagnosticar el sistema de comunicación de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de esta.

Poder, autoridad y liderazgo: El poder formal y el poder emergente o informal son procesos centrales en el devenir organizacional. Ambos son complementarios y pueden generar conflictos.

Conflicto: Es una dimensión que siempre puede presentarse en un sistema social. Es central, por consiguiente, reconocer los conflictos en lugar de negarlos o intentar ocultarlos, ya que así no podrán ser regulados y su expresión puede terminar por ser violenta.

Descripción, evaluación de cargos y desempeños: Las organizaciones tienen diferentes formas de dividir el trabajo, a nivel de los cargos y puestos de trabajo, se puede optar por diversos sistemas. Hoy en día la tendencia mundial es hacia una disminución significativa del número de cargos y de la enorme especificación de cada uno de ellos.

Motivación: Las organizaciones sólo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. Interesa, por consiguiente, indagar acerca de la motivación de los trabajadores y también sobre los mecanismos motivacionales utilizados por la organización.

Clima laboral: Esta dimensión se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos, tales como la atmósfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores.

Sindicatos: Son una expresión organizada de los miembros de la empresa, que adoptan esta configuración como una forma de canalizar sus inquietudes, de hacerse oír, de defenderse frente a eventuales amenazas y de reivindicar sus aspiraciones.

Toma de decisiones: Es el fenómeno de mayor significado dentro de un sistema organizacional. Por esta razón, las organizaciones deben ser vistas como un sistema formado por decisiones. La adecuada comprensión del proceso de toma de decisiones en una organización permitirá elaborar un diagnóstico conveniente de su devenir como sistema.

2.2.9 Criterios para evaluar la conveniencia de un diagnóstico organizacional.

En vista de la importancia de un diagnóstico organizacional como base para una actividad de mejoramiento, surge la cuestión acerca de los criterios para juzgar la conveniencia de un procedimiento de diagnóstico determinado. Tres criterios son de especial importancia.

Primero, el procedimiento de diagnóstico debe producir datos válidos, no "resultados" artificiosos o falsos de métodos de medición u observadores particulares. Frecuentemente se argumenta: "Todo buen gerente sabe lo que su gente está pensando. Para eso le pagamos." Desgraciadamente, los gerentes o directivos no siempre tienen éxito en "leer las mentes de su gente".

Un segundo criterio para calibrar la conveniencia de un procedimiento de diagnóstico es: ¿en que medida se basa en teorías válidas? El papel central de la teoría se indica en la definición de Alderfer de diagnóstico organizacional: "Un proceso basado en la teoría de las ciencias de la conducta para entrar públicamente en un sistema humano, recolectar datos válidos acerca de las experiencias humanas con ese sistema, y retroalimentar esa información al sistema para promover un mayor entendimiento del sistema por sus miembros".

Un tercer criterio para evaluar la conveniencia de un diagnóstico organizacional es la amplitud de lo que abarque. Si un diagnóstico no examina todos los factores relevantes, las deducciones acerca del funcionamiento pueden ser imprecisas y los planes de acción inapropiados.

2.2.10 Selección de quien realizará el diagnóstico

La importancia de una formación de diagnóstico amplia, válida y basada en una teoría hace surgir la pregunta de quién debe realizar el diagnóstico. Se han adoptado tres enfoques: confianza solamente en las personas que no sean parte de la organización, confianza solamente en miembros de la organización y confianza en los esfuerzos conjuntos de los de fuera y de los de adentro. El peso de la opinión favorece claramente el tercer enfoque, puesto que combina los beneficios de los dos primeros. A las personas de fuera normalmente les

falta intereses creados que proteger y por eso se puede confiar más en ellas que en las de dentro; por lo tanto puede producirse un mayor descubrimiento de información relevante, arrojando un diagnóstico más preciso: "Todas las personas tienen intereses personales en las organizaciones. Aún si las personas no presionaran por sus intereses propios, otros miembros del sistema serían incapaces de aceptar una relación de consultoría con un colaborador, y el planteamiento interno se mostraría ineficaz como resultado". Además, puesto que un elemento externo no tiene que preocuparse de convivir con los miembros de una organización hay menos necesidad de adaptarse a normas o de ser influenciado por mitos.

Sin embargo, una de las características problemáticas de usar un elemento externo para llevar a cabo un diagnóstico es que se puede evitar fácilmente que comprenda aspectos esenciales del funcionamiento de un sistema. El externo puede no ser sensible a las creencias, mitos y ansiedades compartidas, así como su lógica subyacente.

Sin embargo, en comparación con los elementos bien informados de dentro, pueden identificar con mayor claridad esos aspectos simbólicos, únicos de la vida organizacional. Más aún, el elemento interno informado puede ayudar a indicar algunas realidades políticas específicas (coaliciones y conflictos) que son una parte importante de la vida organizacional. Incorporando información acerca de los mitos, símbolos y política los aspectos no racionales de la conducta organizacional- un diagnóstico organizacional puede ser más incisivo y funcional. El equipo interno-externo puede emplear diversos métodos para obtener información para el diagnóstico.

2.2.11 Métodos para realizar un diagnóstico organizacional

Existe una gama amplia de métodos que pueden utilizarse para llevar a cabo un diagnóstico organizacional, sin embargo tres de ellos son los más importantes y más frecuentemente utilizados: las observaciones, las entrevistas y las encuestas por medio de cuestionarios.

A continuación se describen brevemente cada uno de estos métodos.

Observaciones

La observación de las personas en el trabajo puede ayudar de manera importante al proceso de diagnóstico en dos formas. En la primera, los patrones de conducta observados proporcionan una base para la formulación de hipótesis y prueba de las hipótesis subsecuentes en relación con la organización. En la segunda, durante el proceso de retroalimentación los ejemplos de observaciones conductuales pueden contribuir a la riqueza y complejidad de las interpretaciones. Los ejemplos ayudan a recopilar algunas características muy específicas de una organización determinada.

Sin embargo, muchos asesores en conducta organizacional se resisten a emplear la observación como parte del proceso de diagnóstico. Se ha sugerido que algunos de los consultores jóvenes, altamente capacitados están "tan atrapados en gráficas esotéricas, diagramas y términos técnicos que ya no pueden mirar a la gente como gente, sino meramente como objetos con los cuales llenar cuestionarios de muchas páginas que más tarde alimentan los archivos de las computadoras".

Entrevistas

Aunque los empleados pueden tener muchas ideas útiles acerca de los problemas organizacionales y de posibles remedios, sus ideas no se evidenciarán por medio de la observación y no pueden ser proporcionadas a través de una encuesta de cuestionario. A muchas personas les disgusta escribir. A. A. Imberman, un consultor en administración, señalaba: "En 30 años de experiencia como consultor y de entrevistas cara a cara con cerca de 500 000 trabajadores operativos - de oficina y de producción- he encontrado que hay una mina de oro de información en sus comentarios".

Encuestas por cuestionario

Durante los dos decenios pasados, las encuestas por cuestionario se han usado cada vez más en ámbito de las grandes organizaciones. Aunque las encuestas se usan a veces como un instrumento para el cambio, su valor principal radica en su uso como herramienta de diagnóstico, que indican los cambios que son necesarios.

Por supuesto, hay algunos inconvenientes potenciales asociados con el uso de encuestas por cuestionario. Los cinco problemas potenciales identificados, sin embargo, no son enteramente exclusivos de las encuestas por cuestionario: reflejan algunos de los problemas asociados con cualquier intento de diagnóstico y mejoramiento de la efectividad organizacional.

2.3 MEJORA CONTINUA

El diagnóstico organizacional es una herramienta que permite a una organización detectar oportunidades para mejorar su desempeño, de allí la necesidad de abordar en este marco teórico el concepto de mejora continua y como ha ido evolucionando esta teoría bajo la idea de calidad en el desempeño de las organizaciones.

2.3.1 El ciclo de la mejora continúa.

A partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA cuyo acrónimo significa Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PDCA Cycle por sus siglas en inglés), como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas.

De allí hasta la fecha, este ciclo (desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua.

Las Normas ISO 9000:2000 basan en el Ciclo PHVA (ver figura 2.5) su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

Figura 2.5 Ciclo PHVA del Sistema de Gestión de la Calidad



FUENTE: Elaborado por el Tesista

El primer paso del Ciclo es:

1. Planificar : En este paso habrán de realizarse las siguientes acciones:

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

2. Hacer : En el “hacer” se contemplan acciones como:

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

3. Verificar : En este paso se deberá:

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores

- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

4. Actuar: Se deben considerar las siguientes acciones:

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas

Como puede observarse los pasos del Ciclo PHVA requieren recopilar y analizar una cantidad sustancial de datos. Para cumplir el objetivo de mejora deben realizarse correctamente las mediciones necesarias y alcanzar consenso tanto en la definición de los objetivos/problemas como de los indicadores apropiados.

Se dispone de una serie de herramientas para desarrollar esta tarea, estas son las llamadas “Herramientas de la Calidad” y la mayoría se basa en técnicas estadísticas sencillas. Algunos ejemplos son:

- Diagramas de Causa-Efecto
- Listas de Verificación
- Diagramas de Flujo
- Distribuciones de Frecuencia e Histogramas
- Diagramas de Pareto
- Gráficos de Control

2.3.2 Evolución del concepto calidad

El concepto de calidad ha evolucionado fuertemente a lo largo del siglo XX. Desde el mero cumplimiento de especificaciones técnicas establecidas por especialistas, se ha avanzado hacia la satisfacción de los requerimientos de los clientes (adaptación para el uso, según Juran), siguiendo luego por la adaptación para el costo, que implica incluir el aspecto económico (precios), como consideración adicional a los elementos anteriormente mencionados.

Finalmente se llega a la idea de satisfacción de los requerimientos latentes (Shiba 1995), que implica sorprender al cliente con cualidades y atributos que aún no han sido requeridos. Esta última fase, proactiva por naturaleza, promueve la innovación y el desarrollo de nuevas acciones que permitan generar ventajas competitivas difíciles de imitar por otras organizaciones o empresas.

Según Bounds (1994), la calidad evoluciona a través de cuatro etapas (ver tabla 2.6): la de la inspección (siglo XIX), que se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto; la etapa del control estadístico del proceso (década del treinta), enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para ese fin y para la reducción de los niveles de inspección del producto; la del aseguramiento de la calidad (década de los cincuenta) donde surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la empresa en el diseño, planificación y ejecución de políticas de calidad y la etapa de la administración o gestión de la calidad total (TQM-Total Quality Management, década de los ochenta), donde se considera el mercado y las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad competitiva.

Tabla 2.2. Etapas en la evolución de la calidad

Etapa	Enfoque
Inspección	Producto
Control Estadístico	Producto / Proceso
Aseguramiento de la calidad	Sistema / Procesos
Administración de la calidad total	Personas / Sistemas / Procesos

FUENTE: Elaborado por el Tesista

Las cuatro etapas ilustradas en la figura 2.6, se corresponden con la evolución de la administración en las organizaciones, así la etapa de inspección es el resultado de los primeros desarrollos de la teoría de la administración y las contribuciones generadas por Frederick W. Taylor y Henri Fayol. Las ideas de Taylor, conocidas bajo el nombre de “Administración Científica”, e influidas fuertemente por los conceptos que Adam Smith había volcado previamente (1771), en su libro “La Riqueza de las Naciones”, separaban la ejecución del trabajo de su planificación, control y mejora. La inspección, en particular, se utilizaba como herramienta de control para la detección de errores, siendo esta función desempeñada por alguien diferente al operario que ejecutaba la actividad.

Estas ideas tenían sentido en el contexto y época en las que fueron pensadas. De hecho, son responsables de tremendos aumentos de productividad que tuvieron lugar durante la primera mitad del siglo pasado. Sin embargo su aplicación hoy, en los mismos términos planteados por su desarrollo original, carece de sentido y resulta en fuente de desperdicio del recurso más valioso que una organización puede tener: la experiencia y competencias desarrolladas a lo largo del tiempo por sus recursos humanos. La introducción posterior de métodos estadísticos de muestreo se efectúa con el objetivo de reducir los costos de inspección pero el principio seguía siendo el mismo: detectar problemas de calidad de productos que ya habían sido manufacturados. Es decir, el control solo puede evitar que el producto fallado llegue al cliente (en el mejor de los casos), pero es incapaz de evitar los costos generados por su reparación. La calidad avanza a su segunda etapa cuando Walter Shewhart

introduce el denominado Control Estadístico de Procesos, entendiendo a la calidad como un problema de variación que podía ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocaban y que de esta forma la producción pudiese cumplir con la tolerancia especificada en el diseño. En los primeros tiempos el enfoque de calidad se orienta hacia el proceso de manufactura (operaciones industriales) y no se aplica al resto de los procesos indirectos, de soporte y de servicio.

Juran, a principios de 1950, impulsa el concepto de aseguramiento de la calidad cuando fundamenta que el proceso de producción requiere de servicios de soporte y de la coordinación de esfuerzos de todas las áreas de la organización. Al mismo tiempo a través de la idea de “costos de la no calidad” o “fábrica oculta” (según Juran), se trata de dar una justificación económica a la necesidad de implementar procesos de mejora. Estas ideas, reforzadas posteriormente por Feigenbaum (quien enuncia la primera definición de Calidad Total) y Crosby (que en su libro “Quality is free” categoriza y determina con claridad el impacto de los costos de la no calidad), comienzan a crear el sentido de aplicación global que hoy aceptamos como lógico para un sistema de gestión de la calidad.

A principios de los años sesenta, los sistemas de calidad comienzan a tener un importante desarrollo en Japón, a partir de las ideas introducidas por Deming y Juran en ese país luego de la Segunda Guerra Mundial. Aparecen conceptos como Kaizen (mejoramiento continuo desde un enfoque global) y el despliegue de las políticas de calidad que aseguran que las estrategias de calidad se conviertan en metas y objetivos en todas las áreas funcionales de la organización. Este proceso genera su primer impacto económico importante durante la década del 70', cuando los productos japoneses comienzan a invadir mercados occidentales mostrando mejores prestaciones y menores costos.

Esta etapa representa la evolución del concepto de calidad desde una perspectiva inicialmente en manos de especialistas a una gestión más extensa (Garvin, 1988) donde las mejoras no podrían tener lugar sin el compromiso de todos los trabajadores de la organización. De esta forma se desarrolla un

sistema interno que genera información e indica si el producto o servicio ha sido fabricado o proporcionado de acuerdo a especificaciones.

Estas son las bases para el ciclo de mejoras del sistema de producción que se puede encontrar en la actualidad.

2.3.3 Administración para la calidad total

El objetivo de la administración o gestión es el mismo que el del aseguramiento: se busca garantizar la calidad de los productos por la vía de asegurar la calidad de los procesos. Es decir, si el proceso funciona correctamente, su resultado, el producto, deberá ser el esperado. Con esta idea desplegada a todos los procesos de la empresa, los productos generados (finales o intermedios), deberán satisfacer a sus respectivos clientes (externos o internos). La administración para la Calidad Total, introduce y profundiza además, otros dos elementos de gran valor para el sistema: los conceptos de objetivos y mejora continua.

La administración para la calidad total (Total Quality Management – TQM), representa una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa y convierte los valores de calidad en la fuerza motriz detrás de las iniciativas de liderazgo, diseño, planificación y mejoras. En este sentido se corresponde con un modelo administrativo basado en el enfoque de sistemas, que permite a una organización el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo para el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. Forma parte del plan estratégico de la empresa y trabaja en todos sus niveles, facultando a los empleados para aprender de su experiencia y transferir el conocimiento a situaciones nuevas, en búsqueda de los cambios que permitan avanzar hacia objetivos cada vez más desafiantes.

Los tres elementos básicos de un sistema TQM se muestran en la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Elementos básicos de TQM

Participación total	Enfoque al cliente	Mejora continua
Todos los miembros de la organización forman parte activa del sistema y dedican alguna parte de su tiempo a participar de los proyectos de mejora.	Cada decisión relevante que se toma, a cualquier nivel, considera el impacto que la misma tendrá sobre el cliente.	Filosofía de trabajo que propone un desafío permanente a los estándares establecidos, tendiente a superarlos, para lograr mejores niveles de efectividad

FUENTE: Elaborado por el Tesista

Existen pasos fundamentales a considerar antes de aplicar un sistema de administración para la calidad total. Se requiere una actitud de compromiso y cooperación, específicamente de la dirección, y voluntad de cambio y flexibilidad por parte de cada integrante de la organización.

En realidad ambos elementos están íntimamente relacionados, ya que las actitudes de los directivos son el factor fundamental en la conformación de la cultura empresarial y esta a su vez generará un ambiente que impulse y haga propicio el cambio o lo niegue y desarrolle actitudes defensivas frente al mismo.

2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Diferentes autores identifican en el proceso administrativo un cierto número de elementos, así podemos hacer un cuadro comparativo de éste.

Tabla 2.4. Diversos enfoques de los elementos del proceso administrativo⁵.

AUTOR	ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO QUE IDENTIFICAN
HENRY FAYOL	<ol style="list-style-type: none"> 1. PLANEAR 2. ORGANIZAR 3. DIRIGIR 4. COORDINAR 5. CONTROLAR
LYNDALL F. URWICK	<ol style="list-style-type: none"> 1. INVESTIGACIÓN 2. PREVISIÓN 3. PLANTEAMIENTO 4. ORGANIZACIÓN 5. COORDINACIÓN 6. MANDO 7. CONTROL
HAROLD KOONTZ Y SYRIL O'DONELL	<ol style="list-style-type: none"> 1. PLANEACION 2. ORGANIZACION 3. INTEGRACION 4. DIRECCION 5. CONTROL
GEORGE TERRY	<ol style="list-style-type: none"> 1. PLANEACION 2. ORGANIZACION 3. EJECUCION 4. CONTROL
AGUSTIN REYES PONCE	<ol style="list-style-type: none"> 1. PREVISION 2. PLANEACION 3. ORGANIZACION 4. INTEGRACION 5. DIRECCION 6. CONTROL
JOSE ANTONIO FERNANDEZ	<ol style="list-style-type: none"> 1. PLANEACION

⁵ Rodríguez Valencia, J. *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. Tercera Edición. ECASA.1993. México. pp. 168.

ARENAS	2. IMPLEMENTACION
	3. CONTROL
NEWMAN WILLIAM	1. PLANEACION
	2. ORGANIZACION
	3. OBTENCION DE RECURSOS
	4. DIRECCION
	5. CONTROL
DAVIS R.C.	1. PLANEACION
	2. ORGANIZACION
	3. CONTROL
LUTHER GULICK	1. PLANTEAMIENTO
	2. ORGANIZACION
	3. ASESORIA
	4. DIRECCION
	5. COORDINACION
	6. INFORMACION
	7. PRESUPUESTACION
MEE JOHN F.	1. PLANEACION
	2. ORGANIZACION
	3. MOTIVACION
	4. CONTROL
ISAAC GUZMAN V.	1. PLANEACION
	2. ORGANIZACION
	3. INTEGRACION
	4. DIRECCION Y EJECUCION
	5. CONTROL

FUENTE: Elaborado por el Tesista.

Como puede observarse en la tabla 2.4 los diferentes autores tienen coincidencias y diferencias en la definición de los elementos del proceso administrativo, pero en esencia las tareas a realizar son las mismas, para lograr el objetivo de la organización es necesario ordenar la secuencia de acciones a seguir.

En este trabajo se consideran los elementos: planeación, organización, dirección y control, ya que estos son representativos de lo que cada autor sugiere. A continuación se definen brevemente.

2.4.1 Planeación

De acuerdo a Reyes Ponce "la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización "⁶.

Otro concepto que propone Fernández Arenas es "la planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas".

Las actividades más importantes de planeación son:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

2.4.2 Organización

Eugenio Sixto Velasco define que "organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades

⁶ Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna. Edit. LIMUSA. 2000. México.

administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir."

Por otra parte Isaac Guzmán presenta el concepto como "organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue."

Las actividades más importantes de organización son:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos por departamento)
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón..
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

2.4.3 Dirección

Según Buró K. Scanlan la dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Y de acuerdo con Lerner y Baker el concepto consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

2.4.4 Control

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins el control puede definirse como "el proceso de

regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa"⁷.

Sin embargo Stoner lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas"⁸.

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff, el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".⁹

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

⁷ Robbins, Stephen y De Cenzo, David. Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. 1996. Edit. Prentice-Hall. Mexico. pp. 654.

⁸ Stoner, James; Freeman, R. y Gilbert, D. Administración. Sexta edición. Edit. Prentice Hall. 1999. México. pp. 610.

⁹ Melinkoff, Ramón. Los procesos administrativos: Editorial Panapo. 1990. Caracas. pp. 62

2.5 COMPONENTES FUNCIONALES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Debido a que en el presente trabajo se ha dividido en cuatro componentes funcionales, se considero pertinente describir cada uno de estos componentes brevemente. En las siguientes secciones se encontrará dicha descripción.

2.5.1 Estructura Organizacional

Todas las organizaciones tienen una estructura física, una estructura social y una estructura administrativa que las soporta, y esta última esta formada por dos grandes factores: los básicos y los situacionales.

Los básicos son cuatro: definición del trabajo, departamentalización, margen de control y descentralización (delegación) de la autoridad.

Las organizaciones modernas cuentan con estos elementos en diversos grados y, con todo, éstos tienen sus raíces en la teoría universal del diseño.

La base de la descripción de puestos se encuentra en la división y la especialización del trabajo. No obstante, el primer problema al que se enfrenta la organización moderna es determinar el punto óptimo de especialización.

La departamentalización es el proceso de ordenar tareas individuales en grupos. Algunas de las formas más comunes de departamentalización incluyen la funcional, por productos, territorial, por clientes, por proyecto y por matriz. Sin embargo, en multitud de casos, las organizaciones tienden a utilizar una combinación de modalidades, originándose una departamentalización mixta.

El tramo de control se relaciona con la cantidad de personas que un supervisor puede manejar de manera eficaz. No existe un margen universalmente óptimo. Sin embargo, entre los factores del tramo del control, que se citan con mayor frecuencia están la similitud de funciones, la cercanía geográfica y la necesidad de dirección y control.

La descentralización esta presente hasta cierto grado en todas las organizaciones, aunque esta es una función de numerosos factores incluyendo las condiciones del mercado competitivo, el tamaño, la filosofía de la administración y los costos.

No hay dos estructuras de organización que sean idénticas, porque cada una se enfrenta a un ambiente distinto y se debe organizar de tal suerte que se acomode mejor a esas fuerzas particulares.

Las organizaciones poseen un ambiente interno y uno externo, en el interno, uno de los factores preponderantes es el tamaño de la organización, de hecho, cuando las organizaciones se agrandan, realizan transiciones hacia la formalización y tienden a lograr una mayor eficacia.

Una segunda variable interna de gran importancia son las características del empleado tales como, edad, educación, inteligencia, experiencia y educación familiar.

Una tercera variable interna es la percepción del ambiente bien como dinámico o bien como estático. En el ambiente externo, la dependencia y función de las fuerzas exteriores, constituye un factor situacional clave. La inestabilidad del ambiente es un segundo factor externo situacional. Otro factor situacional es la tecnología.

2.5.2 Recursos Humanos

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Así mismo puede considerarse como el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la "cultura de la organización".

Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

Objetivos corporativos: Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que

debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal.

Objetivos sociales: El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

Objetivos personales: El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

2.5.3 Recursos Materiales

Estos resultan fundamentales para el éxito o fracaso de una gestión administrativa, lo básico en su administración es lograr el equilibrio en su utilización. Tan negativo es para la empresa en su escasez como su abundancia. Cualquiera de las dos situaciones resulta antieconómica; de ahí que la administración de recursos materiales haya cobrado tanta importancia actualmente.

La administración de recursos materiales consiste en:

Obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la cantidad y calidad requerida, los bienes y servicios para cada

unidad orgánica de la empresa de que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas y de elevar la eficiencia en las operaciones.

2.5.4 Recursos Financieros

La administración de recursos financieros supone un control presupuestal y significa llevar a cabo toda la función de tesorería (ingresos y egresos). Es decir, todas las salidas o entradas de efectivo deben estar previamente controladas por el presupuesto.

Para estar en condiciones de evitar fallas y de aplicar correcciones oportunamente, corresponde al área financiera realizar los registros contables necesarios. Estos registros contables deben corresponder al presupuesto efectuándose por unidad organizacional.

La administración financiera consiste en:

Obtener oportunamente y en las mejores condiciones de costo, recursos financieros para cada unidad orgánica de la empresa que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se eleve la eficiencia en las operaciones y se satisfagan los intereses de quienes reciben los bienes o servicios.

2.6. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

Las organizaciones se pueden estructurar de diferentes formas, para poder desarrollar las funciones administrativas, de acuerdo con Rodríguez Valencia (1993), las funciones en una organización o empresa pueden ser:

1. Recursos Humanos
2. Recursos Financieros
3. Recursos Materiales
4. Recursos Técnicos ¹⁰

¹⁰ Rodríguez Valencia, J. *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. Tercera Edición. ECASA.1993. México. pp. 162

CAPITULO III DAGNÓSTICO Y PROPUESTA A UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA

3.1. Universidad Autónoma “Benito Juárez” de Oaxaca. U.A.B.J.O.

En la primera década de los años cincuenta del siglo XX, ante la emigración de estudiantes del estado de Oaxaca hacia el Distrito Federal, y darle la oportunidad a cada entidad de que contara con una Universidad que respondiera a las necesidades regionales.

En el estado de Oaxaca, durante el informe del gobierno del general Manuel Cabrera Carrasquedo, menciona formalmente la intención de una transformación del Instituto de Ciencias y Artes del estado en Universidad de Oaxaca. Con esta mención, se acallaron algunos rumores si era necesaria esa transformación.

El hecho de pensar que el estado de Oaxaca tuviera una universidad, abría la posibilidad de darle posibilidad a los habitantes de tener acceso a la educación, de ahí que esta propuesta fue acogida por la sociedad intelectual oaxaqueña.

En 1954 el Instituto ofertaba las siguientes carreras: jurisprudencia, enfermería, medicina, cirugía y obstetricia, obstetricia y enfermería, farmacéutico, contador de comercio , contador público y auditor, taquimecanógrafo, secretario, químico ensayador metalúrgico, químico en industrias agrícolas, químico jabonero y perfumista, químico azucarero y alcoholero; además de secundaria y bachillerato general, una escuela de música¹.

¹ RUÍZ, Cervantes Francisco José. Et. Alt. (2006) « Testimonios del cincuentenario ». UABJO. Oaxaca. P.89

Las características que las instituciones de educación superior adquieren, particularmente las universidades, tienen que ver con su evolución, la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca, paso por diferentes periodos, predominando el político, como el movimiento estudiantil del 68, los movimientos políticos de 1970², hechos históricos marcados por problemas sindicales en 1992, el control de las redes del porrismo, así como del aparato administrativo y financiero sometiendo a la universidad a los sindicatos, toda esta trayectoria convirtió a la universidad de Oaxaca en una de las menores calificadas del país.

Para el 2004, la universidad cimenta las esperanzas en una nueva administración al surgir un nuevo sindicato SUMA, donde su visión es el cambiar

3.2. Evidencia empírica

El diagnóstico organizacional en el departamento de recursos humanos de la UABJO, es un trabajo de investigación que se desarrolla con el interés de aplicar una herramienta de mejora continua, dentro del contexto de la teoría del desarrollo organizacional, que plantea un cambio planificado para estar a la vanguardia y con un nivel de competitividad nacional e internacional. Una de las razones por las cuales se seleccionó el Desarrollo Organizacional es porque se concentra esencialmente en el lado humano de la empresa.

El personal que labora en el departamento de recursos humanos de la UABJO, se detectó que pertenecen a diferentes sindicatos: Sindicato Universitario de Maestros Académicos, (**SUMA**), Sindicato de Empleados de Confianza de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (**SECUABJO**), Sindicato independiente de trabajadores de la universidad (**SITUABJO**), Sindicato de Trabajadores y Empleados de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (**STEUABJO**), Sindicato de Trabajadores Académicos de la Universidad de Oaxaca (**STAUO**), lo que genera constantes faltas del personal por las diferentes reuniones sindicales, toma de la oficina por las diferencias al interior de la UABJO,

² “guerra sucia” impulsada por los gobiernos de Luis Echeverría y José López Portillo

lo que provoca que se atrase en la recepción de documentos, y en tiempo para la entrega de correspondencia.

Las reuniones sindicales periódicas provocan la falta de continuidad en la prestación de los servicios que presta la dirección, el trabajador sindicalizados se molesta cuando una tercera persona realiza su labor y reclama el derecho a su actividad, aún cuando no la realiza.

De igual modo se detecta la falta de compromiso institucional de los trabajadores sindicalizados, como consecuencia el personal no tiene capacitación dentro del área que atiende el servicio ó atención al cliente, el proponerles un cambio trae como consecuencia la resistencia natural al cambio por crear el compromiso de realizar las actividades de manera eficiente.

Otro dato importante que se diagnostico fue la falta de espacios físicos adecuados para poder desarrollar de manera eficiente las actividades de cada departamento dentro del área de Recursos Humanos; la problemática de contratar a personal externo especializados en las diferentes áreas.

El departamento no cuenta con la Misión y Visión, y como consecuencia no se tienen las bases para el desarrollo de las actividades. ni objetivos que guíen el departamento

3.3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN INTEGRAL

El funcionario docente que dirige la actividad administrativa necesita conocer el mecanismo de las relaciones humanas aplicadas al contexto universitario. Sólo este conocimiento le permitirá incentivar a sus subordinados y ejercer un verdadero liderazgo moral que permita el logro de los objetivos fijados. Considerando que el ser humano es psicológicamente complejo, que se mueve en función de anhelos y necesidades específicas el encargado del área de recursos

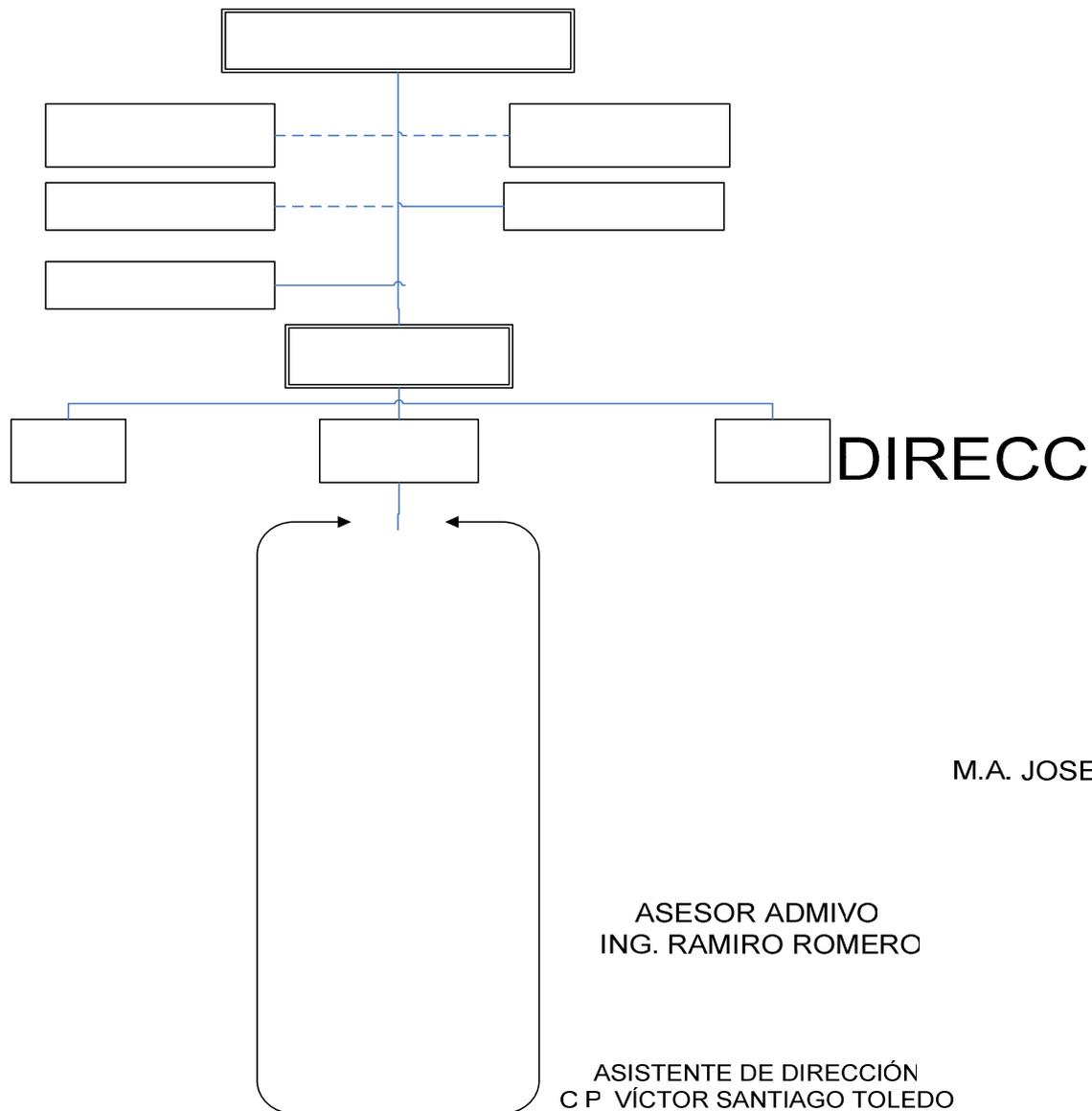
humanos debe reconocer como legítimas las necesidades de los empleados y procurar conciliarse con los planteamientos que emanen, de tal manera que el esfuerzo de todos tienda hacia la consecución de los objetivos trazados.

No se trata, pues, como norma general, de buscar en el exterior de la universidad las personas necesarias para desarrollar una tarea, o una función, sino de identificar el potencial oculto que los mismos trabajadores universitarios disponen, se toma en cuenta que los recursos humanos de la universidad es lo más preciado que esta tiene. Su crecimiento radica en la valía de su personal y su supervivencia en la labor investigadora y docente de sus hombres y mujeres mejor preparados. Una vez descubierto el potencial de los empleados, el siguiente paso es proporcionar los estímulos, posibilidades y oportunidades que les inviten a mejorar su situación y la de la universidad

3.3.1. ORGANIGRAMA

Se sugiere el siguiente organigrama

Figura 3.1 ORGANIGRAMA



FUENTE: Mejoramiento en la calidad institucional ISO 9001:2000

SECRETARIA ADJUNTA DE
DIRECTOR
JULIA ELENA GONZALEZ SILVA
(SECUABJO) 69

En la evaluación efectuada en el departamento de Recursos Humanos de la UABJO, de acuerdo a los departamentos que funcionan en dicho departamento, el organigrama queda diseñado de la siguiente manera (ver tabla 4.1) El nivel jerárquico establece que la Dirección con la subdirección es en línea directa, de igual modo con las secretaria del director y la secretaria adjunta; la relación marcada en el organigrama con línea discontinua señala un tipo de autoridad staff o de asesoría con los departamentos: asesor administrativo, asesor jurídico y asistente de dirección.

En el organigrama, el departamento de la subdirección de recursos humanos quedan subordinados los departamentos: departamento de nomina académica, supervisores y el departamento de archivos.

Las funciones que desempeña cada departamento es el siguiente:

3.3.2. Dirección de Recursos Humanos

Dentro de las actividades que desempeña el director, esta las de planear, dirigir, controlar y supervisar las actividades técnico administrativas, toma decisiones y las da a conocer a sus subordinado de acuerdo a la emisión de diversas constancias, estas van a depender de acuerdo a las decisiones tomadas, ya sea la baja o la alta de algún trabajador de la institución, modificación de la situación laboral de los empleados tanto administrativos como docentes.

Las relaciones laborales las tiene directamente con todas las dependencias de la UABJO, los sindicatos, así como con la Junta local de conciliación y arbitraje. Todo esto obliga a que las habilidades que tiene el encargado de este departamento sean el manejo de personal, capacidad para solucionar problemas, capacidad de negociación, y el trabajar en equipo.

TABLA 3.1. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN			
JEFE INMEDIATO	SECRETARIO ADMINISTRATIVO	PERSONAL A SU CARGO	SUBDIRECCIÓN JEFE DEPTO. ENCARGADO ARCHIVO ASESORES
OBJETIVO DEL PUESTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. PLANEA, DIRIGE , CONTROLA Y SUPERVISA LAS 2. ACTIVIDADES TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS EN BASE A ESTRATEGIAS O POLÍTICAS DE OBJETIVOS PREVIAMENTE FIJADOS. 3. ORIENTA Y COORDINA LA OPERACIÓN DE LA DIRECCIÓN. 4. TOMA DECISIONES DE SU COMPETENCIA. 5. LAS INDICADAS EN EL REGLAMENTO UNIVERSITARIO 		
ACTIVIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. EMISIÓN DE DIVERSOS TIPOS DE CONSTANCIAS 2. MANEJO DE ALTAS BAJAS Y MODIFICACIONES DE LA SITUACIÓN LABORAL DEL TRABAJADOR ANTE LA INSTITUCIÓN 3. CAPACITACIÓN A TODO EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO 4. Y DEMÁS ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO 			
CONTACTOS			
INTERNOS	TODAS LAS DEPENDENCIAS DE LA UABJO, SINDICATOS PERTENECIENTES A LA INSTITUCIÓN		
EXTERNOS	JUNTA LOCAL DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE		
PERFIL DEL PUESTO			
Generales:	Edad: MAYOR DE 25 AÑOS Estado Civil: CASADO Sexo: INDISTINTO		
Formación:	LICENCIATURA (C.P. L.A., O A FIN) PREFERENTEMENTE CON MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN.		
Habilidades :	MANEJO DE PERSONAL, CAPACIDAD PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS Y DE NEGOCIACIÓN, LOGRO DE OBJETIVOS EN EQUIPO,		
Conocimiento:	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS,		
Experiencia:	COMUNICACIÓN, RESPONSABILIDAD, TRABAJO EN EQUIPO, EMPATÍA, MOTIVACIÓN, DISPOSICIÓN Y HONESTIDAD.		

FUENTE: Elaborado por el tesista con información del departamento de recursos humanos de la UABJO.

3.3.3. La subdirección de recursos humanos

Este departamento tiene como objetivo general el control del personal administrativo y académico a través de los supervisores, las actividades que desarrolla: el control del área de supervisión y la capacitación al personal académico y administrativo, su relación laboral directa son con las unidades académicas y administrativas.

Tabla 3.2. SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN			
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	PERSONAL A SU CARGO	ÁREA DE SUPERVISIÓN
OBJETIVO DEL PUESTO	CONTROL DEL PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO A TRAVÉS DE SUPERVISORES IN SITU		
ACTIVIDADES			
1. CONTROL DEL ÁREA DE SUPERVISIÓN 2. CAPACITACIÓN AL PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO			
CONTACTOS			
INTERNOS	TODAS LAS UNIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVA		
EXTERNOS	N/A		
PERFIL DEL PUESTO			
Generales:	Edad: MAYOR DE 23 AÑOS Estado Civil: INDISTINTO Sexo: INDISTINTO		
Formación:	LICENCIATURA		
Habilidades :	MANEJO DE PERSONAL, COMUNICACIÓN ASERTIVA (VERBAL Y ESCRITA), PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS EN EQUIPO,		
Conocimiento:	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS,		
Experiencia:	2 AÑOS EN EL PUESTO O SIMILAR		

FUENTE: Elaborado por el tesista con información del departamento de recursos humanos de la UABJO.

3.3.3. Secretaria de la dirección

El objetivo general de esta área es el de recibir, organizar y administrar la correspondencia y el material del departamento de recursos humanos, las actividades que desarrolla la secretaria son: las de recibir y dar seguimiento a la documentación de las distintas áreas de la universidad, captura y archiva toda la documentación que se recibe; elabora los distintos oficios de condonación, antigüedad, infonavit, afore, y las propuestas del personal académico; atención personalizada y del teléfono.

TABLA 3.3. SECRETARIA DEL DIRECTOR

ORGANIZACIÓN			
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR	PERSONAL A SU CARGO	N/A
OBJETIVO DEL PUESTO	RECIBIR, ORGANIZAR Y ADMINISTRAR LA CORRESPONDENCIA Y EL MATERIAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
ACTIVIDADES			
1. RECEPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA DOCUMENTACIÓN DE LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA UNIVERSIDAD 2. CAPTURA Y ARCHIVO DE INCIDENCIAS 3. GENERACIÓN DE DISTINTOS OFICIOS DE CONDONACIÓN, ANTIGÜEDAD, INFONAVIT, AFORE, PROPUESTAS DE PERSONAL ACADÉMICO, ETC 4. ATENCIÓN PERSONALIZADA Y VÍA TELEFÓNICA. 5. Y TODAS LAS DEMÁS INHERENTES A SU PUESTO			
CONTACTOS			
INTERNOS	LAS DISTINTAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS, PERSONAL DE LA UABJO.		
EXTERNOS	N/A		
PERFIL DEL PUESTO			
Generales:	Edad: MAYOR DE 18 AÑOS Estado Civil: INDISTINTO Sexo: FEMENINO		
Formación:	TÉCNICO PROFESIONAL Y/O SECRETARIA EJECUTIVA		
Habilidades :	ATENCIÓN A CLIENTES, TRATO DEFERENTE, ASERTIVIDAD		
Conocimiento:	MANEJO DE ARCHIVOS, REDACCIÓN DE OFICIOS, CONOCIMIENTOS DE INFORMÁTICA (WINDOWS, WORD, EXCEL Y POWER POINT)		
Experiencia:	6 MESES EN EL PUESTO O SIMILAR		

FUENTE: Elaborado por el tesista con información del departamento de recursos humanos de la UABJO.

3.3.5. Secretaria adjunta del director

El objetivo general de esta área es el de recibir, organizar y administrar la correspondencia y el material de la dirección del departamento de recursos humanos, las actividades que desarrolla son similares a la secretaria del director,

Diagnóstico y propuesta a una Institución Pública

la de recibir y darle seguimiento a la documentación de las distintas áreas de la universidad, capturar y archivar la documentación que llega al departamento, generar distintos oficios de condonación, antigüedad, del infonavit, afores, y propuestas del personal académico.

TABLA 3.4. SECRETARIA ADJUNTA DEL DIRECTOR

ORGANIZACIÓN			
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR	PERSONAL A SU CARGO	N/A
OBJETIVO DEL PUESTO	RECIBIR, ORGANIZAR Y ADMINISTRAR LA CORRESPONDENCIA Y EL MATERIAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
ACTIVIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. RECEPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN DE LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA UNIVERSIDAD 2. CAPTURA Y ARCHIVO DE INCIDENCIAS 3. GENERACIÓN DE DISTINTOS OFICIOS DE CONDONACIÓN, ANTIGÜEDAD, INFONAVIT, AFORE, PROPUESTAS DE PERSONAL ACADÉMICO, ETC 			
CONTACTOS			
INTERNOS	LAS DISTINTAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS, PERSONAL DE LA UABJO.		
EXTERNOS	N/A		
PERFIL DEL PUESTO			
Generales:	Edad: MAYOR DE 18 AÑOS Estado Civil: INDISTINTO Sexo: FEMENINO		
Formación:	TÉCNICO PROFESIONAL Y/O SECRETARIA EJECUTIVA		
Habilidades :	ATENCIÓN A CLIENTES, TRATO DEFERENTE, ASERTIVIDAD		
Conocimiento:	MANEJO DE ARCHIVOS, REDACCIÓN DE OFICIOS, CONOCIMIENTOS DE INFORMÁTICA (WINDOWS, WORD, EXCEL Y POWER POINT)		
Experiencia:	6 MESES EN EL PUESTO O SIMILAR		

FUENTE: Elaborado por el tesista con información del departamento de recursos humanos de la UABJO.

3.3.6. Secretaria del secretario administrativo

Esta área tiene como objetivo el de recibir y organizar la correspondencia y el material de la secretaria administrativa, las actividades que desarrolla son la de recibir la documentación de las distintas áreas de la universidad, generar credenciales de identificación de los empleados académicos y administrativos, elaborar la documentación como memorandums, oficios, circulares, todo lo referente a la secretaría administrativa.

TABLA 3.5. SECRETARIA DE SECRETARIO ADMINISTRATIVO

ORGANIZACIÓN			
JEFE INMEDIATO	SECRETARIO	PERSONAL A SU CARGO	N/A
OBJETIVO DEL PUESTO	RECIBIR, ORGANIZAR Y ADMINISTRAR LA CORRESPONDENCIA Y EL MATERIAL DE LA SECRETARIA ADMINISTRATIVA,.		
ACTIVIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA UNIVERSIDAD 2. GENERAR CREDENCIALES DE IDENTIFICACIÓN DE EMPLEADOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS. 3. ELABORAR DOCUMENTACION REFERENTE A LA SECRETARIA ADMINISTRATIVA (OFICIOS, MEMOS, CIRCULARES, ETC.) 			
CONTACTOS			
INTERNOS	TODAS LAS ENTIDADES DE LA UABJO		
EXTERNOS	N/A		
PERFIL DEL PUESTO			
Generales:	Edad: MAYOR DE 18 AÑOS Estado Civil: INDISTINTO Sexo: FEMENINO		
Formación:	TÉCNICO PROFESIONAL Y/O SECRETARIA EJECUTIVA		
Habilidades :	ATENCIÓN A CLIENTES, TRATO DEFERENTE, ASERTIVIDAD		
Conocimiento:	MANEJO DE ARCHIVOS, REDACCIÓN DE OFICIOS, CONOCIMIENTOS DE INFORMÁTICA (WINDOWS, WORD, EXCEL Y POWER POINT)		
Experiencia:	6 MESES EN EL PUESTO O SIMILAR		

FUENTE: Elaborado por el tesista con información del departamento de recursos humanos de la UABJO.

Esta área su relación laboral es con todas las entidades del interior de la Institución.

3.3.7. Secretario administrativo

Esta secretaría tiene como objetivo organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades administrativas de la universidad, las actividades que desarrolla son: las de suplir al comité de obras y servicios de la UABJO, la emisión de credencial de identificación de los empleados y de los docentes de la Institución, orienta al personal académico y administrativo respecto sus requerimientos laborales como prestaciones sociales y referente a sus contratos colectivos.

TABLA 3.6. SECRETARIO ADMINISTRATIVO

ORGANIZACIÓN			
JEFE INMEDIATO	RECTOR	PERSONAL A SU CARGO	DIRECTOR SUBDIRECTOR ENCARGADOS DE DEPARTAMENTO
OBJETIVO DEL PUESTO	ORGANIZAR, DIRIGIR, CONTROLAR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD.		
ACTIVIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. PRESIDENTE SUPLENTE DE L COMITÉ DE OBRAS Y SERVICIOS DE LA UABJO 2. ATENCIÓN PERMANENTE COMO FUNCIONARIO DEL CUOSRM 3. EMISIÓN DE CREDENCIAL DE IDENTIFICACIÓN COMO EMPLEADO O DOCENTE DE LA UABJO. 4. ORIENTACIÓN AL PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO RESPECTO A SUS REQUERIMIENTOS LABORALES COMO PRESTACIONES SOCIALES, CONTRATOS COLECTIVOS, ETC. 5. Y TODAS LAS DEMÁS INHERENTES AL CARGO 			
CONTACTOS			
INTERNOS	TODAS LAS ENTIDADES DE LA UABJO		
EXTERNOS	PROVEEDORES		
PERFIL DEL PUESTO			
Generales:	Edad: MAYOR DE 25 AÑOS Estado Civil: CASADO Sexo: INDISTINTO		
Formación:	LICENCIATURAS EN CONTADURÍA PÚBLICA, ADMINISTRACIÓN PREFERENTEMENTE CON ESTUDIOS DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN.		
Habilidades :	MANEJO DE PERSONAL, COMUNICACIÓN ASERTIVA, ACTITUD DE LIDERAZGO.		
Conocimiento:	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CONDUCCIÓN DE PERSONAL Y REVISIÓN DE CONTRATOS COLECTIVOS.		
Experiencia:	2 AÑOS EN EL PUESTO O SIMILAR		

FUENTE: Elaborado por el tesista con información del departamento de recursos humanos de la UABJO.

3.3.8. Departamento de Archivo

Tabla 3.7. ARCHIVO

ORGANIZACIÓN			
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	PERSONAL A SU CARGO	ARCHIVISTAS
OBJETIVO DEL PUESTO	CONTROLAR LOS EXPEDIENTES PERSONALES DE LOS TRABAJADORES ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS DE QUIENES LABORAN EN LA “UABJO”.		
ACTIVIDADES			
4. RECIBIR, CLASIFICAR, ORDENAR, ADMINISTRAR, Y FACILITAR INFORMACIÓN,			
CONTACTOS			
INTERNOS	TODA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS, NOMINA Y ABOGADO GENERAL.		
EXTERNOS	N/A		
PERFIL DEL PUESTO			
Generales:	Edad: MAYOR 23 AÑOS Estado Civil: INDISTINTO Sexo: INDISTINTO		
Formación:	LICENCIATURA EN ARCHIVONOMIA		
Habilidades :	MANEJO DE KARDEX, MANEJO DE SCANNER, REDACCIÓN DE OFICIOS, CIRCULARES, MEMORANDUMS,		
Conocimiento:	MANEJO DE ARCHIVOS, PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN; WORD, EXCEL, BASE DE DATOS,		
Experiencia:	CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE ARCHIVONOMIA, COMPUTACIÓN Y REDACCIÓN.		

FUENTE: Elaborado por el tesista con información del departamento de recursos humanos de la UABJO.

El encargado de este departamento tiene como objetivo controlar los expedientes personales de los trabajadores académicos y administrativos de quienes laboran en la “UABJO”, las actividades que desarrolla son las de recibir, clasificar, ordenar, administrar, y facilitar toda información.

3.3.9. Asesoría Administrativa

TABLA 3.8. ASESORÍA ADMINISTRATIVA

ORGANIZACIÓN			
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	PERSONA A SU CARGO	N/A
OBJETIVO DEL PUESTO	PROPORCIONAR ASESORÍA ADMINISTRATIVA Y DE CÓMPUTO A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.		
ACTIVIDADES			
1. APOYAR A LA DIRECCIÓN FACILITANDO ASESORÍA ADMINISTRATIVA Y DE SISTEMAS 2. APOYO LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS SUSTANTIVOS PARA LA SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
3. CONTACTOS			
INTERNOS	SECRETARIA ADMINISTRATIVA, DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SECRETARIA DE PLANEACIÓN		
EXTERNOS	N/A		
PERFIL DEL PUESTO			
Generales:	Edad: MAYOR 23 AÑOS Estado Civil: INDISTINTO Sexo: INDISTINTO		
Formación:	LICENCIATURA		
Habilidades :	DON DE GENTES, FACILIDAD PARA CONCERTAR, ASERTIVO EN LA PROPUESTA DE SOLUCIONES, CONOCIMIENTO EN LA DOCUMENTACIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS.		
Conocimiento:	MANEJO DE PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS, TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN		
Experiencia:	2 AÑOS EN EL EJERCICIO DEL ÁREA O SIMILAR		

FUENTE: Elaborado por el tesista con información del departamento de recursos humanos de la UABJO.

El objetivo de esta oficina es el de proporcionar asesoría administrativa y de cómputo a la dirección de recursos humanos, las actividades que desarrolla el encargado de esta oficina es el de apoyar a la dirección facilitando asesoría

administrativa y de sistema, la elaboración de proyectos sustantivos para la secretaria administrativa y la dirección de recursos humanos.

3.3.10. Asesoría Jurídica

TABLA 3.9. ASESORÍA JURÍDICA

ORGANIZACIÓN			
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	PERSONA A SU CARGO	N/A
OBJETIVO DEL PUESTO			
ACTIVIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. EFECTUAR DICTÁMENES DE PROCEDENCIA O IMPROCEDENCIA DE JUBILACIONES, PRESTACIONES LABORALES, DESCUENTOS INDEBIDOS, ACTAS ADMINISTRATIVAS, FINIQUITO. 2. OTORGAR ASESORÍA EN TODOS Y CADA UNO DE LOS ASUNTOS QUE SEA NECESARIA LA INTERVENCIÓN DE LA ASESORÍA JURÍDICA. 3. CONTRATOS PARA PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO 			
CONTACTOS			
INTERNOS	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DEPARTAMENTO JURÍDICO Y SECRETARIA DE FINANZAS (NOMINAS), ÁREA DE ARCHIVO		
EXTERNOS	N/A		
PERFIL DEL PUESTO			
Generales:	Edad: MAYOR 23 AÑOS Estado Civil: INDISTINTO Sexo: INDISTINTO		
Formación:	LICENCIATURA EN DERECHO PREFERENTEMENTE CON MAESTRÍA		
Habilidades :	SABER HACER LIQUIDACIONES, JUBILACIONES, FINIQUITOS, CONTRATOS ETC.		
Conocimiento:	MANEJO DE LA LEY FEDERAL DE TRABAJO, DE LOS CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO Y EN GENERAL LA LEGISLACIÓN UNIVERSITARIA.		
Experiencia:	2 AÑOS EN EL EJERCICIO DE LA ABOGACÍA EN ÁREA LABORAL, MANEJO DE EQUIPO DE CÓMPUTO.		

FUENTE: Elaborado por el tesista con información del departamento de recursos humanos de la UABJO.

Diagnóstico y propuesta a una Institución Pública

Este departamento como su nombre lo indica tiene como objetivo general proporcionar asesoría jurídica a la dirección de recursos humanos, las actividades que desarrolla son las de efectuar dictámenes de procedencia o improcedencia de jubilaciones, prestaciones laborales, descuentos indebidos, actas administrativas, finiquito, otorgar asesoría en todos y cada uno de los asuntos que sea necesaria la intervención de la asesoría jurídica, elabora y revisa los contratos para personal académico y administrativo.

TABLA 3.10. ASISTENTE DE DIRECCIÓN

ORGANIZACIÓN			
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	PERSONA A SU CARGO	N/A
OBJETIVO DEL PUESTO	APOYAR EN ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS INHERENTES A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.		
ACTIVIDADES			
1. COLABORAR CON LA DIRECCIÓN EN DIFERENTES ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA MISMA.			
CONTACTOS			
INTERNOS	SECRETARIA ADMINISTRATIVA, DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SECRETARIA DE FINANZAS,		
EXTERNOS	N/A		
PERFIL DEL PUESTO			
Generales:	Edad: MAYOR 21 AÑOS Estado Civil: INDISTINTO Sexo: INDISTINTO		
Formación:	LICENCIATURA		
Habilidades :	FACILIDAD DE PALABRA, COMUNICACIÓN ASERTIVA, ACTITUD DE SERVICIO, DON DE GENTES, FACILIDAD PARA CONCERTAR.		
Conocimiento:	ADMINISTRACIÓN, MANEJO DE EQUIPO DE COMPUTO, REDACCIÓN DE ESTILO.		
Experiencia:	6 MESES EN EL EJERCICIO DEL ÁREA O SIMILAR		

FUENTE: Elaborado por el tesista con información del departamento de recursos humanos de la UABJO.

3.3.11. Asistente de dirección

El objetivo de este puesto es el de apoyar en las actividades administrativas inherentes a la dirección de recursos humanos, las actividades que desarrolla el que ocupa este puesto es el de colaborar con la dirección en diferentes actividades administrativas para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

TABLA 3.11. ENCARGADO DE LA NOMINA ACADÉMICA

ORGANIZACIÓN			
JEFE INMEDIATO	SUB-DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	PERSONAL A SU CARGO	ANALISTA
OBJETIVO DEL PUESTO	1. PROPORCIONAR SERVICIOS ACADÉMICOS ASÍ COMO EL ANÁLISIS DE PROPUESTAS Y DICTAMEN DE LAS MISMAS Y LA ORIENTACIÓN AL PERSONAL ACADÉMICO SOBRE SUS AFECTACIONES		
ACTIVIDADES			
1. REVISIÓN DE PROPUESTAS DE LAS “DES” 2. EMISIÓN DE DICTÁMENES SOBRE LA FACTIBILIDAD DE INGRESO DE PERSONAL ACADÉMICO 3. ORIENTACIÓN DE AFECTACIONES, QUE CONSISTE EN AJUSTE, REAJUSTES, O REVISIÓN DE PROPUESTAS DE HORARIOS ACADÉMICOS, PROPUESTOS POR LAS DISTINTAS “DES”			
CONTACTOS			
INTERNOS	TODAS LAS UNIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS		
EXTERNOS	N/A		
PERFIL DEL PUESTO			
Generales:	Edad: MAYOR 23 AÑOS Estado Civil: INDISTINTO Sexo: INDISTINTO		
Formación:	LICENCIATURA (C.P., L.A., O AFÍN)		
Habilidades :	MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES, ACTITUD DE LIDERAZGO, COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES		
Conocimiento:	MANEJO DE ARCHIVOS, PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN; WORD, EXCEL, BASE DE DATOS,		
Experiencia:	CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE ARCHIVONOMIA, COMPUTACIÓN, MANEJO DE PERSONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES		

FUENTE: Elaborado por el tesista con información del departamento de recursos humanos de la UABJO.

3.3.12. Encargado de la Nomina

El encargado de la nomina académica tiene como objetivo proporcionar servicios a los docentes así como el análisis de propuestas y dictamen de las mismas, la

orientación al personal académico sobre sus afectaciones en sus cheques, las actividades que desarrolla son las de : revisar las propuestas de las “DES”, emisión de dictámenes sobre la factibilidad de ingreso del personal académico, orientación de afectaciones, que consiste en ajuste, reajustes, o revisión de propuestas de horarios académicos propuestos por las distintas “DES”.

3.3.13. Supervisión

Actualmente esta área cuenta con catorce supervisores, este departamento tiene como objetivo supervisar y controlar la asistencia de trabajadores, empleados y docentes de la institución.

Las actividades que desarrollan son las de realizar visitas de supervisión en todas las unidades académicas y administrativas de la UABJO, recibir, clasificar, capturar, administrar, y facilitar información relacionada con el control de asistencia, redacción de actas circunstanciadas de ausencia laboral según resultados de la supervisión.

TABLA 3.12. SUPERVISIÓN

ORGANIZACIÓN			
JEFE INMEDIATO	SUBDIRECTOR	PERSONAL A SU CARGO	N/A
OBJETIVO DEL PUESTO	SUPERVISAR Y CONTROLAR LA ASISTENCIA DE TRABAJADORES, EMPLEADOS Y ACADÉMICOS DE LA INSTITUCIÓN.		
ACTIVIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. REALIZAR VISITAS DE SUPERVISIÓN EN TODAS LAS UNIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UABJO. 2. RECIBIR, CLASIFICAR, CAPTURAR, ADMINISTRAR, Y FACILITAR INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL CONTROL DE ASISTENCIA 3. REDACCIÓN DE ACTAS CIRCUNSTANCIADAS DE AUSENCIA LABORAL SEGÚN RESULTADOS DE SUPERVISIÓN. 			
CONTACTOS			
INTERNOS	TODAS LAS UNIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS.		
EXTERNOS	N/A		
PERFIL DEL PUESTO			
Generales:	Edad: MAYOR 23 AÑOS Estado Civil: INDISTINTO Sexo: INDISTINTO		
Formación:	LICENCIATURA (C.P. L.A. DERECHO, ETC.)		
Habilidades :	MANEJO DE BASE DE DATOS, REDACCIÓN DE OFICIOS, CIRCULARES, MEMORANDUMS		
Conocimiento:	MANEJO DE ARCHIVOS, PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN; WORD, EXCEL, BASE DE DATOS,		
Experiencia:	1 AÑO O SIMILAR		

FUENTE: Elaborado por el tesista con información del departamento de recursos humanos de la UABJO.

Se propone la siguiente Misión y Visión

MISIÓN

Proporcionar servicios de calidad a todo el personal de la UABJO, con criterios de gestión de la calidad que contribuya al logro de los objetivos principales de la Dirección de Recursos Humanos y de la UABJO.

VISIÓN

Disponer de una administración moderna de los Recursos Humanos de la Institución contando con un sistema de información eficiente y actualizada, promoviendo la mejora continua en los servicios que facilita la Dirección de Recursos Humanos al personal de la UABJO.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el diagnóstico organizacional de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca, se comprueba la utilidad de esta herramienta administrativa como un recurso de los directivos de una Institución Pública para mejorar el trabajo cotidiano, la colaboración de cada uno de los empleados y administradores, permiten establecer estrategias de mejora continua en procesos que muestran alguna debilidad.

El diagnóstico muestra que efectivamente, al realizarlo permite un nivel de detección de problemas y permite la búsqueda de soluciones parciales, aprovechando la potencialidad del mismo. De ahí que se ha intentado alcanzar el nivel estratégico, proponiendo cambios en el desempeño de la organización vista desde un enfoque sistémico.

Se detecta un porcentaje alto y muy diferenciado de valores institucionales de los empleados del departamento puesto que son afiliados a diferentes sindicatos: sindicalizados de confianza, sindicalizados de base, sindicalizados eventuales y empleados que no son sindicalizados y son de confianzas, esto trae como consecuencia que el procedimiento administrativo tenga un nivel altamente burocratizado, que impide que las funciones se lleven a cabo en el momento en que son requeridas.

El diagnóstico organizacional permitió detectar que el departamento de recursos humanos carece de Misión y Visión impidiendo que los objetivos trazados se vean limitados en cuanto al esfuerzo conjunto organizacional al carecer de

Conclusiones y recomendaciones

direccionalidad y como tal no puede el departamento alcanzar, eficiencia, eficacia y productividad.

La teorización del desarrollo organizacional parte de la propuesta de Kurt Lewin misma que permitió permear sus postulados a este trabajo en aplicación al departamento de recursos humanos de la UABJO, donde existen fuerzas opuestas, dadas las diferentes corrientes sindicales que tiene la universidad, la segunda idea de Kurt, parte del proceso de cambio que pasa por tres etapas, pero en el diagnóstico llevado en el departamento de Recursos Humanos se detecta la resistencia natural al cambio para crear el compromiso de realizar actividades que efficienten al capital humano como factor de competitividad .

El querer aplicar el modelo de cambio de sistema total que propone Kilmann, en el departamento, como unidad de tareas y como espacio geográfico donde se lleva a cabo el trabajo de investigación y a través del seguimiento de la misma se deduce que este modelo quedaría inconcluso, lo que lleva al paso número tres en la programación de la trayectorias, porque al querer ponerlas en practica irremediamente se enfrenta a la resistencia del personal.

El modelo de análisis de flujo tampoco se aplicaría al departamento, al identificar las características importantes de este modelo que son: el escenario de trabajo, la identificación de los factores sociales, que son adversos al mismo.

El modelo de desempeño individual de Warner Burke no es comprendido en el departamento de Recursos Humanos, dado que este sugiere que se debe distinguir entre el ambiente y la cultura de la organización, y en el diagnóstico que se llevó a cabo se concluye que este carece de organización.

Sin embargo el proceso de desarrollo organizacional permitió que se realizara el diagnóstico que sugiere el modelo, aplicándose primero el estudio por sub

Conclusiones y recomendaciones

unidades, continuando con la investigación con todo el departamento, esto permite que se haga más adelante una propuesta de organización.

Al empezar a aplicar el diagnóstico, y cuando se llegó al análisis de discrepancias se pudo proponer las acciones de cada uno de los departamentos que forman la oficina de Recursos Humanos, aplicando la investigación-acción.

Las fases del programa de Desarrollo Organizacional que describe Burner, en la entrada al tener contacto con el personal del departamento, y al ver la reacción de los mismos, estimuló a continuar con la investigación, al arribar al diagnóstico, se pudo apreciar el problema más latente que no permite llegar a una buena organización, la existencia de personal en el departamento que pertenecen a más de dos sindicatos.

Lo que proponen Cummings y Worley, determinó que en el ámbito del departamento de Recursos Humanos, daría respuesta a la hipótesis planteada: La aplicación del Desarrollo Organizacional en una institución pública como lo es la Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca, se aceptará la hipótesis que plantea el D.O. (casi todos los individuos experimentan impulsos hacia el crecimiento y el desarrollo personal si se proporciona un ambiente que los apoye y que a la vez les ofrezca un reto. La mayoría de las personas quieren desarrollar su potencial) porque esta propuesta toma en cuenta los aspectos políticos, la transición, la visión y la motivación al cambio. Proporcionándoles a los empleados una visión al futuro de su trabajo si se da un cambio a favor,

El diagnóstico cuando se llevó a cabo en el departamento fue una herramienta vital para la propuesta del organigrama y la formalización de actividades a desarrollarse en cada una de las unidades que lo integran.

Se detecta la falta de compromiso institucional de los trabajadores sindicalizados, como consecuencia el personal no tiene capacitación dentro del área que atiende

Conclusiones y recomendaciones

al personal que recurre a las oficinas de Recursos Humanos a tratar asuntos referentes a sus pagos, permisos, liquidaciones, renovación de contratos, revisión de los mismos.

Las propuestas que se realizan en el capítulo tres para cada dirección del Departamento de Recursos Humanos son con el objetivo que cada departamento identifique sus actividades y las desarrolle de acuerdo a los objetivos planteados dentro de los puestos, así el departamento de Dirección de Recursos Humanos, identifique que sus actividades son: la emisión de diversos tipos de constancias, el manejo de bajas y modificaciones de la situación laboral del trabajador ante la institución, la capacitación a todo el personal docente y administrativo y demás actividades inherentes al puesto.

De igual modo la propuesta de las actividades también incluye los contactos que el encargado del departamento tendrá dentro de sus funciones ejemplo: la subdirección de recursos humanos, sus actividades serán el control de área de supervisión, la capacitación al personal académico y administrativo y tendrá contactos con todas las unidades académicas y administrativas.

Se incluye el perfil del puesto que debe tener el encargado de cada departamento en la propuesta ejemplo: la Secretaria del Director tendrá como actividades: atender la recepción y darle seguimiento de la documentación de las distintas áreas de la Universidad; captura y archivo de incidencias; generar distintos oficios de condonación, antigüedad, INFONAVIT, AFORE, propuestas de personal académico; atención personalizada y vía telefónica y todas las demás inherentes a su puesto. El perfil que se sugiere es que sea de mayor de 18 años, estado civil indistinto y sexo femenino. Su formación técnico profesional y/o secretaria ejecutiva, las habilidades que debe tener son de tener un buen trato a los clientes, con conocimiento de manejo de archivos, redacción de oficios, conocimientos de informática (Windows, Word, Excel y Power Point).

Conclusiones y recomendaciones

Dentro de los logros obtenidos en el trabajo de investigación está el del objetivo general, éste se cumplió al analizar el marco teórico para aplicar los principios de Desarrollo Organizacional en una institución pública de educación superior siendo esta la Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca. De igual modo, uno de los objetivos específicos se cumplió en el apartado dos en el cuál se diseñó el marco teórico que permitió la aplicación de la teoría organizacional a una institución pública, entendiéndose esta como una organización que juega un papel social importante.

La hipótesis de investigación que plantea el Desarrollo Organizacional donde cita que casi todos los individuos experimentan impulsos hacia el crecimiento y el desarrollo personal si se proporciona un ambiente que los apoye y que a la vez les ofrezca un reto. La mayoría de las personas quieren desarrollar su potencial, se acepta la hipótesis que en una Institución pública como lo es la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca, dado que en la investigación realizada en el diagnóstico, se pudo percibir aceptación del personal al proponerles los cambios organizacionales, al interior de cada uno de los departamentos del departamento de Recursos Humanos.

La recomendación final puede darse en los siguientes términos; la formación de un clima organizacional adecuado, el fortalecimiento de los elementos de motivación apropiados, con la filosofía de servicio plasmadas en una Misión y Visión que fundamente y de sentido a los valores del departamento, y con el mejor esfuerzo de liderazgo por crear una cultura proactiva y dispuesta al cambio como estrategia directiva, contribuirá a la creación de un personal comprometido y solidario con la meta de la Universidad en proporcionar servicios educativos democráticos y de calidad .

BIBLIOGRAFÍA

- BOUNDS, G. (1994). *Beyond Total Quality Management*. Mc Graw Hill. 412 pp.
- BROWN, Donald R. and HARVEY, Donald. (2006). *Experiential Approach to Organization Development*. Prentice Hall. 7ª Edición.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1998). *Administración de recursos humanos*. Edit. Mc. Graw Hill. México. 4ª. Edición.
- CUMMING, T., WORLEY, C. (2001). *Organization development and change*. South Western College Publishing.
- DE FARIA Mello, Fernando Achilles (2000). *Desarrollo Organizacional*. Editorial Limusa. México.
- DUBIN, Robert. (1977). *Las relaciones humanos en la administración*. Edit. C.E.C.S.A. México. 4ª. Edición.
- FERRER Pérez, Luis. (1999). *Desarrollo Organizacional*. Edit. Trillas. México.
- FRENCH, Wendell L. and BELL, Cecil H. Jr. (1995). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias a la conducta para el mejoramiento de la organización*. Editorial Pearson Education. Mexico.
- GARVIN, D.A., (1988). *Managing Quality: The strategic and competitive edge*, The Free Press.
- GARZA Treviño, Juan Gerardo. (1996). *Administración Contemporánea. Reto para la empresa mexicana*. Editorial Alhambra Mexicana. México. 1ª. Reimpresión.
- GRAY, Edmund R. and SMELTZER, Larry R. (2001). *Management. The Competitive Edge*. Maxwell Macmillan International Editions.
- GUIZAR, Rafael. (2004). *Desarrollo Organizacional*. Mc. Graw Hill. / Interamericana de México. México. 2ª Edición.
- HAMPTON, David R. (1989). *Administration*. Mc. Graw Hill. México. 2ª Edición.
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. et al. (2000). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc. Graw Hill. México. 2ª Edición.
- KENDALL, Keneth E. and KENDALL, Julie. (2004). *Systems Analysis and Design*. 6a Edition. USA.

MELINKOFF, Ramón. (1990) Los procesos administrativos. Editorial Panapo. Venezuela.

MENDOZA Fung, María Elena. (1998). Fundamentos de la comunicación organizacional. Venezuela.

REYES Ponce, Agustín. (2000). Administración moderna. Editorial LIMUSA. México.

ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. (2001). Administración de Recursos Humanos. Editorial LIMUSA. México.

ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David (1996). Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones. Edit. Prentice Hall. Mexico.

ROBLES García, Nelly M. (1998). El manejo de los recursos arqueológicos en México: El caso de Oaxaca. CONACULTA. México.

RODRIGUEZ Mancilla, Darío. (2003). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfa-Omega. 6ª Edición. Chile.

SHERMAN Arthur, BOHLANDER George, SNELL Scout (2001). Administración de Recursos Humanos. Thomson Editores. Mexico. 11ª Edición.

SHERMERHORN, John R. (2001). Administration. Edit. LIMUSA. México. 1ª Edición.

VALDEZ Rivera, Salvador. (1998). Diagnóstico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. Trillás. México.

WERTHER, William B. y Keith Davis. (2000). Administración de personal y recursos humanos. Edit. Mc. Graw. Hill. México. 4a. Edición.