



# UNIVERSIDAD ALHER ARAGON

INCORPORADA A LA UNAM

---

LICENCIATURA EN PSICOLGÍA

CLAVE DE INCORPORACION 895225

**“Análisis de diagnóstico organizacional, para generar una propuesta de mejora continua basada en el “Modelo de Planeación de Lippitt, Watson & Westley” para una institución educativa privada de nivel básico.”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

**P R E S E N T A**

LEOZEF ROMERO RODRÍGUEZ

ASESOR

Lic. Miguel Ángel Aguilar Padilla

CIUDAD NEZAHUALCÓYOTL, MÉXICO, JUNIO DE 2018



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

<b>INDICE</b>	<b>PAGINA.</b>
Resumen -----	1
Introducción -----	2
Planteamiento del problema -----	4
Preguntas de investigación -----	5
Objetivo general -----	6
Objetivos particulares -----	6

## **CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

1.1 Definición de diagnóstico organizacional -----	8
1.2 Definición de organización -----	11
1.3 Modelos de organización -----	14
1.4 Estructura organizacional -----	17
1.4.1 Definición de misión organizacional -----	18
1.4.1.1 Características y elementos de la declaración de la misión -----	19
1.4.2 Definición de visión organizacional -----	20
1.4.2.1 Visión estratégica -----	21
1.4.3 Definición de estructura operativa -----	22
1.4.4 Psicología organizacional y su vinculación con las organizaciones empresariales -----	23
1.4.5 Roles, tareas y funciones más importantes que cumple un psicólogo dentro de las organizaciones -----	25
1.5 Gestión de los recursos humanos -----	27
1.6 Definición de cultura organizacional -----	28
1.6.1 Ethos institucional -----	29
1.7 El entorno y desempeño organizacional -----	31
1.8 Evaluación de los recursos humanos -----	32

## **CAPÍTULO II: MEJORA CONTINUA**

2.1 Definición y antecedentes de mejora continua en las organizaciones -----	34
2.2 Modelos de mejora continua -----	37
2.2.1 Método Kaizen -----	37
2.2.2 Método de los 7 pasos -----	39
2.2.3 Método Six-sigma -----	41
2.2.4 Método Deming -----	42
2.2.5 Modelo al premio europeo de la calidad -----	43
2.3 Definición de calidad en las organizaciones -----	44

2.3.1 Principios de la calidad -----	45
2.4 Definición de productividad -----	46
2.4.1 Cinco perspectivas de la productividad -----	47
2.5 Definición de institución educativa privada -----	48
2.6 Evaluación de los recursos humanos -----	50

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

3.1 Enfoque cualitativo -----	53
3.2 Diseño fenomenológico -----	57

### **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL**

4.1 Intervención en el desarrollo organizacional -----	59
4.2 Planificación estratégica -----	62
4.3 El cambio planeado -----	63
4.4 Modelos de cambio planeado -----	64
4.4.1 Modelo de Kurt Lewin -----	64
4.4.2 Modelo de cambio planeado de Lewin -----	65
4.5 Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley ----	67
4.5.1 fases del modelo de planeación -----	67

### **CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN RELACIONADA**

5.1 Investigación 1: Resumen descriptivo -----	71
5.1.1 Antecedentes -----	71
5.1.2 Resultados preliminares -----	72
5.1.3 Objetivos del proyecto -----	73
5.1.4 Objetivo general -----	73
5.1.5 Objetivos particulares -----	73
5.1.6 Método -----	74
5.2 Investigación 2: Resumen descriptivo -----	74
5.2.1 Antecedentes -----	75
5.2.2 Resultados preliminares -----	76
5.2.3 Objetivos del proyecto -----	76
5.2.3.1 Objetivos particulares -----	77
5.2.4 Método -----	77
5.3 investigación 3: Resumen descriptivo -----	77
5.3.1 Conceptos relevantes -----	78
5.3.2 Resultados preliminares -----	78
5.3.3 Objetivos del proyecto -----	79
5.3.3.1 Objetivo general -----	79
5.3.3.2 Objetivos particulares -----	79

## **METODO**

Enfoque de investigación -----	82
Diseño de investigación -----	82
Alcance del estudio -----	83
Variables-----	83
Definición conceptual -----	83
Variable I: Diagnóstico organizacional -----	83
Variable II: Mejora continua -----	83
Descripción de participantes -----	84
Contexto -----	85
Recolección de datos -----	86
Técnicas e instrumentos de recolección de datos -----	87
Observación -----	87
Entrevistas -----	88
Tipos de preguntas en las entrevistas -----	89
Entrevistas a empleados -----	91
Elaboración de encuestas -----	93
El papel del investigador en la recolección de los datos cualitativos -----	94
Análisis de los datos-----	97
Triangulación metodológica -----	98
Estrategias de triangulación múltiple -----	98
Descripción de áreas organizacionales -----	99
Técnicas de recolección de datos.....	101
Observación no participante -----	101
Entrevista semiestructurada -----	102
Definición de escala Likert -----	104
Construcción de la escala -----	104
Determinación de las puntuaciones dadas a las categorías de los ítems -----	105
<b>MATRIZ DE DATOS.....</b>	<b>107</b>
Matriz de datos cualitativos -----	108
<b>DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>112</b>
Limitaciones del estudio -----	118
Propuesta de cambio organizacional -----	119
Fase 1: estructura organizacional -----	120
Misión -----	120
Visión -----	120

Visión estratégica -----	121
Valores -----	121
Filosofía de la organización -----	121
Organigrama -----	121
Propuesta de organigrama -----	123
Fase 2: planeación -----	123
Acción -----	123
Estabilización y evaluación -----	124
Fase 3: terminación -----	124
Referencias	
Anexos y evidencias	

## RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo general, realizar un Análisis de Diagnóstico Organizacional para generar una propuesta de mejora continua en el "Centro de Estudios Siglo XXI, S.C.", siendo esta una institución educativa privada de nivel básico. De acuerdo con las variables sustantivas el soporte teórico fundamental, se basó en conceptos relacionados con el Análisis de Desarrollo Organizacional y Mejora continua, que complementan al Diagnóstico Organizacional, asimismo se hizo referencia exhaustiva a las áreas en las cuáles se centraría el análisis, Lippitt, Watson y Westley (1958). Metodológicamente es un estudio de carácter cualitativo y corresponde al diseño fenomenológico de alcance descriptivo, basado en técnicas de recopilación de datos donde se aplicaron la observación no participante, entrevistas y encuestas a los participantes y a través de la técnica de triangulación metodológica, se generó una matriz de datos que permitió contrastar la información obtenida. Los resultados permitieron identificar las necesidades y describir la situación actual de la institución, con base en lo anterior se diseñó una Propuesta de Mejora Continua, a través del Método de Intervención Organizacional; "*Modelo de Planeación de Lippitt, Watson & Westley*" que promueva el desarrollo de la organización en términos de calidad y productividad, Lippitt, Watson y Westley (1958).

## ABSTRACT

The general objective of the study was to carry out an Organizational Diagnosis Analysis to generate a proposal for continuous improvement in the "Centro de Estudios Siglo XXI, S.C.", being this a private educational institution of basic level. According to the substantive variables, the fundamental theoretical support was based on concepts related to Organizational Development Analysis and Continuous Improvement, which complements the Organizational Diagnosis, likewise, an exhaustive reference was made to the areas on which the analysis would focus, Lippitt, Watson and Westley (1958). Methodologically it is a qualitative study and corresponding to the phenomenological design of descriptive scope, based on techniques of data collection where were applied; Non-participant observation, interviews and surveys through the methodology of triangulation, and a matrix of data was realized to contrast the obtained data. The results allowed to identify the needs and describe the current situation of the institution, based on the above, a Continuous Improvement Proposal was designed, through the Organizational Intervention Method; "Lippitt, Watson & Westley Planning Model" that promotes the development of the organization in terms of quality and productivity, Lippitt, Watson and Westley (1958).

## INTRODUCCIÓN

El estudio tiene como propósito realizar un Análisis de Diagnóstico Organizacional para generar una propuesta de mejora continua en términos de calidad y productividad en el Centro de Estudios Siglo XXI, S.C.

La Institución “Centro de Estudios Siglo XXI S.C.”, es una Organización enfocada en el servicio profesional docente, desde el nivel preescolar hasta el medio superior. La importancia de ofrecer un servicio educativo privado, dirige a las organizaciones a buscar obtener altos niveles de disponibilidad por parte de colaboradores y docentes, para garantizar a los clientes el óptimo desarrollo del alumnado a través de la mejora continua de los institutos, tanto del trabajo de los empleados en particular como de la organización en lo general, permitiendo así una mayor satisfacción en el lugar de trabajo, siendo esto la base del funcionamiento de la organización empresarial, traduciendo así en mayores ingresos y ahorros financieros a largo plazo, además de la disminución de rotación de personal, mejoras en el clima laboral, etc.

La existencia de necesidades organizacionales con respecto al desarrollo del personal dentro de su área de trabajo, generalmente no son bien atendidas, generando así problemas o dificultades interpersonales entre colaboradores y también con la organización. Es un hecho que en numerosas ocasiones atenta contra la satisfacción laboral de los empleados y la estabilidad de la organización en términos económicos y de clima laboral. Dado lo anterior es necesario generar una investigación que mejore a una institución educativa privada en términos de calidad y productividad.

El estudio presenta de manera específica el planteamiento del problema, acompañado de las preguntas que dirigen la investigación. En seguida se encuentra el primer capítulo; la definición del concepto de Diagnóstico Organizacional (D.O.), sus tipos y modelos, en donde se abordan los conceptos de organización así como sus antecedentes, también se hace mención de la importancia de la participación del psicólogo organizacional

así como de la gestión de R.H. Dentro del segundo Capítulo; se define el concepto de Mejora Continua y se hace mención de sus antecedentes y modelos de ésta, se define calidad y productividad en las organizaciones y se menciona la importancia de la evaluación de los R.H. en las Organizaciones. En el tercer capítulo; Está acompañado de la definición del concepto de Intervención organizacional, así como la planificación estratégica en las organizaciones, y se hace mención acerca de los modelos de cambio planeado y por último en el capítulo cuatro; se mencionan las investigaciones relacionadas, en dónde se describen tres investigaciones semejantes (metodológicamente hablando), en función al propósito de investigación, las cuales funcionan como guía de apoyo para llevar a cabo el estudio. Concluido el marco teórico compuesto por los capítulos antes mencionados, se especifica el método de investigación en el que se describe el enfoque y diseño de estudio, así como su alcance, se describen las técnicas de recopilación de datos cualitativos, para su posterior análisis a través de la técnica de triangulación metodológica de datos cualitativos, para realizar una matriz de datos que permita conocer las necesidades reales del Centro de Estudios Siglo XXI. Y con ello, generar una propuesta de intervención organizacional que beneficie a la institución en términos de calidad y productividad.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Parte de los cambios globales, tecnológicos, políticos y sociales llevan a las instituciones educativas privadas a ser más competitivas, mejorar sus procesos de trabajo y calidad de servicios. Y de esta manera alcanzar el cumplimiento de las exigencias cambiantes de los clientes manteniéndolos satisfechos con miras a exceder sus expectativas.

Por lo que se decidió realizar un trabajo de investigación directamente con una institución educativa privada de nivel básico llamada: “Centro de Estudios Siglo XXI S.C.” ubicado en; Alfonso Corona del Rosal Mza. 5 Lt. 29 Col. Emiliano Zapata en el Estado de México, fundada en el año 1985.

En el ciclo escolar 2009 – 2010, el negocio consigue el estándar más alto de inscripciones con un total de 309 inscripciones en alumnado. Sin embargo, para el ciclo escolar 2012 la organización comienza a presentar bajas hasta mostrar puntos de quiebre en las inscripciones de su alumnado, disminuyendo considerablemente en un 15% - 20%, por lo que la institución. Al ser una institución de nivel básico, el Centro de estudios Siglo XXI posee muchos problemas típicos que aquejan a este tipo de organizaciones como son: Desconocimiento por parte de sus empleados de la misión y visión de la empresa, falta de comunicación entre colaboradores así como de planeación y organización, poco control de procesos administrativos, falta de flujo de información, de liderazgo, dirección, desmotivación del personal y relaciones interdepartamentales ineficientes.

Durante las últimas décadas, las organizaciones en general han dirigido sus investigaciones hacia la mejora continua a través de intervenciones laborales que las desarrollan y a su vez las vuelven más competitivas en función de sus propias necesidades y de los clientes. Es por eso que dicha investigación tiene la finalidad de diseñar una propuesta de mejora continua a través del análisis de Diagnóstico Organizacional y de la planeación de un diseño de intervención con base en las necesidades detectadas en la institución antes mencionada.

Por lo tanto, dicha investigación aportará los siguientes beneficios: los conocimientos en relación al análisis de diagnóstico organizacional y los modelos de intervención al respecto, tales como el Modelo De Planeación, propuesto por Lippitt, Watson y Westley en el año 1958 el cual sugiere 7 etapas durante el proceso de cambio, dichas etapas incluyen la necesidad de un agente “externo” al sistema, así como una fase de “diagnóstico” inicial.

Por lo tanto, ¿Convendría realizar un análisis de diagnóstico organizacional, para generar una propuesta de mejora continua en el “Centro de Estudios Siglo XXI, S.C.”, siendo esta una institución educativa privada de nivel básico?

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Qué institución de educación privada de nivel básico requiere de un Análisis de Diagnóstico Organizacional?
- ¿Cuáles son los antecedentes de fundación del Centro de Estudios Siglo XXI S.C.?
- ¿A través de qué técnicas de recolección de datos se pide la información relacionada a la estructura organizacional del Centro de Estudios Siglo XXI?
- ¿Cuál sería las técnicas necesarias para el análisis de los datos obtenidos en la institución Centro de Estudios Siglo XXI S.C.?
- ¿De acuerdo con los datos obtenidos, qué modelo de intervención organizacional es el más apropiado para diseñar una propuesta de mejora continua?

## **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un Análisis de Diagnóstico Organizacional para generar una propuesta de mejora continua en el “Centro de Estudios Siglo XXI, S.C.”, siendo esta una institución educativa privada de nivel básico.

## **OBJETIVOS PARTICULARES**

- ✓ Identificar una institución de educación privada de nivel básico con la que se pueda generar un Análisis de Diagnóstico Organizacional.
- ✓ Contactar a las autoridades directivas de la institución Centro de Estudios Siglo XXI S.C.
- ✓ Solicitar apertura para la realización de la investigación a las autoridades de la institución Centro de Estudios Siglo XXI S.C.
- ✓ Conocer los antecedentes de fundación del Centro de Estudios Siglo XXI S.C.
- ✓ Recolectar información relacionada a los antecedentes organizacionales, a través de técnicas y herramientas aplicadas en el Centro de Estudios Siglo XXI S.C., para identificar las necesidades de intervención organizacional
- ✓ Analizar los datos recolectados sobre la dinámica organizacional de la institución Centro de Estudios Siglo XXI S.C.
- ✓ Diseñar la propuesta de mejora continua a través del Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley para favorecer a la organización en términos de dirección y control de objetivos organizacionales promoviendo la calidad y productividad en las empresas.

***CAPÍTULO I:***

***DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL***

La necesidad de encontrar pronta solución a los problemas que presentan las organizaciones, las obliga a evaluar la situación de la empresa, sus conflictos, es decir, los problemas que existen dentro de ésta, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento, sin embargo, existen técnicas y herramientas que favorecen el proceso de Diagnóstico Organizacional. A continuación se menciona la definición de diagnóstico organizacional.

## **1.1 DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

La palabra diagnóstico es un término usado principalmente en el ámbito médico como un punto de partida para determinar enfermedades y sus posibles causas. Es uno de los aspectos médicos más importantes ya que de esto depende la elección del tratamiento para que sanen determinadas enfermedades, siempre buscando una calidad de vida acorde a las necesidades del paciente. En este caso se hace uso de este término para emplearlo en un contexto de organizaciones empresariales, es como si la organización fuera el paciente y en este caso el psicólogo organizacional es el médico (que funciona como agente de cambio) que diagnostica enfermedades, explora sus causas y promueve tratamientos. El diccionario Encarta (2005), define Diagnóstico como perteneciente o relativo a la diagnosis. Diagnosis proviene del griego y significa conocimiento.

Con base en lo anterior se entiende que la organización es un sistema analizable y que adicional a esto, está compuesta de subsistemas. Garza (1999) plantea que las organizaciones son cualquier tipo de institución social: la familia, un sindicato, un club deportivo o una iglesia. Por lo que la empresa es una modalidad de la institución en donde su finalidad es netamente económica. Romero (2006) define Diagnóstico Empresarial como "... el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permiten determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos" en su libro "Organización

y Procesos empresariales” (p. 13).

Garza (1999) se apega a las modalidades de organizaciones con base en los siguientes criterios:

- Por su Finalidad: Lucrativas y No Lucrativas.
- Por su Actividad: Industriales, Comerciales, Agrícolas y de Servicios.
- Por el Origen de su Capital: Pública y Privada.
- Por su Estructura: Personas Físicas y Personas Morales (jurídicas).

Mientras que por otro lado el autor Yammal y Yammal (1997) acepta la siguiente clasificación:

- Por el Interés que representan: Públicas y Privadas.
- Por el Fin que persiguen: Con Fines de Lucro y Sin Fines de Lucro.
- Por la Identidad de sus Titulares: Personales y Sociedades.
- Por su Relación con el Medio: Abiertas y Cerradas.
- Por su Legalidad: Lícitas e Ilícitas

Si ponemos atención las clasificaciones de los dos autores no coinciden en su totalidad, pero tampoco se contraponen. Ahora bien, ambas clasificaciones contemplan los fines que persiguen, citando: Con Fines de Lucro y Sin Fines De Lucro.

De acuerdo con Cummings (1993) el diagnóstico es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización. A través de este descubrimos los aspectos en cada área que requieren mantenerse, modificarse o cancelarse, incluye recopilación de información pertinente a cambios y aprovechando el potencial de la organización. Adicional a lo anterior Koontz y Weihrich (1998) utilizan el término “Diagnóstico Organizacional” cuando una empresa experimenta ciertos problemas y los directivos recurren a un experto para efectuar un cambio planeado en la organización. Ambos coinciden (directivos y el experto) en la necesidad

de un Diagnóstico Organizacional. Así, el consultor procede a recopilar información en varias unidades organizacionales por medio de cuestionarios, entrevistas y observaciones. Los datos son analizados y preparados para retroalimentación. El citado autor amplia manifestando que el proceso común del Desarrollo Organizacional (DO) incluye la identificación de problemas, el diagnóstico de una organización, la retroalimentación de información sobre la organización, el desarrollo de una estrategia de cambio, intervenciones y medición y evaluación de las acciones de cambio. El Diagnóstico Estratégico podríamos decir que percibe una intención para dar énfasis sobre aspectos fijados como direccionadores, con el fin de realizar mediciones y evaluaciones que permitan el análisis de la organización.

En este sentido, se puede apreciar una mayor claridad, porque toma en cuenta desde el inicio, variables ya definidas por la misma organización que se encuentran establecidas en la visión y la misión. Voguel (2006 citado en Chiavetano, 2006), hace uso del término “Diagnóstico Situacional”, el enfoque situacional es una corriente que parte de un principio en el cual la Administración es relativa y contingencial, es decir, depende directamente de las circunstancias que intervengan en la organización, nos referimos a factores internos que modifican el funcionamiento de esta como el ambiente o la tecnología. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra.

Chiavetano (2006), explica que “la palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no, dependiendo de las circunstancias. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia y por la evidencia, y no por la razón.” (p. 430).

Por otro lado, Romero (2006) define el término “análisis” como: Acto de separar las etapas de un proceso o desglosar una estructura organizacional en sus componentes más simples, a los efectos de determinar su esencia, sus características y la forma de su funcionamiento. Estudiar cada una de las partes de un todo, por

separado, a los efectos de determinar las características y posibles soluciones a los problemas detectados.

Para poder hablar de un diagnóstico organizacional y su análisis lo recomendable es tener bien definido justamente el término organización, para conocerlo desde su composición conceptual, hasta la operativa.

## 1.2 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

El auge de las organizaciones históricamente hablando se debe precisamente a la superación de las limitaciones individuales, a través de las unificaciones de recursos materiales y humanos, consiguiendo mucho más que si se realizara individualmente. Pero, ¿Cómo se podría definir el concepto de organización?

Según Fayol (1916, citado en Hall, 1981), define a la organización como: “organizar un negocio que es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal” (p.19). Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana, proporcionando un análisis desde su estructura. Según Castillo (1992), analiza las diversas escuelas de los pensamientos administrativos, incluyendo los doce elementos con los cuales está en contacto una organización y que son los siguientes: el ser humano, la motivación, el medio ambiente, el liderazgo, la comunicación, el conflicto, poder, cambio, la toma de decisiones, la participación y la eficiencia.

Spencer (2015) Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos esenciales:

- En el crecimiento.
- En el hecho de volverse más complejo a medida que crece.
- En el hecho de que haciéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia.

- Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes.
- Porque en ambos casos existe creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad.

Desde un punto de vista más sencillo, se puede decir que una organización es el conjunto de personas que se reúnen y colaboran en base a objetivos comunes para lograr determinadas metas. Chiavenato (1993), indicó lo siguiente: una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización.

Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. Dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

Por otra parte, de acuerdo con León (1985) “una organización es en el sentido más amplio, un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” (p. 68). Este acuerdo se percibe informal ya que constituye una sociedad con base en la ley en términos de objetivos, estatus, funciones y el número de sus directivos, no obstante,

se necesita del común acuerdo entre personas para alcanzar sus objetivos organizacionales. Gibson, Ivanicevich y Donnelly (1996), definen la organización como “Una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes”, (p. 6). Cabe señalar dos conceptos importantes en esta definición; estructura deliberada y objetivos en común, es decir; si no se definen los objetivos en común, no existe una estructura definida, y al no haber estructura no podría considerarse organización.

Ahora bien, se podría considerar que una cafetería, un bar, un hospital, una escuela, un banco, un ayuntamiento o un supermercado son todas entidades organizacionales, pero, ¿Son empresas?, todas comparten elementos fundamentales de una organización: conjunto de recursos (humanos y materiales), objetivos y estructura, pero por poner un ejemplo, ni el hospital, a excepción de los privados, ni el ayuntamiento son empresas. ¿Cuál es entonces el elemento del cual carecen las organizaciones para ser consideradas empresas?, este elemento es; el ánimo de lucro, es decir la finalidad económica para la que han sido creadas las empresas

Según Fernández (2011) las empresas son organizaciones que proveen bienes o servicios cuya finalidad es la obtención de beneficios (diferencia entre los ingresos y los gastos de la empresa). No obstante, a pesar de los intereses y beneficios esperados por cada organización, éstos son precisamente lo que las hace únicas y diferentes. Según Bohlander, Snell y Sherman (1993) en su libro Administración de Recursos Humanos mencionan que la organización empresarial (o emprendedora) es el tipo más sencillo de organización, centralizada en gran medida en la figura del ejecutivo principal o de un emprendedor que la fundó y que la dirige.

Con base en lo anterior se plantean a continuación la descripción de los modelos de organización.

### 1.3 MODELOS DE ORGANIZACIÓN

Schein (1982), propone una relación de aspectos que una teoría de sistemas debería considerar en la definición de organización:

- La organización debe ser considerada como un sistema abierto. La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos y funciones múltiples.
- La organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros. Al ser los subsistemas mutuamente dependientes, un cambio en uno de ellos, afectará a los demás.
- La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas. Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente, hacen difícil definir las fronteras de cualquier organización.

Ahora bien ¿Para qué se reúnen las personas dentro de una organización? En el modelo más simple y sencillo, se podría decir que aquellos que la conforman tienen objetivos comunes y tareas específicas para el logro de metas y un beneficio en común. Dentro de un sistema cada uno de los elementos está engrazado e interactúan entre sí, y cada una de las partes no puede desvincularse del todo ya que su funcionamiento depende del correcto engranaje y función de los otros elementos.

Desde tiempos antiguos los seres humanos han tenido la necesidad de organizarse de acuerdo a un interés en común, es decir para el logro de objetivos. Por lo tanto, Las organizaciones son sistemas sociales (porque participan individuos reunidos en grupos sociales), son abiertos porque se retroalimentan del medio ambiente, buscan la homeostasis y tienen su dinámica interna que les permite ampliarse y sobrevivir en un determinado momento. Las organizaciones actuales han tenido que pasar por un desarrollo histórico desde su origen hasta nuestros días. Aunque aparentemente siempre han existido han sufrido cambios importantes. Sin

embargo, las organizaciones no surgen de manera azarosa, es decir, hay un individuo o varios individuos que deciden agruparse para un fin común.

De acuerdo con Pérez y Solís (2009) la Administración de Empresas es una disciplina que estudia la forma en que las empresas u organizaciones obtienen y utilizan los recursos que tienen a disposición para el logro de determinados fines y objetivos. En un primer momento el concepto de Administración se encontraba limitado por su definición etimológica: “del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.” (Pérez. & Solís 2009, p. 33)

Existen diferentes definiciones del concepto de administración entre los que encontramos el de Ortiz, (2009) quien menciona que es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Ninguna de las definiciones anteriores son excluyentes entre sí, por el contrario permiten enlazar diversos elementos, lo que llevaría a una definición más completa. Se sabe que la administración no solo es un arte o una técnica, es considerado por algunos como una ciencia que permite planear, dirigir, anticipar y eficientar sistemáticamente los procesos dentro de las organizaciones empresariales para el logro de sus objetivos.

Las organizaciones están conformadas por personas es por eso que es importante entender y preciar el componente humano dentro de las organizaciones, debido a que existe una complejidad de las relaciones sociales dentro de ella. Estas personas que laboran dentro de la organización es lo que se denomina en Administración como Recursos Humanos. Las personas que integran la organización no solo son la fuerza laboral de las empresas. Son seres humanos que piensan, sienten y desean progresar económica y laboralmente, Desean auto realizarse y disfrutar de los beneficios de participar en una organización empresarial.

Los recursos humanos ahora son considerados como una pieza clave en

el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas, elevando su papel a una posición estratégica

De acuerdo con Butteris (2001) las funciones de los recursos humanos en la empresa son las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento Ejecutivo. El departamento de Recursos Humanos de la empresa, es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados.
- Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede observar la complejidad del sistema de las organizaciones, pues este abarca desde los recursos económicos y financieros, hasta los recursos humanos. Un subsistema no podría funcionar adecuadamente si otro de los subsistemas falla. Dado lo anterior la presente investigación está enfocada en la importancia y el equilibrio de los Recursos Humanos como un subsistema sin el cual los otros subsistemas no funcionarían adecuadamente, tomando en cuenta esta característica dentro de la Organización. Después de plantear lo antes mencionado, se da paso a definir la estructura organizacional.

## **1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional según Chiavenato (2004), es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional, Lusthaus, Adrian, Anderson, Garden y Montalván (2002), mencionan lo siguiente: “Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo.” (p. 53).

En este apartado se entiende que la estructura le proporciona a las organizaciones el diseño para concluir las metas que se establezcan como empresa, no obstante dicho diseño se compone a través del establecimiento de la misión organizacional principalmente. A continuación se define el concepto de misión organizacional.

### **1.4.1 DEFINICIÓN DE MISIÓN ORGANIZACIONAL**

La definición que se utilizó en este estudio es la que se presenta a continuación. Fernández (2011) menciona que la misión es el propósito o razón para existir de la organización, es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares, Se considera dicha definición ya que al describir el propósito o la razón de ser deliberadamente se necesita señalar el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados, describe los valores y las prioridades de una organización, fija en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Thompson y Strickland (2001) con respecto a lo que debería ser una misión dicen: “Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir” (p. 4).

Es considerado por Kotler y Armstrong (2004) como un importante elemento de la planificación estratégica, es decir, que describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa. Es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y sobre todo las estructuras organizativas.

Sin más preámbulo a continuación, se describen las características y elementos de la declaración de la misión.

### **1.4.1.1 CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN**

#### **Características:**

- Define cómo es la organización y cómo quiere llegar a ser.
- Describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica.
- Diferencia a una organización cualquiera de las demás.
- Sirve de marco para evaluar las acciones presentes y futuras

#### **Elementos:**

- Clientes.
- Productos o servicios.
- Mercados.
- Tecnología.
- Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.
- Filosofía.

(Fernández, 2011, p. 11.)

Sosteniendo lo anterior, es posible ampliar el panorama acerca de la importancia de la estructura organizacional en las empresas, ya que ésta proporciona las características y elementos específicas para lograrlo de manera efectiva incrementando a través de estos las posibilidades de satisfacer mejor las necesidades tanto de los clientes como de los trabajadores, aunado a lo anterior, a continuación, se define el concepto de visión organizacional.

## 1.4.2 DEFINICIÓN DE VISIÓN ORGANIZACIONAL

“Es la percepción precisa de la empresa y de su entorno presente y futuro, más allá de sus fronteras marcadas por su organización formal que permite comprender su desenvolvimiento en el medio ambiente, visualizando oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades.”, (Fernández, 2011, p. 12). En términos generales expresa las aspiraciones y propósito fundamentales de una organización, por lo general apelando a los corazones y las mentes de sus miembros.

La visión para Fleitman (2000) la define como “El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (p. 283). Es denominado también como el sueño de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Previo a lo establecido, se entiende que las empresas necesitan fijar su meta a futuro con el objetivo de expandirse en términos organizacionales, de desarrollo, para de esta manera colocarse como una empresa competitiva dentro del mercado. Sin embargo las organizaciones generalmente suelen saber a dónde quieren llegar, pero no saben qué y cómo lo deben hacer para posicionarse en el lugar que desean estar, por eso es importante apoyarse de técnicas como la que se menciona a continuación, para ello se da paso a definir el concepto de visión estratégica.

### 1.4.2.1 VISIÓN ESTRATÉGICA

Fernández (2011) señala que la visión estratégica es el mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar. Por lo tanto, la misión y visión de una empresa u organización tienen que ir de la mano de una declaración coherente de sus valores.

Con base en lo anterior, López (2008) señala que: Los valores organizacionales son tomados, muchas veces, como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican. Luego de haber presentado la misión, visión y valores de una empresa, el siguiente paso es definir la descripción de cargos y organigrama de la misma. Es lógico que después de contratar al recurso humano el paso siguiente es ubicarlos como fuerza de trabajo dentro de la organización. Estas personas deben ser integradas a la empresa, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño. De aquí la importancia de que exista una definición y descripción de cargos, y ubicar estos en el organigrama.

Fleitman (2000) define el organigrama como la "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría" (p. 246).

Teniendo por entendido que la misión organizacional en términos generales es lo que las organizaciones pretenden ser, mientras que por otro lado visión organizacional en conjunto con la visión estratégica, describen el cómo pretende verse una empresa en determinado tiempo, especificando en qué se va a basar para conseguir las metas previamente establecidas, teniendo en claro lo anterior, a continuación se define el concepto de estructura operativa de una organización.

### **1.4.3 DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA OPERATIVA**

Mûler (1995) señala que la mayoría de las personas visualizan una estructura organizacional en términos del organigrama conocido. No obstante, la estructura es mucho más que eso. Comprende la división del trabajo, incluidas las funciones, la responsabilidad y la autoridad, así como la coordinación del trabajo en unidades y grupos interunidades e intraunidades. Se debe evaluar la estructura para ver si facilita u obstaculiza el movimiento hacia la misión y las metas. Es decir, la estructura no sólo refiere componentes sino también funcionalidades en las distintas áreas. La coordinación es el proceso de vincular actividades especializadas de individuos o grupos de modo que estos puedan trabajar y lo hagan a fines comunes. La estructura también incluye cuestiones de coordinación (Mintzberg & Quinn, 1995).

Entendiendo lo anterior, al estar las organizaciones divididas en subsistemas, requieren de capital humano suficiente y para su funcionamiento, creando así una división de trabajo que permite mejorar los procesos administrativos y operativos, además de la coordinación de éstos para el alcance de objetivos organizacionales. Sin embargo cuando existen necesidades en las empresas, es necesario atenderlas a través de un agente externo a las organizaciones que proporcione objetividad al estudio de las empresas, este agente externo deberá ser preferentemente un psicólogo organizacional que cuente con la experiencia necesaria para desempeñar sus funciones, pero antes de hablar de este elemento es necesario describir la vinculación de la psicología organizacional en las empresas, por lo que se menciona a continuación.

#### **1.4.4 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL Y SU VINCULACION CON LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES**

En 1945, la Asociación Americana de Psicología (APA) creó la división de Psicología Industrial y de Negocios, denominación que fue cambiada por la Asociación de Psicología Organizacional y del Trabajo en 1970.

Según Landy (2007) La Psicología Organizacional y del Trabajo, es la aplicación de principios, teorías e investigaciones psicológicas en organizaciones como corporaciones, empresas, organismos gubernamentales, organismos públicos, organizaciones gremiales, organizaciones académicas, organizaciones comunitarias y de salud. Los mismos autores definen como organización a un grupo de personas que comparten objetivos comunes y que siguen un determinado conjunto de procesos operativos para la producción de bienes y servicios.

La psicología como la ciencia que estudia el comportamiento de los seres humanos no podría ser excluida del estudio de las organizaciones empresariales. El comportamiento humano se da en todas las esferas donde se encuentren las personas desarrollando una actividad y sobre todo donde se dé la interacción entre diversos individuos. El comportamiento se ve influido por estas relaciones sociales. De acuerdo con Aamodt (2008), en su libro "Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado." Las actividades del profesional de la Psicología Organizacional y del Trabajo se basan en la aplicación de teorías psicológicas y tienen como objetivo explicar y favorecer tanto la efectividad de la conducta humana en el lugar de trabajo, como la efectividad de la organización. Por ejemplo, principios de aprendizaje se emplean para desarrollar programas de entrenamiento y planes de incentivos, principios de psicología social se usan para formar grupos humanos y comprender conflictos entre sus miembros y principios de motivación se aplican para motivar el rendimiento y aumentar la satisfacción laboral. La vinculación entre la Psicología y la administración es necesaria a partir de la premisa de que es en las organizaciones empresariales en donde se dan una serie de fenómenos psicológicos,

como resultado de la interacción entre los individuos que participan al interior de las organizaciones. Sin embargo, no solo los administradores son los encargados de llevar a cabo este estudio. Es aquí donde se da la participación de los Licenciados en Psicología Organizacional ya que son los profesionales especializados en el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones. Aamodt (2008) menciona que el rol general del psicólogo organizacional abarca el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento humano en las organizaciones, es un profesional que contribuye a la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano.

El Lic. en Psicología Organizacional como especialista del comportamiento humano en la organización, está encargado de conocer y fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo, así como proponer y desarrollar estrategias para incrementar el espíritu de equipo, implantar mejores procedimientos de selección, colocación capacitación, promoción y retención del personal.

Ya entendida la importancia de la psicología organizacional en relación a la aplicación de teorías psicológicas para el mejoramiento de las conductas interpersonales, se puede entender que las relaciones que se sostienen dentro de las empresas generan un impacto, el cual es necesario considerar siempre que en las empresas busquen el cambio organizacional. Adicional a esto se entiende que dicha rama de la psicología, funciona como principal apoyo para el desarrollo competitivo de las empresas orillando a éstas a cubrir las necesidades que presenten a través de un agente externo que funciona como gestor de cambio organizacional, para ello, se da paso a describir las funciones más importantes del psicólogo dentro de las organizaciones.

### **1.4.5 ROLES, TAREAS Y FUNCIONES MÁS IMPORTANTES QUE CUMPLE UN PSICÓLOGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

Cuevas (2010) menciona que los roles, tareas y funciones más importantes que cumple un psicólogo dentro de las organizaciones son las siguientes:

1. Admisión, la evaluación, la compensación, la retención y el desarrollo de las personas.
2. Observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver los problemas o conflictos en las interacciones humanas y asegurar un buen clima y desarrollar la cultura organizacional.
3. Entrevistas, encuestas, cuestionarios y observación para el diagnóstico del clima y la cultura organizacional y recomendación de acciones preventivas o correctivas pertinentes
4. Investigar, identificar y modificar los elementos que influyen en el comportamiento humano en el trabajo y que impactan en la eficiencia organizacional, la productividad y la rentabilidad de la organización.
5. Asesorar a la gerencia en lo referente a las negociaciones colectivas, con los trabajadores, así como para la creación y mejora de la imagen empresarial en el entorno social y económico.
6. Generar y proponer soluciones que contemplen la integración, la creatividad, la innovación y la mejora continua dentro de los procesos productivos, operativos y administrativos de la organización.
7. Efectuar estudios sobre las necesidades del consumidor mediante técnicas cualitativas y proponer mejoras en el diseño de los productos, en la prestación de servicios, así como en las estrategias de marketing y de comunicación publicitaria.

8. Asesorar en lo referente a los estilos de liderazgo y el ejercicio de la autoridad, así como las técnicas de negociación con compradores, proveedores y competidores, para el logro de los objetivos organizacionales.
9. Recomendar políticas y acciones para incentivar, compensar y remunerar al personal, así como asegurar su bienestar, seguridad y salud ocupacional.”

Si en el punto No.1 se plantea que el psicólogo debe cuidar la retención y el desarrollo de las personas dentro de la organización. Se podría decir que las actividades recreativas son importantes para el bienestar del ser humano y efectivamente promueven la retención de las personas en las organizaciones.

En el punto No.2 si el psicólogo organizacional es el encargado de describir, diagnosticar y proponer soluciones a los conflictos de las interacciones humanas en una organización, entonces una de sus alternativas sería proponer como parte de las soluciones las actividades recreativas para disminuir el llamado estrés laboral.

Si el estrés laboral tiene efectos sobre la productividad en la organización, y ya que es una tarea de este profesional como se plantea en el punto No.7 en el que se indica el proponer soluciones para promover la creatividad en los empleados, entonces aquí cabría la posibilidad de mejorar esta creatividad a través de las actividades recreativas.

Y finalmente si el psicólogo organizacional propone acciones para incentivar el bienestar, la seguridad y la salud ocupacional, (punto No. 9). Parte de su planeación y su intervención dentro de la organización, tendrán que contemplar la implementación de actividades recreativas para promover la salud mental y ocupacional de las personas que participan dentro de la organización empresarial.

Como se puede observar, la participación de un agente externo, principalmente la del psicólogo organizacional, es muy importante para las empresas ya que al haber interacciones entre colaboradores, éstos suelen presentar conflictos los cuales se traducen en necesidades organizacionales que se necesitan cubrir para detener fenómenos de merma en la producción como son: ausentismo, incapacidades, renuncias, despidos y la tan conocida rotación del personal. Es por ello que es indispensable gestionar los recursos humanos con los que cuenta la organización. Dado a lo anterior a continuación, se describe qué es la gestión de los recursos humanos.

## **1.5 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La gestión de los recursos humanos comprende la planificación, ejecución y supervisión de la fuerza laboral de la organización. Es de importancia crítica para la gestión efectiva de los recursos humanos desarrollar e inculcar valores básicos en toda la organización (Down, Mardi, Connolly & Jhonson, 1997). Puede verse claramente que los recursos humanos de toda organización constituyen su activo más valioso, En opinión de muchos ejecutivos de alto nivel, los empleados son la fuente clave de la ventaja competitiva de una organización. (Brow & Kraft 1998 citados en Chilton, 1994)

La función de la gestión de recursos humanos tiene a su cargo la planificación y el control de éstos, para asegurarse de que se satisfagan las necesidades de las personas de modo que puedan trabajar para lograr las metas de la organización. El compromiso para satisfacer las necesidades de los empleados no es tan solo una función altruista; es sumamente probable que los empleados que se sienten razonablemente cómodos con las condiciones de trabajo estimulados por el medio ambiente sean productivos (Miron, Leichtman & Atkins, 1993).

Con base en lo anterior se entiende que la gestión de los recursos humanos es una necesidad constante de las organizaciones, ya que necesita garantizarles a sus colaboradores un ambiente laboral apropiado para desempeñar sus actividades de una manera adecuada, es por ello que debe existir un área con los procesos adecuados para llevar a cabo dicha gestión y mantener al tanto a la organización con respecto a los elementos que integran a ésta. Para de ésta manera hacer especificación de las necesidades que presentan como grupo de trabajo, manteniendo al tanto a la empresa acerca de las relaciones que sostienen los colaboradores en función a la cultura organizacional que como grupo de trabajo sostienen. Dado a lo anterior a continuación, se define el concepto de cultura organizacional.

## **1.6 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Chiavenato (2006) define a la cultura organizacional como un: sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros. Se puede entender que los miembros de una organización, son personas en constante interacción que genera una identidad entre colaboradores y directivos. Por otra parte, Granell (1997) define el término cultura organizacional como; aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas. Con base en lo antes mencionado se puede decir que las interacciones entre seres individuales, procedentes de culturas y pensamientos distintos, desarrollan una cultura organizacional interna, que estipula la sinergia que van a experimentar los colaboradores dentro de la empresa. Por otro lado, Mauro (1995) menciona que las normas culturales y las costumbres establecidas incluyen los hábitos, las maneras de pensar, los valores y las normas informales no escritas de una sociedad. Estas fuerzas socioculturales funcionan de tal manera que las organizaciones realizan sus actividades

usándolas de la misma manera en la que se aplican en sociedad, esto para no romper los esquemas planteados por la sociedad, permitiéndoles así medir sus resultados y sus efectos de manera deliberada.

Al tener en claro que para el óptimo funcionamiento de una organización es necesario contar con capital humano, así como considerar los conflictos internos que surgen éstas. Engerman (1997) especifica que las características culturales afectan el grado de tolerancia, y dichas características a su vez pueden tener influencias negativas o positivas en las organizaciones. Como se puede notar los aspectos culturales pueden definir el éxito de una organización, y por ello debe ser considerada su evaluación dentro de las empresas ya que arroja las principales necesidades que presenta la organización. Con base en lo antes mencionado con respecto a la cultura y el conjunto de valores en una organización se da paso a describir el concepto de ethos institucional.

### **1.6.1 ETHOS INSTITUCIONAL**

Las organizaciones al evolucionar con el tiempo, crean sociedades que recogen experiencias históricas singulares y adquieren un conjunto de valores culturales, normas, preceptos religiosos y tabúes. Engerman (1997) aclara que estos códigos de conducta implícitos o tácitos pueden agruparse en la historia de la sociedad bajo el amplio epígrafe de ethos institucional, es decir, que se habla de las reglas informales que proporcionan información acerca del funcionamiento organizacional, las reglas informales ayudan a que comportamientos aparentemente irracionales se perciban racionales. Sin embargo, la historia no puede dejarse atrás, ya que indica sus éxitos y fracasos, guerras, desastres, y el surgimiento de grandes líderes y su influencia en esta sociedad organizacional. Estos hechos y experiencias influyen en las actitudes, las creencias, la determinación y los principios morales de individuos y organizaciones en el ambiente, es decir, que ayudan a conformar los valores culturales, las creencias religiosas, la ética y los tabúes que

directamente afectan lo que las personas y las organizaciones hacen y la manera en la que lo hacen. A diferencia de las reglas formales, que por lo general derivan de la legitimidad de la ley, los componentes del ethos institucional obtienen legitimidad por el hecho de estar regidos moralmente y apoyados culturalmente (Engerman, 1997).

Las aplicaciones de las reglas tienden a basarse en sanciones legales, mientras que los valores culturales y las costumbres establecidas por lo general se aplican por medio de procesos prescriptivos y evaluativos inherentes de la vida social (Skinner, 1996). Cuando las entidades de desarrollo proyectan y evalúan el desempeño de sus asociados y organismos ejecutores en países en desarrollo, es esencial que identifiquen los aspectos del ethos institucional que facilitan o limitan la labor de las organizaciones a las que respaldan.

Con base en lo anterior, se entiende que la cultura en las organizaciones, son un conjunto de valores culturales, normas, preceptos religiosos y tabúes que proporcionan a las organizaciones reglas informales que ayudan a que los comportamientos, aparentemente irracionales se perciban racionales, ayudando a las empresas a través de esto a mantener un control en función al comportamiento dentro del lugar de trabajo, Sosteniendo lo anterior es indispensable describir el entorno de la organización para conocer su cultura, por lo que se da paso a describir el concepto de entorno y desempeño organizacional.

## 1.7 EL ENTORNO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones no existen en un vacío. Cada organización se encuentra en un entorno particular al que se haya difícil de aclarar. Este entorno afecta de múltiples maneras tanto a la organización como a su desempeño, lo que determina la manera en la que funciona (Nabli & Nugent, 1989). Conforme se refina y amplía el marco original de la evaluación organizacional, el concepto de entorno institucional es clave para comprender y explicar las fuerzas que ayudan a conformar el carácter y el desempeño de las organizaciones (Scott, 1995).

Todo intento de diagnóstico y mejora de desempeño organizacional requiere de una impresión de las fuerzas externas a la organización que pueden facilitar o inhibir ese desempeño (Savedoff, 1998, p.23). Para de esta manera concluir que, los entornos favorables apoyan a organizaciones e individuos eficaces y eficientes, y la creación de dichos entornos se está volviendo un aspecto cada vez más importante de la asistencia para el desarrollo (Wakfie, 2011).

Con base en lo anterior, se entiende que cada organización se encuentra en un entorno particular al que se haya difícil de aclarar, no obstante describir el entorno, es clave para comprender y explicar las fuerzas que ayudan a conformar el carácter y el desempeño de las organizaciones. Siendo esto un aspecto cada vez más importante para el desarrollo organizacional es indispensable hacer mención de los aspectos culturales que conforman a una empresa para sostener un margen de evaluación de los recursos que componen a una organización, con base en lo antes mencionado, a continuación se describe la importancia de la evaluación de los recursos humanos en relación con la gestión del personal.

## 1.8 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Según Werther y William (2000) en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos” (p.577). No obstante, la evaluación del desempeño, es definida como un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas (Scott, 1995).

Existen aspectos importantes en la función de gestión de recursos humanos, nos referimos al sistema y enfoque que la organización utiliza para recoger información y proporcionar comentarios a los colaboradores. Esto implica evaluar constantemente la contribución de cada miembro para distribuir recompensas (directas o indirectas, monetarias y no monetarias) dentro del marco de las reglamentaciones jurídicas de la región y la capacidad de pago de la organización. Existen recompensas monetarias y no monetarias que funcionan como recompensas y castigos en todas las organizaciones. Y las personas eligen qué hacer según lo que entienden de estos incentivos: si han de trabajar o no, cuán arduamente trabajar etc. (Gerhart & Milkovich, 1990).

Con base en lo anterior se dan por entendido los aspectos importantes en función al concepto de diagnóstico organizacional, como son; su definición, elementos y modelos que lo componen.

A continuación, se describe el segundo capítulo de la investigación abordando la siguiente variable del estudio.

**CAPÍTULO II:**

**MEJORA CONTINUA**

## **2.1 DEFINICIÓN Y ANTECEDENTES DE MEJORA CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES**

Para Deming (1986) la esfera TQM, (por sus siglas en inglés de Total Quality Management, Administración de la Calidad Total) era entendida dentro sus 14 principios rectores como "mejorar constantemente el sistema de producción y de servicios" (p. 53). Para Juran (1990), dicha esfera, sólo formaba parte de su "Trilogía para la Calidad", entendida como la Mejora de la Calidad o la ruptura de los procesos, después de que han existido dos fases anteriores de planificación y control de los mismos. Como podemos observar la mejora continua está basada en dos vertientes elementales; Sistemas y Procesos, además de la necesidad de herramientas indispensables como la observación para todo aquel que sea responsable del desarrollo organizacional en las empresas.

En este sentido, la Mejora Continua es entendida como un elemento del TQM, lo que significa un compromiso constante de la organización por examinar sus procesos técnicos y administrativos, con el fin de buscar mejores métodos de trabajo sin embargo a partir de lo anterior se determina que la mejora continua no solo está basada en los sistemas y procesos previamente establecidos, ni en la mejora de estos, sino en los recurso humanos trabajando en equipo por los objetivos organizacionales y los clientes, buscando siempre conocer sus necesidades y superar sus expectativas. (Dean & Bowen, 1994).

Otros autores han señalado que la Mejora Continua, también es un elemento o un "valor" fundamental del TQM, cuando este último se comporta como un sistema de gestión (Hakes, 1991). No obstante la Mejora Continua puede ser vista como una capacidad organizacional, ya sea formando parte del TQM o como otro tipo de programa de mejora o innovación (Bessant & Caffyn, 1997 citados en Bessant, 2003).

Cuando nos referimos a la administración de la calidad total, se comprenden, una serie de análisis minuciosos acerca de los procesos operativos y administrativos que sostienen los colaboradores de una organización, que les permita rediseñar estrategias con base en la eficiencia para de esta manera garantizar no sólo la complacencia de nuestros clientes a través de la satisfacción total, sino de una restauración sistemática de los procesos empleados en el área de trabajo, asegurando así un mejor clima laboral, sin embargo ¿cuáles son los antecedentes que respaldan lo antes mencionado? A continuación, se describen los antecedentes de la mejora continua en las organizaciones.

Aunque en la literatura sobre el Kaizen, entendido como Mejora Continua desde su orientación occidental (como término de Mejora Continua –MC-), es más abundante que la de su orientación japonesa, sigue siendo señalada por algunos autores, (Savolainen, 1999, citado en Bhuiyan y Baghel, 2005), con una fuerte necesidad de ampliar los fundamentos teóricos de la misma. Con base en lo anterior se entiende que el concepto de mejora continua es establecido en la zona del occidente (E.U.A., Gran Bretaña, Francia, Alemania Occidental, Italia, España, Países Bajos, Finlandia, Suecia, Portugal, Suiza, etc.). Sin embargo, en donde realmente se desempeñó dicho concepto con abundancia fue en la zona oriente, perteneciente a los países como China, Mongolia, Corea del Norte, Corea del Sur, Japón etc., todas éstas potencias mundiales hoy en día.

El Kaizen, entendido como Mejora Continua, tiende a ser utilizado en su concepción, como un elemento general, atributo o factor crítico de otras aproximaciones gerenciales tales como la Gestión por Calidad Total (TQM), el Pensamiento Esbelto (Lean Thinking). El arte de la gestión japonesa (The Art of Japanese Management por su nombre en inglés), incrementó en gran medida la orientación de occidente por el concepto japonés de la mejora (Styrhe, 2001). Como se logra observar el concepto de mejora continua ha ido evolucionando con el paso del tiempo, encontrando nuevas perspectivas que favorezcan el óptimo funcionamiento en las organizaciones a través de diversas técnicas según

sus autores. Adicional a lo anteriormente establecido, otro trabajo relevante, fue el de Robinson (1991), el cual explica un posible origen de la Mejora Continua, en las iniciativas del gobierno de los Estados Unidos de América en los años cuarenta y cincuenta por potenciar la productividad industrial a nivel país. Por otro lado, Lindberg y Berger (1997) por su parte, estudiaron la aplicabilidad de las iniciativas de Mejora Continua en varios tipos de organizaciones suecas. Estos autores encontraron que las organizaciones suecas van más allá de crear una estructura "paralela" o "virtual" a la existente durante las actividades de Kaizen, como lo hacen las organizaciones que utilizan el enfoque japonés del término, ya que dichas actividades, como por ejemplo, la aplicación de los equipos de mejora, son integradas en el trabajo cotidiano. Entendiendo que las necesidades de los países incrementan a través de su población y avance tecnológico, las empresas se ven orilladas a mejorar sus procesos y calidad de producto o servicio, dado que ha sido una necesidad a partir del siglo XIX principios del siglo XX.

Dado lo anterior, es entendido el origen cultural de la administración de la mejora continua, la cual proviene del norte del continente americano, sin embargo, dicha teoría fue retomada en el continente asiático, llevando a las empresas a niveles de posición en el mercado internacional, colocándolas en los primeros lugares volviendo a éstas más competitivas incrementando su demanda por parte de los clientes. No obstante se vieron en la necesidad de basarse en modelos que orienten a las empresas para el alcance de objetivos organizacionales. A continuación, se describen los modelos de mejora continua en las organizaciones.

## 2.2 MODELOS DE MEJORA CONTINUA

Múltiples son los modelos de mejora continua existentes en la realidad actual, la mayor parte de estos se asocian al mejoramiento de la calidad de productos o servicios, pero de forma general sus pasos o etapas pueden ser aplicados a cualquier función o proceso empresarial que se desee perfeccionar. Este apartado incluye consideraciones sobre los programas de mejora continua, desde el Método Kaizen hasta el Modelo al premio Europeo de la Calidad.

A continuación se describe el Método Kaizen.

### 2.2.1 MÉTODO KAIZEN

Kaizen (2001) menciona que la palabra Kaizen, quiere decir mejoramiento continuo en varios aspectos de un individuo: laboral, familiar, personal y social. En el cual gerentes y trabajadores están involucrados por igual. En este método el desperdicio es el enemigo número uno ya que se busca obtener provecho de todo a través de la participación de la alta gerencia y de todo el personal, en este sentido se busca emplear estrategias económicas que aumenten significativamente la productividad sin necesidad de gastar grandes sumas.

Para la implementación del Método Kaizen se deben considerar los pasos siguientes:

- A. **Selección del tema de estudio:** Se puede escoger el tema empleando criterios basados en problemas de calidad y entregas al cliente, posibilidades de replicación en otras áreas de la planta, mejoras significativas para construir capacidades competitivas desde la planta, entre otros criterios.
- B. **Crear la estructura para el proyecto:** Es la participación de supervisores, operadores y personal técnico de mantenimiento, es decir de todo un equipo de multidisciplinario en las diferentes áreas

involucradas.

- C. **Identificar la situación actual y formular objetivos:** Es el análisis en forma general del problema y las pérdidas que el problema ha generado. La información debe presentar graficada y estratificada para su fácil comprensión, luego se formulan los objetivos que orientaron el esfuerzo de mejora.
- D. **Diagnóstico del problema:** Una vez realizado el análisis general del problema, se procede a retirar todas aquellas deficiencias que lo estarían causando. 5) Formular plan de acción: Luego de investigar y analizar las causas del problema, se emplea un plan de acción para eliminar las causas críticas.
- E. **Implantar mejoras:** Esas mejoras no deben ser impuestas ni obligadas, deben de contar con la participación de todas las personas involucradas. Cuando se quiere mejorar los métodos de trabajo se debe escuchar y consultar la opinión de todo el personal que directa o indirectamente intervienen en el proceso.
- F. **Evaluar los resultados:** Es importante que los resultados obtenidos en el proceso de mejora sean dados a conocer abiertamente, ya que esto ayudará a que cada área se beneficie de la experiencia de los grupos de mejora.

(Kaizen 2011, p. 194)

Los principios básicos para implementar este método son los siguientes:

- a) Todos los arreglos deben ser planificados, se debe descartar la improvisación. □ Enfocarse en cómo lograrlo y no por qué no se puede hacer.
- b) No justificarse ni dar excusas, preguntarse por qué sucede con frecuencia.

- c) No buscar la perfección apresuradamente, primero hay que conseguir el 50% del objetivo.
- d) Los errores cometidos hay que corregirlos inmediatamente.
- e) No gastar dinero, se debe usar la sabiduría.
- f) La sabiduría surge tras una adversidad.
- g) Para hallar la falla en lo que se está haciendo hay que preguntarse cinco veces por qué.

(Kaizen 2011, p. 195)

A continuación, se describe el método de los siete pasos.

## 2.2.2 MÉTODO DE LOS 7 PASOS

Kaizen (2011) menciona que para la implementación de este método es necesario seguir con estos siete pasos:

1. **Selección de los problemas:** Se busca identificar y seleccionar los problemas de calidad y productividad del departamento estudiado, siendo más selectivo y estrechando definiciones.
2. **Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada:** Se pretende identificar el problema de una manera más exacta a través de la cuantificación y posibles subdivisiones del mismo.
3. **Análisis de causas raíces específicas:** Se debe identificar y verificar las causas raíces específicas del problema, es decir, aquellas cuya detección y eliminación asegurará que no vuelvan a repetirse, es por ello la importancia del paso anterior.
4. **Establecimiento del nivel de desempeño exigido (métodos de mejoramiento):** El objetivo es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad de estudio y las metas a alcanzar. UNEXPO. Herrera, D'Armas y Arzola. Análisis de los diferentes métodos de mejora continua. 195 Jornadas de Investigación 2012. En este paso se recomienda que durante el primer ciclo no se fijen metas exageradamente ambiciosas para evitar desmotivación por

parte del equipo de trabajo, han de ser realizables y suponer un reto.

5. **Diseño y programación de soluciones:** El objetivo es identificar y concretar soluciones que permitirán la eliminación de las causas raíces. En esta etapa se aconseja no descartar a simple vista aquellas soluciones que aparentan ser descabelladas, ya que más allá de ellas pueden esconderse grandes soluciones.
6. **Implantación de soluciones:** En este sexto paso se buscan dos objetivos fundamentales, verificar la efectividad de las soluciones y realizar ajustes si es necesario para llegar a una definitiva y finalmente, asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente.
7. **Establecimiento de acciones de garantía:** La meta de este paso es mantener el nivel de desempeño alcanzado, es un paso clave ya que muchas veces no se le da la importancia que amerita.

El modelo antes mencionado se basa en el mejoramiento continuo, pero su particularidad radica en el enfoque humano, el cuál cubre varios aspectos de un individuo a nivel: laboral, familiar, personal y social. Entendiendo lo antes mencionado es posible notar en este modelo que gerentes y trabajadores están involucrados por igual, por tanto con base en esto es más sencillo planear estrategias económicas que aumenten significativamente la productividad sin necesidad de gastar grandes sumas. Sin embargo no es el único modelo existente, a continuación, se describe el método Six-sigma.

### 2.2.3 MÉTODO SIX-SIGMA

El Método Six-Sigma es un proceso de mejora que se desarrolla de acuerdo con la siguiente metodología, (Velázquez, 2007).

1. **Definir:** Describir el problema causado por una situación adversa o el proyecto de mejora que desea realizarse, con el objetivo de entender la situación actual y definir así los objetivos de manera clara y precisa.
2. **Medir:** Evaluar la capacidad y la estabilidad de los sistemas de medición por medio de estudios de repetitividad, reproducibilidad, linealidad, exactitud y estabilidad.
3. **Analizar:** Determinar las variables del proceso que deben ser confirmados a través de experimentos y estudios, para conocer así su contribución en la variación del proceso.
4. **Mejorar:** Optimizar el proceso para reducir su variación. Para ello se recomienda usar diseño de experimentos, análisis de regresión y superficies de respuesta.
5. **Controlar:** Hacer un monitoreo y seguimiento al proceso. Una vez alcanzado el nivel más óptimo se deberán buscar mejores condiciones de operación, materiales, procedimientos, etc... para un mejor desempeño del proceso.

En términos generales este modelo se resume en la descripción del problema causado por una situación adversa que permite valorar la capacidad y la estabilidad de los sistemas de medición por medio de estudios, esto para determinar las variables en las cuáles se usarán los diseños de experimentos, para después hacer un monitoreo que busque mejores condiciones de operación para un mejor desempeño del proceso organizacional, dado por entendido lo anterior se procede a describir el siguiente método.

A continuación se describe el Método de Deming.

## 2.2.4 MÉTODO DEMING

Deming (1990) propone una definición novedosa en cuanto a la función llevada a cabo por una empresa; más allá de hacer dinero es mantenerse en el negocio y brindar empleo a través de la innovación, investigación y mejora constante. De igual forma este método explica que una compra no se debe basar solo en el precio ya que a la final pudiera resultar de baja calidad e incremento de costos. Así mismo, explica que además de la mejora continua en los procesos también debe mejorarse en los sistemas, pues resultaría difícil alcanzar nuevas metas con los mismos métodos. Además, es necesario crear un sistema organizativo que fomente la cooperación interna y externa, así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos. Por lo que se enfoca en el control estadístico, en la resolución de problemas y en perfeccionamiento o mejora continua (Deming, 1990)

En éste modelo, más allá de enfocarse en hacer dinero como meta principal de las organizaciones, es mantenerse en el negocio de manera consistente para así poder brindar empleo a través de la innovación, investigación y mejora constante, buscando siempre basarse en nuevas metas con nuevos métodos los cuáles se enfocan principalmente en la estadística mostrada por la organización y su control, así como la resolución de problemas organizacionales en función de la mejora continua, dado lo anterior a continuación, se describe el modelo al premio europeo de la calidad.

## **2.2.5 MODELO AL PREMIO EUROPEO DE LA CALIDAD**

El EFQM (conocido por sus siglas en inglés) nace en 1991 y ya al año siguiente estaba otorgando el Premio Europeo a la Calidad. Las características principales de este modelo son su flexibilidad y dinamismo, ya que puede ser aplicado tanto a pequeñas como grandes organizaciones pertenecientes al sector público o privado (Nava, 2006).

Este modelo tiene entre sus funciones trabajar con distintas organizaciones europeas, dictar cursos acerca del modelo de excelencia, así como planificar eventos relacionados con dicho modelo. Según Nava (2006), el EFQM se guía bajo la siguiente premisa “los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, el capital humano y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas, los recursos y los procesos” (p. 196).

Para las organizaciones europeas resulta muy beneficioso solicitar este premio debido a que permite medir su progreso hacia la excelencia. A partir de 1996 se amplió el ámbito de las organizaciones del sector público dispuestas a solicitar al premio y en 1997 se abrió una categoría exclusivamente para pequeñas y medianas empresas. El Premio Europeo a la Calidad es designado a aquella organización que resulte ser más sobresaliente entre las galardonadas, aquella que ha demostrado claramente que su orientación a la excelencia ha contribuido significativamente a la satisfacción del cliente, personal y otros grupos interesados a lo largo de una serie de años (Nava, 1996).

El desarrollo en las empresas es tan necesario que puede verse desde las empresas más pequeñas hasta las más grandes, dirigiendo su competitividad a estándares muy altos a través de la calidad. Con base en lo anterior, a continuación se describe el concepto de calidad en las organizaciones.

## 2.3 DEFINICIÓN DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

López (2001) “plantea que la definición de calidad de la norma ISO 9000 hace mención al grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos” (pp.3-5). La calidad con el paso del tiempo se ha convertido en un elemento muy importante para la supervivencia de las organizaciones en el mercado ya que está relacionada directamente con el consumidor, el cuál es el principal evaluador del producto o servicio que éstas ofrecen, para ello se da paso a definir este concepto.

Deming (1989) define calidad de la siguiente manera; “es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente” (p. 46). Lo que enfatiza el autor anterior es una necesidad de generar elementos medibles para su posterior análisis.

Por otro lado, Juran (1990), define así el concepto: “La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos.

1. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias” (p. 62).

Ishikawa (1986), define así calidad: “De manera somera, calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.” (p. 143). Por otro lado Crosby (1988), define así el término: “Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no

haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad". (p. 123)

En resumen, se puede entender en este apartado que, calidad es cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos, es decir, es sostener una relación de satisfacción total entre cliente y organización que asegure una estancia duradera con la empresa, no obstante para llevarlas a estos niveles, es necesario entender los principios que sostienen estas teorías con respecto a la calidad en las organizaciones, a continuación, se describen los principios de calidad.

### **2.3.1 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD**

La calidad es la base para un producto o servicio que cumpla con las expectativas del cliente, al tener más calidad se puede vender más y se tiene un mejor servicio, por consiguiente, se genera más utilidad, que es uno de los objetivos principales de todas las empresas.

A continuación, se describen los trece principios de la calidad.

Viveros (2002) nos dice que la calidad se establece por 13 principios:

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez.
2. Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno ampliamente)
3. Buscar soluciones y no estar justificando errores.
4. Ser optimista a ultranza.
5. Tener buen trato con los demás.
6. Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.

7. Ser puntual.
8. Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.
9. Aprender a reconocer nuestros errores y procurar enmendarlos.
10. Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
12. Ser responsable y generar confianza en los demás.
13. Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Cabe destacar que muchas veces las organizaciones no logran entender que es difícil conseguir excelencia sin antes decirle a sus colaboradores que eso es lo que buscan, por eso la importancia de hacer énfasis en que las operaciones deben salir bien desde la primera vez, todo en función a cumplir las expectativas de los clientes y conseguir una satisfacción total con el trabajo realizado por cada trabajador. Entendiendo lo anterior, a continuación, se define el concepto de productividad.

## **2.4 DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD**

De acuerdo a Siliceo (1995) “La productividad de forma semántica es un término oscuro que se ha traducido de diferentes formas. En Japón se denomina “carácter de producción”, en China “poder de producción” y en Tailandia “incremento de resultados”” (p. 67). Adicional a esto Kurosawa (1979) la define así. “La productividad es una expresión de la fuerza productiva y da cuenta del momento cualitativo del proceso de producción. La fuerza productiva expresa la capacidad de producción, mientras que la productividad expresa la calidad” (p. 40).

Al desarrollar actividades operativas realizadas por individuos para la producción en las empresas, se crea un carácter organizacional que identifica a los colaboradores de la empresa a través de una identidad, el cuál proporciona un margen de resultados con respecto a la forma de trabajar de los empleados, con base en esto es posible describir y

analizar los resultados los cuales pueden expresarse como una fuerza productiva. Para comprender lo anterior se describen las cinco perspectivas de la productividad a continuación.

### **2.4.1 CINCO PERSPECTIVAS DE LA PRODUCTIVIDAD**

Pritchard, Jones, Roth, Stuebing y Ekeberg, (1987) señalan que existen cinco perspectivas a través de las cuales se puede estudiar la productividad.

1. **Perspectiva de la Economía:** La productividad se concibe como la cantidad de productos generados (salida) dividido entre la cantidad de insumos asociados (entradas) como lo son trabajo, capital, productos intermedios adquiridos y el tiempo. Este enfoque es típicamente aplicado para medir la productividad en unidades macro como ramas industriales o países.
2. **Perspectiva de la Ingeniería:** La productividad es equiparada con la eficiencia de operación, basada en la comparación de la energía como el principal insumo y la cantidad de trabajo aplicada para generar los productos de salida, considérese la medición de unidades producidas por Kilowatt-hora, Horas-Hombre-Horas-Máquina entre otras. Este enfoque sería típicamente usado para medir la productividad de una organización o parte de ella. Adicionalmente, se enfocaría típicamente a los aspectos referentes a maquinaria y equipo de la organización.
3. **Perspectiva de la contabilidad:** La productividad se enfoca en el desempeño financiero de la organización el cual es dimensionada

a través de las diferentes razones financieras como lo son las de eficiencia y rentabilidad.

4. **Perspectiva de la administración:** Bajo este enfoque a la productividad se considera un concepto de orden complejo debido que está en función de medir y evaluar factores tales como la calidad, la cantidad de recursos y productos aplicados, interferencias operativas, los retornos financieros y el ausentismo laboral.
5. **Perspectiva de la psicología organizacional:** Desde este punto de vista, la productividad está relacionada principalmente con la eficacia y la eficiencia del factor humano derivado del desarrollo de sus funciones y tareas

Los puntos anteriores muestran los enfoques que pueden ser utilizados para la medición de la productividad en una organización. Sin embargo estas difieren entre sí en consideración a los factores que componen a cada uno de ellos para la facilitación de su medición de acuerdo a los propósitos que se persigan, considerando que dicha investigación tiene un propósito psicológico organizacional la cual será la base para llevarla a cabo. Dado lo anterior, a continuación, se describe la definición de institución educativa privada.

## **2.5 DEFINICIÓN DE INSTITUCION EDUCATIVA PRIVADA**

Las instituciones son sistemas de índole social y cooperativa bajo imposiciones legales, que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser de toda una sociedad). Las instituciones trascienden las voluntades individuales, al identificarse con la imposición de un propósito considerado como un bien social, es decir, que vendría siendo algo "normal" para ese grupo. Su mecanismo de funcionamiento varía ampliamente en cada caso, aunque

se destaca la elaboración de numerosas reglas o normas que suelen ser poco flexibles y amoldables, Haidar, (2012). Dicha información es pertinente para identificar si el lugar dónde se llevará a cabo el estudio cumple con estas características.

Por otro lado Fernández (1994) define institución de la siguiente manera; “Una institución es en principio un objeto cultural que expresa cierta cuota de poder social.” (p. 37) Nos referimos a las normas-valor que adquieren fuerza en la organización social de un grupo o a la concreción de las normas-valor en establecimientos, la institución expresa la posibilidad de lo grupal o colectivo para regular el comportamiento individual. Cuando las instituciones se singularizan en la forma de una unidad organizacional concreta –los establecimientos institucionales– definen un espacio gráfico, imaginario y simbólico en el que, por jugarse las tensiones antes señaladas, el sujeto humano encuentra a la vez un lugar de seguridad, pertenencia y desarrollo que contiene en el mismo ámbito la enajenación, la exclusión y el sufrimiento.

Es posible pensar que en el núcleo singular de las instituciones educativas –es decir el conjunto de rasgos que las vuelve diferentes a comparación de otras instituciones sociales– se halla de un modo incuestionable. Fernández (1994) define institución educativa como un conjunto de órdenes que promueven la enajenación del individuo en las características de su grupo y lo empujan a una inserción cultural prefijada a su deseo, pero que al mismo tiempo al basarse en la transmisión de conocimientos, entrega la llave para acceder a la conciencia de la individuación.” (p. 3). Estas instituciones definen, por su mera existencia, un espacio de tres: el sujeto, el conocimiento y el otro que, al mismo tiempo que el ojo y la mirada que vigila, es el vértice de una relación de confrontación, por otro lado, la institución universal (Escuela) es el resultado de la especialización –en un tipo particular de establecimiento– de una parte, de la transmisión cultural que requiere una sociedad compleja, (Fernández, 1994)

Cada escuela específica es el ámbito que concretiza, a nivel singular, una norma o modelo de tipo universal: el vigente en nuestra cultura. Cuanto más antigua y consolidada está la escuela en la trama de relaciones sociales, más fuerte y definitorio es el sello con que “marca” a sus alumnos, a sus docentes, a sus climas y a los rasgos de su vida cotidiana. Pero también cuanto más joven, más cerca del origen, más enraizada en la gestión comunitaria que significa, en nuestro medio, el acto fundacional de una escuela, más fuerte y definitoria la dinámica, más potente el proyecto institucional. (Fernández, 1994. p. 5).

Teniendo claro lo anterior es necesario hacer mención de la importancia de la evaluación de los recursos humanos en las organizaciones para enriquecer este estudio, con base en lo anterior se da pie a describir el concepto.

## **2.6 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Werther y William (2000), plantean que la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos. La evaluación del desempeño, es definida por Scott (1995) como un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.

Existen aspectos importantes en la función de gestión de recursos humanos, nos referimos al sistema y enfoque que la organización utiliza para recoger información y proporcionar comentarios a los colaboradores. Esto implica evaluar constantemente la contribución de cada miembro para distribuir recompensas (directas o indirectas, monetarias y no monetarias) dentro del marco de las reglamentaciones jurídicas de la región y la capacidad de pago de la organización. Existen recompensas monetarias y no monetarias que funcionan como recompensas y castigos en todas las organizaciones. Y las personas eligen qué hacer según lo

que entienden de estos incentivos: si han de trabajar o no, cuán arduamente trabajar etc. (Gerhart & Milkovich, 1990).

Con base en lo anterior se concluye el capítulo de mejora continua en las organizaciones.

A continuación, se da inicio al capítulo tres, sobre metodología cualitativa.

***CAPÍTULO III:***

***METODOLOGÍA CUALITATIVA***

### 3.1 ENFOQUE CUALITATIVO

En este capítulo se describirá la metodología teórica que sustenta al estudio, en términos del enfoque, diseño y alcance de investigación, a continuación, se define el concepto de enfoque cualitativo.

Hernández, Fernandez y Bapista (2006), “El enfoque cualitativo Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (p.16). El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos (Granel, 1997).

Sus características más relevantes son:

1. El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido. Sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo.
2. Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación.
3. Bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa que ocurre –con frecuencia denominada teoría fundamentada-. Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más

general.

4. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.
5. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas, esto es, conduce la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales. Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas, define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.
6. Por lo expresado en los párrafos anteriores, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades.
7. El proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama holístico, porque se precia de considerar el “todo”, sin reducirlo al estudio de sus partes.
8. El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos,

es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad.

9. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).
10. Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias “realidades”, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio. Estas realidades son las fuentes de datos.
11. Por lo anterior, el investigador se introduce en las experiencias individuales de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos.
12. Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas; incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse.
13. El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo, visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan).

(Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Dentro del enfoque cualitativo existe una variedad de concepciones o

marcos de interpretación, como ya se comentó, pero en todos ellos hay un común denominador se podría situar en el concepto de patrón cultural". (Colby, 1996 citado en Hernández, Fernández & Bapista, 2006).

La metodología cualitativa ha abierto un espacio multidisciplinario que convoca a profesionales de las más diversas disciplinas (sociólogos, antropólogos, médicos, enfermeras, psicólogos, trabajadores sociales, relacionistas públicos, entre otros) lo que lejos de ser un inconveniente aporta una gran riqueza en la producción. Sin embargo, también provoca una serie de efectos perversos, tales como, la gran variabilidad existente en la manera de afrontar el análisis: Imprecisión y confusión de conceptos, multiplicidad de métodos, más descripción que interpretación, riesgo de especulación, escasa visión conjunta, teorización, entre otros. Hasta tal punto que hoy día no se podría hablar del análisis cualitativo, sino más bien de los análisis cualitativos (Amescua & Gálvez, 2002).

De acuerdo a Mertens (2005) el constructivismo es probablemente el paradigma que ha tenido mayor influencia en el enfoque cualitativo, aunque algunos no estén de acuerdo. (Hernández et al., 2006).

### 3.2 DISEÑO FENOMENOLÓGICO

De acuerdo con Hernández, et al. (2006) la fenomenología se fundamenta en las siguientes premisas:

- Se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente.
- Se basa en el análisis de discursos y temas específicos, así como en la búsqueda de sus posibles significados.
- El investigador confía en la intuición y en la imaginación para lograr aprehender la experiencia de los participantes.
- El investigador contextualiza las experiencias en términos de su temporalidad (tiempo en que sucedieron), espacio (lugar en el cual ocurrieron), corporalidad (las personas físicas que la vivieron), y el contexto relacional (los lazos que se generaron durante las experiencias).
- Las entrevistas, grupos de enfoque, recolección de documentos y materiales e historias de vida se dirigen a encontrar temas sobre experiencias cotidianas y excepcionales.

Con base en lo anterior, se concluye con el capítulo de metodología cualitativa.

A continuación, se da inicio al capítulo cuatro; propuesta de intervención organizacional.

***CAPÍTULO IV:***

***PROPUESTA DE INTERVENCIÓN  
ORGANIZACIONAL***

## 4.1 INTERVENCIÓN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

French, Wendell y Cecil (1995) menciona que el término intervenciones de Diagnóstico Organizacional, se refiere a las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de Desarrollo Organizacional. Con base en lo anterior se podía decir que la consultoría es una relación de ayuda, que se establece entre quien tiene un problema, necesidad u oportunidad de mejorar (el cliente) y quien tiene recursos y medios para ayudar a la resolución del problema o logrará el cambio deseado (el consultor). Una intervención de Desarrollo Organizacional se realiza cuando los líderes e integrantes de las organizaciones desean encarar y resolver o prevenir problemas o mejorar la situación en que se encuentran.

Beckard (1969) menciona que las condiciones que requieren de un esfuerzo de DO se marcan cuando existen las siguientes necesidades organizacionales: la necesidad de un cambio de estrategia gerencial, la necesidad de hacer el clima organizacional más consistente con las necesidades individuales y las necesidades cambiantes del ambiente, de un cambio cultural de normas, de cambiar de estructura y de roles, de mejorar la colaboración intergrupala, de abrir sistemas de comunicación, de realizar una mejor planeación, de acoplarse a los problemas de fusiones, de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo y/o de adaptación a un nuevo ambiente en general por lo que existen esquemas de las clasificaciones en las cuales se "agrupan" varias intervenciones en términos de objetivos y metas.

French, Wendell y Cecil (1995) menciona algunos de los principales y más comunes tipos de intervención.

1. **Actividades de diagnóstico:** Estas actividades tienen como fin asegurarse del estado actual del sistema que se analizará y su problema.

2. **Actividades de formación de equipos:** Están diseñadas para incrementar la efectividad de los equipos del sistema.
3. **Actividades intergrupo:** Son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes.
4. **Actividades de retroalimentación de encuestas:** Están relacionadas con las actividades de diagnóstico que se mencionaron anteriormente, sin embargo, es necesario considerarlas por separado, ya que estas actividades se centran en trabajar en forma activa en los datos producidos por una encuesta y en diseñar planes de acción basados en éstos.
5. **Actividades de educación y capacitación:** Son actividades diseñadas para mejorar conocimientos, habilidades y capacidades del individuo.
6. **Actividades tecnoestructurales o estructurales:** Son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los recursos técnicos o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos.
7. **Actividades de consultoría de procesos:** Son las actividades de parte del consultor, que ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y a actuar conforme a ellos.
8. **Actividades de Desarrollo Organizacional del Grid:** Son actividades creadas por Robert Blake y Jane Mouton, que constituyen un modelo de cambio de seis fases que involucran a toda la organización.
9. **Actividades de conciliación de terceras partes:** Son las actividades diseñadas para ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal.
10. **Actividades de orientación y consejo:** Son actividades que implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles a definir las metas del aprendizaje, a enterarse de cómo ven los demás a sus conductas y

a aprender nuevos modos de conducta que los ayuden a alcanzar mejor sus metas.

11. **Actividades de planificación de vida y carrera:** Son actividades que permiten que los individuos se enfoquen en los objetivos para su vida y carrera y en la forma en que deben actuar para lograrlos.
12. **Actividades de planificación y de establecimiento de metas:** Estas actividades incluyen teoría y experiencia de la planificación y el establecimiento de metas, empleo de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación, modelos de discrepancia de la organización ideal en comparación con la organización real, etc.
13. **Actividades de administración estratégica:** Son actividades que ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización, en las demandas ambientales, en las amenazas y las oportunidades y a dedicarse a una planificación de largo plazo, de una naturaleza tanto reactiva como proactiva.
14. **Actividades de transformación organizacional:** Son actividades que implican cambios a gran escala del sistema; actividades diseñadas para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización.

Como se puede observar, las actividades de intervención organizacional deben estar acompañadas de organización para que a través de éstas dichas actividades tengan una estructura a la hora de llevarse a cabo. French, Wendell y Cecil (1995) mencionan que debido a que las intervenciones son actividades estructuradas, diseñadas especialmente para ayudar a que la organización tenga un mejor funcionamiento, y para ayudar a que los miembros de la misma administren mejor los procesos y la cultura de sus equipos de trabajo, surge la necesidad de establecer un orden al llevarlas a cabo, Dado a esto, se entiende que las organizaciones han presentado necesidades de cambios organizacionales significativos a lo largo de su desarrollo, no obstante es un hecho que todos estos

cambios están basados en un plan que funciona como estrategia para el alcance de metas, con base en lo antes mencionado se describe el concepto de planificación estratégica.

## **4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Se explica cómo el proceso disciplinario y creativo, basado en un plan para determinar dónde debería estar la organización en un futuro y cómo llevarla a éste. (Graf, Hemmasi & Strong, 1996). Por tanto la planificación estratégica se relaciona con la modalidad de las respuestas calculadas al entorno, incluida la distribución de recursos que hacen posible que una organización logre sus metas. Por otro lado, Kaplan y Norton (1996), refieren que el plan estratégico en sí es un documento escrito que fija las metas, prioridades y tácticas específicas que la organización tiene, así como el propósito de emplearlas para asegurar el buen desempeño organizacional

La planificación estratégica es un proceso participativo que engendra un compromiso compartido con las direcciones de la organización (Ketchen, Thomas & McDaniel, 1996). Otra cuestión estratégica para la supervivencia de una organización es la adquisición de recursos en los campos vitales de financiamiento. Tecnología, infraestructura y personal. La planificación estratégica debe procurar adecuadamente estos recursos anticipando y capitalizando las oportunidades en el entorno externo que podrían producirlas o apoyarlas.

También implica prever las amenazas a los recursos de la organización e intervenir (en general, políticamente) para velar por el resguardo de su desempeño y de su supervivencia (Korey, 1995). La adquisición de recursos comprende estar constantemente a la expectativa para crear oportunidades que aumenten los recursos de la organización. Esto se logra mediante la formación de nuevas alianzas y asociaciones y forjando nuevas maneras de pensar sobre la generación de recursos (Baron, 1995). Todos los miembros de una organización necesitan trabajar para

hacer que el plan estratégico sea una realidad, desde la administración superior hasta el empleado de nivel jerárquico más bajo (Mintzberg & Quinn, 1995).

Con base en lo antes mencionado, se entiende que las organizaciones al tener un plan sistematizado que les permita realizar un cambio organizacional, este dará acceso a la descripción y análisis de resultados los cuales se traducen en necesidades que permiten conocer las fortalezas y debilidades que las empresas deben atender para de esta manera ser más competitivas en el mercado, a continuación, se menciona el concepto de Cambio planeado.

### **4.3 EL CAMBIO PLANEADO**

El cambio planeado ha sido definido por Lewin (1947) como el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo. Por supuesto, todas las organizaciones realizan adaptaciones estructurales menores como reacción a los cambios en sus entornos de acción directa y acción indirecta. La teoría del cambio planeado describe las diferentes etapas por las cuales el cambio planeado es introducido en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación de métodos de DO para ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio, dado por entendido lo antes mencionado, a continuación se señalan los modelos de cambio planeado.

## 4.4. MODELOS DE CAMBIO PLANEADO

Toda organización efectúa cambios estructurales menores cuando reacciona ante los cambios del ambiente, sean de acción directa o de acción indirecta. Un formato de ventas, por ejemplo, se sujeta a revisión con el objeto de no confundir al cliente. Los cambios planeados pretenden preparar a la organización entera, o a una parte importante de la misma, para que se adapte a cambios significativos en función a las metas y en la dirección de la organización.

A continuación se describe el modelo de Kurt Lewin.

### 4.4.1 MODELO DE KURT LEWIN

Lewin (1947) define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo. Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un "equilibrio cuasi-estacionario".

Para modificar dicho estado se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio, disminuir las fuerzas que lo impiden, o combinar ambas tácticas.

Lewin (1947) propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. **Descongelamiento:** Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. **Cambio o movimiento:** Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa

desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

3. **Recongelamiento:** En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Además, Lewin (1947) sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

En este modelo se entiende que la organización en la cual se centrará el estudio, pasa por una crisis que le impida avanzar y desarrollarse de manera constante y consistente, evitando que la empresa merme su productividad y calidad de producción, entendiendo esto, se presenta el siguiente modelo, esquema de raíz cuadrada de Lewin.

#### **4.4.2 MODELO DE CAMBIO PLANEADO DE LEWIN (ESQUEMA DE LA RAÍZ CUADRADA)**

Lewin (1947) propone un modelo de cambio planeado el cual se basa en un esquema de raíz cuadrada.

- A. Como se puede apreciar, en la etapa de descongelamiento imperaba una situación determinante (por ejemplo, el control de inventarios por medios manuales), con el consiguiente derroche de horas-hombre y tiempo. Además, la posibilidad de cometer errores es muy alta.
- B. Se presenta el proceso de cambio, en el cual al principio se puede observar un decremento de la productividad (si se recurre nuevamente al ejemplo del control de inventarios, se podría suponer que a la persona responsable de dicho control de inventarios no le fue posible entregar oportunamente su reporte mensual ni tampoco manejar el paquete computacional requerido para agilizar el proceso de control de la mercancía).
- C. Posteriormente, dentro de ese mismo proceso de cambio, se puede apreciar un incremento de la productividad (dado que ya le es más fácil al sujeto de cambio, asimilar el nuevo paquete computacional y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte).
- D. Por último se inicia la etapa de recongelamiento, en la cual el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.

Como se puede apreciar, éste modelo complementa de manera detallada en qué consisten cada una de las etapas, dado por entendido lo antes expuesto, a continuación se presenta el siguiente modelo de planeación.

## 4.5 MODELO DE PLANEACIÓN DE LIPPITT, WATSON Y WESTLEY

Es importante destacar que este modelo de planeación es en el que se basará la propuesta de intervención, producto de esta investigación.

Lippitt, Watson y Westley (1958) propusieron el modelo de planeación que plantea 7 etapas durante el proceso de cambio, dichas etapas –debido al enfoque psicológico de los autores- incluyen la necesidad de un agente “externo” al sistema –consultor-, así como una fase de “diagnóstico” inicial, no obstante añaden que el cambio se presenta porque existe una necesidad de mejorar la vida de la organización, es por ello que estos tres autores lograron unir sus visiones particulares, por ende su trabajo para el cambio comienza al obtener un diagnóstico de la organización.

A continuación se presentan las 7 fases del modelo de planeación según (Lippitt, Watson & Westley, 1958).

### 4.5.1 FASES DEL MODELO DE PLANEACIÓN

1. **Exploración:** Se unen el agente de cambio y el cliente para conocer juntos las necesidades que puede tener la organización y así enfocarse en las que son de mayor prioridad.
2. **Entrada:** se comienzan a colocar las pautas y las expectativas que esperan ambos personajes, en esta etapa se establecen cuáles serán las áreas a tratar.
3. **Diagnóstico:** La aclaración o el diagnóstico del problema, etapa que permite objetivizar y aclarar la “intuición” inicial. Se comienzan a conocer cuáles son las debilidades, fortalezas y funcionamiento del sistema que se desea aplicar el cambio.

4. **Planeación:** Examen de rutas y metas alternativas. Es el momento de establecer metas e intenciones de acción en esta etapa del modelo el agente externo junto al grupo encargado que labora dentro de la organización identifican las fases para la acción y la posible resistencia al cambio.
5. **Acción:** Es la implementación de los pasos para lograr la transformación de las intenciones en esfuerzos reales, (el tiempo de la implementación de este modelo está condicionado por las necesidades de cambio organizacional).
6. **Estabilización y Evaluación:** Es la etapa en donde se Aplican ciertos instrumentos para determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior al mismo; se recuerda que las empresas, como organizaciones de personas, encontraremos a grupos que les facilite adaptarse con mayor rapidez a las acciones de cambio, mientras que habrá individuos que muestren su rechazo o descontento ante éste de manera inevitable; es por ello que es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones por parte de los colaboradores.
7. **Terminación:** Es en donde se tiene el poder de decidir si dejar el sistema después del cambio y enfocarse en otros conflictos dentro de la organización o continuar e iniciar otro proyecto dentro del mismo, llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador.

Como se puede observar, la línea de terminación de un proyecto está conectado directamente con a la línea de exploración que viene siendo el inicio del modelo, esto ocurre ya que dentro de la organización se debe estar en constantes cambios para poder crecer y obtener mejoras significativas, para una empresa que, desea proyectarse y crear productos o servicios para la satisfacción de sus clientes. Lippitt, Watson y Westley (1958) mencionan que el número de cambio nunca es suficiente, pues los mismos son los responsables de mantener a la empresa en el mercado actual. Por otra parte, se puede observar que

existe una línea que une al diagnóstico con la estabilización y evaluación, pues es sencillo ver esta relación.

Con base en lo anterior se da por concluido el capítulo de propuesta de intervención organizacional y a continuación, se da inicio al capítulo cinco; Investigación relacionada.

***CAPÍTULO V:***  
***INVESTIGACIÓN RELACIONADA***

En el presente capítulo, se muestran tres investigaciones cualitativas con fines similares a los que esta investigación, cabe destacar que funcionaron como referente en términos metodológicos y de objetivos de investigación., a continuación se describen las investigaciones relacionadas.

## **5.1 INVESTIGACIÓN 1: RESUMEN DESCRIPTIVO**

La primera fue llevada a cabo por, Castilla y Padilla (2011) en la facultad de ciencias económicas de la Universidad de Cartagena. Dicha investigación se tituló: Clima Organizacional con Relación a la Motivación y la Calidad de Vida Laboral en los Empleados de la E.S.E. La investigación se estructura en siete fases: la primera fase del documento se precisa el planteamiento del problema, donde se explica el motivo que impulsó a investigar las variables clima y sus factores motivación y calidad de vida laboral, adicional a esto la investigación refiere que en la actualidad se habla tanto de clima organizacional como de los factores que influyen en el ambiente de trabajo de una organización, por eso el presente estudio se basa en dos factores como la motivación y calidad de vida laboral las cuales permiten a la empresa identificar, categorizar y analizar mediante la aplicación de cuestionarios a los empleados una visión rápida, eficiente y fiel de las percepciones y sentimiento de los mismos con respecto a dicha empresa. (Catilla & Padilla, 2011).

### **5.1.1 ANTECEDENTES**

La investigación de clima organizacional, es trascendental para el desarrollo de la disciplina como base, para enriquecer, legitimar y posicionar al desarrollo de la administración frente a otras profesiones

de las ciencias económicas que tienen su campo de acción en el ámbito laboral, y específicamente en el área de gestión humana.

La necesidad del estudio del clima organizacional con relación a la motivación y la calidad de vida laboral que prevalece en la E.S.E Hospital Local Arjona, surge del principio de que si sus trabajadores sienten bienestar psicológico -físico- material y están satisfechos, en gran medida, estarán satisfechos los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la empresa. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a cumplimentar la misión de la organización.

### **5.1.2 RESULTADOS PRELIMINARES**

Se realizó una sumatoria de los porcentajes de cada opción de respuesta (SI, NO, POCO), y se dividió el resultado de las sumatorias anteriores entre la cantidad de preguntas de cada componente. Este proceso permitió dar cumplimiento al primer y tercer objetivo de la investigación, evidenciando el grado de percepción del clima organizacional, el grado de Motivación y Calidad de Vida Laboral, que tienen los empleados dentro de la empresa.

Para el clima organizacional existen factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento. Un buen clima organizacional puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización, por lo tanto, esta investigación le permitirá al Hospital Local Arjona conocer la percepción de cada trabajador en su área de trabajo con relación al clima organizacional, y así determinar las características que influyen en

él, orientándolos a mejorar el desempeño laboral. A través, de la encuesta y entrevista realizada a cada trabajador del Hospital Local Arjona se obtuvieron los siguientes resultados conforme al clima organizacional

### **5.1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

A continuación se describe el objetivo general de la investigación.

#### **5.1.4 OBJETIVO GENERAL**

Analizar las condiciones de la calidad de vida laboral y motivacional en la E.S.E. Hospital local Arjona con relación al clima organizacional de sus miembros, para lograr un buen desempeño individual y colectivo alcanzando los objetivos personales y organizacionales.

#### **5.1.5 OBJETIVOS PARTICULARES**

- Determinar el grado de percepción que tienen los empleados del clima organizacional en la E.S.E. Hospital local Arjona.
- Determinar las características que influyen en el clima organizacional en los empleados de la E.S.E. Hospital local Arjona.
- Determinar el grado de motivación y calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. Hospital local Arjona.
- Analizar la relación que existe con la motivación y el clima organizacional de los empleados de la E.S.E Hospital local de Arjona.

- Analizar la relación que existe con la Calidad de vida Laboral y el clima organizacional en los empleados de la E.S.E. Hospital local Arjona.

### **5.1.6 MÉTODO**

El alcance de la investigación es descriptivo la cual se divide en Estudio de Variables independientes e Investigación Correlacional:

*Estudio de Variables independientes.* Su misión es observar y cuantificar la modificación de una o más características de un grupo, sin establecer relaciones entre esta, en ella no se formulan hipótesis y las variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación.

*Investigación Correlacional.* Este tipo de estudio descriptivo tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno. Este tipo de investigación busca determinar el grado de relación existente entre las variables. La población total de la empresa está constituida por trabajadores que laboran en la E.S.E Hospital Local Arjona.

## **5.2 INVESTIGACIÓN 2: RESUMEN DESCRIPTIVO**

Otra de las investigaciones de gran aportación para el desarrollo organizacional en la presente tesis fue de González (2004) que lleva por título: “Intervención de desarrollo organizacional en una empresa de

artículos de hierro forjado”, llevada a cabo en la Universidad Autónoma de Nuevo León. Dicha investigación contiene el registro de la realización de una intervención de Desarrollo Organizacional en una pequeña empresa ubicada en el área metropolitana de Monterrey, cuyo giro es el diseño, fabricación y distribución de puertas, ventanas, enrejado, muebles y accesorios de hierro forjado y madera. “El modelo seleccionado para llevar a cabo la intervención es el Modelo de Intervención Lippitt y Lippitt que consiste en una serie de fases definidas las cuales se desarrollaron en los capítulos correspondientes” (González, 2004, p. 1).

Como planteamiento de problema señala que; “el cambio en las organizaciones, como en los individuos, es una constante, éste es sinónimo de vida; de las decisiones que tomen o dejen de tomar dependerá alcanzar o no el objetivo planeado. De la oportunidad de las decisiones dependerá también, la forma de llegar a la meta. Las organizaciones que se auxilien de los métodos y técnicas del Desarrollo Organizacional estarán utilizando una de las mejores herramientas para ser exitosas en un presente y un futuro con exigencias y retos cada vez mayores.” (González, 2004, p.2)

### **5.2.1 ANTECEDENTES**

El cambio en las organizaciones, como en los individuos, es una constante, éste es sinónimo de vida; de las decisiones que tomen o dejen de tomar dependerá alcanzar o no el objetivo planeado. De la oportunidad de las decisiones dependerá también, la forma de llegar a la meta. Las organizaciones que se auxilien de los métodos y técnicas del Desarrollo Organizacional estarán utilizando una de las mejores herramientas para ser exitosa en un presente y un futuro con exigencias y retos cada vez mayores. El Desarrollo Organizacional contiene una serie de teorías, valores y estrategias basadas en la ciencia de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas

de los miembros de la organización en el trabajo.

La empresa en la que realizó la intervención tiene 12 años en el mercado, 46 trabajadores y actualmente está en proceso de iniciar la exportación de sus productos. Esta empresa está interesada en utilizar las técnicas de Desarrollo Organizacional para mejorar sus procesos. De común acuerdo con el cliente, el verdadero nombre de la organización fue cambiado por el de "Artículos de Hierro Forjado", con el fin de proteger su identidad. Esta es la primera vez que el cliente tiene contacto con las técnicas de Desarrollo Organizacional y estuvo dispuesto a aceptar el 50% del compromiso que implicaba la presente intervención.

### **5.2.2 RESULTADOS PRELIMINARES**

Existen áreas de oportunidad y fortalezas en cada una de las variables. De igual forma se ve en los resultados de la entrevista, que también hay áreas problemáticas y aspectos positivos por lo que se optó por tomar la información más sobresaliente de cada una de las herramientas y de esta forma se tomó del cuestionario el área de oportunidad más fuerte la cual está dentro de la variable Humano-social. Esta se refiere a la falta de relaciones interdepartamentales. Así mismo se tomó de la entrevista el factor más trascendente el cual está dentro de la subvariable de involucramiento tanto en los empleados administrativos y la de los operarios.

### **5.2.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

A continuación se describen los objetivos particulares de la investigación.

### **5.2.3.1 OBJETIVOS PARTICULARES**

- Elaboración del diagnóstico de la empresa mediante la aplicación de técnicas especializadas.
- Presentación de alternativas de solución e implementación.
- Ayudar a la organización a identificar sus fuerzas y debilidades dentro de las áreas relacionadas con el diagnóstico.

### **5.2.3.2 MÉTODO**

El nivel de la investigación es de tipo descriptivo, el cual se divide en Estudio de Variables independiente e Investigación Correlacional

El modelo seleccionado para llevar a cabo la intervención es el Modelo de Intervención Lippitt & Lippitt.

Dado por entendido le anterior se da paso a describir la tercer investigación relacionada con el presente estudio.

## **5.3 INVESTIGACIÓN 3: RESUMEN DESCRIPTIVO**

Esta última investigación fue de Rodríguez (2011) que lleva por título: “Propuesta de un sistema de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar su productividad y competitividad”, llevada a cabo en la Universidad peruana de ciencias aplicadas. La tesis que es aplicada en la empresa llamada Country Home, dicha empresa se dedica al cultivo de hortalizas y legumbres, después de ello las procesa de forma natural sin ningún tipo de químico para luego venderlas tanto dentro del Perú como a los Estados Unidos, el cual es su mayor proveedor. La tesis se enfoca en elaborar una propuesta de mejora en el proceso productivo de esta procesadora de vegetales aplicando metodologías de mejora

continua con el objetivo de reducir mermas, aumentar la productividad, competitividad y poder reducir los costos. Para que se pueda elegir la mejor propuesta se analizará en los siguientes capítulos las diversas metodologías de mejora continua que vaya acorde a una procesadora de vegetales. Por ello en el primer capítulo se da a conocer el marco teórico, en el segundo se analiza la causa raíz de los problemas encontrados en el proceso productivo, en el tercer capítulo se desarrolla la propuesta planteada y por último en el cuarto capítulo se generan las conclusiones.

#### **5.4.1 CONCEPTOS RELEVANTES**

En la tesis que se describe se puede observar qué metodologías se tomaron en cuenta para poder elaborar una propuesta de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales. Se define también la planificación de la producción, los conceptos actuales de mejora continua, diversas metodologías de mejora continua, la productividad y eficiencia en procesos productivos

#### **5.4.2 RESULTADOS PRELIMINARES**

Los resultados preliminares arrojados en esta investigación describen lo siguiente. Mediante la ampliación de la línea de producción se puede lograr que la calidad de la materia prima tenga un mejor control y sea verificada minuciosamente, ya que uno de los problemas era que las operarias siempre tenían que hacer horas extras para poder cumplir con los pedidos que demandaban los clientes, esto generaba cansancio y por consecuencia baja producción. Para esta ampliación se deberá crear otra línea de producción, lo cual traerá la contratación de 15 operarias y todos

los materiales que incluye esta nueva ampliación Para el debido control de los campos de cultivo, que es otros de las causas raíz, ya que la materia prima que llega de los campos siempre llegan con un 40 % de daños mecánicos , se va contratar dos administradores de campo uno por cada campo, estos administradores servirán de nexo entre la planta y el campo, ya que supervisarán la calidad de la materia prima, cómo esta se va dando y si existe algún tipo de complicación, garantizando la calidad de la materia prima y así mismo cumpliendo con los estándares de calidad dados por planta.

### **5.3.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

A continuación se describe el objetivo general de la investigación.

#### **5.4.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Generar una propuesta de un sistema de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar su Productividad y competitividad.

#### **5.4.3.2 OBJETIVOS PARTICULARES**

- Generar soluciones que se implantarán en la procesadora de vegetales para combatir las necesidades que presente
- Generar una propuesta de mejora continua acorde con el problema principal que es el aumento de merma que se da en el proceso de la albahaca
- Reducir la merma como ya antes se describió, es decir aumentar el aprovechamiento que es den 39 % de la materia prima a un 70%.

Como se puede observar, existe una importante relación entre éstas investigaciones y el presente estudio. Dadas las características, es importante notar que las Tesis están derivadas de Modelos de Intervención de Desarrollo Organizacional, los cuales son la base para una correcta elección de la metodología a emplear, en términos de las herramientas, técnicas y estrategias que se van a utilizar para poder gestionar el proceso de mejora continua en las organizaciones.

Cabe señalar que existen empates entre éstas tesis y la presente investigación, los cuales comprenden técnicas de recolección y análisis de los datos como son la entrevista y la aplicación de encuestas, permitiendo llevar a cabo un análisis de 360°, adicional a lo antes mencionado se determina que las investigaciones basan su evaluación en una escala que pretende medir el grado de satisfacción al igual que en ésta, por lo que todas funcionan como un referente que da soporte a la realización del estudio.

En el siguiente apartado, se podrá observar la descripción del método empleado en la presente tesis.

## **MÉTODO**

Esta investigación es de enfoque cualitativo, mientras que el alcance del estudio es de tipo descriptivo, y el diseño de investigación es el fenomenológico. Sin más que agregar, a continuación se describe el método de investigación empleado para la realización del estudio.

## **ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de enfoque cualitativo. Según Hernández et al. (2006), “El enfoque cualitativo Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (p.16). El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos (Grinnell, 1997).

## **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de la presente investigación es Fenomenológico ya que este tipo de diseños se enfocan en las experiencias individuales subjetivas de los participantes. Responden a la pregunta; *¿Cuál es el significado, estructura y esencia de una experiencia vivida por una persona (individual), grupo (grupal) o comunidad (colectiva) respecto de un fenómeno?* El centro de indagación de estos diseños reside en la(s) experiencia(s) del participante o participantes. (Salgado, 2007).

## **ALCANCE DEL ESTUDIO**

El alcance de este estudio es de tipo descriptivo. Según Hernández, et al. (2006) los estudios descriptivos permiten detallar situaciones eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Este proyecto de investigación se considera que es de carácter descriptivo en cuanto permite generar un análisis de diagnóstico organizacional en una institución educativa privada de nivel básico.

## **VARIABLES**

### **VARIABLE I: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

A continuación, se muestra la definición de diagnóstico organizacional.

De acuerdo con Cummings (1993) el diagnóstico es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización.

### **VARIABLE II: MEJORA CONTINUA**

A continuación, se muestra la definición de mejora continua.

Styrhe (2001), define la Mejora Continua como un elemento general, atributo o factor crítico de otras aproximaciones gerenciales tales como la Gestión por Calidad Total (TQM), el Pensamiento Esbelto (Lean Thinking).

## DESCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES

Serbia (2007), señala que mientras una investigación cuantitativa se focaliza en obtener estadísticas, como por ejemplo números y frecuencias, la investigación cualitativa se centra en las razones del comportamiento humano y, a diferencia de un estudio cuantitativo, se analizan casos específicos más detalladamente. Para seleccionar participantes para un estudio cuantitativo, los investigadores utilizan muestras intencionadas o con un propósito y eligen personas que tengan las características que desean estudiar.

“En cambio, con la muestra cualitativa, a través de la reproducción de las hablas circulantes en las relaciones concretas, o, a partir de la comprensión de los discursos de los sujetos que ocupan posiciones diferenciales en las estructuras sociales, se intenta reconstruir e interpretar la dinámica de las prácticas y hablas de los sujetos dentro de su red vincular (configuradora de motivaciones, discursos y opiniones). La representatividad de estas muestras no radica en la cantidad de las mismas, sino en las posibles configuraciones subjetivas (valores-creencias-motivaciones) de los sujetos con respecto a un objeto o fenómeno determinado. Se pretende, a través de la elaboración de ejes o tipologías discursivas, la representación socio-estructural de los sentidos circulantes en un determinado universo y con relación al tema a investigar.” (Serbia 2007, p.133).

Se trabajó con un número de 25 empleados del Centro de Estudios Siglo XXI S.C. los cuales contemplan a:

- 7 colaboradores de mantenimiento y cafetería: Tienen la responsabilidad de mantener en condiciones funcionales las instalaciones de la institución, así como proveer alimento saludable a los alumnos de la Institución.
- 1 Administrativo; Responsable del apoyo administrativo a Dirección y Subdirección.

- 14 docentes: Son los responsables de brindar servicio de Educación Básica de Calidad.
- 2 Coordinadores: Quienes supervisan las actividades, metas y necesidades de los docentes, así como del personal de mantenimiento.
- 1 Subdirector: Segundo responsable por debajo de Dirección, es quién supervisa a los coordinadores y reporta resultados y anomalías a Dirección.

## **CONTEXTO**

El centro de Estudios Siglo XXI está ubicado en Alfonso Corona del Rosal Mza. 5 Lt. 29 Col. Emiliano Zapata en el Estado de México, es un inmueble que actualmente cuenta con 245 Alumnos y 25 Colaboradores, ofrece servicio a 4 niveles educativos, los cuales son: Preescolar; Primaria; Secundaria; y Media Superior., cabe mencionar que en esta investigación únicamente se trabajó con 2 de los 4 niveles, estos son: Preescolar y Primaria.

La institución, cuenta con 22 aulas para dar clases, así como áreas deportivas y recreativas; un patio o plaza cívica, 2 salas de cómputo y 7 sanitarios. En términos generales, las instalaciones de dicha institución son buenas, cuenta con energía eléctrica; servicio de agua, drenaje, servicio de internet y línea telefónica.

En términos de seguridad, el Centro de Estudios Siglo XXI, cuenta con Señales de protección civil, rutas de evacuación, salidas de emergencia y zonas de seguridad.

## RECOLECCIÓN DE DATOS

“Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.” (Hernández, et al., 2006, p.108)

Ahora bien Hernández et al., (2006) señala lo siguiente: “¿cuál es el instrumento de recolección de los datos en el proceso cualitativo?, la mayoría de los alumnos responden: son varios los instrumentos, como las entrevistas o los grupos de enfoque. Lo cual es parcialmente cierto. Pero, la verdadera respuesta y que constituye una de las características fundamentales del proceso cualitativo es: el propio investigador o los propios investigadores.” (p.108).

Sí, el investigador es quien –mediante diversos métodos o técnicas– recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.). No sólo analiza, sino que es el medio de obtención de los datos. En la indagación cualitativa, el instrumento no es una prueba estandarizada ni un cuestionario ni un sistema de medición; es el mismo investigador, que constituye también una fuente de datos. Él genera las respuestas de los participantes al utilizar una o varias herramientas, además recolecta datos de diferentes tipos: lenguaje escrito, verbal y no verbal, conductas observables e imágenes. Su reto mayor consiste en introducirse al ambiente y mimetizarse con éste, pero

también en lograr capturar lo que las unidades o casos expresan y adquirir un profundo sentido de entendimiento del fenómeno estudiado.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **OBSERVACIÓN**

Los seres humanos observan todo el tiempo que están despiertos y conscientes: desde que van a la escuela o al trabajo, cuando comen o se divierten, pero la mayoría de lo que se observa, se olvida. Para ilustrarlo, se toma como base una analogía de Esterberg (2002). Con base en lo anterior, se determina cómo el ser humano posee herramientas que necesita afinar con el paso de su experiencia y conocimiento, adicional a esto se señala que “La observación cualitativa. No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); nada de eso, implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.” (Hernández et al., 2006, p.111). De acuerdo a la estrategia de recolección de los datos se tiene que es una investigación De Campo, ello porque la información se obtiene en la locación donde se concibe y es recopilada en el presente de la misma.

En este sentido, FEDUPEL (2006), indica que “Se entiende por Investigación de Campo el análisis sistemático de problemas en la realidad, los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p. 18). Como se puede notar, el agente de cambio debe haber desarrollado previamente este tipo de habilidades que posteriormente utilizará como herramientas de trabajo que le permitan identificar necesidades organizacionales, desde las más indispensables hasta las más relevantes. El mismo autor señala que “los buenos observadores. Necesitan utilizar todos sus sentidos para captar los

ambientes y a sus actores. Todo puede ser relevante: clima físico, colores, aromas, espacios, iluminación, etcétera.” (p. 111).

A diferencia de la observación cuantitativa (donde se usan formatos o formularios de observación estandarizados), en la inmersión inicial regularmente no se utilizan registros estándar. Lo que se sabe es que se debe observar todo lo que se considere pertinente (el formato es el propio juicio del investigador). Ésta es una de las razones por las cuales la observación no se delega; por tal motivo, el investigador cualitativo debe entrenarse en áreas psicológicas, antropológicas, sociológicas, comunicacionales, educativas y otras similares. Tal vez lo único que puede incluirse como “estándar” en la observación durante la inmersión en el contexto son los tipos de anotaciones, de ahí su importancia. Conforme avanza la inducción, se puede ir generando listados de elementos que no se puede dejar fuera y unidades que deben analizarse (Hernández et al., 2006).

## **ENTREVISTAS**

Al hablar sobre los contextos en los cuales se aplica un cuestionario (instrumentos cuantitativos) se comentaron algunos aspectos de las entrevistas. No obstante, la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Ésta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto; esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, lo que sería un grupo de enfoque), (Hernández et al., 2006).

“En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema”, (Janesick, 1998 citado en Hernández et al., 2006).

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas o abiertas (Grinnell, 1997). En las primeras o entrevistas estructuradas, el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué ítems se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido de los ítems), (Hernández et al., 2006).

## TIPOS DE PREGUNTAS EN LAS ENTREVISTAS

Se hablará de dos tipologías sobre las preguntas: la primera de Grinnell (1997), que aplica a entrevistas en general (cuantitativas y cualitativas) y la segunda de Mertens (2005), más propia de entrevistas cualitativas. Pero ambas aportan clases de preguntas que pudieran utilizarse en diferentes casos.

Grinnell (1997) considera cuatro clases de preguntas:

1. Preguntas generales (gran tour). Parten de planteamientos globales (disparadores) para dirigirse al tema que interesa al entrevistador. Son propias de las entrevistas abiertas; por ejemplo, *¿Qué opina de la violencia entre parejas de matrimonios?, ¿cuáles son sus metas en la vida?, ¿cómo ve usted la economía del país?, ¿qué le provoca temor?, ¿cómo es la vida aquí en Corosal?, ¿cuál es la experiencia al confortar a pacientes con dolor extremo?*

2. Preguntas para ejemplificar. Sirven como disparadores para exploraciones más profundas, en las cuales se le solicita al entrevistado que proporcione un ejemplo de un evento, un suceso o una categoría. Los siguientes serían casos de este tipo de preguntas: usted ha comentado que la atención médica es pésima en este hospital, *¿Podría proporcionarme un ejemplo?, ¿Qué personajes históricos han tenido metas claras en su vida?, ¿Qué situaciones le generaban ansiedad en la Guerra Cristera?, ¿Podría ejemplificar de manera más concreta?*
3. Preguntas de estructura o estructurales. El entrevistador solicita al entrevistado una lista de conceptos a manera de conjunto o categorías. Por ejemplo, *¿Qué tipos de drogas se venden más en el barrio de Tepito (México)?, ¿Qué clase de problemas tuvo al construir este puente?, ¿Qué elementos toma en cuenta para decir que la ropa de una tienda departamental tiene buena calidad?*
4. Preguntas de contraste. Al entrevistado se le cuestiona sobre similitudes y diferencias respecto a símbolos o tópicos, y se le pide que clasifique símbolos en categorías. Por ejemplo, hay personas a las que les agrada que los dependientes de la tienda se mantengan cerca del cliente y al pendiente de sus necesidades, mientras que otras prefieren que acudan solamente si se les requiere, *¿Usted qué opina en cada caso?, ¿El terrorismo que ejerce el Grupo Escorpión es de distracción, intimidatorio, indiscriminado o total?, ¿Cómo es el trato que recibe de las enfermeras del turno matutino, en comparación con el trato de las enfermeras del turno vespertino o nocturno?, ¿Qué semejanzas y diferencias encuentra?*

Mertens (2005), clasifica las preguntas en seis tipos, los cuales se ejemplifican a continuación:

1. **De opinión:** *¿Cree usted que haya corrupción en el actual gobierno de...?, desde su punto de vista, ¿Cuál cree usted que es el problema en este caso...?, ¿Qué piensa de esto...?*
2. **De expresión de sentimientos:** *¿Cómo se siente con respecto al alcoholismo de su esposo?, ¿Cómo describiría lo que siente sobre...?*
3. **De conocimientos:** *¿Cuáles son los candidatos a ocupar la alcaldía de...?, ¿Qué sabe usted de las causas que provocaron el alcoholismo de su esposo?*
4. **Sensitivas (relativas a los sentidos):** *¿Qué género de música le gusta escuchar más cuando se encuentra estresado?, ¿Qué vio en la escena del crimen?*
5. **De antecedentes:** *¿Cuánto tiempo participó en la Guerra Cristera?, ¿Después de su primer alumbramiento sufrió depresión posparto?*
6. **De simulación:** *suponga que usted es el alcalde de..., ¿Cuál sería el principal problema que intentaría resolver?*

(Hernández et al., 2006, p.p.18-19)

## ENTREVISTAS A EMPLEADOS

La metodología cualitativa se plantea para descubrir o plantear preguntas que ayuden a reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos de un sistema social definido, una institución es un claro ejemplo de sistema social definido, (Hernández et al., 2006). Como ya se mencionó anteriormente, la entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. Según Kerlinger (1985) “es una confrontación interpersonal, en la cual una persona formula a otras preguntas cuyo fin

es conseguir contestaciones relacionadas con el problema de investigación.” (p. 338).

La intención de conocer la percepción de los empleados en función a algún aspecto en particular nos hace entender que una entrevista no es casual, sino que es un diálogo intencionado entre el entrevistado y el entrevistador, con el objetivo de recopilar la información sobre la investigación, bajo una estructura particular de preguntas y respuestas, (Hernández et al., 2006). Según el fin que se persigue con la entrevista, ésta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado.

Sabino (2002) plantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes, quienes deben escoger la respuesta entre dos, tres o más alternativas que se les ofrecen. Cuando la entrevista es aplicada en las etapas previas de la investigación donde se quiere conocer el objeto de investigación desde un punto de vista externo, sin que se requiera aún la profundización en la esencia del fenómeno, las preguntas a formular por el entrevistador, se deja a su criterio y experiencia.

## ELABORACIÓN DE ENCUESTAS

Se puede definir la encuesta, siguiendo a García, Ibáñez y Alvira (1993) como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. Para Sierra (1999) la observación por encuesta, que consiste igualmente en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado.

Considerando lo mencionado por Hurtado (2007), se tiene que las técnicas de recolección de datos están directamente relacionadas con los instrumentos. A través de éstas se logra determinar el cómo se va a recabar la información necesaria para el logro de los objetivos y qué instrumentos son los más apropiados.

En relación a la técnica, Eyssautier (2006) expresa que “La observación directa consiste en interrelaciones de manera directa con el medio y con la gente que lo forman para realizar los estudios de campo” (p. 96). De modo que, para la realización de este estudio, se estima como técnica de recolección de datos más apropiada a la Observación directa.

Rojas (1997) en torno a los instrumentos de recolección de datos o información expresa lo siguiente: “Por instrumento para recolectar datos o información para una investigación se entenderá todos aquellos medios, herramientas, recursos, métodos, modelos, técnicas o implementos, tales como: cuestionarios (encuestas, pruebas, entrevistas, test), utensilios (herramientas), aparatos, mecanismos, dispositivos, máquinas, equipos, materiales, modelos, sistemas, programas o paquetes de computación u otros objetos que el investigador elabora, selecciona, adapta, produce o crea para efecto de estudio; con el fin de obtener los datos e información de acuerdo con el diseño de la investigación que se planteó.” (p. 157).

## **EL PAPEL DEL INVESTIGADOR EN LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS CUALITATIVOS**

Hernández et al., (2006) señalan que en la indagación cualitativa los investigadores deben construir formas inclusivas para descubrir las visiones múltiples de los participantes y adoptar papeles más personales e interactivos con ellos. El investigador debe ante todo respetar a los participantes y nunca despreciarlos. Quien viole esta regla no tiene razón de estar en el campo. Debe ser una persona sensible y abierta. Mertens (2005) sugiere tres papeles fundamentales que puede desempeñar un investigador en el ambiente o escenario:

1. Supervisor: como figura autoritaria que revisa lo que ocurre en el contexto. Es un papel inconveniente porque la amplitud de la observación es limitada y el potencial de rechazo es enorme.
2. Líder: además de la autoridad, se agrega una dimensión de coordinación, que mejora la observación al extenderse, pero no lo suficiente.
3. Amigo: el investigador no asume una autoridad específica, sino que trata de establecer una relación positiva y cercana con los participantes, ya que se amplía sustancialmente la apreciación. Es el mejor de los roles que podemos adoptar en una investigación cualitativa.

En conclusión con respecto a la recolección de datos la presente tesis hace uso de técnicas e instrumentos como son la Observación No Participante y la aplicación de Entrevistas Semiestructuradas, las cuales se consideran ideales al proporcionar información que es posible contrastar a través de dos o más fuentes de datos. Los cuales podrán ser analizados con posterioridad.

A continuación se describen las fases en las que se compone la propuesta de Intervención Organizacional del Centro de Estudios Siglo XI.

La presente investigación está dividida en siete fases, las cuales van desde identificar la institución en la que se va a llevar a cabo el estudio hasta el diseño de una propuesta de intervención que beneficie en términos de calidad y productividad al centro de estudios siglo XXI.

A continuación, se presentan las fases en las que se va a llevar a cabo dicha investigación.

**FASE 1:** Identificar una institución de educación privada de nivel básico con la que se pueda generar un Análisis de Diagnóstico Organizacional.

**FASE 2.** Contactar a las autoridades directivas de la institución Centro de Estudios Siglo XXI S.C.

**FASE 3:** Solicitar apertura para la realización de la investigación a las autoridades de la institución Centro de Estudios Siglo XXI S.C.

**FASE 4:** Conocer los antecedentes de fundación del Centro de Estudios Siglo XXI S.C.

**FASE 5:** Recolectar información relacionada a los antecedentes organizacionales, a través de técnicas y herramientas aplicadas en el Centro de Estudios Siglo XXI S.C., para identificar las necesidades de intervención organizacional

**FASE 6:** Analizar los datos recolectados sobre la dinámica organizacional de la institución Centro de Estudios Siglo XXI S.C.

**FASE 7:** Diseñar la propuesta de mejora continua a través del Modelo De Planeación para favorecer a la organización en términos de dirección y control de objetivos organizacionales promoviendo la calidad y productividad en las empresas.

## ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una tarea básica del análisis de datos es generar afirmaciones empíricas de diversos alcances y de distintos niveles de inferencia, estas afirmaciones se generan en gran medida a través de la inducción (Wittrock, 1989). Es tarea primordial del investigador construir los vínculos claves entre los diversos datos que le permitirán arribar a las afirmaciones.

Wittrock (1989) afirma que, para encontrar esos vínculos claves, el investigador busca patrones de generalización dentro del caso en consideración, en lugar de generalizar de un caso o un contexto a otro. Ese patrón se consigue conectando varios datos como manifestaciones semejantes, paralelas, de un mismo fenómeno.

Para comenzar estas tareas se necesita examinar el conjunto de datos (notas de campo, entrevistas, documentos de contexto, grabaciones, etc.) como un todo y etiquetarlas de alguna manera. Luego, se van uniendo como con un cordel o vínculo clave los distintos tipos de datos, descubriendo o verificando aquellos vínculos que determinan el mayor número posible de conexiones entre los datos del corpus de la investigación. En este sentido, Erickson (1986, citado en Wittrock, 1989) afirma que con este tipo de análisis se comprenden mejor los acontecimientos frecuentes que los eventuales o infrecuentes.

Cabe destacar que la técnica a emplear para el análisis de recolección de datos es la Triangulación Metodológica, a continuación, se hará mención de su definición.

## TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA

Kimchi, Polivka y Stevenson asumen la definición de Dazin, dada en 1970, sobre triangulación en investigación: es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular. Mientras que para Crowman (1993) “la triangulación se define como la combinación de múltiples métodos en un estudio del mismo objeto o evento para abordar mejor un fenómeno que se investiga.” (p. 788).

Por su parte, Kimchi, Polivka y Stevenson (1991), definen la triangulación metodológica como el uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativos y cuantitativos para direccionar el mismo problema de investigación.

## ESTRATÉGIAS DE TRIANGULACIÓN MULTIPLE

Denzin (1989) Señala que hay cuatro tipos básicos de triangulación:

1. **TRIANGULACIÓN DE DATOS:** Con tres subtipos; tiempo, espacio y persona, el análisis de persona tiene a su vez tres niveles:
  - 1.- Agregado
  - 2.- Interactivo
  - 3.- Colectivo
2. **TRIANGULACIÓN DE INVESTIGADOR:** Consiste en el uso de múltiples observadores, más que observadores singulares de un mismo objeto.
3. **TRIANGULACIÓN TEÓRICA:** Que consiste en el uso de múltiples perspectivas, más que de perspectivas singulares en relación con el mismo set de objetos
4. **TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA:** Implica la triangulación dentro de métodos y triangulaciones entre métodos.

Antes de presentar la matriz de datos que se elaboró a través de la recolección de estos, se considera hacer una descripción de las áreas evaluadas de acuerdo al modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley.

## DESCRIPCIÓN DE ÁREAS ORGANIZACIONALES

Según Lippitt, Watson y Westley (1958) En la etapa dos, “Entrada” del modelo de planeación, mencionan que se comienzan a colocar las pautas y las expectativas que esperan ambos personajes, en esta etapa se establecen cuáles serán las áreas a tratar.

A continuación, se describen las áreas a evaluar para el análisis de diagnóstico organizacional.

1. **PROPÓSITO DE LA EMPRESA:** Busca conocer la estructura que sostiene la organización en términos de su Misión, Visión y Filosofía organizacional, así como el organigrama.
2. **ESTRUCTURA DE LA EMPRESA:** Busca conocer la dinámica de las organizaciones a través de la descripción de áreas, puestos y funciones laborales previamente establecidas.
3. **RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA:** Basado en explorar la comunicación interna, trabajo en equipo y el ambiente laboral que sostienen los jefes, y colaboradores de la organización.
4. **RECOMPENSAS E INCENTIVOS:** Busca conocer las técnicas y estrategias a emplear en términos de elogios, recompensas por alcance de metas y satisfacción laboral por parte de la organización hacia sus colaboradores.
5. **LIDERAZGO:** Busca conocer el modus operandi en términos de

supervisión de actividades, fomento y motivación para la participación laboral, capacitación y desarrollo por parte de la organización hacia sus colaboradores.

6. **TECNOLOGÍA:** Pretende de explorar las herramientas y los medios tecnológicos con los que cuenta la organización, la eficiencia con la que estos operan y su repercusión en el rendimiento laboral.

A continuación, se explican las diferentes técnicas empleadas para la recolección de los datos.

## TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A continuación se describen las diversas técnicas para la recolección de datos.

### OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE

Anguera (1997) propone que en la observación participante se puede encontrar 4 tipos, que él categoriza de la siguiente manera:

1. No participante: el observador se mantiene al margen.
2. Participante propiamente dicho: está en el grupo e interacciona, pero es externo al mismo (“no es de la tribu”).
3. Participante observador: El investigador es del grupo, es un miembro más.
4. Auto observación: uno mismo se observa.

Según Bisquerra (2004), la observación participante es una modalidad de observación que se ha desarrollado desde la antropología y la sociología y que actualmente se utiliza en el ámbito educativo. Con base en lo anterior considera que la única manera de comprender una cultura y el estilo de vida de un grupo humano es mediante la inmersión en los mismos a través de la recolección de los datos sobre una situación determinada.

Se trata por lo tanto de un modelo teórico que se podría representar como un continuo desde la no participación hasta una participación intimísima, con uno mismo. Anguera (1997) define la observación participante como el proceso para establecer relación con una comunidad y aprender a actuar hasta el punto de mezclarse con ella de forma que sus miembros actúen de manera natural, y luego salirse de la comunidad para sumergirse en los datos y comprender lo que está ocurriendo. Él incluye

en el proceso de ser un observador participativo conversaciones naturales, entrevistas, anecdóticos, diarios de campo...

## **ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

Según Robinson, (1990) podemos secuenciar los momentos de la entrevista de forma diferente:

1. Creación de una implicación natural (rapport):
  - Charla informal (incluso chistes)
  - Interés y apoyo del entrevistador a lo que diga el entrevistado.
  - Hacerle experto y conocedor del tema
  - Empatizar con el entrevistado • Empezar con preguntas fáciles
  - Puede haber una introducción formal
  
2. Reforzar la competencia del entrevistado:
  - Establecer claramente los roles.
  - Valorar al entrevistado como experto.
  - El entrevistado es experto y competente.
  
3. Mostrar comprensión y empatía:
  - Reforzar respuestas profundas y en detalle.
  - Indicar que se está atento y se entiende haciendo resúmenes.
  - Mostrar experiencias o características similares.
  - Comentarios positivos y alentadores de vez en cuando.
  - Comprensión emocional.
  
4. Obtener la información, hechos básicos y esenciales:
  - Hacer preguntas.
  - Pedir explicaciones y aclaraciones.
  - Especificar tópicos para profundizar más.

- Preguntas de seguimiento y de exploración.
5. Preguntas difíciles:
    - Cuando se haya establecido el “rapport”.
    - Hacerlas si se ve que es posible.
    - Aprovechar respuestas o indicios.
  6. Recoger velas (bajada del tono emocional- cooling the mark):
    - Redirigir la atención a cosas o situaciones del principio (distracción).
  7. Se puede permitir que el entrevistado haga preguntas. Cerrar, pero manteniendo el contacto.
  8. Se indica claramente: se ha acabado el tiempo, hemos terminado todo.
    - Dejar abierto para aclaraciones o dudas.

A continuación, se muestra la definición de la escala Likert así como las bases para la construcción de la misma.

---

## DEFINICIÓN DE ESCALA LIKERT

Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. La escala de Likert es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga.

## CONSTRUCCIÓN DE LA ESCALA

Desde la aritmética, esta escala es sumatoria ya que la puntuación o la medida de cada persona en la actitud se obtiene de la puntuación de cada respuesta.

Los pasos en la construcción son:

1. Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir.
2. Recopilación de preguntas (ítems) en forma de proposiciones. (operalización de variables).
3. Determinación de las puntuaciones dadas a las categorías de los ítems.
4. Aplicación de la escala provisoria.
5. Análisis de ítems, eliminando los inadecuados.
6. Categorización jerárquica de la escala.
7. Calculo de la confiabilidad y validez de la escala.

El concepto o la propiedad que se desea medir aparece en cierto contexto teórico, problemático o práctico, (Briones, 1982). En la escala de Likert toma como indicadores las respuestas obtenidas a un conjunto de proposiciones, preguntas. Los indicadores son las respuestas dadas

mientras que las opciones usadas para obtener esas respuestas constituyen los ítems de la escala. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que está midiendo, deben expresar sólo una relación lógica, además es muy recomendable que no excedan de -aproximadamente- 20 palabras, (Hernández et al., 2006).

## **DETERMINACIÓN DE LAS PUNTUACIONES DADAS A LAS CATEGORÍAS DE LOS ÍTEMS**

Cada proposición o ítem debe tener opciones de respuestas que muestre el grado o intensidad de actitud en medición. Generalmente el número de opciones son cinco divididas así: muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso (indiferente), desacuerdo, muy desacuerdo. La ponderación, en un procedimiento arbitrario – también se pueden asignar por desviación sigma o desviación estándar- puede ir de 0 a 5 o de -2 a 2 (muy desacuerdo a muy de acuerdo. respectivamente). Es importante tener presente la conversión a su verdadero valor de ponderación cuando se han mezclado proposiciones positivas y negativas.

Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. Por ejemplo, en la escala para evaluar la actitud hacia el organismo tributario la puntuación mínima posible es de 8 (1+1+1+1+1+1+1+1) y la máxima es de 40 (5+5+5+5+5+5+5+5), porque hay ocho afirmaciones. La persona del ejemplo obtuvo "12", su actitud hacia el organismo tributario es más bien sumamente desfavorable.

Se puede utilizar el ítem Likert para medir diferentes actitudes de un encuestado. Por ejemplo, se puede emplear para descubrir:

- El nivel de acuerdo con una afirmación.
- La frecuencia con la que se realiza cierta actividad.

- El nivel de importancia que se atribuye a un determinado factor.
- La valoración de un servicio, producto, o empresa.
- La probabilidad de realizar una acción futura.

A continuación se describe la Matriz de Datos.

**MATRIZ DE DATOS**

Se describen los datos, los cuales fueron obtenidos a través de la Observación No Participante, Aplicación de Entrevista Semiestructuradas y Encuestas a los empleados del Centro de Estudios Siglo XXI.

## **MATRIZ DE DATOS CUALITATIVOS**

### **UNIDAD DE ANÁLISIS: PROPÓSITO DE LA EMPRESA**

Observación no participante: La organización no tiene a la vista de los colaboradores la misión, la visión organizacional, así como el organigrama de esta.

Entrevista: La mayoría refiere haber visto tanto la misión y como la visión una sola vez durante toda su estancia en la organización, esto en un análisis de DNC, sin embargo refieren no recordarla, otros dicen no haberlas visto nunca.

Encuesta: Los colaboradores en términos generales muestran estar ligeramente de acuerdo con respecto a los propósitos organizacionales, reflejan conocimiento en términos de las actividades que deben realizar con base en su puesto de trabajo para ir en dirección a los objetivos organizacionales.

### **UNIDAD DE ANÁLISIS: ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

Observación no participante: La organización no les ha proporcionado a los colaboradores por escrito el listado de sus funciones, así como la descripción de sus puestos de trabajo.

Entrevista: Los colaboradores refieren No haber pasado por un proceso de inducción al puesto, no haber recibido un organigrama, ni una lista de sus funciones laborales por escrito, ni haber recibido capacitaciones por

parte de la organización.

Encuesta: Los colaboradores se muestran en desacuerdo con la estructura que sostiene la empresa actualmente, en términos de su organización.

### **UNIDAD DE ANÁLISIS: RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA**

Observación no participante: Los colaboradores sostienen relaciones interpersonales sanas en su área de trabajo, sin embargo presentan descontento en función al trabajo en equipo que se sostiene dentro de la organización y refieren conseguir los objetivos organizacionales regularmente con conflictos internos.

Entrevista: Refieren tener carga de trabajo, además de una mala distribución de ésta con respecto a los puestos y a las funciones laborales de estos, los colaboradores refieren no haber recibido capacitaciones que tengan que ver directamente con las actividades que realizan.

Encuesta: Los colaboradores se muestran ligeramente en desacuerdo con respecto a las relaciones que sostienen como grupo de trabajo, en términos de trabajo en equipo.

### **UNIDAD DE ANÁLISIS: RECOMPENSAS E INCENTIVOS**

Observación no participante: La organización no cuenta con un listado de recompensas e incentivos, ni un protocolo de implementación.

Entrevista: Los colaboradores indican, no haber recibido incentivos a lo largo de su estancia en la organización, además refieren trabajar incluso fuera de los horarios establecidos.

Encuesta: Los colaboradores se muestran muy en desacuerdo con respecto a las recompensas e incentivos que proporciona la empresa.

### **UNIDAD DE ANÁLISIS: LIDERAZGO**

Observación no participante: Existe demasiada participación por parte del área de dirección, y poca participación de los demás rangos jerárquicos, esto merma la comunicación entre colaboradores propiciando el conflicto.

Entrevista: Los colaboradores indican que los supervisores no hacen uso de su jerarquía de una manera eficaz, además de no sentirse tomados en cuenta para llevar cabo de una mejor manera los objetivos de la institución.

Encuesta: Los colaboradores se muestran ligeramente en desacuerdo con respecto a la supervisión de actividades y el fomento al liderazgo que se da en la dinámica laboral por parte de la organización.

### **UNIDAD DE ANÁLISIS: TECNOLOGÍA**

Observación no participante: La organización cuenta con instalaciones adecuadas a las necesidades tanto de sus alumnos como de los colaboradores, sin embargo, estos no son de calidad.

Entrevista: Los colaboradores tienen acceso a los medios tecnológicos sin embargo algunos no cuentan con internet de calidad, mermando con tiempo sus actividades laborales.

Encuesta: Los colaboradores se muestran ligeramente de acuerdo con respecto a los medios tecnológicos con los que cuenta la organización y la distribución de estos.

Con base en lo antes mencionado, a continuación se presentan discusión y conclusiones de la presente tesis.

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Dentro de ésta investigación, se ha establecido previamente el objetivo general que consiste en realizar un Análisis de Diagnóstico Organizacional para generar una propuesta de mejora continua en el “Centro de Estudios Siglo XXI, S.C.”, siendo esta una institución educativa privada de nivel básico.

Dado lo anterior, en el apartado del planteamiento del problema de ésta investigación, se presentó la siguiente pregunta, ¿Convendría realizar un análisis de diagnóstico organizacional, para generar una propuesta de mejora continua en el “Centro de Estudios Siglo XXI, S.C.”, siendo esta una institución educativa privada de nivel básico?

Para dar respuesta al planteamiento del problema, el estudio se basó en lo siguiente: De acuerdo a los resultados obtenidos y a su análisis cualitativo, Se determina que los empleados del Centro de Estudios Siglo XXI S.C. en términos generales muestran estar ligeramente en desacuerdo con respecto a los propósitos organizacionales, la estructura que sostiene la empresa actualmente, las relaciones que sostienen como grupo de trabajo, las recompensas e incentivos que les proporciona la organización, así como, la supervisión de actividades, el fomento al liderazgo y los medios tecnológicos con los que cuentan para desempeñar sus actividades. Lo antepuesto, es determinante para generar una propuesta de implementación, basado en el *modelo planeado de Lippitt, Watson y Westley*, para concluir el proceso de intervención organizacional.

Dicho modelo se adapta a las necesidades particulares de la organización previamente establecidas, debido a que éste, se divide en siete etapas; exploración, entrada, diagnóstico, planeación, acción, estabilización, evaluación, y terminación.

Éstos favorecen al investigador por su enfoque psicológico ya que éste, requiere de un agente externo al sistema que funja como consultor permitiendo la objetividad del estudio. Con base en lo anterior se dice que en efecto, convendría realizar un análisis de diagnóstico organizacional, para generar una propuesta de mejora continua en el “Centro de Estudios

Siglo XXI, S. Entendido esto, a continuación, se darán respuesta a las preguntas de investigación.

1. ¿Qué institución de educación privada de nivel básico requiere de un Análisis de Diagnóstico Organizacional?
  - El Centro de Estudios SigloXXI S.C.
  
2. ¿Cuáles son los antecedentes de fundación del Centro de Estudios Siglo XXI S.C.?
  - El Centro de Estudios Siglo XXI S.C., antes de adquirir este nombre se llamaba “Jardín de niños INIYU” fue fundado en Alfonso Corona del Rosal Mza. 5 Lt. 29 Col. Emiliano Zapata en el Estado de México en el año 1985 por una asociación civil de 5 inversionistas, entre ellos: un contador; dos comerciantes; y dos psicólogos, además de un apoyo financiero familiar inicial. Actualmente son sólo dos socios quienes administran el instituto conocido actualmente como “Centro de Estudios Siglo XXI”, y se vieron en la necesidad de modificar su nombre ya que para ese entonces la SEP aceptaba sin tantos requisitos legales a quienes decidieran abrir un jardín de niños, ya que este nivel era opcional, sin embargo tuvieron éxito en sus primeros 3 años, ya que los padres de familia solicitaban que abrieran un siguiente nivel para que sus hijos continuaran ahí mismo sus estudios, así que los actuarios decidieron expandir el negocio al siguiente nivel educativo; y para ello la SEP solicitaba requisitos mucho más complejos por lo que se vieron en la necesidad de modificar su nombre y así es como nace el Centro de Estudios Siglo XXI.
  - Actualmente ofrece servicios educativos a 4, de 5 niveles que hay disponibles (hasta el nivel superior), estos son; preescolar, primaria, secundaria y medio superior. Inició ofreciendo su servicio como jardín de niños en el año de 1985, 4 años más tarde en el ciclo escolar 1989 - 1990 incluyeron el nivel primario, expandiendo así el negocio. En ese tiempo la organización contaba con 5 socios

los cuales poco a poco fueron saliendo hasta quedar únicamente 2; en el transcurso de 9 años buscando nuevas áreas para ofrecer más servicios se decidió expandir la organización ofreciendo servicios educativos a nivel secundaria a partir de los ciclos escolares 1998 – 1999 y más tarde deciden incluir el nivel medio superior.

- En el ciclo escolar 2009 - 2010 El negocio consigue el estándar más alto de inscripciones con un total de 309 inscripciones en alumnado, lo que los llevó a la contratación de mayor personal para todos los niveles y a la par una inevitable expansión en la nómina de la institución, colocando a la organización (en ese momento) como una de las escuelas más solicitadas del rumbo y de preferencia.
- Para el ciclo escolar 2012 la organización comienza a presentar bajas hasta mostrar puntos de quiebre en las inscripciones de su alumnado, disminuyendo considerablemente en un 15% - 20%, por lo que la institución se vio orillada a tener rotación de personal así como bajas en la organización por falta de recursos y a través de esta crisis organizacional la institución realizó recortes en los presupuestos tanto administrativos como de la plantilla de empleados, esto trajo consecuencias que se volvieron nuevas necesidades, al mismo tiempo creando posibles conflictos organizacionales.
- Cabe recalcar que la asociación de inversionistas dividió los niveles educativos en dos administraciones, por un lado la Lic. ROSALBA VAZQUEZ CRUZ (socia porcentual del negocio) es la responsable de la administración de preescolar y primaria, mientras que el Lic. CARLOS RIVERA MARTINEZ es responsable de la administración de secundaria y medio superior, debido a situaciones personales, el servicio fue implementado solamente dentro de la administración de la Lic. Rosalba, es decir; preescolar y primaria.
- El análisis de la situación actual de la estructura organizacional de la empresa se fundó bajo propio criterio, de tal manera, que no se le dio el seguimiento apropiado para la internalización de la misión

y visión organizacional, así como deficiencia en el entendimiento del funcionamiento del organigrama.

- En cuanto a la actual misión existe desconocimiento por parte de los colaboradores, impidiéndoles que se describa de forma amplia el tipo de actividad que realizan, mientras que con la visión sucede lo mismo, recalcando que la organización y colaboradores refieren no haber hecho modificaciones desde hace mucho tiempo, por lo que se determina que no hay visión alguna. Los valores no se presentan por prioridad y falta un enfoque a la superación colectiva entre los empleados; la descripción de cargos, requisitos previos a cumplir para aspirar al mismo, tareas asignadas, entre otros, no están establecidos, solo se encuentra una lista de las personas contratadas.
3. ¿A través de qué técnicas de recolección de datos se pide la información relacionada a la estructura organizacional del Centro de Estudios Siglo XXI?
- Las técnicas de recolección de datos que se usaron para llevar a cabo dicha investigación son; Observación No Participante, Entrevista, Encuestas
4. ¿Cuáles serían las técnicas necesarias para el análisis de los datos obtenidos en la institución Centro de Estudios Siglo XXI S.C.?
- La técnica para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos es Triangulación Metodológica Cualitativa

5. ¿De acuerdo con los datos obtenidos, qué modelo de intervención organizacional es el más apropiado para diseñar una propuesta de mejora continua?
- De acuerdo a lo anteriormente establecido, se recomienda dar seguimiento al modelo planeado de Lippitt, Watson y Westley, para llevar a cabo la intervención organizacional, ya que dicha intervención no ha sido concretada.

A continuación, se dará explicación a las limitaciones del estudio.

## LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El análisis de diagnóstico organizacional fue llevado a cabo durante el estudio, sin embargo, no se consideró la implementación de éste, de acuerdo a las variables extrañas que se presentan a continuación.

### ✓ EL TIEMPO

Dado que el estudio tiene una duración de seis meses para ser entregada a las autoridades correspondientes, fue concretado en el intervalo adecuado, no obstante, por la falta de tiempo, el estudio queda por concluido con una propuesta de intervención organizacional, la cual está lista para ser aplicada en cualquier momento y de esta manera dar seguimiento a las fases del modelo de intervención:

- **Acción:** Es la implementación de los pasos para lograr la transformación de las intenciones en esfuerzos reales.
- **Estabilización y Evaluación:** Es la etapa en donde se aplican ciertos instrumentos para determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior al mismo; recordemos que las empresas, como organizaciones de personas, encontraremos a grupos que les facilite adaptarse con mayor rapidez a las acciones de cambio, mientras que habrán individuos que muestren su rechazo al cambio; es por ello que es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes.
- **Terminación:** Es en donde tenemos el poder de decidir si dejar el sistema después del cambio y enfocarnos en otros conflictos dentro de la organización o continuar e iniciar otro proyecto dentro

del mismo, llegar a una relación Terminal, entre el cliente y el facilitador.

## ✓ CATRÁSTROFES NATURALES

El pasado diecinueve de septiembre de 2017, un sismo de 7.1 grados sacudió a la ciudad de México, dicho fenómeno tuvo consecuencias significativas en cada estado de la república afectado. En el caso de la Ciudad de México la mayoría de las instituciones educativas tanto públicas como privadas, se vieron detenidas por la elaboración de dictámenes de protección civil para confirmar que la infraestructura se encontraba en condiciones de seguir funcionando normalmente. Dado a lo anterior el funcionamiento del Centro de Estudios Siglo XXI S.C., se vio afectado a causa del pasado sismo, por lo que el tiempo de investigación se vio afectado reduciéndolo considerablemente. Con base en lo antes mencionado, se recomienda dar pronto seguimiento a la intervención organizacional para lograr un óptimo desarrollo de ésta.

## PROPUESTA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

La propuesta para el cambio organizacional del Centro de Estudios Siglo XXI S.C., está compuesto por tres fases, las cuales son: Fase 1; *Establecimiento de la estructura organizacional*. Fase 2; *Implementación de la planeación, acción, estabilización y evaluación*. Fase 3; *Terminación*.

A continuación, se describe la fase 1, y los elementos que componen la estructura organizacional.

## **FASE 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Con base en lo anterior se sugiere crear e internalizar la nueva estructura organizacional del Centro de Estudios Siglo XXI S.C., que facilite a los colaboradores un mejor panorama con respecto a la coordinación de sus actividades, lo anterior para lograr una mejor dirección y control de objetivos organizacionales.

### **MISIÓN**

“Desarrollar en los alumnos del Centro de Estudios Siglo XXI; criterio, conocimiento, actitudes y aptitudes que se desarrollen a través de sus competencias y valores: aspectos fundamentales para una vida plena a nivel social e individual.”

A continuación, se mostrará la propuesta de estructura organizacional en función a la misión, visión, visión estratégica

### **VISIÓN:**

“Ser una institución educativa que imparta educación integral, que logre brindar las bases a los alumnos para una vida plena, en donde el crecimiento individual y el interés por la sociedad sean lo más importante para nuestros alumnos; siendo críticos, analíticos y reflexivos, a través de nuestra ética y nuestros valores.”

### **VISIÓN ESTRATÉGICA**

“Ser una institución basada en Planeación, Organización, Dirección y Control de metas, objetivos y procesos de trabajo para garantizar el óptimo funcionamiento de la empresa.”

## **VALORES**

- Integridad y cumplimiento a nuestros compromisos adquiridos.
- Confiabilidad y satisfacción al cliente.
- Respeto a las personas, jerarquías y comunidad en general.
- Seguridad en nuestro actuar.
- Comunicación abierta y honesta.
- Búsqueda de excelencia.
- Trabajo en equipo

## **FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN**

“Las metas son para el futuro, y los valores son para el presente; Las metas se fijan, los valores se viven; las metas cambian, los valores son rocas en las que se puede confiar; las metas ponen a andar a la gente, pero los valores son aquellos que sustentan todo esfuerzo... y le dan sentido a la vida.”

## **ORGANIGRAMA**

Según Franklin (2004), los organigramas de tipo vertical: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo. (p. 79).

El tipo de organigrama más adecuado para el Centro de Estudios Siglo XXI S.C., será de tipo vertical, representando con facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

## PROPUESTA DE ORGANIGRAMA



ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE ESTUDIOS SIGLO XXI.

A continuación, se describe la fase 2 de la propuesta de cambio organizacional y los elementos que la componen.

## **FASE 2:**

### **PLANEACIÓN**

Con base en las debilidades encontradas, se sugiere desarrollar e implementar programas de capacitación en términos de: liderazgo, organización, motivación, trabajo en equipo y desarrollo personal, que desarrollen a los colaboradores dentro de la organización en un tiempo establecido durante dos ciclos escolares, (se sugiere que sea durante los ciclos 2017-2018 y 2018-2019) fomentando así el desarrollo del personal dentro de la empresa para favorecer el alcance de metas y objetivos.

Las estrategias a emplear para la evaluación de los participantes durante los programas de capacitación previamente mencionados, es necesario hacer uso de una evaluación teórico práctica que mida el conocimiento antes del programa de capacitación y después de éste, así como técnicas y dinámicas grupales que faciliten el aprendizaje durante el programa, para de esta manera considerar lo aprendido.

### **ACCIÓN**

Los cursos, talleres o capacitaciones implementados durante el programa de cambio organizacional, deben estar sujetos a la estructura organizacional basándose en su misión, visión, valores, filosofía y organigrama y deberán ser empleados en tres etapas: *Pretest*; Se aplica una prueba con el contenido de los temas que se verán durante el programa, para conocer la información con la que ya cuentan los participantes, proporcionan un referente para conocer el grado de aprendizaje por parte de los participantes. *Implementación*; Se llevan a cabo los cursos, talleres o capacitaciones, se estima que su duración debe ser en un intervalo de dos ciclos escolares, lo anterior para contar con el tiempo suficiente y la organización se vea favorecida considerablemente. Y por último *Posttest*; Se aplica la primera prueba de conocimientos por segunda vez, para así determinar el grado de

aprendizaje por parte de los participantes con respecto al programa de capacitación.

## **ESTABILIZACIÓN Y EVALUACIÓN**

La técnica a emplear para llevar a cabo la evaluación del aprendizaje, durante los programas de capacitación, es a través de la aplicación de un pretest y un postest, determinando un antes y un después a través en función al grado de aprendizaje por parte de los participantes. Lo anterior arroja una perspectiva acerca de los aspectos a considerar por parte de la empresa en términos de las necesidades organizacionales que presente, para dar paso al siguiente programa de capacitación, o bien continuar resolviendo esas necesidades.

A continuación, se describe la fase 3 de la propuesta de cambio organizacional y los elementos que la componen.

### **FASE 3: TERMINACIÓN**

Realmente ésta fase es muy breve ya que consiste en que, el agente exterior determinará si los resultados obtenidos, son los esperados por la organización, con base en ello, el instructor decide si se termina con el programa, o bien se continua con otro que pretenda resolver las necesidades organizacionales.

Es importante recalcar que en caso generar un nuevo programa de cambio organizacional, éste esté sustentado con las fases del modelo de cambio planeado para mantener a la organización estable con respecto a la manera de resolver necesidades del Centro de Estudios Siglo XXI S.C.

De esta manera se da por concluido el apartado de Propuesta Organizacional.

## REFERENCIAS

Aamodt, M. (2008). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*.

México: Paraninfo.

Amezcuca, M. & Gálvez, T. Los modos de análisis en investigación cualitativa en

salud: perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. *Rev. Esp. Salud*

*Publica* 2002, vol.76, n.5, pp.423-436. ISSN 2173-9110. Sitio web:

[https://www.google.com.mx/search?q=\(Amescua+%26+G%C3%A1lvez%2C+2002\).&rlz=1C1CAFB\\_enMX657MX657&oq=\(Amescua+%26+G%C3%A1lvez%2C+2002\).&aqs=chrome..69i57.1095j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.mx/search?q=(Amescua+%26+G%C3%A1lvez%2C+2002).&rlz=1C1CAFB_enMX657MX657&oq=(Amescua+%26+G%C3%A1lvez%2C+2002).&aqs=chrome..69i57.1095j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Fecha de recuperación: Diciembre 11, 2017

Anguera, M. (1997). *Metodología de la observación en las ciencias humanas*.

Madrid: Cátedra.

Beckard, R. (1969). *Organization Development Strategies and Models*.

Addison-Wesley: Publishing

Bennett, R. (1993). *Developing People for Real: Some Issues and*

*Approaches*. Management Decision: EUA

Bennis, W. & J. Goldsmith. (1997). *Learning to Lead: A Workbook on*

*Becoming a Leader*. Cambridge: Perseus Press.

Berger, A. (1997). *Continuous Improvement and Kaizen: Standardizations*

*and Organizational Designs*. *Integrated Manufacturing System*, 8, No.

2, University of California.

Bertalanffy, L. (1976). *Teoría general de los sistemas*. México, D.F.: Fondo

de Cultura Económica.

- Bessant, J. (2003). *High Involvement Innovation. Chichester West Success*.  
England: John Wiley and Sons Ltd.
- Bhuiyan, N. & Baghel, A. (2005) *An Overview of Continuous Improvement: From the Past to the Present*. *Management Decision*, 43, No. 5, pp. 761-771.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Blanchard, K. & Bowles, S. (1998). *¡A la carga! (Gung Ho!)*. Nueva York: Grupo Editorial Norma.
- Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A., (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Edipe.
- Briones, G. (1982). *Métodos y técnicas de investigaciones para las ciencias sociales*. México: Trillas
- Butteris, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento* España: Gestión 2000.
- Byrd, R. (1987). *Corporate Leadership Skills: A Synthesis*. *Organizational Dynamics*. 16 (1): pp. 34-43.
- Cabrera, J. (2005). *Evaluación de la Capacitación y de su impacto en el desempeño individual*. Cuba: Universidad Agraria de la Havana.
- Castilla, k. & Padilla, J. (2011). *Clima organizacional con relación a la motivación y la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. Hospital local Arjona*. Noviembre 11, 2017, de Univerdidad De

Cartagena Sitio web: <http://studylib.es/doc/8369903/clima-organizacional-con-relacion-a-la-motivacion-y-la-ca> (Consulta: [Noviembre 05, 2017](#))

Castillo, M. (1992). *Elementos de una organización*. 2017, Diciembre 10. Disponible en línea: [http://catarina.udlap.mx/.../docu.../lad/ortiz\\_m\\_a/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/.../docu.../lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf)

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGrawHill 7ma. Edición.

Chilton, K. (1994). *The Global Challenge of American Manufacturer*. St. Louis: Washington University.

Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta nada*. México: Compañía editorial Continental, S.A.

Crosby, B. (1988). *La organización permanece éxitos*. México: Editorial McGrawHill.

Crowman, S. (1993). *Triangulation: a means of reconciliation in nursing research*. Journal advanced nursing, 18, pp. 788-792.

Cuevas, J. (2010). El psicólogo organizacional: Roles, tareas y funciones. Psicología y Empresa. Sitio web: <http://psicologiayempresa.com/el-psicologo-organizacional-roles-tareas-y-funciones.html> Fecha de recuperación: Noviembre 20, 2017.

Cummings, C. (1993). *Organization Development and Change*, Minneapolis: West Publishing Company: Los Angeles.

- Da Silva, O. (2002). *Teorías de la Administración*. México: Thomson.
- Dean, J. & Bowen D., (1994), *Management theory and total quality improvement research and practice through theory development*. USA. Academy of Management Review, 19, No. 3, pp. 392-418.
- Deming E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Deming E. (1990). *La salida de la crisis*. Massachusetts: Editorial Continental S.A.
- Deming, E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, Massachusetts: MIT/CAES.
- Denzin M. (1970). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida*. Barcelona: Ariel.
- Down, J., Mardis, T., Connolly & Jhonson, S. (1997). *A Strategic Model Emerges*. Boston: HR Focus 74(6): 22-23.
- Encarta, (2005). *Biblioteca de Consulta Microsoft* ®. ©Microsoft Corporation 1993-2004. Reservados todos los derechos.
- Engerman, S., (1997), *Cultural values, ideological Beliefs, and Chaging Labor Institutions: Notes on their Interactions*. San Diego: The Frontiners of the New International Economics.
- Esterberg, K. (2002). *Qualitative methods in social research*, Boston: McGrawHill.
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la Investigación: Desarrollo de la Inteligencia*. México: Cengage Learning. 5ta Edición.

Fayol, H. (1916). *Enfoque Clásico de la Administración: Teoría Clásica de La Administración*. Francia: Editorial Mc Graw Hill.

Fedupel. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Venezuela: UPEL. 4ta Edición.

Fernández, L. (1994). *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Paidós: Bs. As, p. 3.

Fernández, O. (2011). *Estructura Operativa y Organizacional de la Empresa Servicios Asuvenca C. A.* Guayana: Universidad Nacional Experimental Tecnológica.  
[http://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina\\_con\\_formato\\_version\\_oct/a\\_palibro.html](http://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina_con_formato_version_oct/a_palibro.html) Consulta: 12 Octubre 2017. (p.37).

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.

Franklin, E. 2004, *The Discrete Character of High-Lethality Youth Violence*, New York: Academy of Sciences.

French, Wendell L. & Cecil H. (1995), *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall.

Fuentes, M. (2015). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Madrid: Ediciones Piramide.  
[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=3XQFDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=DEFINICIONES+DE+ORGANIZACION+Y+EMPRESA+PDF&ots=PIFgNna9\\_Z&sig=J3lwWweApPXwRvAJ4cuDZIY9xS4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=3XQFDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=DEFINICIONES+DE+ORGANIZACION+Y+EMPRESA+PDF&ots=PIFgNna9_Z&sig=J3lwWweApPXwRvAJ4cuDZIY9xS4#v=onepage&q&f=false) Consulta: 20 Noviembre, 2017.

- García, M. Ibáñez, J, & Alvira, F. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Garza, J. (1999). *Administración Contemporánea*. México: Edición McGrawHill.
- Gerhart, B. & Milkovich, G. (1990), *Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance*, San Diego: Academy of Management Journal.
- Gibson, Ivanicevich & Donelly, (1996), *Las organizaciones*. Madrid: Editorial McGrawHill.
- Gonzalez, A. (2004). Intervención de desarrollo organizacional en una empresa de artículos de hierro forjado. Noviembre 13, 2017, de Universidad Autónoma de Nuevo León Sitio web: <http://eprints.uanl.mx/1446/1/1020149865.PDF> (Consulta: Noviembre 05, 2017)
- González, I. (2007). *Modelos de Cambio*. Noviembre 11, 2017, de Universidad Nacional Abierta Sitio web: <http://dip.una.edu.ve/man/desarrollo/paginas/Lectura%209.pdf>
- Graf, L., Hemmasi, M. & Strong, K. (1996), *Strategic Analysis for Resource Allocation Decisions in Health Care Organizations*. Journal of Managerial Issues 8(1): 92-107.
- Granell, H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*. Caracas: Ed. IESA;

- Hagen, A., Hassan, M. & Amin, S. (1998). *Critical Strategic Leadership Components: An Empirical Investigation*. SAM Advanced Management Journal 63(3): pp. 39-44
- Haidar, J. (2012). *Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth*, Journal of the Japanese and International Economies, Elsevier, vol. 26(3), pp. 285-307.
- Hakes, C. (1991), *Total Quality Management: A Key to Business Improvement*. London: Chapman & Hall.
- Handy, C. (1997), *Managing the Dream*. Executive Excellence 14(11): pp. 11-12. Journal: EUA
- Henry, F. & Hall, (1981), *Enfoque Clásico de la Administración: Teoría Clásica de La Administración*. México: Prentice.
- Hernández. S., Fernandez C. & Bapista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Sitio web: [https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis\\_sampieri\\_unidad\\_1-1.pdf](https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf) Consulta: Noviembre 13, 2017.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraWHill.
- Hurtado, J. (2007). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: Ediciones SYPAL. 5ta Edición.
- Ibarra, V. (1996). *Manual de Estadística Básica. Vice rectorado de Investigación y Postgrado*. Venezuela: UPEL. 2da Edición.

- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de la calidad?* Colombia: Editorial normal; (p. 143).
- Juran, J. (1990). *Juran y el Liderazgo para la Calidad: Un Manual para Directivos*. Madrid, España: Díaz Santos.
- Kaizen, M. (2011) *La clave de la ventaja competitiva Japonesa*. México: Décima tercera reimpression. Continental, p.194.
- Kaplan, R. & Norton D. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a strategic Management Sysys*, Harvard Business Review 74(1): pp. 75-85.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1996), "*The social psychology of organizing*", Nueva York: Wiley. Citado en: Katz, D. & Kahn, R. (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kerlinger, F. (1985). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: InterAmericana.
- Ketchen, D. & Thomas, J., (1996), *Process, content and Context: Synergistic Effects on Organizational Performance*. Journal of Managment 22(2): 231-51.
- Kimchi, J., Polivka, B., & Stevenson (1991), *Triangulation: operational definitions*. E.U.A: Nurs Res.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). *Administración, una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. España: Editorial McGraw-Hill.

Kurosawa, K. (1980). *Comparison of Change Theories*. Noviembre 11, 2017, de International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity Volume 8 Number, (p. 40).

Landy, F. (2007). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill, 1a Edición

León, A. (1985). *Organización y Administración: un enfoque de sistemas*. México: Editorial Norma.

Lewin, K. (1947). *Frontier in Group Dynamics Concepts, Method and Reality in Social Sciences*. Human Relations J., 1, pp. 5-41.

Lindberg, P. & Berger A. (1997). *Continuous improvement: design, Organization and Management*. International Journal Technology Management, 14, No. 1, pp. 86-101.

Lippitt, R., Watson, J. & Westley, B. (1958). *How Social Change can Happen*. Noviembre 11, 2017, New York: Harcourt, Brace and World The Dynamics of Planned Change. Web: <http://newcity.ca/Pages/moorechange.html>.

López, C. (2001). Las normas ISO 9000. Gestiópolis. Vol. 1, pp. 3-5.

López, S. (2008). *Desempeño de docentes de las escuelas primarias adventistas de la unión mexicana del norte*. México: Universidad de Montemorelos.

Lusthaus, C., Adrian, M., Anderson, G., Garden, F. & Montalván, G. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Lusthaus, C., M. Adrien, G. Anderson, & F. Carden. (1999). *Enhancing Organizational Performance: A Toolbox for Self-Assessment*. Ottawa: International Development Research Centre.
- Mauro, P. (1995). Corruption and Growth. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 110, pp. 681-712.
- Méndez, J. (2013). Calidad, concepto y filosofías: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/> Consulta: 10 Octubre, 2017.
- Menguzzato, M, & Renau, J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- Mertens, D. (2009). *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity With Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. London: Gal/audei' University.
- Mintzberg, H., & J. B. Quinn. (1995). *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*. New York: Prentice Hall.
- Mintzberg. H., & Quinn J. (1995). *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*. New York: Pretice Hall.
- Miron, D., Leichtman S., & Atkins A. (1993). *Reengineering Human Resource Processes*. *Human Resources Profesional* 6(1): pp. 19-23
- Müeller, F. (1995). *Organizational and Employee Cooperation: Can We Learn from Economists?* Amsterdam: Elsevier.

- Nabli, M. & Nugent, J. (1989). *Collective Action, Institutional Economics and Development*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers.
- Nanus, B. (1989). *The Leader's Edge*. Chicago: Contemporary Books.
- Nava, V. (2006). *¿Qué es la calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México: Limusa Noriega Editores.
- Ortiz, J. (2009). *Historia de la Administración*. México: McGrawHill.
- Pérez, R. y Solís, P. (2009). *La Organización. Como función de la administración en Contribuciones a la Economía*. E.U.A: Peason.
- Pritchard, R. Jones, S., Roth, P. Stuebing, K. & Ekeberg, S. (1987). *Organizational Productivity Measurement: The Development and Evaluation of an Integrated Approach*. Institute for Organizational Behavior Research and Department of Psychology. Texas: University of Houston.
- Quintás, J. (2000). *La vertiente humana del cambio social; la jerarquía de valores*. Madrid: CENIC.
- Robinson, A. (1990). *Modern approaches to manufacturing improvement*. Portland: Productivity Press.
- Rodríguez, C. (2011). *Propuesta de un sistema de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar su productividad y competitividad*. Lima: Universidad peruana de ciencias aplicadas.

- Rojas, R. (1997). *107 Orientaciones Prácticas para la Elaboración de Informes de Investigación*. Venezuela: Ediciones UNEXPO. 2da Edición.
- Romero, F. (2006). *Organización y Procesos Empresariales*. México: McGrawHill.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Ed. Panapo
- Salgado, A. (2007). *Investigación Cualitativa: Diseños, Evaluación Del Rigor Metodológico Y Retos*. Universidad de San Martín de Porres Sitio web: <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v13n13/a09v13n13.pdf?> Consulta: 14 Noviembre, 2017.
- Salkind, N. J., Escalona, R., & Valdés S., (1998). *Métodos de Investigación*. México: Editorial Pearson Education. 3ra Edición.
- Salopek, J. (1998). *The New Managerial Mentor: Becoming a Learning Leader to Build Communities of Propose*. Training and Development 52 (12) p. 61.
- Savedoff, W. (1998.). *Organization Matters: Agency Problems in Health and Education in Latin American*. Washintong, D.C: BID.
- Savolainen, T. (1999). *Cycles of Continuous Improvement. Realizing Competitive Advantage Through Quality*. International Journal of Operations & Production Management, 19, No. 11, pp. 1203-1222.
- Schein, E. (1982). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: Dosset.

- Schein, E. *Comportamiento y Desarrollo Organizacional*. Extraído de <http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>. Consulta: 2017, Octubre 30.
- Scott, W., (1995). *Institutions and Organizations*. Thusand Oaks, CA: Sage.
- Serbia, J. (2007). *Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa*. México: Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- Sierra, B. (1999). *Técnicas de investigación Social Teoría y ejercicios*. México: Prentice Hall, Décima edición.
- Siliceo, A. (1995). *Liderazgo para la Productividad en México*. México: Limusa.
- Skinner, E. (1996). *Tradicional Institutions and economic Development: The Mossi Nam*. Greenwod: Publish Group.
- Spencer, H. (2015). *Evolucionismo y organicismo sociológico*. En línea Extraído de <http://www.sociologus.com/clasicos/spencer.html>. Consulta: Octubre 30, 2017,.
- Styhre, A. (2001). *Kaizen, Ethics, and Care of the Operations: Management after Empowerment*. *Journal of Management Studies*, 38, No. 6, pp. 795-810.
- Suárez, B. (2009). *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua*. de Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas EGADE Zona Centro, Tecnológico de Monterrey Sitio web: <http://revpubli.unileon.es/index.php/Pecvnia/article/viewFile/696/614> Consulta: Noviembre 10, 2017.

- Suarez, M. (2009). Encontrando al KAIZEN: Un análisis de la Mejora Continua. Noviembre 13, 2017, de Escuela de Gradosen Administración y Dirección de Empresas EGADEZ Zona Centro, Tecnológico de Monterrey Sitio web: <http://revpubli.unileon.es/index.php/Pecvnia/article/viewFile/696/614> (Consulta: Noviembre 05, 2017)
- Taylor, F. (1947). Scientific Management. New York: Harper and Row
- Thompson, A. & Strickland, A. (2001). Administración Estratégica Conceptos y Casos. México: McGrawHill.
- Tichy, N. (1997). The Leadership Engine. Ner York: Harper Business.
- Vecchio, R. (1995). Organizational Behaviour. Orlando, FL: Harcourt Brace and Co.
- Velázquez, E. (2007). Métodos y Técnicas. México: Limusa Noriega Editores.
- Viveros, J. (2002). Apuntes de principios y modelos de calidad. México: Prentice-Hall.
- Wakfie, L. (2011). Formación de recursos humanos. fuga de talentos. de Términos Básicos Ciencia y Tecnología Sitio web: <http://luciawakfie.blogspot.mx/> Consulta: 2017, Noviembre 10
- Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. New York: Free Press.
- Werther, Jr., William, B. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Wittrock, M. (1989). *La investigación de la enseñanza, II: Métodos cualitativos y de observación*. Barcelona: Paidós/MEC.

Yammal, C. & Yammal, A. (1997). *Gestión de las Organizaciones I*. España: 1ª Edic. Macchi.

## ANEXOS Y EVIDENCIAS

### ANEXO 1

<b>ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA</b>		
<b>TEMA</b>	<b>PREGUNTAS INICIAL</b>	<b>CAMPO DE ESTUDIO</b>
<b>PROPÓSITO DE LA EMPRESA</b>	<p>¿Conoce la misión y visión de la organización?</p> <p>¿Cómo le fueron explicadas?</p> <p>¿Considera que las actividades que realiza son congruentes con la misión y visión?</p>	<p>Conocer la percepción de los colaboradores con respecto a los propósitos organizacionales y conocer el grado de satisfacción de estos.</p>
<b>ESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>	<p>¿Conoce el organigrama de la organización?</p> <p>¿Las actividades que realiza son congruentes con su puesto?</p> <p>¿Conoce por escrito las funciones asignadas a su puesto de trabajo?</p>	<p>Conocer la percepción de los colaboradores en función a la estructura organizacional para determinar el grado de satisfacción con respecto a esta.</p>
	<p>¿Considera que la comunicación que sostienen los miembros de esta</p>	

<p align="center"><b>RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA</b></p>	<p>organización es buena?</p> <p>¿Qué tan eficaz es el trabajo en equipo?</p> <p>¿Cómo considera el ambiente laboral de la institución donde labora?</p>	<p>Conocer el grado de satisfacción en función a las relaciones interpersonales que sostienen los colaboradores dentro de la organización</p>
<p align="center"><b>RECOMPENSAS E INCENTIVOS</b></p>	<p>¿Los jefes y/o directivos de la organización lo felicitan por un trabajo bien hecho, o el alcance de un objetivo?</p> <p>¿Qué tan frecuente es el uso de incentivos hacia los colaboradores?</p> <p>¿Considera que incrementaría su rendimiento si la organización hiciera uso de incentivos y recompensas?</p>	<p>Conocer el grado de satisfacción por parte de los colaboradores en términos del uso de recompensas e incentivos por parte de la organización.</p>
<p align="center"><b>LIDERAZGO</b></p>	<p>¿Los mandos medios supervisan las actividades de los colaboradores a su cargo?</p> <p>¿La organización brinda la oportunidad</p>	<p>Conocer el grado de satisfacción por parte de los colaboradores</p>

	<p>de participar y dar opinión para mejorar la calidad de su trabajo?</p> <p>¿La empresa proporciona capacitación a los colaboradores?</p>	<p>en función al liderazgo empleado por la organización.</p>
<p><b>TECNOLOGÍA</b></p>	<p>¿Considera que los medios tecnológicos con los que cuenta la organización son buenos?</p> <p>¿La organización se actualiza constantemente con respecto a los medios tecnológicos para mejorar el desempeño del personal?</p> <p>¿Considera que su rendimiento incrementa con el apoyo de la tecnología?</p>	<p>Conocer el grado de satisfacción en función a los medios tecnológicos que la organización proporciona a sus colaboradores.</p>

## ANEXO 2

### CENTRO DE ESTUDIOS SIGLO XXI S.C. PREESCOLAR-PRIMARIA CICLO ESCOLAR 2016-2017

#### CUESTIONARIO

OBJETIVO: La finalidad de llevar a cabo este cuestionario es para la realización de una investigación que implique generar un diagnóstico organizacional dentro de la empresa “Centro de Estudios Siglo XXI S.C.”

NOTA: La información que usted proporcione es completamente confidencial, lo anterior para mantener objetividad en el estudio de dicha empresa.

PUESTO \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO O ÁREA \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo al área de evaluación y a la pregunta realizada, tomando en cuenta los siguientes criterios:

1. Muy de Acuerdo
2. De Acuerdo
3. Neutro
4. En Desacuerdo
5. Muy en Desacuerdo

Lo que quiere decir que a menor puntaje, mayor grado de satisfacción a mayor puntaje menor grado de satisfacción.

#### PROPÓSITO DE LA EMPRESA

1. Conoce la Misión del lugar donde labora. (1) (2) (3) (4) (5).
2. Sabe cuál es la Visión de la empresa. (1) (2) (3) (4) (5).
3. Sabe cuál es la filosofía de la empresa. (1) (2) (3) (4) (5).
4. Cree que las actividades que realiza ayuda a cumplir los objetivos de la empresa. (1) (2) (3) (4) (5).

## ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

1. Las actividades que realiza son congruentes con su puesto. (1) (2) (3) (4) (5).
2. La división de áreas de trabajo son las adecuadas para el buen funcionamiento de la organización. (1) (2) (3) (4) (5).
3. Su puesto de trabajo le permite desarrollar al máximo sus actividades. (1) (2) (3) (4) (5).
4. La empresa realiza estrategias con el personal frecuentemente para eliminar el trabajo monótono. (1) (2) (3) (4) (5).
5. El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones. (1) (2) (3) (4) (5).

## RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA

5. La comunicación entre usted y su jefe es frecuente. (1) (2) (3) (4) (5).
6. La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena. (1) (2) (3) (4) (5).
7. El trabajo en equipo es indispensable para cumplir sus metas y objetivos. (1) (2) (3) (4) (5).
8. La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo. (1) (2) (3) (4) (5).
9. El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio. (1) (2) (3) (4) (5).

## RECOMPENSAS O INCENTIVOS

1. Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos. (1) (2) (3) (4) (5).
2. La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho. (1) (2) (3) (4) (5).
3. He recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de mi parte. (1) (2) (3) (4) (5).
4. La organización ofrece incentivos para incrementar su desempeño. (1) (2) (3) (4) (5).
5. La empresa realiza actividades extra para aumentar el rendimiento de sus colaboradores. (1) (2) (3) (4) (5).

## LIDERAZGO

1. Los directivos supervisan las actividades que realizan los colaboradores. (1) (2) (3) (4) (5).
2. Me interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos.

- (1) (2) (3) (4) (5).
3. La organización solicita de sus ideas para mejorar su trabajo. (1) (2) (3) (4) (5).
4. Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar mejor sus actividades laborales y de interrelación. (1) (2) (3) (4) (5).
5. La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados. (1) (2) (3) (4) (5).

## TECNOLOGÍA

1. Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados. (1) (2) (3) (4) (5).
2. La empresa frecuentemente se actualiza a los avances tecnológicos. (1) (2) (3) (4) (5).
3. En mi área de trabajo es sumamente importante el uso de la tecnología y cuento con ella. (1) (2) (3) (4) (5).
4. La tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento. (1) (2) (3) (4) (5).

¡POR SU ATENCIÓN Y TIEMPO MUCHAS GRACIAS!

### ANEXO 3

ELEMENTOS	ANTES	PROPUESTA
1. Lo que 2. la organización trata de hacer por sus clientes.		
3. Posición de mercado en el cuál se encuentra la organización.		
4. Necesidades de los clientes a quienes se trata de servir.		

Tabla comparativa que da una perspectiva del antes y después de la Misión de la empresa.

ELEMENTOS	ANTES	PROPUESTA
1. Camino al cual se dirige la empresa a largo plazo.		
2. Sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad		

Tabla comparativa que da una perspectiva del antes y después de la Visión de la empresa.

ELEMENTOS	ANTES	PROPUESTA
1. Constituyen el cimiento de la organización.		

<b>2. Generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.</b>		
--	---	---

Tabla comparativa que da una perspectiva del antes y después de los valores de la empresa.

ELEMENTOS	ANTES	PROPUESTA
<b>1. Lema que los vuelve únicos y diferentes a nivel Organizacional</b>		
<b>2. Margen de referencia para futuras decisiones en la organización</b>		

Tabla comparativa que da una perspectiva del antes y después de la filosofía de la empresa.

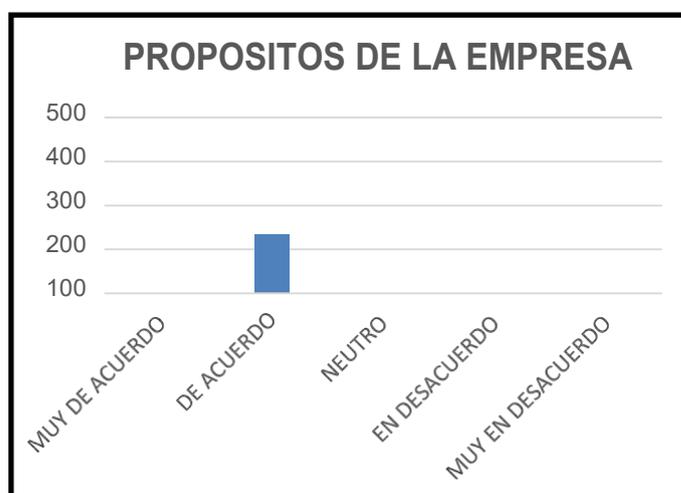
ELEMENTOS	ANTES	PROPUESTA
<b>1. Presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular</b>		
<b>2. Referencia para conocer jerarquías</b>		
<b>3. Herramienta para mantener una comunicación interna efectiva</b>		

Tabla comparativa que da una perspectiva del antes y después del organigrama de la empresa.

ANEXO 4

RANGO DE EVALUACIÓN PARA GRÁFICA 1.

<b>500</b>	<b>MUY EN DESACUERDO</b>
<b>375</b>	<b>EN DESACUERDO</b>
<b>250</b>	<b>NEUTRO</b>
<b>175</b>	<b>DE ACUERDO</b>
<b>100</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>

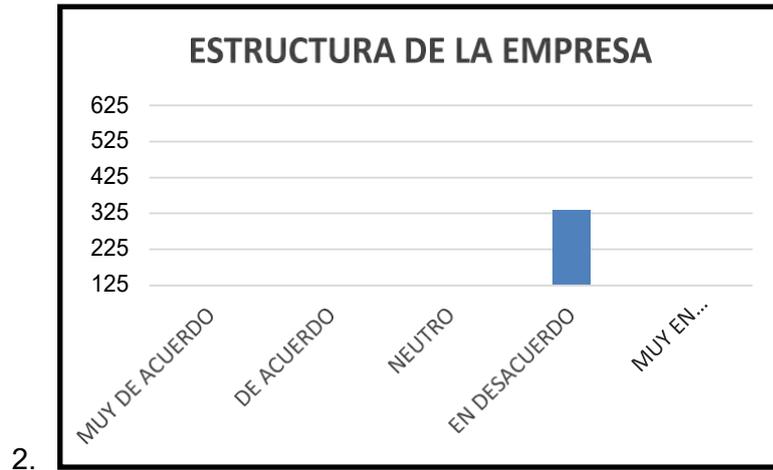


1.

El total de la gráfica es de 235 puntos

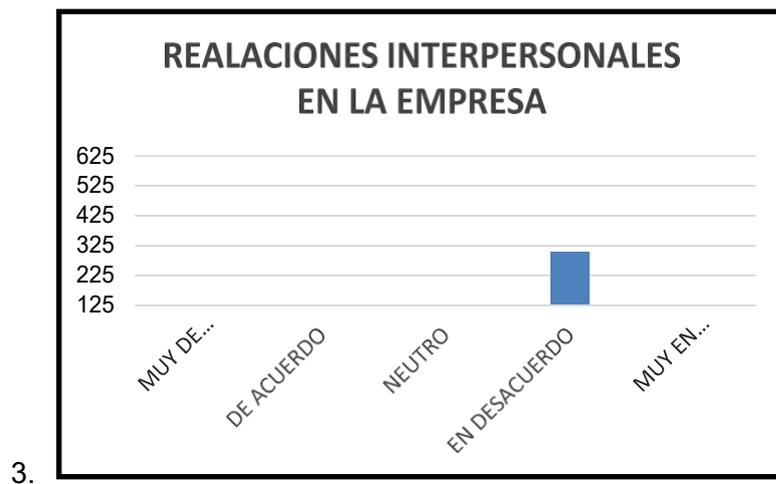
RANGO DE EVALUACIÓN PARA GRÁFICA 2, 3, 4 y 5.

<b>625</b>	<b>MUY EN DESACUERDO</b>
<b>468</b>	<b>EN DESACUERDO</b>
<b>312</b>	<b>NEUTRO</b>
<b>156</b>	<b>DE ACUERDO</b>
<b>125</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>



El total de la gráfica es de 333 puntos

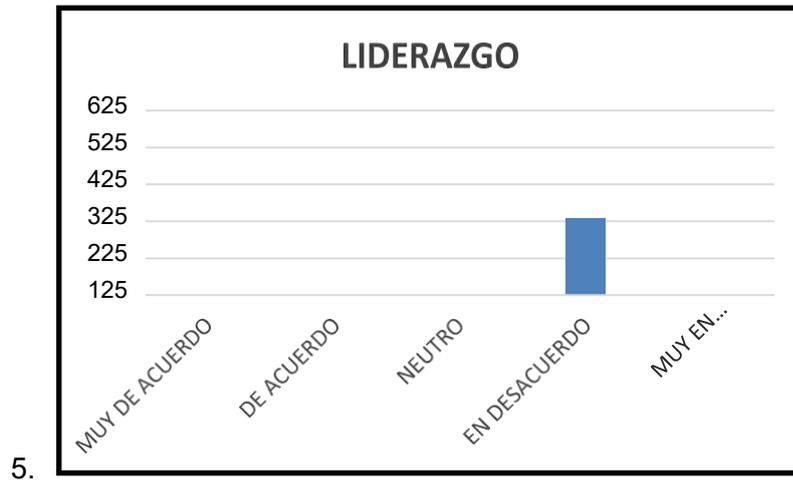
**TOTAL 304**



El total de la gráfica es de 333 puntos



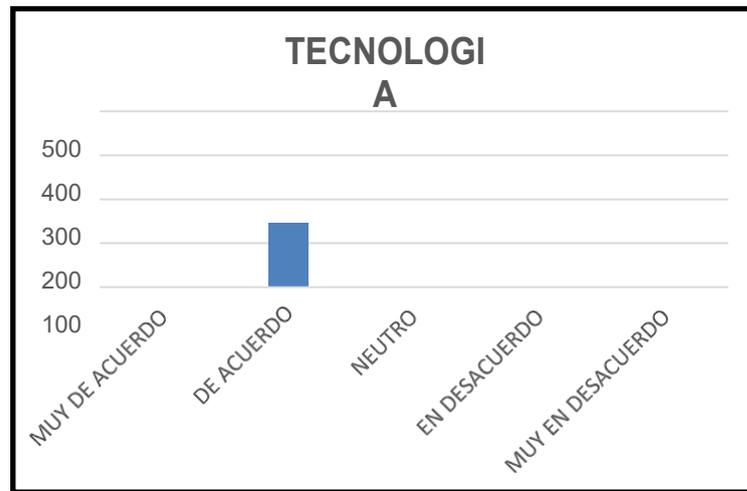
El total de la gráfica es de 378 puntos



El total de la gráfica es de 332 puntos

RANGO DE EVALUACIÓN PARA GRÁFICA 6.

<b>500</b>	<b>MUY EN DESACUERDO</b>
<b>375</b>	<b>EN DESACUERDO</b>
<b>250</b>	<b>NEUTRO</b>
<b>175</b>	<b>DE ACUERDO</b>
<b>100</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>



6.

El total de la gráfica es de 246 puntos