

ÍNDICE GENERAL

	P.P
Resumen.....	3
Agradecimiento.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
Planteamiento del problema.....	7
Justificación e importancia de la investigación.....	10
Objetivos de la investigación.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	12
Metodología.....	13
Marco organizacional.....	13
Marco conceptual.....	15
Marco metodológico.....	43
Resultados esperados.....	45
Consideraciones éticas.....	46
Bibliografía.....	48
Cronograma de ejecución.....	50
Presupuesto y recursos necesarios.....	51
Anexos.....	52



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

*DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INTERNATIONAL
MED GROUP 778, C.A.*

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,
por:

INGRID G. MARIN M.

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor

RICARDO PETIT

Caracas, Junio de 2008



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

*DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INTERNATIONAL
MED GROUP 778, C.A.*

Autora: Ingrid Marín

Asesor: Lic. Ricardo Petit

Fecha: Junio, 2008

RESUMEN

El presente Trabajo de Grado estuvo basado en el estudio de los subsistemas que conforman el Modelo de Katz y Kahn, aplicados para el análisis de la empresa International Med Group 778, C.A., cuyos resultados conformaron la base de un diagnóstico que sirvió para el establecimiento de acciones estratégicas. Durante el desarrollo de este análisis organizacional se evaluó a la organización desde los siguientes subsistemas: *administrativo* (fijación de objetivos, planeación, integración, organización, instrumentación y control); *técnico* (conocimiento, técnicas, instalaciones, equipo); *estructural* (tareas, flujo de trabajo, grupos de trabajo, autoridad, flujo de información, procedimientos y reglas); *psicosocial* (RRHH, percepciones, motivación, dinámica de grupo, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales); y de *objetivos y valores* (cultura, filosofía, objetivos generales, de grupo e individuales). Con base en esa información, se precisaron las oportunidades de mejora a corto, mediano y largo plazo, con el fin de dar una guía de acción precisa de abordaje de cada aspecto a fortalecer. Todo ello permitió mostrarle un Diagnóstico orientador a International Med Group 778, C.A., que le permitiera consolidarse internamente y mantenerse competitiva en el mercado.

Agradecimiento

Quiero aprovechar esta oportunidad para agradecer a todas y cada una de las personas e instituciones que permitieron de una manera u otra lograr la realización de este Proyecto de Grado:

A la Universidad Católica Andrés Bello por los conocimientos y aprendizajes recibidos.

A la Empresa International Med Group 778, C.A. en especial al Sr. Eyder Maldonado y la Sra. Lucy Mautone, por permitir entrar en su Organización para la realización del proyecto y hacerme sentir en todo momento como parte de ella.

Al Prof. Ricardo Petit por ser el guía de este logro.

A todos mis compañeros de estudio que formaron parte del equipo de profesionales multidisciplinario de Con Sentido Consultores, C.A., consultora creada por nosotros en la materia de Consultoría Aplicada II, para presentarnos ante las empresas objeto de estudio.

A todos los profesores que durante el desarrollo del postgrado transmitieron sus conocimientos y vivencias en este tan interesante mundo del Desarrollo Organizacional.

Muchas Gracias

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tuvo como propósito plasmar el proceso de análisis organizacional que se desarrolló en la empresa International Med Group 778, C.A., como requisito para finalizar la Especialización en Desarrollo Organizacional (DO).

Según French & Bell (1996):

Hay tres componentes básicos en todos los programas de DO: diagnóstico, acción y administración del programa. El componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema total y de otros objetivos de interés (p.115).

El proceso de consultoría que se puso en práctica, se realizó a lo largo de tres (3) meses, tiempo durante el cual se ejecutaron diferentes actividades con la finalidad de obtener un diagnóstico de la situación actual del sistema Cliente.

Para la realización de este proceso se utilizó la metodología propuesta por el Modelo de Katz y Kahn que abarca la revisión de los componentes de cinco (5) subsistemas en la organización.

La anterior información fue enlazada con lo que señalan French & Bell (1996) en cuanto a que el “DO es la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca del *statu quo*, de los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de los objetivos”. Pág. 117. En consecuencia, lo obtenido en el diagnóstico fue acoplado con el diseño de intervención Investigación-Acción, ya que los resultados obtenidos de la condición actual

del sistema Cliente, sirvieron de base para el establecimiento de acciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

La descripción del proceso de consultoría expuesto en este Proyecto, quedó dividido en los siguientes puntos:

1. Planteamiento del Problema
2. Justificación del Proyecto
3. Objetivos del Proyecto: objetivo general y objetivos específicos
4. Metodología: marco organizacional, marco conceptual y marco metodológico
5. Resultados esperados
6. Consideraciones éticas
7. Bibliografía
8. Cronograma de ejecución
9. Presupuesto

Anexos

Resultados del Diagnóstico Organizacional

1.- Planteamiento del Problema

La globalización ha obligado a las empresas a crecer, orientándose a mejorar la competitividad. El grado de competitividad de un país se explica, en gran medida por el nivel de educación y formación de sus recursos humanos. En las empresas, la competitividad es el resultado del aporte que los recursos humanos hacen en la gestión diaria. Por esta razón, resulta crucial para una adecuada gerencia del recurso humano incrementar la competitividad de éstas y su gente. Según Harrison (1998):

La clave para alcanzar las metas de negocios en un mercado global depende de las personas – encontrar, retener, cambiar de lugar, desarrollar y gerenciar a las personas adecuadas. En un mundo exigente de innovación, dominado por la competencia creciente, la globalización trae consigo una demanda implacable y diversas fuentes de talento, al igual que retos significativos para el reclutamiento, la retención, el desarrollo y la práctica de la transición dentro de la compañía (p.37).

El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere de un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total, tales como equipos “naturales”, la alta gerencia, un departamento en particular o grupo de estos, niveles de la organización, etc. La segunda área

del diagnóstico se compone de procesos organizacionales que están ocurriendo (toma de decisiones, patrones y estilos de comunicación, relaciones entre los grupos, manejo del conflicto, el establecimiento de metas, los métodos de la planificación, etc.).

Los procesos organizacionales son el qué y el cómo de la organización; es decir ¿qué es lo que está sucediendo? y ¿cómo se está logrando? Estar enterado de los procesos de la organización significa conocerla en su realidad compleja y dinámica.

De la comparación de “lo que es” con “lo que debería ser”, proviene el descubrimiento de la brecha entre las condiciones reales y deseadas. Después se desarrollan planes de acción (transición) para cerrar la brecha entre las condiciones reales y deseadas; y los efectos (consecuencias) de estos planes de acción se vigilan constantemente para medir el progreso hacia la meta. Por consiguiente, las actividades de diagnóstico son básicas para todas las conductas que tratan de alcanzar una meta.

Existen diferentes métodos, formas, maneras, etc., de hacer un diagnóstico, sin embargo, para el caso que nos ocupa, se utilizará el Modelo de Katz y Kahn. En este modelo se aplica la teoría de los sistemas al estudio de las organizaciones y se defiende el uso de principios de la psicología social para entender todas las formas de acción colectiva. Este modelo es conocido como la “biblia” de la psicología organizacional.

International Med Group 778, C.A., organización seleccionada para realizar el trabajo de grado, es una empresa con talento y capital venezolano, además de tecnología internacional dedicada a la asesoría en el área de bioseguridad y a la importación y distribución de materiales y equipos

médicos quirúrgicos, con estándares de alta calidad, reconocidos a nivel mundial.

Considerando los aspectos antes mencionados, a través de esta investigación se realizó el diagnóstico organizacional de la empresa International Med Group 778, C.A., revisando las características de los distintos subsistemas que la componen, para la detección de oportunidades de mejora organizacional, indispensables para la optimización en su funcionamiento.

2.- Justificación del Proyecto

El Desarrollo Organizacional (DO) es un proceso de cambio planificado a largo plazo, de toda la organización y controlado desde el nivel más alto, para incrementar el desarrollo individual, la efectividad y el bienestar de la organización, mediante intervenciones planificadas basadas en la aplicación de los conocimientos de las ciencias de la conducta para enseñarle a los miembros de la organización nuevas formas de manejo en sus procesos, de manera que los cambios sean efectivos y permanentes, transformando a la organización en autónoma en el abordaje de problemas surgidos por el entorno cambiante.

El Desarrollo Organizacional surge como resultado de los trabajos en equipo. Siendo de esta manera, el DO es practicado por consultores que asumen un rol de facilitadores, colaboradores y co aprendices del sistema cliente, haciendo uso de un modelo participativo de diagnóstico denominado Investigación-Acción. Este modelo se caracteriza por la colaboración e interacción y porque permite emprender una acción en la cual el líder, los miembros de la organización y el practicante del DO trabajan juntos para definir y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades.

Basado en la información anterior era importante la realización de esta investigación ya que permitió:

En el aspecto técnico: integrar prácticas en consultoría tecnológica, administrativa y del comportamiento.

En el aspecto económico: aplicar un enfoque adecuado para el análisis del comportamiento organizacional e individual de International Med Group 778,C.A..

En el aspecto estratégico: caracterizar una nueva filosofía administrativa para la organización y la creación de nuevos métodos e instrumentos propios.

El no realizar esta investigación generaría las siguientes implicaciones:

- Escasa integración en el personal para resolver situaciones problemáticas dentro de sus rutinas de trabajo.
- Desconocimiento de las situaciones de ineficiencia o ineficacia en las que pueda estar inmersa la organización.
- Desvinculación de la organización con su entorno, lo que pudiese poner en riesgo su competitividad en el mercado.

3.- Objetivos del Proyecto

3.1.- Objetivo General:

Efectuar el análisis organizacional desde el punto de vista: administrativo, técnico, estructural, psicosocial, y de objetivos y valores, de la empresa International Med Group, C.A., para la detección de las áreas de oportunidad de mejora, que servirán de base en el establecimiento de un plan de acción que fortalezca la estrategia de la organización.

3.2.- Objetivos Específicos:

- Obtener la percepción sobre el funcionamiento y características actuales de la empresa International Med Group, C.A., por parte de la Alta Dirección (Presidente Ejecutivo y Gerente General), a través de entrevistas, según lo establecido en el modelo de análisis organizacional de Katz y Kahn.
- Obtener la percepción sobre el funcionamiento y características actuales de la empresa International Med Group, C.A., por parte de sus trabajadores, a través de una junta de diagnóstico, según lo establecido en el modelo de análisis organizacional de Katz y Kahn.
- Determinar las áreas de oportunidad de mejora a corto, mediano y largo plazo, en la empresa International Med Group, C.A., por medio del levantamiento en un documento Diagnóstico, de los resultados del análisis organizacional.

4.- Metodología

4.1.- Marco Organizacional

International Med Group, C.A., organización seleccionada para realizar el trabajo de grado, es una empresa con talento y capital venezolano, además de tecnología internacional dedicada a la asesoría en el área de bioseguridad y a la importación y distribución de materiales y equipos médicos quirúrgicos, con estándares de alta calidad, reconocidos a nivel mundial.

La misma inició operaciones comerciales el 26 de junio de 2003 en la ciudad de Caracas Venezuela. Desde allí esta empresa ha sido protagonista y partícipe de una gran carrera de éxitos en compra y venta de productos y servicios médico-quirúrgicos, gracias a su vocación por brindar respuestas eficientes y oportunas a sus clientes. **Internacional Med Group 778, C.A.** es la cristalización del empuje y tenacidad del Eyder Arcangel Maldonado (Presidente Ejecutivo) y Lucy Mautone de Maldonado (Gerente General), quienes han orientado sus esfuerzos por ampliar su cartera de clientes y proveedores no solo nacionales sino también internacionales, consolidando la expansión de la organización por toda Latinoamérica. El reto actuales enfrentar los cambios propios del siglo XXI. Por eso **Internacional Med Group 778, C.A.** está en un constante proceso de transformación, buscando la excelencia, colaborando con los clientes en su tránsito por un mundo impulsado por los avances tecnológicos y la globalización. En definitiva, esta

organización quiere ser la representación de la empresa ideal, cuyo punto de referencia es la salud, firmemente ligada al desarrollo de la vida.

Actualmente cuenta con 17 trabajadores. El Presidente Ejecutivo lidera el área Comercial (Mercadeo y Ventas, Despacho y Almacén y Logística) y la Gerente General lidera el área Administrativa (Administración, Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Facturación, Compras, RRHH, Recepción).

La empresa tiene como **misión**, “Ser una organización dedicada a la comercialización de materiales y equipos médico quirúrgicos, a través de un servicio de ventas y postventa ofrecido por un equipo humano altamente comprometido con su labor de ofrecer productos con estándares de alta calidad que satisfaga las necesidades de prontitud y precios justos, de clínicas y hospitales”.

Como **visión**, “Ser la empresa venezolana líder del sector salud en la comercialización de materiales y equipos médicos quirúrgicos y en la asesoría especializa en el ámbito de la bio-seguridad; integrada por un equipo humano con una sólida formación, con vocación de servicio y altamente comprometido en satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

Sus Valores son: **Calidad**: asegurar altos estándares en todo lo que hacemos. **Respeto**: promovemos un ambiente armonioso caracterizado por el compromiso e integridad de nuestros trabajadores, clientes y relacionados. **Innovación**: ofrecemos soluciones oportunas y creativas que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y que contribuyan con el crecimiento personal y profesional de nuestros trabajadores. **Orientación al Logro**: fomentamos un espíritu ganador que se convierta en fuente de inspiración para alcanzar la superación personal de nuestros trabajadores y los comprometa con la búsqueda del éxito de nuestra organización.

Flexibilidad: sorteamos obstáculos de una realidad que constantemente ofrece demanda adaptación a los cambios. (Fuente: <http://www.internationalmedgroup.com>)

4.2.- Marco Conceptual

1.- Organizaciones:

1.1.- Definición:

Según Chiavenato Idalberto (1998): “Una Organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” (p.5).

Asimismo, Koontz (1988) expone que una Organización “es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa” (p. 35).

Hace años atrás, se consideraba que las organizaciones eran, en su mayor parte una forma racional de coordinar y manejar a un grupo de personas, que estaba ubicadas dentro de los niveles verticales (organigramas). Hoy día, se conoce que las organizaciones son algo mas, por eso dicen que tienen su propia forma de ser, su propia personalidad. Según Robbins, S. (1999) "Pueden ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras" (p.619).

1.2.- Características de las Organizaciones:

Con respecto a las características de las organizaciones, Chiavenato, I. (1999), señala que:

Cada empresa establece su propia organización en función de sus objetivos, misión, visión, tamaño, la coyuntura que atraviesa y la naturaleza de sus productos que fabrica o los servicios que presta, por eso se dice que cada organización posee unas características básicas para diferenciarlas unas de otras. Entre ellas, se encuentran:

- División de Trabajo
- La especialización
- La jerarquía
- La distribución de la autoridad
- La responsabilidad
- La racionalidad (p.252)

1.3.- Pequeñas Empresas:

De acuerdo a Rodríguez Valencia, J. (1993): las pequeñas empresas están en casi todos los giros económicos pero, los giros que atraen más a los empresarios son el comercio minorista y mayorista, servicios, manufactura y alta tecnología. Ya que estos son relativamente fáciles entrar, se requiere poco financiamiento, les resulta más sencillo enfocarse en grupos

específicos de consumidores de estos y suele haber una competencia al menos intensa al menos en la etapa inicial.

1.3.1.- Ventajas y Desventajas de las pequeñas empresas como forma de Organización:

Las ventajas se pueden dividir en ventajas personales y ventajas para la empresa (comercial /operacional).

Ventajas personales:

- Independencia: al ser su propio jefe, existe libertad de elección cuando y donde trabajar y la opción de trabajar en casa

Ventajas operacionales:

- Costos: es frecuente que se requiera menos dinero al iniciar y sostener una pequeña empresa, en comparación con otras grandes.
- Flexibilidad: las decisiones se toman y ponen en práctica rápidamente
- Enfoque: la posibilidad de enfocarse en unos cuantos clientes clave de un grupo específicos de clientes.
- Reputación: la oportunidad de adquirir una buena reputación por calidad y servicio.

Asimismo, las desventajas de las empresas pequeñas se presentan a través de los elementos que se presentan a continuación:

- Tensión intensa: por la preocupación en la competencia, problemas con los empleados, necesidad de un nuevo equipo, expansión del inventario, aumentos de los arrendamientos o cambios en la demanda del mercado y también tensión física y psicológica.
- Alto índice de fracasos: las pequeñas empresas son importantes en las economías de muchos países, no hay garantía alguna de su éxito.
- Cargas desproporcionada por los reglamentos gubernamentales
- Vulnerabilidad ante la competencia de grandes compañías
- Negligencia
- Descapitalización carencia de fondos para las operaciones normales de una empresa.
- Inexperiencia o incompetencia administrativa la administración deficiente es la causa del fracaso de muchas empresas.
- Incapacidad para hacer frente al crecimiento en ocasiones un factor que constituye una ventaja puede convertirse en una desventaja grave cuando llega el momento en que una pequeña empresa crece.

1.4.- Empresas Familiares:

Tal como lo indica Vásquez y Pernía (2005):

Una empresa familiar es aquella que cumple con dos requisitos fundamentales: en cuanto a la propiedad, todas o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización deben pertenecer a dos o más miembros de una familia; y en segundo lugar, sin restarle importancia, la empresa familiar es aquella en la que al menos dos de los miembros de la familia están involucrados en el funcionamiento de la misma (p.15).

La mayoría de los autores coinciden en que una gran proporción de empresas familiares en el mundo, incluyendo empresas latinoamericanas, no logra alcanzar la tercera generación. Las empresas familiares constituyen aproximadamente 60% del total de las compañías del planeta, de estas, 30% logra superar eficazmente la transición de la primera generación a la segunda, y 25% pasa de la segunda a la tercera.

En EEUU, del 90% de las empresas que nacen como familiares, 40% desaparece durante los primeros 5 años, el 66% de las restantes logra pasar a la segunda generación y de ellas solo 12% sobrevive a la tercera generación.

En América Latina son muy escasas las empresas familiares que logran superar los 50 años de vida. En México, la permanencia de los negocios de parientes muestra una tendencia clara. Sólo 40% logra pasar exitosamente y en armonía a la segunda generación. Esto significa que seis de cada diez negocios familiares son vendidos, fragmentados o quiebran al ser conducidos por los descendientes del fundador.

Más aún, solamente 4% de esas compañías llega triunfalmente a la tercera generación. Es decir, 96% de las empresas familiares nunca llega a ser manejada por los nietos del fundador.

Según expertos, el problema radica principalmente en lo intrínseco de la empresa familiar. Al ser empresa y a la vez familiar, es muy complicado separar las relaciones familiares de las laborales.

Se han dedicado esfuerzos de investigación para determinar los aspectos clave que pueden influir en el fracaso de este tipo de empresas.

Entre los aspectos clave del éxito en la gestión de empresas familiares se pueden mencionar los siguientes:

1. Sucesión sana
2. Planeamiento estratégico
3. Calidad de gestión
4. Inherencia externa especializada
5. Conocimiento del mercado interno y su consumidor final
6. Responsabilidad empresarial
7. Definición de responsabilidades y expectativas
8. Comunicación
9. Balance entre manejo tradicional e incorporación de nuevas técnicas.

Generalmente si esos aspectos no son manejados oportunamente, se traducen en fuentes de problemas y conflictos en las organizaciones familiares, atentando contra la supervivencia de las empresas y la armonía de las familias.

Algunas ventajas de formar una empresa familiar es que las personas se identifican con el proyecto, lo sienten suyo y por lo tanto muestran un alto grado de interés y compromiso en que resulte un éxito. Por otro lado, el hecho de que sean personas conocidas entre sí, genera un vínculo de confianza muy estrecho. Sin embargo estos aspectos tienen un lado negativo para el crecimiento de la empresa. Por un lado, las empresas familiares generalmente no tienen una administración clara, pues se mezcla lo personal con lo organizacional. Los roces que se generan pueden dañar los lazos familiares, y como su identificación con el proyecto es muy fuerte, suelen ser resistentes a los cambios y sobre todo al proceso de Institucionalización.

Puede ocurrir que el director de la empresa no quiera ceder su mando cuando llegue el momento en que además de un líder, se necesite un gerente, y rodearse de un equipo de trabajo capacitado. Muchas veces quienes empiezan el proyecto no tienen la capacidad para manejar las diferentes áreas que componen un negocio, sobre todo cuando la empresa llega a un momento tal de crecimiento que no saber darse cuenta a tiempo de este cambio, puede llevar al descontrol, y poner en riesgo la vida de la empresa.

1.5.- Empresas dedicadas al sector salud.

De acuerdo a entrevista realizada al Sr. Francisco González, Gerente General de la empresa Boehringer Ingelheim Venezuela, se pudo constatar que: en la actualidad el Mercado farmacéutico y salud en Venezuela está compuesto por aproximadamente 200 Empresas, constituidas fundamentalmente por Laboratorios Farmacéuticos, casas de representación y distribuidores de equipos médicos, siendo ellas de capital Nacional o Internacional.

Dicho Mercado se subdivide en dos segmentos claramente definidos por la normativa establecida por las autoridades sanitarias, fundamentalmente por el Instituto Nacional de Higiene, a través de su departamento de Registro de Productos Farmacéuticos quienes después de un exhaustivo análisis (estudio del archivo de productos, pruebas de calidad y certificados de libre venta en países desarrollados, entre otros) otorgan la especificación correspondiente que cataloga al producto farmacéutico bajo el régimen que se ubicará siendo estos:

- De Prescripción, pertenecientes al denominado Mercado Ético, el cual incluye todos aquellos productos para cuya compra se requiere de un r  cipe médico.
- Sin Prescripción (Mercado Popular), los cuales pueden ser comprados sin prescripción (receta) médica, teniéndose de igual forma la posibilidad de uso de medios masivos de comunicación (TV, radio, prensa).

La distribución de productos y equipos médicos viene dada por el seguimiento de los canales de comercialización tradicionales:

- Droguerías: siendo ellas quienes fungen como punto de almacenamiento y distribución hacia las farmacias una vez que salen de los laboratorios.
- Farmacias: quienes son el punto detallista hacia el consumidor y último eslabón en la cadena de comercialización antes de alcanzar el consumidor final (Paciente-Consumidor).
- Distribuidores de equipo y Herramientas Médicas: quienes de acuerdo a una necesidad de abastecimiento de Clínicas y Hospitales, ubican el producto nacional e internacionalmente para cubrir la demanda. Asimismo, la incorporación de tecnología de punta ofrecidas por los nuevos y mejores equipos presentes en el mundo globalizado.

2.- Modelos Organizacionales

2.1.- Modelo de Katz y Kahn:

En este modelo se aplica la teoría de los sistemas al estudio de las organizaciones y se defiende el uso de principios de la psicología social para entender todas las formas de acción colectiva. Este modelo es conocido como la “biblia” de la psicología organizacional.

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo a través de la aplicación de la teoría de los sistemas y la teoría de las organizaciones. Según su modelo, la organización presenta las siguientes características como sistema abierto:

- **Importación (entrada):** la organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio. Ninguna estructura social es autosuficiente.
- **Transformación (procesamiento):** los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
- **Exportación (salidas):** los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.
- **Los sistemas como ciclos que se repiten:** el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. La importación y exportación son transacciones que envuelven al sistema en ciertos sectores de su ambiente inmediato, la transformación o procesamiento es un proceso contenido dentro del propio sistema.
- **Entropía negativa:** los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A dicho proceso se le llama entropía negativa o negentropía.

- **Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación:** los sistemas vivos reciben como insumos, materiales conteniendo energía que se transforman por el trabajo hecho. También reciben información, proporcionando señales sobre el ambiente. La entrada de información más simple es la retroalimentación negativa (negative feedback), que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta. Las partes del sistema envían información de cómo operan a un mecanismo central y mantiene así la dirección correcta. Si dicha retroalimentación negativa es interrumpida, el estado firme del sistema desaparece. El proceso de codificación permite al sistema reaccionar selectivamente respecto a las señales de información para las cuales esté programado. Es un sistema de selección de entradas a través del cual, los materiales son rechazados o aceptados e introducidos a su estructura.
- **Estado firme y homeostasis dinámica:** los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continua de los productos del sistema. La tendencia más simple del estado firme es la homeostasis, pero su principio básico es la preservación del carácter del sistema, o sea, un equilibrio casi-estacionario. Los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. La homeostasis es un mecanismo regulador.
- **Diferenciación:** la organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna.

- **Equifinalidad:** los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, o sea, un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.
- **Límites o fronteras:** como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema. Definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

3.- Desarrollo Organizacional.

3.1.- Presentación y Origen:

Todas las personas poseemos un enorme potencial para desarrollar nuestras habilidades y destrezas. Pero dentro de nosotros se encuentran energías que poco utilizamos, que permanecen inertes, porque no existen mecanismos que nos ayuden a desprendernos de esas sobrecargas. Las exigencias operacionales de las empresas están dirigidas hacia el logro de metas, la conquista de resultados, lograr los máximos números..., es una sobrecarga de energía a la cual estamos acostumbrados.

En el mundo actual, la sociedad es cada día más exigente y ampliamente dinámica, es por lo tanto, portadora de grandes tensiones que nos empujan a sentir altas cargas de tensión emocional y que ocasionan los cambios particulares, a fin de adaptarnos a los cambios y dinámica circundante, para así estar a tono con nuestro medio.

Es por ello, hoy en día gracias al campo del Desarrollo Organizacional, donde mediante sus fundamentos se puede comprender por qué y cómo cambian las organizaciones, se considera al ser humano como centro del

proceso, los procesos a los que nos estamos refiriendo son: el liderazgo, las comunicaciones, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, se parte de la hipótesis que las causas de los problemas reside en los procesos y si se quiere solucionar es ahí donde se deben centrar los esfuerzos.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización?. Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades,

exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su evolución.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción

planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

En definitiva el Desarrollo Organizacional es el análisis del comportamiento del hombre en las organizaciones y su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, para que de esa manera puedan responder a la misión y visión que se han establecido, y orientar el comportamiento de los individuos hacia ese fin para alcanzar la máxima calidad y productividad, para lo cual es importante conocer cómo es el comportamiento del hombre en las organizaciones.

José Luis Pariente (2000): El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

- a) La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.

- b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.
- c) La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.
- d) La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.
- e) La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.

- f) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.
- g) Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.
- h) Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

3.2.- Definición:

De acuerdo a José Luis Pariente F. (2000), en una interesante recopilación de diferentes teóricos presentados por diversos artículos en la Web, define al desarrollo organizacional (D.O.) como: una disciplina de reciente creación, por lo que se presenta en ella el fenómeno, poco frecuente en las ciencias sociales, de que la mayoría de los autores coinciden - en términos generales - en su definición. Así, Bennis, lo define como: *una repuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones,*

en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Huse, lo cataloga como: *una disciplina de reciente aparición dirigida hacia el uso del conocimiento de las ciencias de la conducta, con objeto ayudar a organizaciones a ajustarse más rápidamente al cambio.*

Mientras que Beckhard lo considera: *Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.*

De las anteriores definiciones, tomadas como base y que se repiten con pocas variaciones en la mayoría de los autores, se puede llegar a las siguientes conclusiones generales acerca del concepto de Desarrollo Organizacional:

1. Es una estrategia educacional compleja.

Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.

2. Dirigida a toda la Organización.

El esfuerzo implica un cambio en toda la entidad, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda la organización.

3. Administrada desde la alta gerencia.

Si bien en este punto discrepan algunos autores, la experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores, el programa de D.O. tiene pocas probabilidades de tener éxito.

4. Sus objetivos son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización.

Este es un punto fundamental en el que coinciden la mayoría de los autores.

5. Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas.

Estas intervenciones se dan en los procesos de la organización, usando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento.

Asimismo, para complementar lo anteriormente presentado es importante mencionar que para French y Bell (1996.):

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de la autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de la colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor - facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción (p.29).

Además French (1996) asevera que El Desarrollo Organizacional trata de las personas y las organizaciones y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan.

También trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor.

El Desarrollo Organizacional ofrece una prescripción para mejorar el ajuste entre el individuo y la organización, entre ésta y su ambiente y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos. La prescripción se pone en práctica mediante intervenciones y actividades que abordan condiciones problemáticas específicas.

3.3.- Importancia del Desarrollo Organizacional:

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su evolución.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las

personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

3.4.- Metas del Desarrollo Organizacional:

Las metas del Desarrollo Organizacional pueden resumirse, de manera no exhaustiva, en los siguientes grandes aspectos:

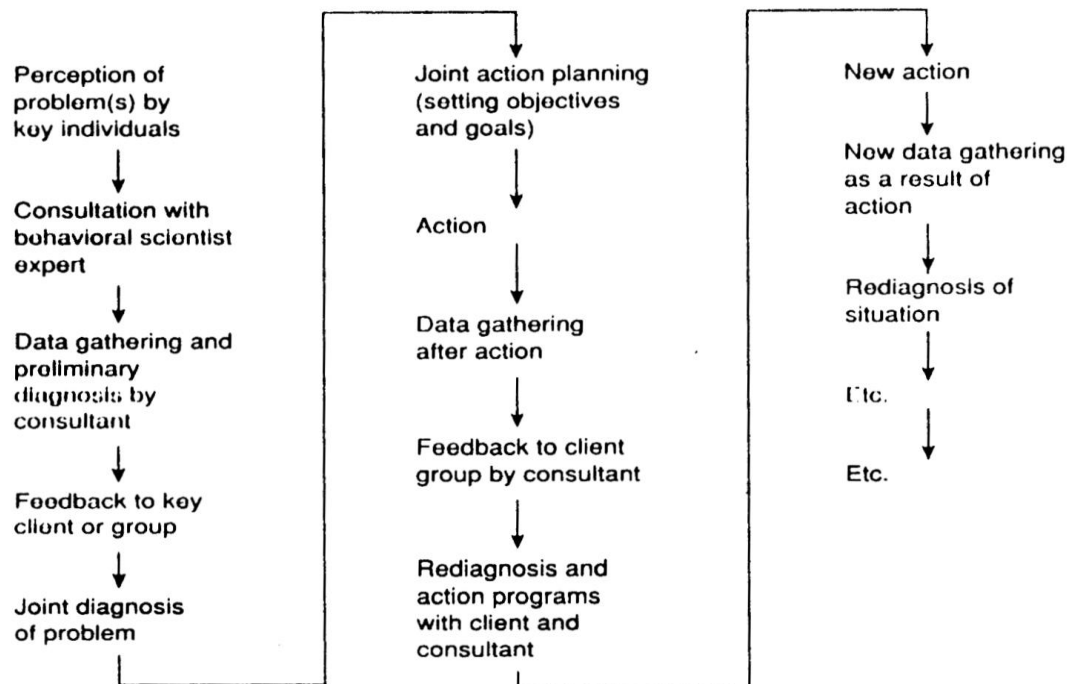
- Crear en toda la organización una "cultura abierta", orientada a la solución de problemas.
- Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- Aumentar el auto-control y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.

3.5.- Investigación-Acción y DO.

La investigación de acción es el segundo modelo de cambio en DO. Del mismo modo como el Cambio Planeado, el cual posee un feedback o propiedades cíclicas, la investigación - acción está basada en un proceso cíclico. El modelo da énfasis a los datos que son recogidos y al diagnóstico preliminar, antes de planear e implementar la acción y desarrollar nuevo conocimiento de ciencia del comportamiento que pueden ser aplicados al ámbito Organizacional.

El concepto fue propuesto originalmente por Lewin pero ha sido extendido subsecuentemente a través de otros (por ejemplo, Frohman, Sashkin, & Kavanagh, 1976).

La siguiente figura es modelo de investigación - acción (French, 1969).



A Diagrammatic Model of Action Research

El modelo tiene muchas partes, hay de hecho, sólo siete componentes mayores, repetidos cíclicamente. A saber:

1. Identificación del problema(s). Esto empieza cuando una persona importante se da cuenta de uno o más problemas que podrían ser aliviados por un agente de cambio.

2. Consulta con un experto. El agente de cambio y el cliente establecen una atmósfera de confianza y franqueza y establecen una relación colaboradora.

3. Recolección de Datos y diagnóstico preliminar. Esto normalmente es hecho por el consultor para evaluar el estado actual de la organización. Los métodos más comunes son entrevistas, observación, encuestas, y datos sobre el desempeño de la organización.

4. Feedback para el cliente clave. Se dan los resultados de los datos recogidos al cliente; el esfuerzo del agente de cambio es presentarle el mapa actual de la situación Organizacional. Normalmente, el agente de cambio se preocupa por ayudar al cliente para que determine las fuerzas y debilidades de la unidad en la que el agente de cambio está trabajando.

5. Discusión sobre diagnóstico del problema(s). A estas alturas el agente de cambio y el cliente discuten el Feedback e intentan definir los problemas reales que necesitan cambio. El agente de cambio no "dice" al cliente cuál es el problema, como un doctor haría con un paciente, pero ayuda al cliente a determinar lo que es.

6. Planeación y acción. El agente de cambio y cliente acuerdan en la acción a tomar. Esto empieza el proceso de descongelamiento, con el cual el cliente empieza a moverse hacia un equilibrio diferente

7. Recolección de Datos después de la acción. Puesto que la investigación de acción es cíclica, también los datos deben ser recogidos para evaluar los efectos de la

acción tomada. Estos nuevos datos ofrecen un Feedback al cliente; a su vez, esto lleva a un re-diagnóstico y a una nueva acción. El proceso entero se repite hasta que la relación de cliente y consultor ha acabado.

La investigación de acción da énfasis a la evaluación de los resultados, por eso se llama investigación - acción. Se evalúan los resultados como una base para posteriores esfuerzos que serán realizados durante el proceso cíclico de diagnóstico, acción, y re-diagnostico, en colaboración con el cliente. El método también genera nuevos conocimientos que pueden usarse en otras partes. Una fortaleza de la investigación - acción es su énfasis en el diagnóstico; analiza problemas desde muchas perspectivas. Esto es especialmente atractivo cuando no se entienden los problemas claramente o son interdependientes. Una segunda ventaja es su énfasis en la evaluación. Se seleccionan las estrategias basándose en el éxito de las estrategias precedentes. Sin embargo, un inconveniente es el acercamiento esmerado del modelo a la resolución del problema; esto puede extender mucho el proceso de cambio total y puede crear dependencia del cliente con el agente de cambio. En algún punto, el cliente debe estar suficientemente "sano" para que el agente de cambio deje el sistema. Es particularmente difícil acabar una relación cliente-consultor cuando el cliente es profundamente enredado en el ciclo.

Se deben agregar unos puntos sobre el cambio planeado e investigación-acción. Primero, no todos los agentes de cambio prefieren uno o el otro modelo. Algunos agentes pueden favorecer un acercamiento pero pueden usar ambos. Segundo, ciertos problemas pueden acompañar más a un acercamiento que al otro. De hecho, cada modelo tiene características distintivas, sin embargo, no son estrategias de cambio totalmente diferentes. Finalmente, éstos son modelos generales, y no estándares inflexibles.

Dependiendo de la naturaleza del problema puede haber puede darse una desviación y ciertos pasos pueden ser mas enfatizados. En todo caso, el cambio planeado y la investigación-acción son dos acercamientos racionales a DO.

4.- Diagnóstico Organizacional

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

El primer paso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente.

En el segundo paso se desarrollan los planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes.

El paso 3 consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman. Se dedican energía y esfuerzos para asegurarse que el programa cuente con el apoyo de los miembros de la

organización, que tenga pertinencia con las preocupaciones prioritarias de la organización y que esté haciendo un progreso visible.

4.1.- Diagnóstico del sistema, sus subunidades y procesos:

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

Una forma alternativa de conceptualizar al componente del diagnóstico hace hincapié en los principales procesos de la organización, más que en sus grupos principales que son el objetivo.

De una comparación de "lo que es" con lo que "debería ser", proviene el descubrimiento de la brecha entre las condiciones reales y las deseadas.

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

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

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

Consultoría de la tercera ola. La tercera ola se refiere a la aseveración de Alvin Toffler de que el mundo ha progresado a través de la revolución agrícola (primera ola), la revolución industrial (segunda ola) y que está suspendido al borde de una revolución de la información y tecnología (tercera ola). Prefiere enfocarse en el bienestar para ayudar a las personas a lograr los futuros elegidos por ellas y crear lugares de trabajo que tengan significado y comunidad. Esto significa cambiar a un punto de vista del consultor como un director de escena de los acontecimientos que ayudan a las personas a hacer lo que están tratando de hacer. Weisbord identifica cuatro prácticas útiles para el consultor de la tercera ola: (1) evaluar el potencial para la acción, (2) reunir a todo el sistema en una habitación, (3) enfocarse en el futuro y (4) estructurar las tareas que las personas pueden desempeñar por sí mismas.

4.2.- Consideraciones para el Diagnóstico:

Partiendo del hecho que se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas; y, que en el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles, el diagnóstico integral de una organización implica partir de tres consideraciones:

Conceptualizar a una organización como un sistema social abierto compuesto por diferentes dimensiones (departamento de recursos humanos, ventas, producción, etc.) cada una de las cuales funcionan en forma particular pero con estrecha interdependencia con las demás áreas de trabajo, de tal forma que se puede afirmar que el funcionamiento o fracaso de toda organización está en función del grado de armonía y colaboración que exista entre las partes que integran el sistema organizacional.

La realización de un diagnóstico en una organización no supone destacar los problemas que afectan a la misma sino mas bien se trata de reconocer las fortalezas y debilidades que ésta tiene de tal forma que puedan reforzarse las primeras y disminuirse las segundas. Por todo lo anterior es indispensable utilizar instrumentos de diagnostico integral que evalúen cada una de las dimensiones que conforman a la misma.

La idea es obtener información válida y confiable de todos aquellos aspectos que influyen en el funcionamiento de toda organización.

4.3.- Métodos y Técnicas para el Diagnóstico Organizacional

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas cualitativas aplicables son:

- a) Entrevista. Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en

sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.

- b) Cuestionario. Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- c) La entrevista grupal (Junta de Diagnóstico). Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.
- d) Observación. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- e) Entrevistas individuales. Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- f) Análisis de documentos. El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.

- g) Discusión en grupos pequeños. Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- h) Dramatización. Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- i) Técnicas proyectivas. Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- a) Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario

4.3.- Marco metodológico

El tipo de investigación permitió obtener información relacionada con la empresa International Med Group 778, C.A., de manera tal que se pudiesen establecer las actividades necesarias para llevar a cabo la planificación de esta investigación. La misma integró coherentemente las técnicas de recolección de datos a utilizar y los análisis provistos para los mismos.

En tal sentido, es importante acotar que existen diferentes estrategias para dar respuesta al planteamiento del problema formulado inicialmente; de

acuerdo con Castro (2001), los tipos o diseños de investigación se clasifican de la siguiente manera: “documental, de campo y experimental”. Pág. 60.

Para el establecimiento del diagnóstico, se utilizará la investigación de campo que según Sabino (1992) “los diseños de campo son los que se refieren a los métodos cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos”. Pág 89.

Ante esta realidad, el diagnóstico organizacional se abordó inicialmente a través del análisis de la organización, y que abarcó los siguientes pasos:

- Entrevista al Presidente Ejecutivo y al Gerente General.
- Junta de Diagnóstico con todos los trabajadores.

En cuanto al tipo de intervención, considerando que ésta es la acción que se emprende para producir cambios, se utilizó la investigación-acción como un proceso que, de acuerdo con French & Bell (1996), “permite recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema”. Pág. 141.

Considerando lo antes planteado, el diagnóstico organizacional permitió:

- Determinar las oportunidades de mejora a corto, mediano y largo plazo y su presentación al cliente, permitiendo enfocar el proceso de intervención en los aspectos considerados para el abordaje a corto plazo.

5.- Resultados Esperados

- Oportunidades de mejora organizacional a corto, mediano y largo plazo, dentro de la empresa International Med Group 778, C.A. (Anexo A).

6.- Consideraciones éticas

Basados en Louis White y Kevin Wooten (detallado en Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr (1996)), han sido tomadas en cuenta las siguientes normas éticas:

Exposición falsa de las habilidades del consultor:

- No se distorsionarán las habilidades, antecedentes, entrenamientos, ni experiencia de los consultores.

Ineptitud Profesional/Técnica:

- No se desarrollarán análisis organizacional que exceda de la experiencia de los consultores, ni que tenga pocas probabilidades de ser útiles.

Mal empleo de los datos:

- Se mantendrán los datos obtenidos en el presente diagnóstico, en la más estricta confidencialidad

Conveniencia:

- No se establecerá ningún tipo de intervención, en la cual pueda perjudicar a determinada persona en beneficio de otra.

Coerción:

- Se buscará la participación de todas las personas que requiera abordar, sin ejercer ningún tipo de presión para que ellos presten su colaboración espontánea en la actividad que organice.

Prometer resultados que no son realistas:

- Compromiso en no ofrecer resultados que no sean cónsonos con las posibilidades reales del proyecto que ejecutaré.

7.- Bibliografía

Alabart, Y., Portuondo, A. L. (1999): *La Cultura Organizacional. Una variable a considerar en la Competitividad Empresarial*. Folletos Gerenciales. No. 3. CCED, MES.

American Psychological Association. (1996) *Publicación Manual of the American Psychological Association* (4ª ed.). United States of America: American Psychological Association (APA)

Castro, F. (2001). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Venezuela: Editorial Colson, C.A..

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores.

De Souza, Adriana. *P.A.& Partners*. 1998. Disponible:
<http://www.pa-partners.com>. (Consulta realizada Abril 2008).

Davis, K., Newstrom, J., (1992). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: 8va.edición. Editorial MacGrawHill.

Davis, K., Newstrom, J., (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: 9va.edición. Editorial MacGrawHill.

Francisco J. González A. (2008) Entrevista realizada: Empresas Sector Salud. Caracas

French W., Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional, aportaciones de la ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Quinta Edición. Editorial Prentice Hall

Gordon, Judith R. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: 5ta. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Gibson, J., Ivancevich, L., Donnelly Jr., J., (1992). *Organizaciones: Comportamiento, Estructuras, Procesos*. U.S.A: 7ª Edición. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

Harrison, S. (1998). *Globalizar: Los retos para recursos humanos*. Ponencia presentada en el Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos, Caracas.

Koontz, H., O'Donnell, C., (1988). *Administración*. México: (8ª.ed.). McGraw Hill.

Kubr, M. (2006). *La consultoría de empresa: Guía para la profesión*. México: 3ra. Edición. Limusa Noriega Editores.

Pariente F., José Luis. *Excelencia*. 2000. Disponible:
<http://www.excelencia.uat.mx/pariente/articulos.htm> (Consulta realizada Abril 2008).

Muchisky, P. (1990). *Psychology applied to work*. 3rd Edition, Ch 13.
Traducción de Oscar Giménez.

Rodríguez V., J., (1993). *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Editorial ECASA (Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V.)

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Vásquez y Pernía (2005): *Las Nuevas Empresas Familiares*. Caracas-Venezuela. Revista Gerente No 405.

8.- Cronograma de Ejecución

Meses	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Análisis organizacional Entrevista al Presidente Ejecutivo y al Gerente General. Junta de Diagnóstico con todos los trabajadores			
Diagnóstico organizacional Determinación de las oportunidades de mejora a corto, mediano y largo plazo. Análisis general del clima organizacional y presentación de resultados al cliente.			

9.- Presupuesto

Proceso	Responsable	Horas/Labor	Inversión
Análisis organizacional			
Entrevista al Presidente Ejecutivo y al Gerente General.	2 Consultores	2 Horas	0,00
Junta de Diagnóstico con todos los trabajadores	2 Consultores	3 Horas	600,00
Diagnóstico organizacional			
Determinación de las oportunidades de mejora a corto, mediano y largo plazo; análisis general del clima organizacional y presentación de resultados al cliente	2 Consultores	4 Horas	800,00

Recursos Necesarios	
Recursos	Descripción
<i>Humanos</i>	2 Consultores
<i>Materiales y Técnicos</i>	- Impreso - Equipos de computación - Rotafolio - Instalaciones físicas y mobiliario
<i>Financieros</i>	Bs. 1.400,00

Análisis de resultados del Diagnóstico Organizacional

