



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGIA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



PROCESO DE CONSULTORIA  
DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
EN UN SISTEMA EDUCATIVO  
ETAPA DE DIAGNOSTICO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

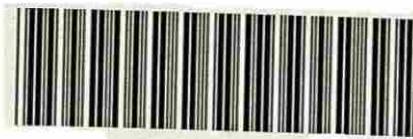
TRABAJO PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO  
DE MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL  
por MIGUEL MEDINA RAMOS

MONTERREY, N. L., JUNIO DE 1984

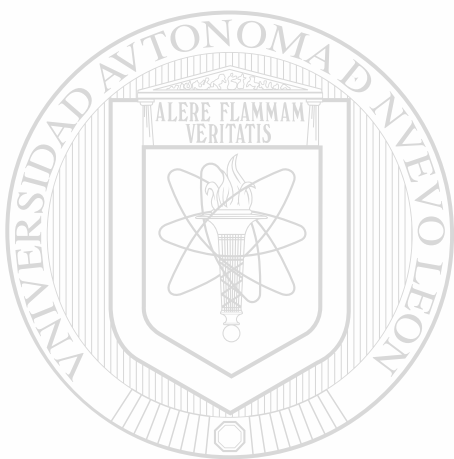
TM  
27201

FPS  
1984

M4



1020074110



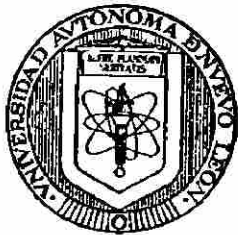
# UANL

---

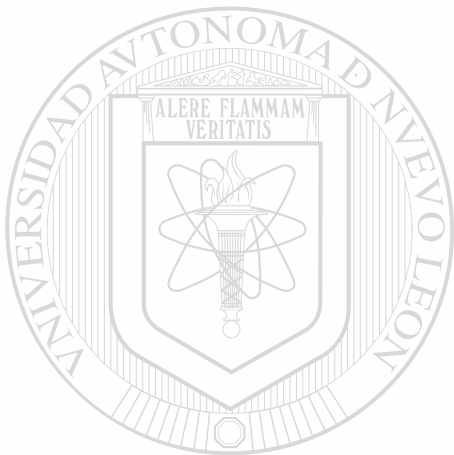
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



PROCESO DE CONSULTORIA  
DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
EN UN SISTEMA EDUCATIVO  
ETAPA DE DIAGNOSTICO

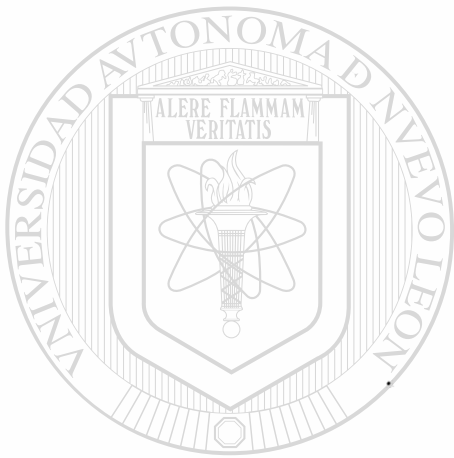
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TRABAJO PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL  
por MIGUEL MEDINA RAMOS

MONTERREY, N. L., JUNIO DE 1984

TM  
Z 7201  
FPs  
1984  
M4



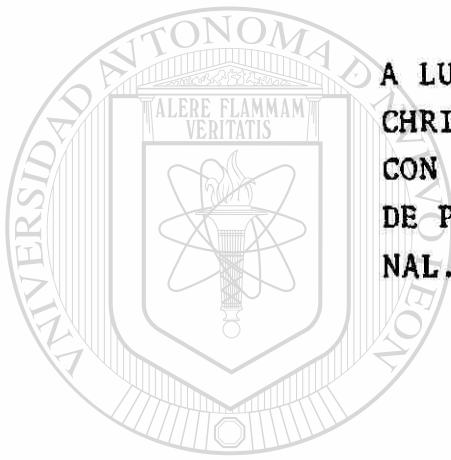
# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECTORIO GENERAL DE BIBLIOTECAS



153160



A LUCERITO, MI LINDA ESPOSA, Y A  
CHRISTIAN MIGUEL MI AGRACIADO HIJO  
CON QUIENES COMPARTI UNA ETAPA MAS  
DE PREPARACION EN MI VIDA PROFESIO  
NAL.

UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**AGRADECIMIENTO :**

**Mi eterna gratitud y reconocimiento :**

**Al Licenciado Patricio Pimentel González, por su acertada y profesional Asesoría.**

**A mis Maestros : Ingenieros, Javier Lamas, Ricardo González y Alejandro Irigoyen.**

**Licenciados, Jorge Sill, Rodrigo Plancarte y Yolanda Ruz quienes compartieron sus conocimientos y experiencias.**

**Al Licenciado José María Infante, por sus sugerencias Metodológicas.**

**Al Arquitecto Armando Flores y a todo su Dinámico Equipo de Apoyo.**

**A mi Cofacilitador, Licenciado Manuel Santacruz Santos con quien compartí esta gran experiencia.**

**A todo el Personal Directivo de la Facultad de Psicología y en especial al de la División de Post-Grado. Y en fin, a todas aquellas personas que en una u otra forma contribuyeron a una mejor realización del presente trabajo.**

## CONTENIDO

Página

### INTRODUCCION.

### PRESENTACION.

#### 1. MARCO TEORICO.

1.1. TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES. . . . . 1

1.2. TEORIA DE SISTEMAS. . . . . 12

1.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL . . . . . 27

1.3.1. Conceptos . . . . . 28

1.3.2. Características . . . . . 32

1.3.3. Premisas y Presupuestos . . . . . 34

1.3.4. Objetivos Genéricos . . . . . 37

1.3.5. Cambio Organizacional . . . . . 38

1.3.6. Modelos de Cambio . . . . . 46

1.3.7. Cambio Planeado . . . . . 52

1.3.8. Métodos, Técnicas, Estrategias e Instrumentos. . . . . 66

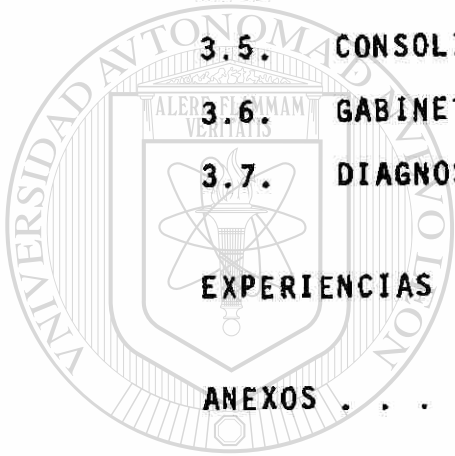
1.3.9. El Agente de Cambio . . . . . 68

2. EL PROCESO DE INTERVENCION : ETAPA DE ENTRADA 71

2.1. DIAGRAMA DE FLUJO . . . . . 73



3.	EL PROCESO DE INTERVENCION : ETAPA DE DIAGNOSTICO . . . . .	102
3.1.	SUPUESTOS BASICOS . . . . .	104
3.2.	RECOLECCION DE INFORMACION. . . . .	105
3.3.	MINI - DIAGNOSTICO. . . . .	146
3.4.	RETROINFORMACION AL CLIENTE . . . . .	152
3.5.	CONSOLIDACION DE LA INFORMACION . . . . .	160
3.6.	GABINETE. . . . .	160
3.7.	DIAGNOSTICO CONJUNTO. . . . .	173
	EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJES. . . . .	180
	ANEXOS . . . . .	183
<hr/>		
	NOTAS BIBLIOGRAFICAS . . . . .	199
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS . . . . .	203



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## INTRODUCCION

El lograr integrar en un Proyecto Terminal todos los aprendizajes obtenidos durante nuestra permanencia en la Maestría de Psicología Laboral, constituyó para nosotros un gran reto y significado como expertos en las Ciencias de Comportamiento y más específicamente, el vivenciar un Proceso de Consultoría de Desarrollo Organizacional con todas sus implicaciones tanto para los Consultores como para el Sistema Cliente, en nuestro caso, una Organización de carácter Educativo que interactúa con su entorno en el cual existe.

El Desarrollo Organizacional, es una tecnología orientada a trabajar con el elemento más complejo, pero a su vez el más importante en la Organización, el Hombre.

---

Partimos de la suposición de que la Organización sabe cómo resolver sus problemas particulares, o cómo conseguir ayuda para solucionarlos; pero con frecuencia, no sabe cómo usar sus propios recursos eficazmente en el proceso de definición, análisis y solución de sus problemas. La Organización debe darse cuenta y analizar las consecuencias de éstos, y buscar los mecanismos con los cuales pueden ser cambiados.

Constituímos un Equipo Consultor que hasta ahora se inicia, sin demasiados tecnicismos o complejidades, tratando de lograr adquirir una visión integral, objetiva y clara de qué es y cómo se desarrolla un Proceso de Consultoría y encontrando que dentro de la serie de

pasos y fases secuenciales, la Etapa de Diagnóstico es de trascendental importancia para el éxito de la misma.

Consideramos que nuestra mayor contribución reside en haber diseñado y establecido una Metodología aplicable a Organizaciones de carácter Educativo, aportando algunos instrumentos y estrategias adecuados a este tipo de procesos.

Thomas Huxley, nos trae un pensamiento que sintetiza nuestra labor realizada :

"El peldaño de una escalera no se ha hecho para descansar sobre él, sino únicamente para sostener un pié del hombre el suficiente tiempo para permitirle poner el otro algo más alto".

---

Como Consultores, creemos haber alcanzado un primer peldaño de ésta escalera; nuestra intención es seguir hacia arriba hasta lograr ser unos buenos Profesionales en el campo del Desarrollo Organizacional.

## PRESENTACION

Es para mí, motivo de legítimo orgullo presentar a la Comunidad Académica de la Universidad Autónoma de Nuevo León la presente Investigación, sobre "UN PROCESO DE CONSULTORIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UN SISTEMA EDUCATIVO". En primera instancia, debido a que en nuestro País, son muy escasos los trabajos de ésta naturaleza exhaustivamente desarrollados y correctamente documentados y en segunda, porque en él mismo se realizan adaptaciones e innovaciones al Desarrollo Organizacional "Clásico" para que logre operar efectivamente en un contexto educativo específico.

Considero que el lector podrá percibir, entre otras cosas, en la presente Investigación : formalidad, atención y cuidado por el detalle, coherencia de pensamiento y fluidez en la comunicación, características que además de ser descriptivas de la Obra, lo son de su autor.

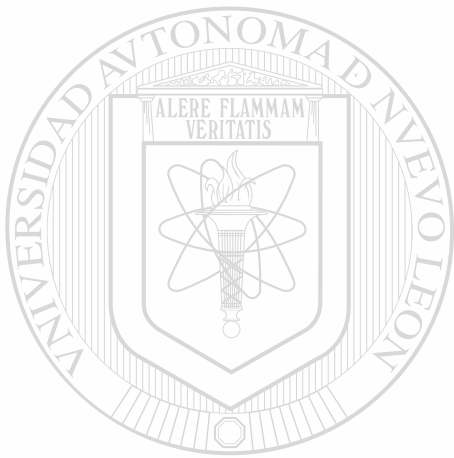
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Estimado Miguel, espero que el único Proyecto de Desarrollo que nunca termines, sea el tuyo propio.

Tu amigo y maestro,

Lic. Patricio Pimentel M.D.O.

Monterrey N.L. Junio de 1.984



**1. MARCO TEORICO**

# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Al revisar la bibliografía sobre el presente tema, hemos considerado necesario presentar una síntesis de las diversas teorías que fundamentan nuestra investigación, tomando de ellas lo más significativo y válido y dentro de un Marco Conceptual específico.

El análisis, su aplicación e interrelaciones, constituyen nuestro valor agregado.

### 1.1. TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES

El estudio de las organizaciones se puede considerar como una ciencia aplicada, porque el conocimiento que se obtiene se aplica a la solución de problemas y toma de decisiones en las empresas o instituciones.

Su descripción, por lo tanto implica dos cosas :

---

- La existencia de un conjunto de métodos ya formulados y un conocimiento básico.

- La existencia de ciertos problemas a cuya solución se aplica este cuerpo de métodos y conocimientos - con resultados observables, en nuestro caso, los de una Organización de carácter Educativo.

A menudo, las organizaciones se describen partiendo de los niveles superiores, donde hay una autoridad su prema que delega autoridad en sus subordinados, los - cuales a su vez, la delegan en los suyos, creando así una jerarquía de autoridad.

Joseph A. Litterer, define a las organizaciones "...co

mo invenciones sociales o instrumentos que el hombre ha desarrollado para lograr cosas, que de otra forma no podrfa obtener ". (1)

Son inventos sociales que consisten en reunir diferentes personas, conocimientos y materiales de algùn tipo a los cuales se les da una estructura y sistema a fin de integrarlos en un todo para que funcionen. Una vez que la Organización existe, la gente toma conciencia de ella, las personas que la integran no se ven unos a otros únicamente como individuos que trabajan aisladamente, sino que cada uno contribuye al esfuerzo coordinado de la misma.

Kast Fremon y Rosenzweig James, definen a la Organización como "un sistema dinámico, que cambia constantemente y se adapta a las presiones internas y externas es decir, se encuentra en un proceso continuo de evolución". (2)

En este concepto encontramos elementos muy propios de una Organización como lo son, la dinamisidad, su constante cambio y su adaptación al medio según el tipo de presiones que en ella influyan.

Ackoff, la define como "...un sistema por lo menos - parcialmente autocontrolado con las siguientes características :

- Contenido : Las organizaciones son sistemas Hombre-Máquina.
- Estructura : El sistema debe mostrar diferencias en base a funciones.

**Comunicaciones** : Para la interacción de subsistemas en la Organización.

**Elecciones de toma de decisiones** : Los cursos de acción deben conducir a resultados".  
(3)

Hicks Herbert, nos dice que "Una Organización es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos, es decir es un sistema de actividades humanas cooperativas". (4)

Esta definición nos identifica a las organizaciones que son extremadamente complejas, como una Universidad, Facultad o Escuela. Allí existen incontables interacciones entre millares de personas, estudiantes, maestros, directivos y empleados, donde cada uno consciente o inconscientemente está percibiendo sus propios propósitos. Algunos de estos son elevados e idealistas, algunos prácticos, algunos en conflictos con otros, unos apoyan o refuerzan, pero deben satisfacerse mientras la Universidad realiza procesos de transformación.

La estructura de la Universidad se muestra por medio de su organigrama; la identificación de las actividades a las cuales se dedican sus directivos, profesores, alumnos y empleados por medio de la asignación de tareas y responsabilidades.

Como vemos, la condición necesaria para toda Organización es la interacción entre dos o mas personas quienes perciben que sus deseos individuales pueden satisfacerse mejor mediante la combinación de las capacidades o recursos personales.



Los elementos operantes son los recursos humanos, las capacidades de sus miembros y su influencia personal. Cada persona tiene sus propios objetivos dentro de la Organización a la cual pertenece. Las organizaciones son a la vez el resultado de estos objetivos y los me di os con los cuales alcanzan aquellos las personas.

Los individuos interactúan; los individuos y la Organización interactúan; las organizaciones y otras organizaciones, interactúan; las organizaciones y su ambiente total, interactúan.

#### TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES

Al efectuar un análisis sobre distintas organizaciones no podemos dar cuenta de que estas son diferentes y semejantes a la vez. A simple vista, se puede apreciar que una Organización tiene por ejemplo, un número de reglamentos, procedimientos y trámites, mientras que la otra prescinde de dichos formalismos. En un principio puede parecer que la primera controla rigurosamente el comportamiento de sus miembros y la segunda nó. Sin embargo, un análisis más cuidadoso nos revelará que el comportamiento de los miembros de la Organización que actúa con menos formalismos es más uniforme, ya que las normas sociales y los métodos informales de que se vale para imponerlos le permiten ejercer un mayor control sobre el comportamiento individual.

Las tipologías son instrumentos útiles para analizar y entender las organizaciones. Presentan un método para el desarrollo de las teorías y los conocimientos -

mas apegados a la realidad de las organizaciones verdaderas, pero que sin embargo se hallan vinculados a las características básicas generales de todo tipo de organización.

### Tipologías Descriptivas.

#### - Función o propósito :

Joseph A. Litterer, establece que son cuatro las funciones básicas que las organizaciones desempeñan en la sociedad :

##### . Producción económica :

Se aplica a la empresa comercial; este tipo de Organización, según los economistas, se dedica a incrementar el capital.

##### . Organizaciones políticas :

Bajo esta categoría, se refiere a las circunstancias cambiantes o de adaptación para alcanzar metas valiosas es decir, les interesa mejorar la sociedad o parte de ella para lograr los fines deseados. Son principalmente dependencias u organizaciones gubernamentales.

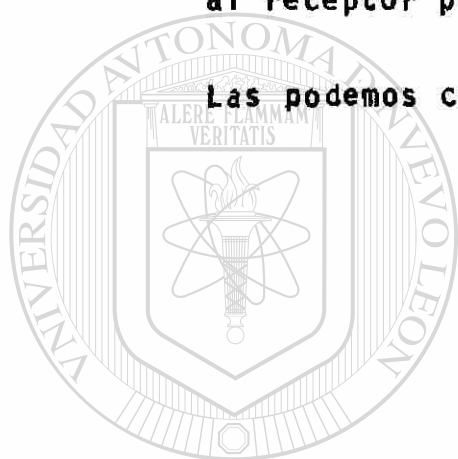
##### . Organizaciones integradoras :

Estas contribuyen a una mayor efectividad y a que la sociedad funcione mejor. Rectifican las fallas, se encargan de que las cosas funcionen en la mejor forma deseada y aíslan las fuerzas nocivas. Son organizaciones de control social.

- . Organizaciones de conservación de patrones :  
Tienen que ver con la preservación a largo plazo de los valores, patrones y conocimientos de la sociedad, es decir con la cultura.
- Por beneficiario principal :

Esta tipología no se refiere al producto en sí, sino al receptor principal del producto.

Las podemos clasificar según el siguiente esquema :



Propiedad  
 Específica                      General

<b>B E N E F I C I O</b>	Intrín seco	Asociaciones de beneficio mutuo	Organizaciones de servicio
	Extrín seco	Empresa productiva	Organizaciones de la comunidad

Figura 1.

- . Asociaciones de beneficio mutuo :  
La propiedad es inmediata y específica y los beneficios son intrínsecos. Comprende clubes, asociaciones de beneficencia, de profesionales y fraternida-

des, órdenes religiosas.

. **Empresas productivas :**

La propiedad es directa e inmediata pero el beneficio es extrínseco. Incluye a compañías comerciales ya sean manufactureras, instituciones financieras y cooperativas.

. **Organizaciones de la comunidad :**

Comprende todas las organizaciones para el bienestar público donde los beneficios son extrínsecos y la propiedad es remota y general. El público es el beneficiario principal.

. **Organizaciones de servicio :**

El beneficiario principal es el cliente. Los beneficios son extrínsecos pero la propiedad es remota y general. Dentro de esta categoría se incluyen hospitales, instituciones de trabajo social, escuelas, universidades y facultades.

En estas organizaciones, el beneficiario ignora cuáles son los medios que mejor protegen sus intereses y es obligación de los que las controlan ver que se escojan los medios adecuados.

La Organización debe operar para beneficio del cliente y no de la Organización misma.

**La Organización Formal.**

La característica que define a la Organización formal es que ésta se integra deliberadamente, tiene metas -

explícitas, estructuras y procesos evidentes. Lo anterior la diferencia de la Organización informal.

George R. Terry, nos dice que "Una Organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados". (5)

Cualquier Organización formal :

Se crea y continúa existiendo para alcanzar un propósito común que es mayor del que podría lograr la sola acción individual.

- Crea una división de trabajo o subsistemas especializados para subdividir metas e incrementar la eficiencia productiva.
- Utiliza patrones de autoridad, control y relaciones de comunicación para eslabonar, evaluar e integrar las actividades especializadas de los subsistemas.
- Depende de las transacciones con la clientela externa y los abastecedores al proporcionar materiales de entrada o absorber productos de salida necesarios para mantener y hacer progresar el sistema.

Existen cuatro componentes básicos en la Organización formal :

- . El trabajo, el cual está dividido.
- . Las personas, las cuales son asignadas y ejecutan este trabajo.
- . Las relaciones entre las personas o las unidades trabajo - personas.

El trabajo se divide por las siguientes razones :

Es demasiado para que lo ejecute una sola persona.

La distribución del trabajo requiere que éste sea dividido.

El deseo de lograr las ventajas de la especialización del trabajo necesita que las tareas asignadas solo requieran las habilidades especializadas del personal.

Con referencia a las personas que desempeñan el trabajo, su experiencia, competencia y comportamiento deben tenerse en cuenta al determinar quién desempeña cada trabajo específico.

Toda Organización formal, debe seguir los siguientes pasos :

- Conocer los objetivos de la Organización en la situación ambiental.
- Dividir el trabajo requerido en actividades componentes.
- Agrupar las actividades en unidades prácticas basadas en similitud, importancia o quien desempeñe el trabajo.
- Definir las obligaciones y proporcionar los medios físicos para cada actividad o grupo de actividades.
- Asignar personal calificado o potencialmente desa-

rollable.

- Informar a cada miembro de las actividades que se espera desempeñe y sus relaciones con otros en la empresa.

Podemos entonces concluir, que la estructura formal, es el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza prescriptiva, es decir, que representa una guía de la manera como las actividades deben ser realizadas teniendo en cuenta la planeación organizacional.

En todo análisis organizacional, se debe tener en cuenta los siguientes elementos esenciales :

- . Las actividades : Las cosas que hace la gente, las acciones que se llevan a cabo.
- . Las interacciones : Estas ocurren cuando dos o más personas se reúnen de manera tal que una de las partes produce determinado efecto en la (s) otra (s).<sup>®</sup> Acciones e interacciones están íntimamente relacionadas.
- . Los sentimientos : Los estados interiores de las personas que conforman dicha Organización, sus emociones, creencias, aspiraciones y sus necesidades o impulsos.
- . Valores : Son las ideas que las personas tienen como esperanzas y suposiciones en forma de un ideal, un estándar, una creencia, un objetivo tan alto o que abarca tanto que resulta inalcanzable, pero que

al mismo tiempo les sirve como guía.

- Normas : Son más específicas e indican los comportamientos, actitudes o creencias en particular a los que debe apegarse la persona.

### Conclusión

Las Organizaciones, son Instituciones Sociales en las que participa un conjunto de personas, las cuales se interrelacionan de modo particular al desempeñar sus funciones.

Las organizaciones como las máquinas, comprenden diferentes partes que tienen que ensamblarse y conservarse en buenas condiciones de servicio. Una vez establecidas, toman insumos; éstos se procesan transformándose en mercancía o servicios. Una vez terminada la producción debe ser transferida a la sociedad.

Dentro de cada función, es necesario efectuar muchos ajustes e integraciones de todos sus componentes y para ello precisa de una función de regulación o control como se observa en la siguiente figura :

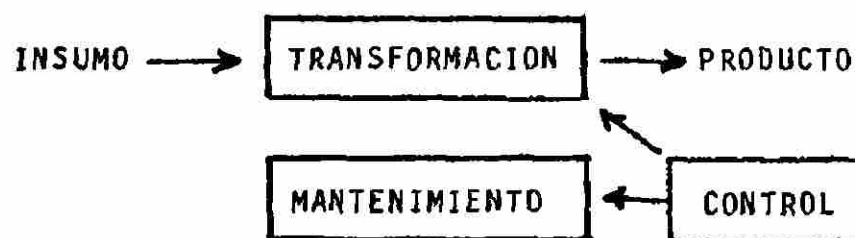


Figura 2.



## 1.2. TEORIA DE SISTEMAS

La vida en la sociedad está organizada alrededor de sistemas complejos en los cuales y por los cuales, el hombre trata de proporcionar alguna apariencia de orden a su universo.

La vida está organizada alrededor de instituciones de todas las clases : Algunas son estructuradas por el hombre, otras han evolucionado. Algunas como la familia, son pequeñas y manejables; otras como la política y la industria, cada día se vuelven más complejas.

En cada clase social cualquiera que sea nuestro trabajo, tenemos que enfrentarnos a organizaciones y sistemas. Los antiguos métodos de enfrentar los problemas ya no son suficientes. Se hace necesario pensar en unos nuevos.

Creemos que se ha dado un gran paso al introducir y adoptar el enfoque de sistemas que es una forma de pensamiento, una filosofía práctica y principalmente una metodología de cambio en las organizaciones. Este enfoque nos permite volver a unir las piezas de nuestro mundo fragmentado.

Pero, Qué es un Sistema ?

John P. Van Gigch, nos lo define de la siguiente manera : "Es una reunión de partes o componentes, conectados en una forma organizada" (6)

Según el concepto anteriormente expuesto, un Sistema

puede existir realmente como un agregado natural de - partes componentes encontradas en la naturaleza, y que se integra de otros sistemas a los cuales llamamos sub sistemas.

Bertalanffy, nos describe a un Sistema como el conjunto de elementos que actúan recíprocamente dentro de - un Sistema total.

Kast y Rosenzweig, lo definen como "Un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o sub sistemas interdependientes y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema". (7)

Hicks Herbert, nos trae a la memoria una frase de William Blake, que hace alusión al tema : "Debo crear un sistema, o ser esclavizado por el de otro hombre. No razonaré y compararé; lo que me importa es crear".

(8)

Para Fernando Achilles de Faria Mello, un Sistema es por definición "Un conjunto de partes u órganos inter dependientes que interactúan". (9)

Al analizar los conceptos anteriores, observamos elementos comunes entre ellos : La interdependencia entre las partes, la interacción entre ellas y la globalidad de la forma.

En la teoría actual de sistemas, se presentan dos enfoques :

- Al primero se le denomina MEJORA DE SISTEMAS y se

refiere al proceso de asegurar que un Sistema o -  
Sistemas operen de acuerdo con las expectativas.  
Se trazan las causas de las desviaciones, de las -  
normas operantes establecidas y se investiga cómo  
puede hacerse para que el Sistema produzca mejores  
resultados. Esto sucede cuando :

El Sistema no satisface los objetivos establecidos.

El Sistema no proporciona los resultados predichos.

El Sistema no opera como se planeó inicialmente.

La mejora de Sistemas, como una Metodología de Cambio  
se caracteriza por los siguientes pasos :

. Se define el problema e identifican el sistema y -  
subsistemas componentes.

. Los estados, condiciones o conductas actuales del  
sistema se determinan mediante observación.

. Se comparan las condiciones reales y esperadas de  
los sistemas a fin de determinar el grado de desvia  
ción.

. Se hipotetizan las razones de esta desviación de  
acuerdo con los límites de los subsistemas compo  
nentes.

. Se sacan conclusiones de los hechos conocidos, me  
diante un proceso de deducción y se desintegra el  
gran problema en subproblemas mediante un proceso  
de reducción.

Es importante recordar que la Mejoría de Sistemas en este contexto, procede por introspección, es decir va hacia el interior del Sistema y hacia sus elementos.

- Al segundo se le llama DISEÑO DE SISTEMAS (El Enfoque de Sistemas). Básicamente es una metodología de diseño y como tal cuestiona la misma naturaleza del Sistema y su papel en el contexto de un Sistema mayor.

Se esfuerza por optimizar la efectividad del Sistema total en lugar de mejorar la eficiencia de sistemas cercanos. Procede de lo particular a lo general, e infiere el diseño del mejor Sistema, mediante un proceso de inducción y síntesis.

Como Metodología de Diseño, se caracteriza por los siguientes pasos :

- . Se define el problema en relación a los sistemas a los cuales pertenece el Sistema en cuestión y que está relacionado en los objetivos.
- . Los objetivos del Sistema generalmente no se basan en el contexto de subsistemas, sino que deben revisarse en relación con sistemas mayores o al Sistema total.
- . Los diseños actuales deben evaluarse en términos de costos de oportunidad o el grado de divergencia del sistema del diseño óptimo.
- . El diseño óptimo involucra la planeación, evaluación

e implantación de nuevas alternativas que ofrecen salidas innovadoras y creativas para el Sistema total.

La planeación se concibe como un proceso por el cual el que la realiza asume el papel de Director en vez de seguidor. Este debe animar la elección de alternativas que alivien e incluso se opongan en lugar de reforzar los efectos y tendencias no deseados de diseños de sistemas anteriores.

Van Gigh, nos presenta el siguiente cuadro comparativo de las dos metodologías : (Ver figura 3.)



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

	MEJORA DE SISTEMAS	DISEÑO DE SISTEMAS
Condiciones del sistema	El diseño se implanta	Se cuestiona el diseño
Intereses	Sustancia	Estructura y proceso
	Contenido	Método
	Causas	Propósito y función
Paradigma	Análisis de sistemas y subsistemas componentes (el método analítico o paradigma de ciencia)	Diseño del sistema global (el enfoque de sistemas o paradigma de sistemas)
Proceso de razonamiento	Deducción y reducción	Inducción y síntesis
Salida	Mejora del sistema existente	Optimización del sistema global
Método	Determinación de causas de desviaciones entre operación <u>int</u> entada y real	Determinación de la diferencia entre el <u>d</u> diseño real y el <u>d</u> diseño óptimo
Enfasis	Explicación de <u>d</u> desviaciones del pasado	Predicciones de <u>r</u> resultados futuros
Perspectiva	Introspectiva : del sistema hacia el <u>i</u> interior	Extrospectiva : del sistema hacia el <u>e</u> exterior
Papel del	Seguidor : satisfacer las <u>t</u> tendencias reinantes	Líder : influir sobre las <u>t</u> tendencias y modificarlas

Figura 3. (Van Gigch, "Teoría General de Sistemas Aplicada". Página 22)

### Componentes de un Sistema

#### - Los Elementos :

Estos pueden ser a su vez sistemas por derecho propio. Se denominan entradas y salidas.

#### - Proceso de Conversión :

Los sistemas organizados están dotados de un proceso de conversión por el cual los elementos del Sistema pueden cambiar de estado. Generalmente agregan valor y utilidad a las entradas al convertirse éstas en salidas.

#### - Entradas y Recursos :

Existe una diferencia mínima entre entradas y recursos. En el proceso de conversión, las entradas son generalmente los elementos sobre los cuales se aplican los recursos.

En una Facultad, por ejemplo, los estudiantes que entran al sistema son entradas, en tanto que los maestros son uno de los recursos utilizados en el proceso. En general, el potencial humano (maestros, recursos humanos, personal administrativo), capital (tierra, equipos, facilidades e implementos), talento, saber, y la información pueden considerarse como entradas o recursos empleados en el Sistema de Educación.

#### - Salidas :

Son los resultados del proceso de conversión del Sistema. También se les denomina éxitos o beneficios.

- El medio ambiente :

Establecer los límites del Sistema principalmente de sistemas abiertos y que interactúan con otros sistemas. La definición de estos límites determina cuáles sistemas se consideran bajo control de quienes toman las decisiones y cuáles deba dejarse fuera de su jurisdicción.

- Propósito y función :

Los sistemas inanimados están desprovistos de un propósito aparente. Estos adquieren una función específica cuando entran en relación con otros subsistemas y el Sistema total.

- Atributos :

Sistemas y subsistemas están dotados de atributos o propiedades. Los atributos pueden ser de cantidad o de calidad. Los de calidad ofrecen mayor dificultad de definición y medición. En ocasiones se les conoce como sinónimos de mediciones de efectividad.

- Metas y objetivos :

En el diseño de sistemas es de capital importancia la identificación de metas y objetivos. Al volvernos menos abstractos, los enunciados de propósito se vuelven mejor definidos y más operacionales. Las mediciones de efectividad miden el grado al cual se satisfacen los objetivos de los sistemas.

- Componentes, programas y misiones :

Estos consisten en elementos compatibles reunidos



para trabajar hacia un objetivo definido. En la mayoría de los casos, los límites de los componentes no coincide con los límites de la estructura organizacional.

- Estructura :

Hace referencia a la forma de la relación que une los elementos del conjunto. Esta puede ser simple o compleja, dependiendo del número y tipo de interrelaciones entre las partes del Sistema.

- Estados y flujos :

El estado de un Sistema se define por las propiedades que muestran sus elementos en un punto en el tiempo. Los cambios de un estado a otro por los cuales pasan los elementos del sistema, da surgimiento a flujos que se definen en términos de tasas de cambio del valor de los atributos de los sistemas.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Típos de Sistemas

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Se pueden considerar distintos tipos de sistemas, como modelos para tratar de entender o explicar el funcionamiento de las organizaciones.

Achilles de Faria Mello, nos presenta la siguiente clasificación :

- Sistemas mecánicos.
- Sistemas físicos.
- Sistemas termodinámicos.
- Sistemas dialécticos.

Sistemas cibernéticos.  
 Sistemas abiertos.  
 Sistemas orgánicos.  
 Sistemas sociotécnicos.  
 Sistemas complejos.

La moderna teoría de la Administración, considera a las empresas, organizaciones o instituciones como sistemas abiertos porque en ellas se efectúa una transacción con el medio externo a través de la cadena :

#### INSUMOS - TRANSFORMACIONES - RESULTADOS

Los insumos están constituidos por las demandas, presiones, oportunidades, restricciones, recursos, (financieros, tecnológicos, humanos, energéticos e información).

Las transformaciones están caracterizadas como procesos de administración o uso de los diversos recursos necesarios a la empresa.

Los resultados, hacia el medio exterior son las respuestas, productos, servicios o imágenes o como una nueva tecnología.

También se presentan pérdidas, desgastes, fricciones y desperdicios que ocurren durante los procesos de uso o transferencia de los recursos.

Katz y Kahn (1970), nos dicen que "La teoría del sistema abierto le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio que la apoya porque

sin insumos continuados la estructura se desmoronaría en breve ...y el esfuerzo y motivación de los seres humanos constituyen la principal fuente de conservación de casi todas las estructuras sociales". (10)

Existen dos grandes subsistemas : Técnico-Administrativo y Psico-Social que se caracterizan por las diferencias que tomen los diversos aspectos que se puedan considerar.

Katz y Kahn, consideran la existencia de cinco subsistemas básicos :

- Subsistemas de producción.
- Subsistemas de apoyo o frontera.
- Subsistemas de manutención.
- Subsistemas de adaptación.
- Subsistemas generales.

Donald Kingdon (1973), nos presenta un modelo socio-técnico centrado en :

- Tres sistemas básicos :

Gerencial	Técnico	Social
-----------	---------	--------

- Tres interfases de separación a nivel de tarea :

Desempeño	Resultado	Proceso
-----------	-----------	---------

Desde este punto de vista, la Organización es considerada como un Sistema Sociotécnico abierto y compuesto por un número de sistemas. Este Sistema recibe insumos de energía, información y materiales del medio, los -

transforma y los regresa en forma de producto.

La Organización no es simplemente un sistema técnico o social. Es la estructuración e integración de las actividades humanas al rededor de distintas tecnologías. Las tecnologías afectan el tipo de insumos requeridos por la Organización, la naturaleza de los procesos de transformación y los productos obtenidos del Sistema. Por otra parte, el Sistema social determina la efectividad y eficiencia de la utilización de la energía.

Kast y Rosenzweig, nos presentan la siguiente estructura organizacional desde el punto de vista de la Teoría de Sistemas.

Toda Organización se compone de los siguientes subsistemas básicos :

- Las metas y valores :  
La Organización realiza una función para la sociedad y si desea tener éxito en la recepción de insumos, debe conformarse a los requerimientos de la misma.
- Subsistema Técnico :  
Está conformado por la especialización de conocimientos y habilidades requeridas, técnicas usadas para la transformación de insumos en productos, metodologías ... La tecnología afecta la estructura de la Organización y al subsistema Psicosocial.
- Subsistema Psicosocial :

Está compuesto por los individuos y los grupos en interacción. Analiza la conducta individual y la motivación, las relaciones de status, dinámicas de grupos y los sistemas de influencia.

- Subsistema de Estructura :

Se refiere a la manera como están divididas las tareas en la Organización (diferenciación) y cómo estan coordinadas (integración).

- Subsistema Administrativo :

Involucra toda la Organización que relaciona a esta con su medio, establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategias y operación mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los programas de control.

Patrick Williams, nos presenta otro modelo de Sistema Total, que consta de tres subsistemas básicos :

- Subsistema Administrativo :

Integra metas, objetivos, tareas, estructura, sistemas de control.

- Subsistema Humano - Social :

Comprende capacidades, habilidades, motivación solución de conflictos, valores, sentimientos, status, satisfacción en el trabajo (involucración).

- Subsistema Tecnológico :

Comprende equipos, máquinas, instalaciones, procesos, métodos, conocimientos técnicos y profesionales.

Este modelo, dentro del concepto de "Equilibrio de Sistemas", establece que todo crecimiento debe ser de tipo cuboidal entre los diversos subsistemas, es decir, que si se incrementa el desarrollo en el subsistema administrativo, lo mismo se deberá hacer en los demás subsistemas con el objeto de mantener en equilibrio el desarrollo de la Organización.

Si comparamos este modelo con el de Kast y Rosenzweig y con el de Katz y Kahn, encontramos los mismos tres componentes básicos con el de Donald Kingdon.

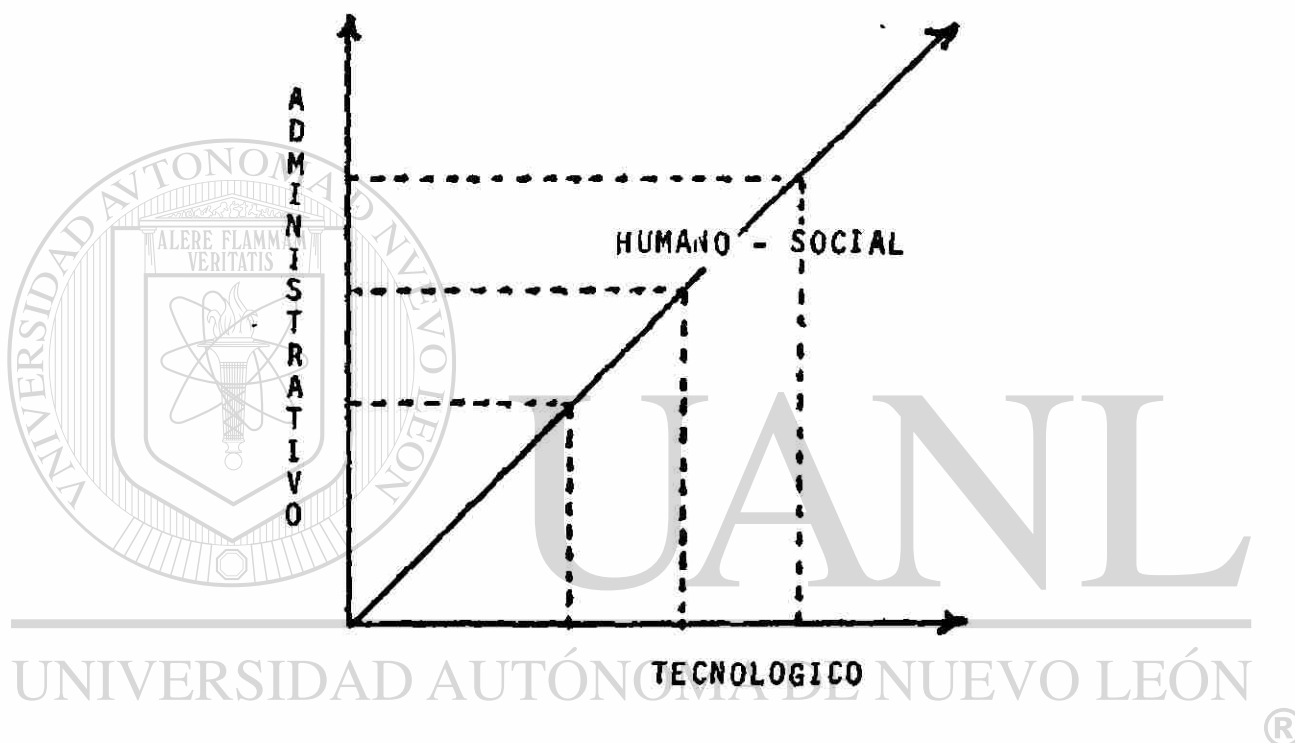
Para efectos de nuestra investigación, estaremos utilizando básicamente el Modelo de Patrick Williams, - además de tener en cuenta los demás modelos de Organización desde el punto de vista de la Teoría de Sistemas.

---

A continuación, hacemos su presentación gráfica.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Figura No. 4. Modelo Tridimensional de Patrick Williams

Para finalizar la Teoría de Sistemas, traemos a consideración la siguiente reflexión de Blas Pascal (1523-1622):

"Creo que es imposible conocer las partes, sin conocer el todo, como conocer el todo, sin conocer específicamente las partes".

### 1.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hoy día, los gerentes de las empresas, directores de instituciones y dentro del mismo grupo familiar, están profundamente preocupados por enfrentar el dilema de cómo : Movilizar la energía total de los Recursos Humanos en las Organizaciones hacia el logro de los - objetivos de desempeño.

Al mismo tiempo, cómo organizar de tal manera el trabajo, el ambiente, los diversos sistemas y canales de comunicación y el manejo de las relaciones interpersonales de tal manera que se atiendan en forma significativa en el trabajo las necesidades individuales de autoestima, progreso y satisfacción.

Para lograr una acertada solución ante este dilema, y en el ambiente que vivimos de un acelerado cambio, se hace necesario desarrollar nuevas formas de Organización, aprender procesos más efectivos de fijación de objetivos, planeación y de conformar grupos experimentados de individuos interdependientes que de hecho deben dedicar gran parte de su tiempo a mejorar sus métodos de trabajo, de toma de decisiones y de comunicación. Los grupos en conflicto o en competencia deben adoptar en cambio, sistemas de colaboración en el trabajo.

Para que todos estos cambios se produzcan y principalmente se mantengan, se requiere entonces de un esfuerzo de cambio planeado y administrado, es decir Un Programa de Desarrollo Organizacional orientado a la so-



lución de los problemas anteriormente expuestos.

### 1.3.1. Conceptos

Se ha considerado al Desarrollo Organizacional como una Teoría de la Organización, es decir, un conjunto de proposiciones, conceptos y aproximaciones que intentan definir en qué consiste una Organización, cómo está constituida, cuáles son los elementos que la componen y cómo se relacionan e integran entre sí.

Richard Beckhard, nos lo define de la siguiente manera : "Es un esfuerzo planificado, de toda la Organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y 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". (11)

En este concepto encontramos que un programa de Desarrollo Organizacional implica el lograr todo un diagnóstico sistemático de la Organización, desarrollar un plan estratégico y movilizar los recursos necesarios para llevar a cabo dicho esfuerzo. El esfuerzo va encaminado a un cambio total en la Organización; algunas de las estrategias trabajan con subpartes de la misma, pero el sistema que se ha de transformar, es una Organización completa y relativamente autónoma. No es necesario intervenir toda una empresa, sino un sistema que sea relativamente autónomo para determinar sus propios planes.

Otra característica, es la participación y administración del programa desde la alta gerencia de la empresa o dirección de la institución; esto no significa - que deben participar en las mismas actividades, sino que deben tener conocimiento y compenetración con los objetivos del programa y apoyarlo activamente.

Un programa de Desarrollo Organizacional, está ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la Organización. Se hace entonces necesario tener una imagen de cómo sería una Organización "ideal, efectiva y sana" y cuáles sus características.

Warren G. Bennis, en términos operacionales define al Desarrollo Organizacional como "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las Organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". (12)

Se le considera como una estrategia educativa adaptada para lograr un cambio planeado en la Organización, que en la mayoría de los casos se centra sobre los valores, actitudes, relaciones, clima organizacional y cambio de cultura.

Los cambios buscados están ligados a las exigencias del entorno que la Organización intenta satisfacer y están orientados de tal manera que todo el sistema y su gente pueda adaptarse mejor a las nuevas tecnologías y al cambio vertiginoso que a diario observamos.

Luis Ferrer Pérez, nos presenta el siguiente concepto: "Es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado de la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento para lograr mayor efectividad y salud de las Organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona". (13)

Según este concepto, el Desarrollo Organizacional no es solamente un compendio de teorías, sino que está encaminado a su aplicación en las organizaciones. No es algo desarticulado, sino un todo compacto, integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios que guardan una interrelación, de tal suerte que la modificación de uno, da lugar a modificaciones en los otros.

Las Ciencias del Comportamiento, constituyen su base primordial, sin excluir los conceptos técnicos y administrativos; de ahí la necesidad de mejorar la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr la actividad, efectividad y salud en las organizaciones. Esto constituye la razón de ser del Desarrollo Organizacional.

Blake y Mouton (1969), visualizan al Desarrollo Organizacional como un plan de conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para llevar a una corporación a una situación que constituye una excelencia. Según ello, "es un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa". (14)

Gordon Lippitt (1969), caracteriza al Desarrollo Orga

nizacional como un fortalecimiento de todos aquéllos procesos humanos en el seno de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar los objetivos propuestos.

Hornstein y Burke (1971), definen al Desarrollo Organizacional de la siguiente forma : "Es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la Organización". (15)

Buscando lo esencial en los conceptos, Achilles de Faria Mello considera al Desarrollo Organizacional como "Un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la Organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados". (16)

En conclusión, Desarrollo Organizacional es:

- Un arte para perfeccionar la Organización integrando las necesidades de la empresa y las de las personas que la integran.
- Una nueva filosofía en los procesos de administración.
- Una nueva forma de administrar, un estilo administrativo renovador y revitalizador.

- Una nueva tecnología, nuevos instrumentos y técnicas para lograr cambios planeados en donde el comportamiento de las personas y de los grupos debe recibir una atención especial.

### 1.3.2. Características

A continuación presentamos algunas de las características del Desarrollo Organizacional tal como se practica comúnmente hoy en día.

- La mira está puesta en la Organización total. El supuesto es que se debe considerar el Sistema entero al diagnosticar las necesidades que conducirían a programas de cambios. Los cambios en una parte del sistema afectan directa o indirectamente sus partes constitutivas y deben lograr una colaboración óptima, refuerzo mutuo, sinergismo y eficiencia.
- El objetivo es el mejoramiento de la eficacia organizacional. Esto implica intervenir en aspectos como estructura organizacional, diseño de tareas, clima de trabajo, modelo de toma de decisiones y solución de problemas en las organizaciones.
- La tecnología, estrategias, metodologías e intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento. Como cuerpo teórico tienen sus raíces en la investigación psicológica y sociológica.
- En relación a los resultados, examina los sentimientos

tos individuales, el comportamiento y las prácticas administrativas.

- Es un esfuerzo continuo, a largo plazo. Los proyectos importantes requieren de dos o tres años y de múltiples intervenciones para sostener los cambios introducidos. Para esto se requiere la constante atención de una o más personas dentro de la organización para asegurarse de que los cambios, una vez logrados, continúen produciendo los resultados deseados.
- Se basa en valores humanos explícitos. Todo esfuerzo de cambio debe considerar los valores de la organización como un todo, los de la administración, los del cliente y los valores subyacentes al programa de cambio.

Richard Beckhard, describe algunos valores que se deberían tener en cuenta en toda intervención:

El hombre es y debería ser más independiente y autónomo.

Se le deben satisfacer todas sus necesidades de seguridad.

Si las necesidades individuales se hallan en conflicto con las de la Organización, el individuo tal vez debería elegir sus propias necesidades en vez de sofocarlas dentro de las exigencias de la empresa.

La empresa debería organizar los trabajos de tal

manera que las tareas resulten significativas y estimulantes para cada uno.

Los administradores deberían dirigir más por influencia y convencimiento que por la fuerza.

### 1.3.3. Premisas y Presupuestos

Herzberg, por la década del 50, estableció cinco criterios de enriquecimiento del trabajo, que en una u otra forma han sido tenidos en cuenta por los teóricos de la Administración y posteriormente por los iniciadores del Desarrollo Organizacional.

- Variedad de la habilidad : entre más utilice la persona sus habilidades, el trabajo se verá más enri-  
quecido.
- Identificación de la tarea : mientras la tarea sea  
más completa lo mismo que el producto general, ha-  
brá mayor enriquecimiento en el trabajo.
- Significado de la tarea : mientras más significado  
tenga aquello que hago y sea más valioso, será más  
rico el trabajo.
- Autonomía : grado en el cual la labor del trabaja-  
dor brinda a éste independencia, libertad y capaci-  
dad de autodeterminación.
- Retroinformación : medida en la cual en forma opor  
tuna el trabajador puede reconocer el impacto de

su trabajo y así poderlo corregir en sus desviaciones.

Sobre los aspectos anteriormente enunciados, se establecen las premisas y presupuestos del Desarrollo Organizacional, los cuales son y representan el punto de partida de todo tipo de intervención.

Son los que a continuación nos permitimos mencionar :

- El trabajo debe estar organizado de tal manera que sean atendidas tanto las necesidades de las personas como las de la empresa. Esto para asegurar una mayor productividad y mejor calidad de lo que se produce.

- Los individuos mantienen un impulso de crecimiento, desarrollo y autorealización; requieren entonces - de condiciones ambientales de adecuado desafío y suficiente apoyo (Teoría sobre la Motivación según Herzberg).

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Cuando las personas encuentran que sus necesidades básicas se resuelven, tienden a hacer más profundo su interés por el trabajo que les presenta un desafío y son entonces más responsables y continuos en su progreso.

- Los individuos que trabajan en grupos y que pasan por un proceso intencional y bien administrado de toma de conciencia sobre sus realidades, desarrollan una fuerte identificación interpersonal con sus compañeros.



- Los cambios positivos fluyen naturalmente en los grupos que sienten una identificación entre sus componentes y que tienen capacidad y posibilidad de influir sobre la situación y las cosas que acontecen en su medio.
- El conflicto de ideas, en un clima de respeto a las diferencias individuales, es muy saludable.

- Un clima de colaboración conduce a mejores resultados.

- El estilo participativo es irreversible; una vez utilizado hace inactivo el retorno al estilo autoritario o manipulativo.

- Los recursos humanos son tan importantes como los económicos.

- La Organización debe ser un medio para la realización personal humana.

- Las insatisfacciones tienden a minar la eficiencia y la salud de las Organizaciones.

- Todo cambio implica directa o indirectamente modificaciones de hábitos o comportamientos.

- Una retroinformación verdadera sobre hechos, aseguran la objetividad esencial para la eficacia de las actividades dentro de la empresa.

#### 1.3.4. Objetivos Genéricos

Los objetivos que se pueden lograr mediante la aplicación de técnicas y estrategias del cambio planeado en la Organización y que nos hemos propuesto en nuestra investigación, son los siguientes :

- Desarrollar un sistema capaz de renovarse así mismo y que pueda organizarse en formas diferentes según las tareas a cumplir : autocontrol, autodirección, flexibilidad y adaptación a los constantes cambios.
- Optimizar la efectividad de los sistemas tanto temporales como estables, a través de mecanismos automáticos de mejoramiento constante.
- Desarrollar procesos de planificación sistemática en todos los niveles.
- Lograr la ubicación de la responsabilidad en la solución de problemas y toma de decisiones lo más cerca posible a las fuentes de información.
- Crear condiciones para que el conflicto pueda surgir libremente.
- Buscar mayor cooperación y menos competencia en los grupos.
- Lograr que los sistemas administrativos planifiquen y organicen su desempeño en función de las metas organizacionales y departamentales, en cambio

de utilizar controles.

- Obtener o generar información objetiva y subjetiva, válida y pertinente sobre las realidades organizacionales y asegurar la retroinformación de esa información al sistema cliente.
- Diagnosticar problemas y situaciones de insatisfacción como de desviación de los objetivos propuestos.

En conclusión, un programa de Desarrollo Organizacional está ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la Organización.

### 1.3.5. Cambio Organizacional

El cambio lo podemos definir como la modificación de un estado o situación, como una transformación de características o una alteración de dimensiones.

Bennis nos dice que en la medida en que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado la adaptabilidad a tales cambios resulta cada vez más, la más importante determinante de la supervivencia. O el sistema se adapta a los nuevos cambios o deja de subsistir. Cuando cesan los cambios en los organismos, estos mueren (Entropía). Vida es sinónimo de cambio.

El cambio es la mayor amenaza para la supervivencia de una Organización y la supervivencia organizacional es una responsabilidad fundamental a la gerencia.

Vivimos en un mundo de transformación bajo el impacto de nuevas tecnologías, circunstancias, acontecimientos y nuevas expectativas humanas.

Ante estos nuevos hechos existen diferentes maneras de reaccionar :

Negar la realidad : desconocer, ignorar o despreciar el nuevo acontecimiento.

Resistencia : oponerse o resistir al nuevo hecho.

Acomodación inercial : dejarse llevar por la inercia y esperar pasivamente a que las cosas ocurran.

Subversión o revolución : atacar, destruir lo que ya existe y reconstruir sólo en función del nuevo hecho rechazando y eliminando lo actual.

Cambio planeado : percibir, entender y asimilar el nuevo hecho integrándolo con el que ya existe: evolucionar, innovar, perfeccionar, planear soluciones y acciones.

El Desarrollo Organizacional opta por este último como el modo más eficaz para que la Organización pueda sobrevivir a los procesos de cambio en su entorno. Trata de la adaptabilidad, de la flexibilidad para cambiar y para anticiparse al cambio en una forma lúcida, proactiva, eficaz y saludable.

Katz y Kahn, recuerdan que "el principal error al tratar con problemas de cambio organizacional, tanto en

el nivel práctico como en el teórico, es no tomar en consideración las propiedades sistémicas de la Organización y confundir cambio individual con modificaciones en las variables organizacionales". (16)

En el mismo sentido, Blake y Mouton colocan la dinámica de las organizaciones por encima de la dinámica de los individuos. Desarrollo Organizacional significa, desarrollo de la Organización. Se trata de comprender cuan profundamente la cultura de una corporación controla el comportamiento de todos los individuos.

El cambio planeado en las organizaciones y teniendo como base el concepto socio-técnico nos permite presentar diversas afirmaciones respecto a éste :

- Todo cambio organizacional implica cambios en el comportamiento de individuos y de grupos; esto conduce a alguna modificación de hábitos y acciones en las personas.
- Sistemas que se cierran al cambio, tienden a la obsolescencia, envejecimiento y muerte.
- Los acontecimientos en una parte del Sistema, no son fenómenos aislados, ocurren en relación a otros acontecimientos.
- Fenómenos sistémicos tienden a tener una causalidad múltiple por un conjunto de factores interdependientes.
- Un sistema corresponde siempre a un cambio de fuerzas en equilibrio estable o en desequilibrio.

- No se puede modificar algo en una parte del Sistema sin afectar las otras partes de algún modo.
- Todo Sistema tiene desgastes que se deben compensar por medio de reservas, adquisiciones (nuevos insumos) o sustituciones.
- Un Sistema debe ser cibernético, con retroinformación para comparación, control y corrección de dirección.
- Para obtener cambios estables en una parte de un Sistema, es necesario obtener cambios complementarios de apoyo o refuerzo.

Otra forma de comprender el proceso de los cambios en la Organización es visualizarlo como una cadena de eventos que se inicia con los cambios en el medio exterior pasando a modificaciones en el Sistema técnico-administrativo de la empresa, que a su vez se unen a modificaciones en el sistema humano de comportamiento los cuales finalmente afectan desempeños y resultados relativos a los productos y servicios que van a alcanzar el medio. Este modelo secuencial se representa a continuación en la Figura No.5.

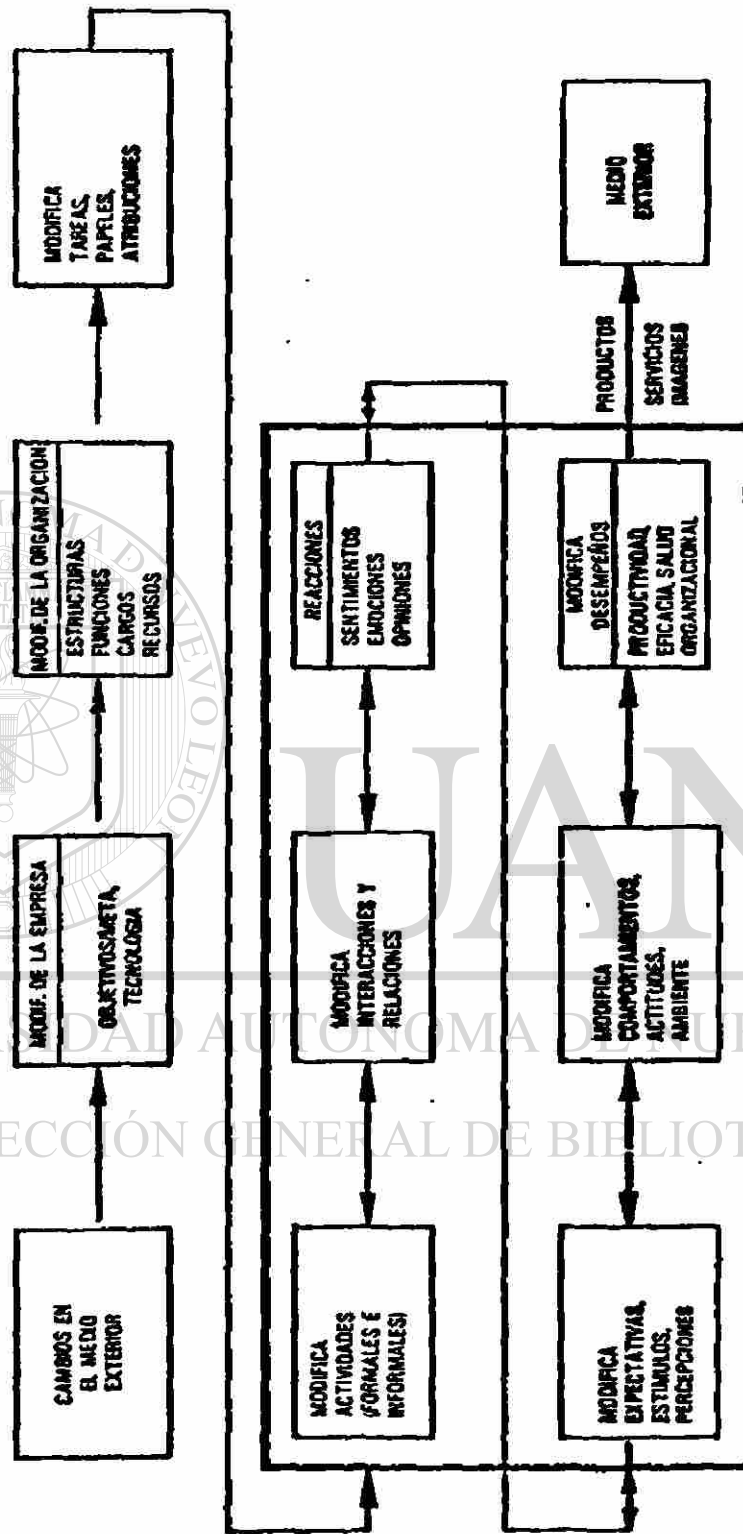


Figura No. 5. CICLO DE CAMBIOS EN EL PROCESO ORGANIZACIONAL

El cambio solo puede comenzar cuando hay por lo menos un mínimo de insatisfacción, tensión, falta de adaptación o conflicto. Las unidades básicas del cambio no son solamente los individuos sino también y muchas veces los grupos y los intergrupos.

La resistencia al cambio en las organizaciones son inevitables. La resistencia es siempre una resistencia individual que se irradia o se contamina en relación a la resistencia en otro individuo.

En el fondo la resistencia al cambio es hasta cierto punto un fenómeno natural pues se trata de una reacción normal del organismo humano. La tendencia a un estado firme o constante del organismo es un mecanismo homeostático, como la regulación de la temperatura del cuerpo. El organismo como sistema abierto procura mantener una cierta constancia en el intercambio de energía con el medio exterior.

El equilibrio, según Kurt Lewin, no es rigurosamente estable sino casi estacionario: un ajuste en una dirección es resistido por un movimiento en dirección opuesta. Así la fuerza de llamada al cambio, la acción de forzar al cambio, tiende a ser resistida por otra fuerza que se le opone. Esto puede ser causado desde el punto de vista Psicológico por :

Un mecanismo de defensa de negación de la realidad,  
Percepción selectiva : percibir solamente lo que nos conviene.

Desconfianza : poca claridad en los nuevos rumbos.  
Recelo de perder las cosas buenas actuales.



Inseguridad personal.

Necesidad de evitar la ansiedad.

Dependencia : esperar que otra persona actúe.

Miedo a lo desconocido.

Conflicto de selección : el atraer-aceptar-desear en choque con el repeler-rechazar-evitar-distanciarse.

Frente a esta resistencia, existen algunos procesos para reducirla o extinguirla :

- Información de hechos, necesidades, objetivos y - probables efectos de cambio.

- Persuasión sobre los factores que llevarán a la de cisión de cambios.

- Diálogo, intercambio y percepciones (confrontación)

- Expresión de los sentimientos y emociones, unidos a la perspectiva de cambio.

- Consulta y si fuera posible, participación en los procesos de diagnóstico de la situación, selección o decisión y planeación de acciones resultantes.

Para que un cambio planeado sea eficaz, Edgar Schein, nos presenta algunos requisitos teniendo como objetivo la salud de las Organizaciones :

Identidad : Quiénes somos como empresa, en qué negocio estamos, qué es lo que queremos hoy de nosotros mismos.

**Orientación :** Cuál es la misión de nuestra empresa, lo que queremos en un futuro inmediato, cuáles son nuestros planes y programas.

**Sensibilidad realista :** Capacidad de percibir modificaciones en la realidad externa o interna.

**Creatividad :** Condición referente a la inteligencia, capacitación técnica, espíritu creativo y valor moral para correr el riesgo calculado de buscar nuevos caminos, nuevas ideas.

**Flexibilidad :** Se refiere al grado de disponibilidad para aceptar cambios y al grado de versatilidad de sus recursos humanos, económicos, financieros, tecnológicos, estructurales y administrativos.

**Integración :** Coordinación y convergencia de esfuerzos entre las partes del sistema, entre equipos y entre las personas.

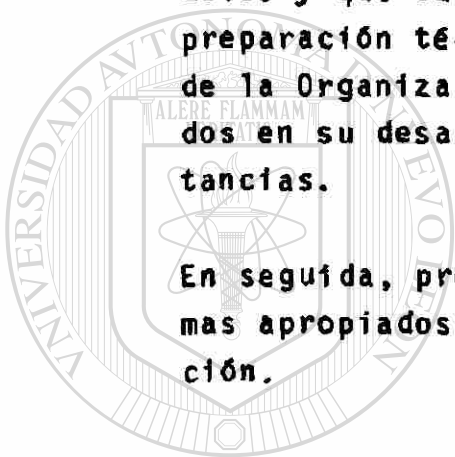
**Recursos :** Es la condición general en la empresa y específica en los subsistemas principales, la posibilidad y facilidad de obtener recursos en la cantidad y calidad necesarios.

### 1.3.6. Modelos de Cambio

Presentamos algunos de los Modelos más conocidos y - utilizados en las intervenciones de Desarrollo Organi- zacional.

Nos permitimos aclarar, que existen diversidad de mo- delos y que cada Consultor sigue uno u otro según su preparación técnica, su experiencia y las necesidades de la Organización a intervenir. No son esquemas rígi- dos en su desarrollo, sino adaptables a las circuns- tancias.

En seguida, presentamos los que hemos creído son los mas apropiados a los fines de la presente investiga- ción.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

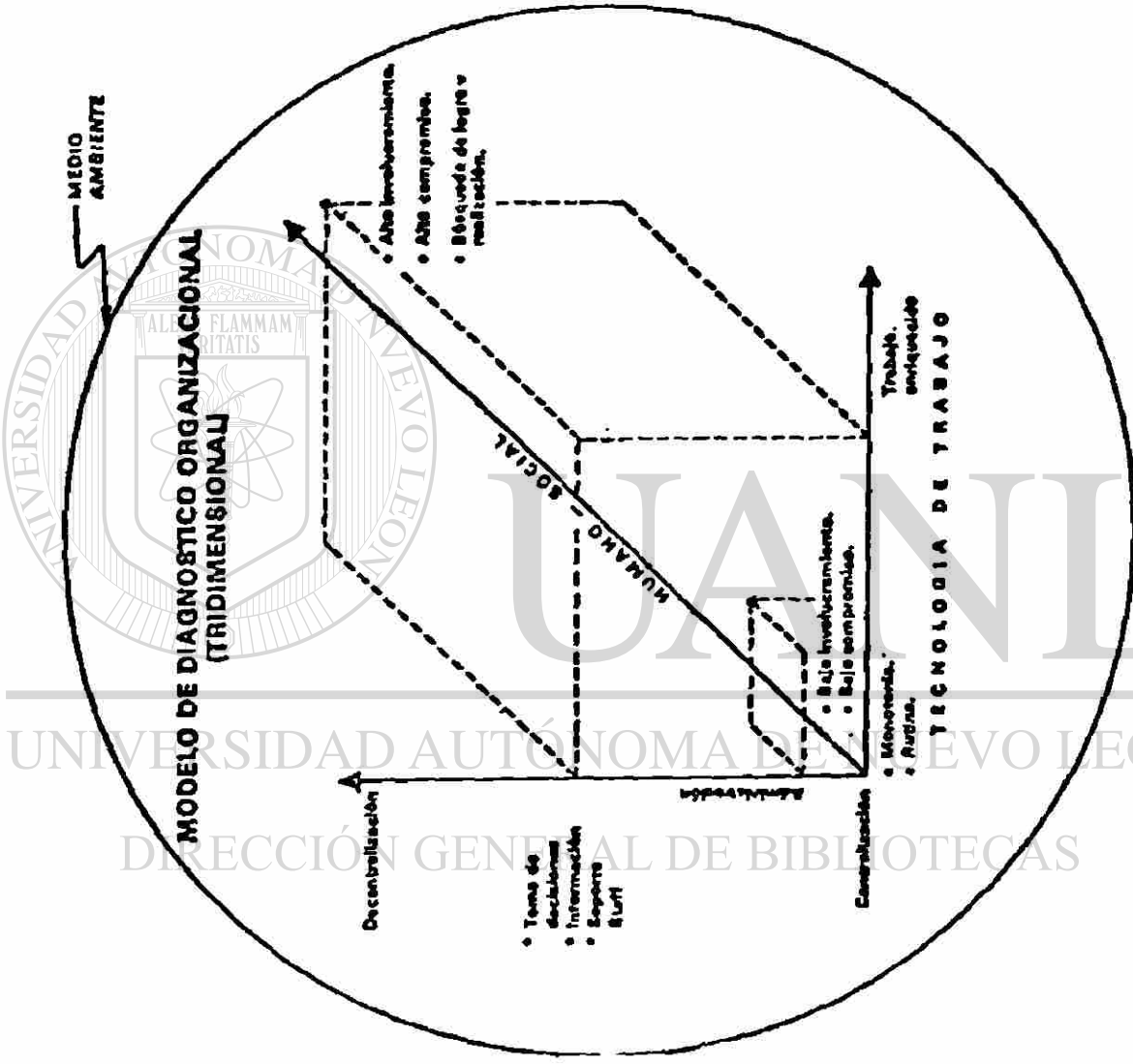


Figura No. 6. <sup>®</sup> MODELO DE DIAGNOSTICO TRIDIMENSIONAL por Patrick Williams

UNIVERSIDAD ALAMANO  
UNIVERSIDAD ALAMANO

TECNICO - ADMINISTRATIVO

SISTEMATICA:	De acuerdo a un plan maestro, resultado del diagnóstico general de la empresa, que defina prioridades en todo lo que requiere ser mejorado, en función de un análisis Costo-Beneficio.
INTEGRAL:	Habiendo especificado la contribución esperada, deberá resolver los problemas para los que fue creado y dar pautas de acción para aprovechar las oportunidades localizadas.
METODICA:	Deberá de contar con una programación temporal, con pasos operativos bien definidos y concretos y con una asignación específica de responsabilidades.
PLANEADA:	Utilizando un modelo pre-fijado como estrategia.
CONTRIBUTIVA:	Orientado a resultados, que sean concretos, medibles y cuantificables.
EFFECTIVA:	Que logre la contribución esperada para lo cual fue desarrollado y que maximice la utilización de los recursos humanos.
IMPERSONAL:	No deberá satisfacer necesidades personales, sino organizacionales; no deberá ser un recurso para obtener prestigio. Deberá utilizarse la validación de necesidades de cambio.
PROFESIONAL:	Deberá existir un compromiso compartido de lograr la contribución esperada; cada recurso humano, habrá de utilizar la totalidad de sus recursos a lo largo de todo el programa.
PARTICIPATIVA:	En lo posible, todas las personas que serán impactadas por las acciones resultantes del programa de cambio, deberán participar en él, lo cual favorecerá el compromiso de soporte necesario para el éxito.

HUMANO

Figura No.7. LA ACCION DE CAMBIO (Patricio Pimentel González).

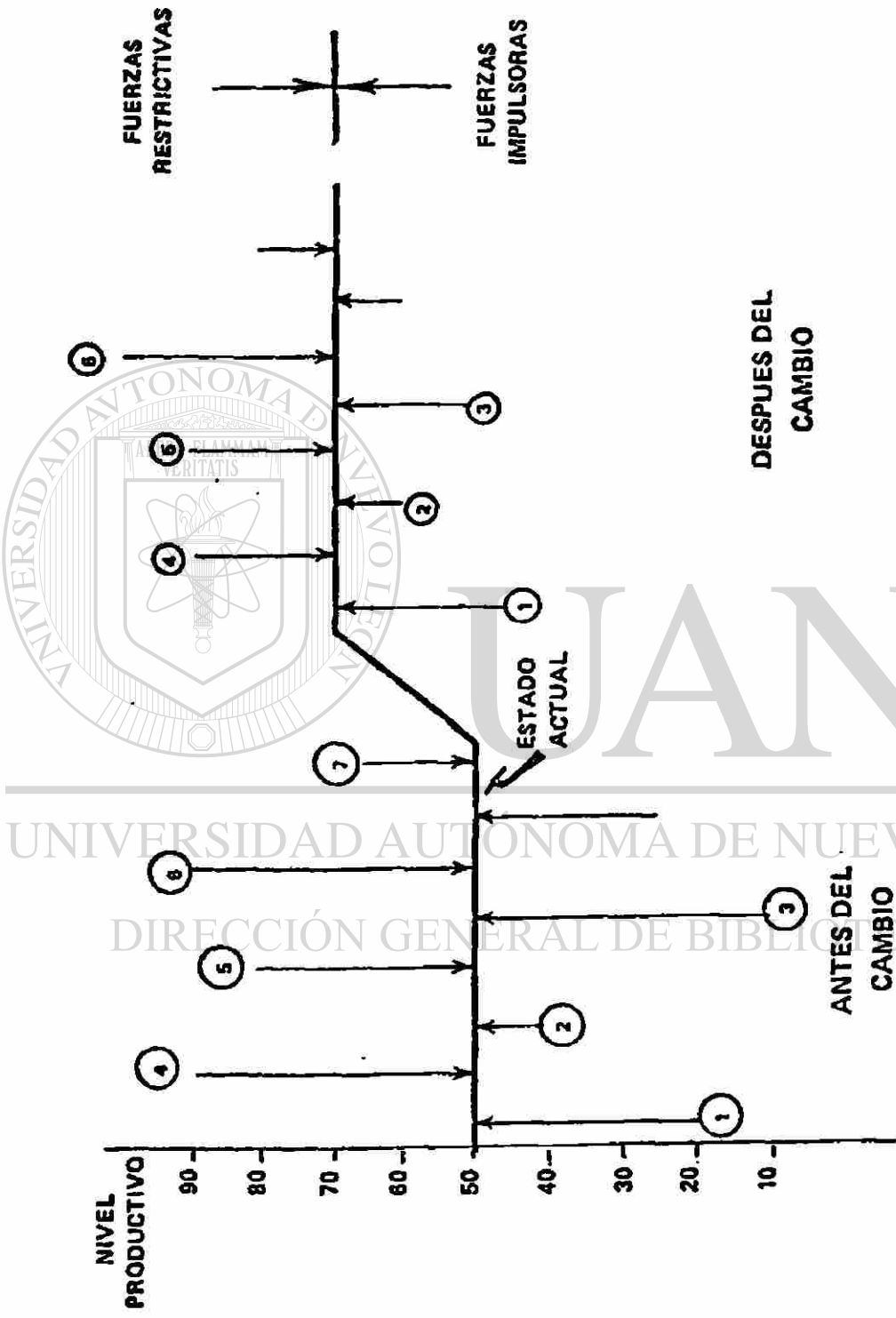
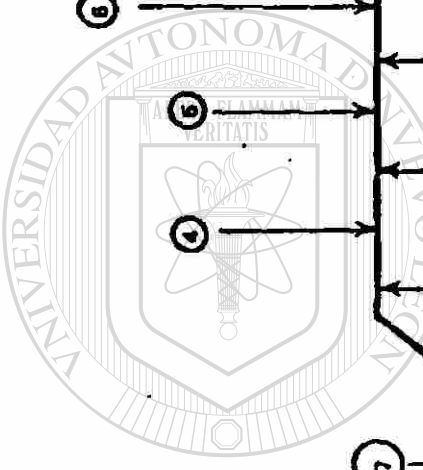


Figura No. 9. MODELO DE ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS por Kurt Lewin



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



MODELO DE INVESTIGACION DE LA ACCION  
por Lippit y Asociados

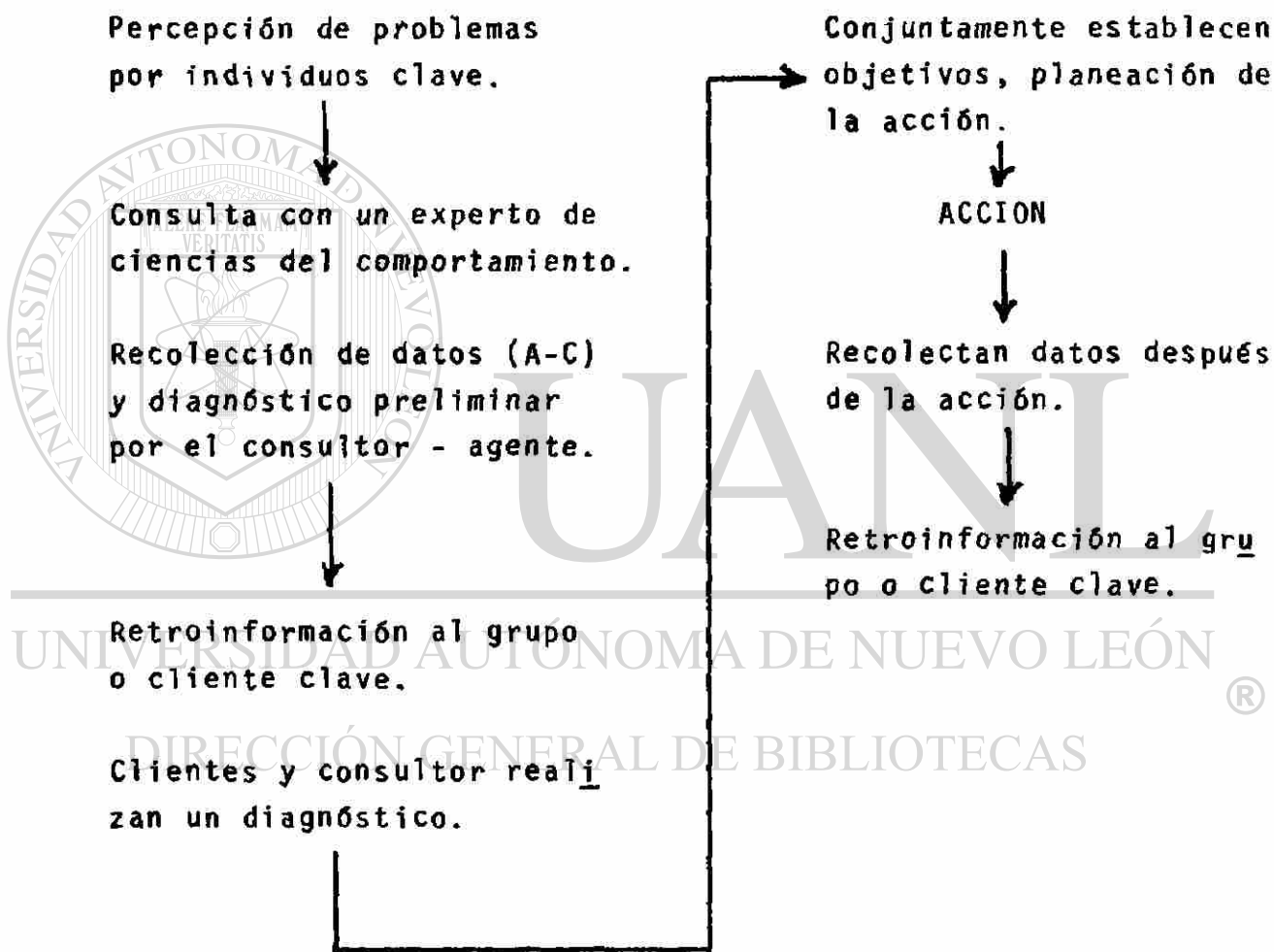
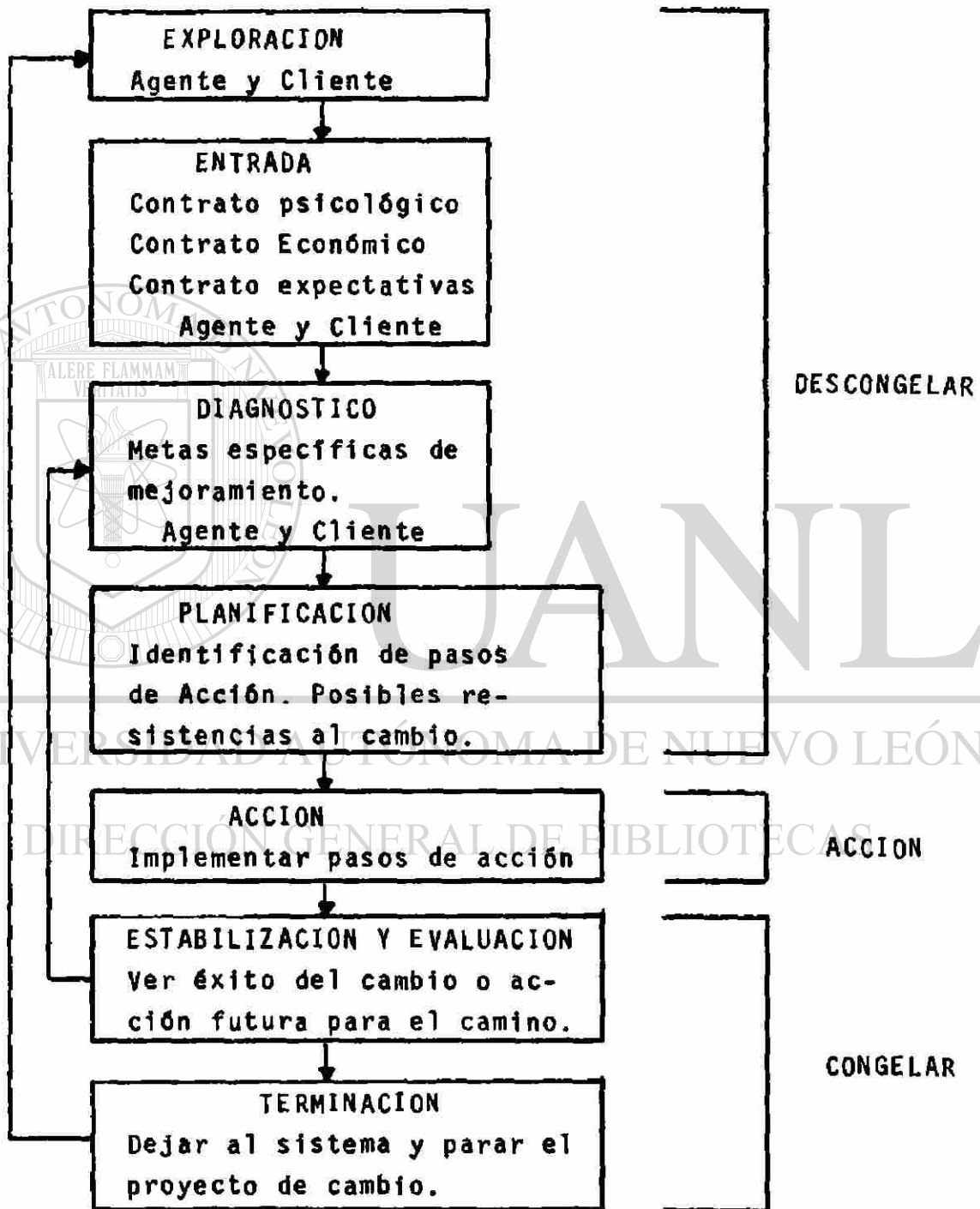


Figura No.8.

Este modelo es muy similar al de Cambio Planeado.

Es el más sofisticado y completo en relación al flujo de información y al uso de datos.

MODELO DE CAMBIO PLANEADO  
Por Lippit, Westey y Watson



Página No. 10.



### 1.3.7. CAMBIO PLANEADO - ETAPAS

Nos detendremos a conocer y a analizar más en detalle este modelo, pues será la base de nuestra intervención.

#### - Etapa de Entrada

Constituye el primer contacto con el cliente. Incluye las fases de : contacto, contrato y entrada propiamente dicha.

##### . Contacto

Se trata de una exploración entre Consultor y Cliente, iniciándose con un conocimiento mutuo y un reconocimiento preliminar de la situación por parte del Consultor. Se realiza un sondeo sobre la situación, síntomas, lo que el Cliente quiere obtener, lo que espera del Consultor, lo que éste puede ofrecer y espera del Cliente, las posibilidades desaffos y riesgos que se presentarán durante la Intervención.

##### . Contrato

Es un acuerdo mutuo y claro entre Consultor y Cliente. Se divide en dos partes :

Contrato General.

Se establecen las condiciones generales, no específicas y por tanto aplicables a cualquier situación de Desarrollo Organizacional. El Cliente tie

ne insatisfacciones y desea resolverlas, necesita asumir realidades organizacionales, se propone - dar y recibir información objetiva y válida y des~~tin~~ará el tiempo que fuere necesario para este esfuerzo. El Consultor trabaja con el Cliente, no hace magia ni milagros, tiene un interés y compromiso nivelados con el Cliente, es independiente y no defiende intereses de ninguna persona.

#### Contrato Específico.

Se establecen condiciones concretas inherentes a cada situación en cuanto a objetivos, plan, consultoría (carga de trabajo y precio del servicio si se trata de un Consultor externo), expectativas y compromisos entre las dos partes.

#### - Etapa de Recolección de Datos

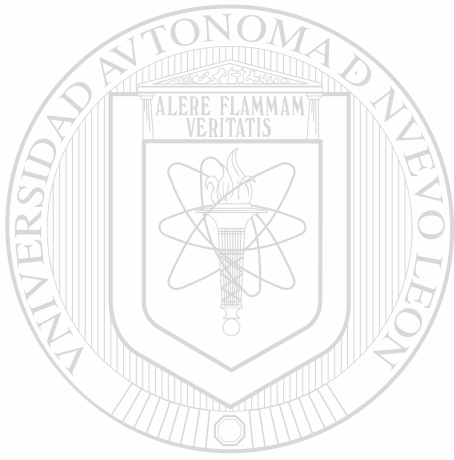
Se consideran diferentes aspectos, factores o variables que informen sobre el mejor entendimiento posible de la situación real del Cliente y del - Sistema-Objetivo.

Esta etapa implica varios aspectos a tener en cuenta :

- . Planeamiento de la recolección de información y utilización de la misma.  
Qué tipo de información se recopilará y cómo se - recopilará y utilizará y quién la utilizará.
- . Cuáles son las metas de la recopilación de información.

- - **Cuáles son los métodos de recopilación de información más adecuados, qué herramientas, técnicas o recursos pueden utilizarse para entender el significado de la información una vez que ésta haya sido recopilada.**
  - **Recopilación de la información.**  
Aquí incluye la recolección planeada de información a cerca del sistema cliente.
  - **Análisis de la información.**  
Se interpreta y prepara la información neta en alguna significativa y útil.
  - **Retroinformación.**  
La información interpretada y organizada debe ser retroinformada al Sistema Cliente para verificar su validez e iniciar las actividades de cambio.
- 
- **Seguimiento.**  
Implica las actividades diseñadas para construir sobre la experiencia de la retroinformación y así poder lograr un cambio significativo. Muchas veces se necesitan recopilaciones adicionales.

Estos aspectos de actividad forman un modelo en la -  
Etapa de Recopilación de Información como el que aparece a continuación :



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

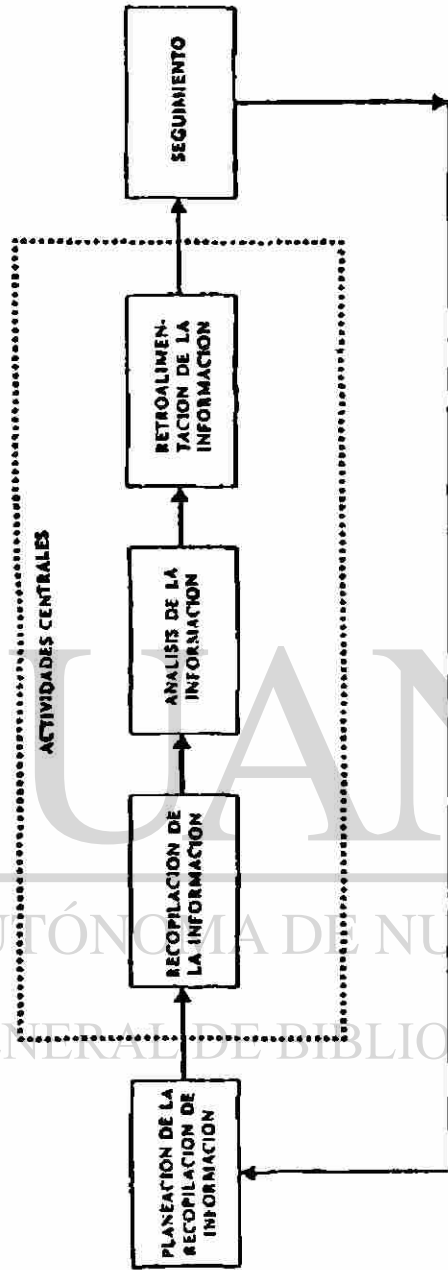


Figura No. 11. RECOPIACION DE LA INFORMACION

### Algunas Técnicas de Recopilación de Información

**La Entrevista :** Una de las maneras más obvias, directas y sensatas de descubrir la forma en que una Organización funciona, es preguntar a su personal. La mayoría de las personas, bajo condiciones relativamente normales, están dispuestas a compartir sus percepciones, sus puntos de vista y sus sentimientos. Puede ser estructurada o no estructurada.

**Los Cuestionarios :** Son esencialmente entrevistas - autoaplicadas. Se proporciona al encuestado un conjunto de preguntas impresas para ser contestadas. De los más usados en cuanto a preguntas y respuestas es el de Likert. Se pide a la persona que conteste a una pregunta marcando un punto en una escala de grados variable de acuerdo o desacuerdo de satisfacción o insatisfacción.

**La Observación :** Observar el comportamiento a medida que éste ocurre. Es particularmente valioso porque remueve una posible fuente de prejuicios. Pone en contacto directo al recopilador de información con las actividades respecto de las cuales se recopila esta información.

A continuación presentamos un cuadro comparativo de los diferentes métodos utilizados en el proceso de recopilación de información, sus principales ventajas y problemas potenciales.

METODO	VENTAJAS PRINCIPALES	PROBLEMAS POTENCIALES
La Entrevista.	<p>Adaptabilidad.</p> <p>Rica fuente de información.</p> <p>Desarrollo empatía.</p> <p>Se observa a la persona.</p>	<p>Puede resultar cara.</p> <p>El entrevistador puede influir en las respuestas.</p> <p>Problemas de interpretación y clasificación.</p> <p>Posibilidad de prejuicios en el informe.</p>
El Cuestionario	<p>Cuantificación de las respuestas.</p> <p>Facilidad para ser utilizado con muestras grandes.</p> <p>Relativamente barato.</p> <p>Mayor volumen de información.</p>	<p>No desarrolla empatía.</p> <p>Las preguntas predeterminadas pueden pasar por alto algunos aspectos.</p> <p>Puede sobreinterpretarse la información.</p> <p>Prejuicios en las respuestas.</p>
La Observación	<p>Realidad actual y no retrospectiva.</p> <p>Adaptabilidad.</p>	<p>Problemas de interpretación.</p> <p>Costosa.</p>

Figura No. 12. CUADRO COMPARATIVO

## - ETAPA DE DIAGNOSTICO

Esta etapa constituye el principal objetivo de nuestra Intervención y por tal motivo nos detendremos en forma más clara y específica que las dos etapas anteriores.

Los métodos y modelos para diagnosticar, desempeñan un papel clave en el desarrollo de las organizaciones.

Jay W. Lorsch y Paul Lawrence recalcan la importancia del diagnóstico acertado como base de los cambios, - fruto de planes para las organizaciones. El modelo analítico, según ellos, es importante para determinar la índole de los datos que se recopilan y la forma en que se interpretan o se presentan al gerente o director de la institución.

Describen su modelo con el nombre de "Diferenciación e Integración". Llegan a la conclusión de que uno de los valores de éste modelo radica en su enfoque a la necesidad de que haya tareas diferenciadas en los organismos. Se establece una base para intervenciones estructurales a la par que educativas en el organismo del sistema cliente. Lo más importante es el hecho de hacer un mayor hincapié en la etapa del diagnóstico.

Herbert A. Schepard y Robert R. Blake, describen un método para diagnosticar mas bien que un modelo o instrumento de diagnóstico. Describen una metodología de cinco etapas para presionar cambio que lleven de un sistema "maquinal" de una organización, a uno "or

gánico". La primera etapa crea un ambiente de sinceridad y colaboración interpersonal. La segunda usa un adiestramiento de laboratorio como medio para formular un diagnóstico. Las dos siguientes etapas hacen referencia a la implantación de los resultados de los trabajos de diagnóstico y de la forma de intervenir en las acciones en curso. Según estos autores, el propósito es proporcionar suficientes cambios estructurales así como apoyo a los mismos para que se mantenga el nuevo ambiente en una forma más franca y de mutuo respeto entre los miembros de la Organización.

Una Organización "adaptable", surge gradualmente durante la etapa final.

Arthur Turner describe un plan conceptual para analizar la conducta de grupos de trabajo y llegar a un diagnóstico. Este modelo es útil porque recalca la diferencia y la interdependencia entre la conducta requerida para ejecutar la tarea asignada y la que se desarrolla o surge más allá de lo proyectado. De acuerdo con este enfoque hacia el diagnóstico, se crea en realidad una norma compleja de conducta consistente en operaciones, acciones recíprocas y sentimientos, producto del conjunto relativamente sencillo de conductas y relaciones requeridas para desempeñar el trabajo de grupo.

John Seiler, desarrolla un modelo de diagnóstico total para comprender y analizar al organismo como sistema social y técnico, que mantiene relaciones recíprocas con el medio ambiente externo. Se recalca las relaciones recíprocas entre los datos para el proce-



samiento, relativo a los recursos y su impacto en la conducta. La acción recíproca entre los datos de los procesos humanos, tecnológicos y de organización, - crean uno nuevo que consiste en estructura y normas sociales. Estos elementos determinan la conducta real que puede tener consecuencias funcionales o antifuncionales en los resultados producto de la Organización.

### Objetivos Básicos del Diagnóstico

- Definir la situación de la Organización y las necesidades de cambio.
- Identificar los diversos problemas.
- Definir los objetivos del cambio y la meta (s).
- Considerar alternativas, efectos, costos, riesgos y resistencias.
- Evaluar el potencial del cambio.

### Modelos de Diagnóstico

Marvin Weisbord, nos aclara que el Diagnóstico no se debe considerar como un retrato o una instantánea de la Organización; más bien, un film continuo. El Diagnóstico, sigue haciéndose y rehaciéndose a medida que pasan los días. Nos presenta el siguiente Modelo de Diagnóstico Organizacional. A continuación de éste - enseñaremos otros modelos.

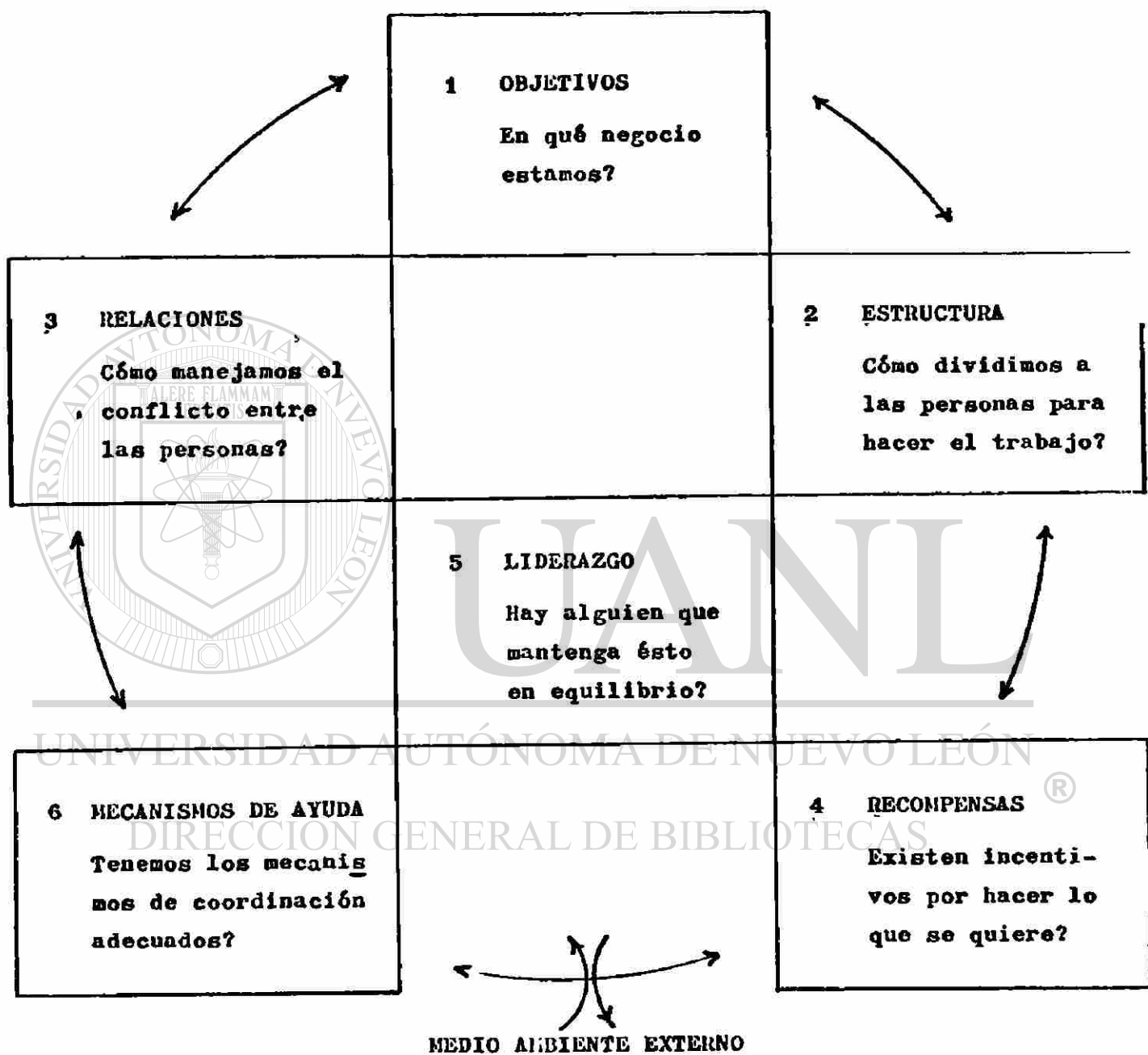


Figura No. 13. MODELO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL  
por Marvin Weisbord

**DIAGNOSTICO DE LAS  
TRANSICIONES ORGANIZACIONALES  
(SISTEMA DE DEMANDAS)**

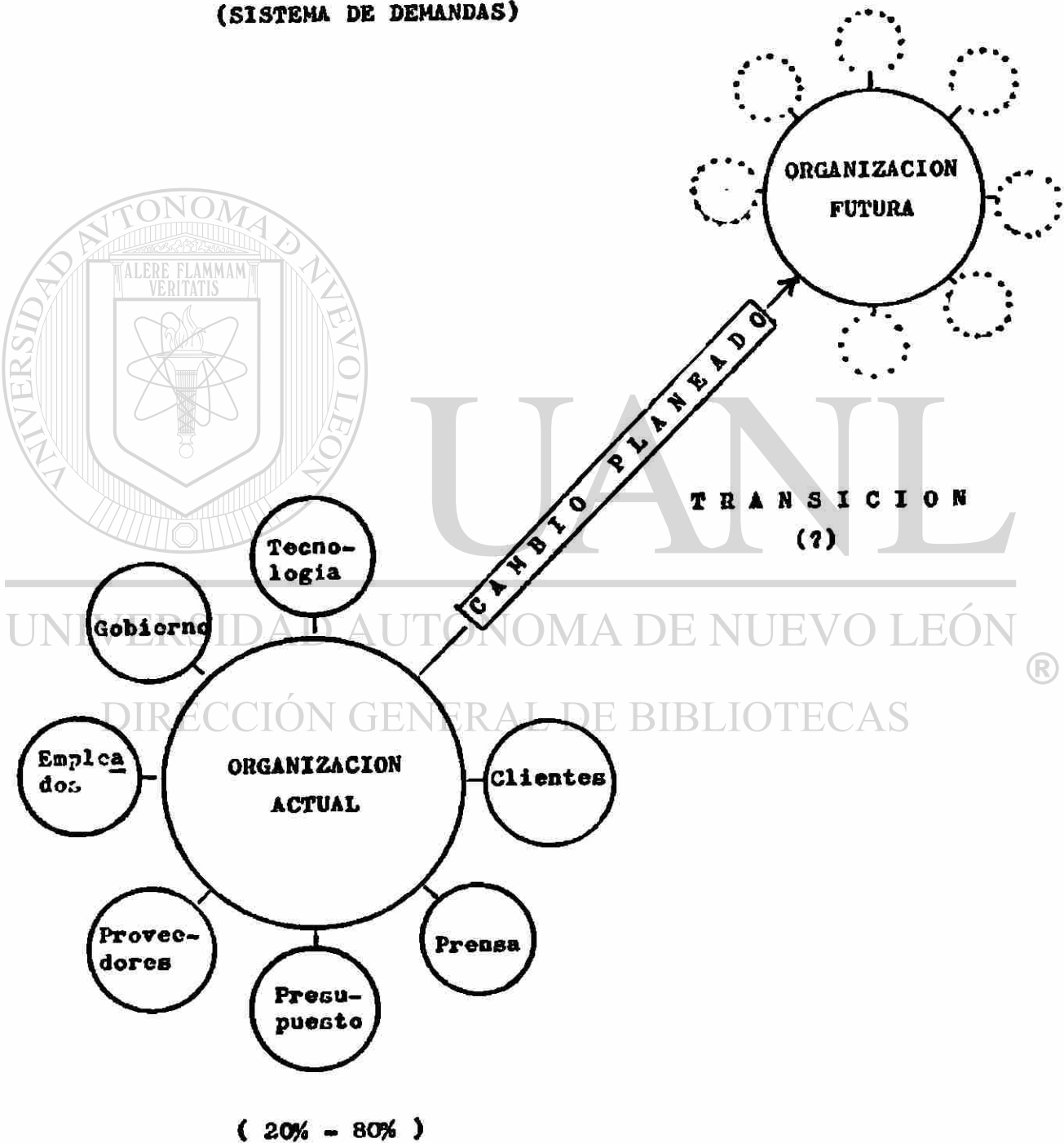


Figura No. 14.

<b>SISTEMA DE INFORMACION</b>	<b>SISTEMA TECNICO</b>
<p>Tipos de comunicación utilizada.</p> <p>Grupos informales.</p> <p>Canales de comunicación.</p>	<p>Proceso de trabajo.</p> <p>Tecnología usada.</p> <p>Organización de las tareas.</p> <p>Responsabilidad y autoridad sobre cosas específicas.</p> <p>Tipos de decisión.</p>
<b>PUNTOS DE ENTRADA</b>	<b>SISTEMA OBJETIVO</b>
<p>Objetivos de cambio y desarrollo de personal.</p> <p>Conflicto sobre/entre papeles.</p> <p>Preocupación del personal.</p> <p>Obstáculos a la eficiencia del personal.</p> <p>Conflicto entre metas de los subsistemas.</p> <p>Satisfacción del personal.</p> <p>Evaluación de desempeño y evaluaciones de resultados de unidades e individuos.</p>	<p>Objetivo del sistema.</p> <p>Prioridad entre los objetivos.</p> <p>Objetivos de subsistemas en especial si son conflictivos.</p>
<b>SISTEMA DE PODER</b>	<b>IDEOLOGIA</b>
<p>Estructura formal de autoridad.</p> <p>Sistema informal de premios.</p> <p>Responsabilidad y autoridad en las principales decisiones.</p> <p>Proceso de decisión.</p>	<p>Cultura Organizacional.</p> <p>Normas y valores de las personas.</p> <p>Sistemas de control.</p>

Figura No. 15. MODELO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL  
por Roger Harrison

Teniendo como base la estructura del Modelo de Desarrollo de Patrick Williams, hemos integrado los modelos anteriores de la siguiente manera :

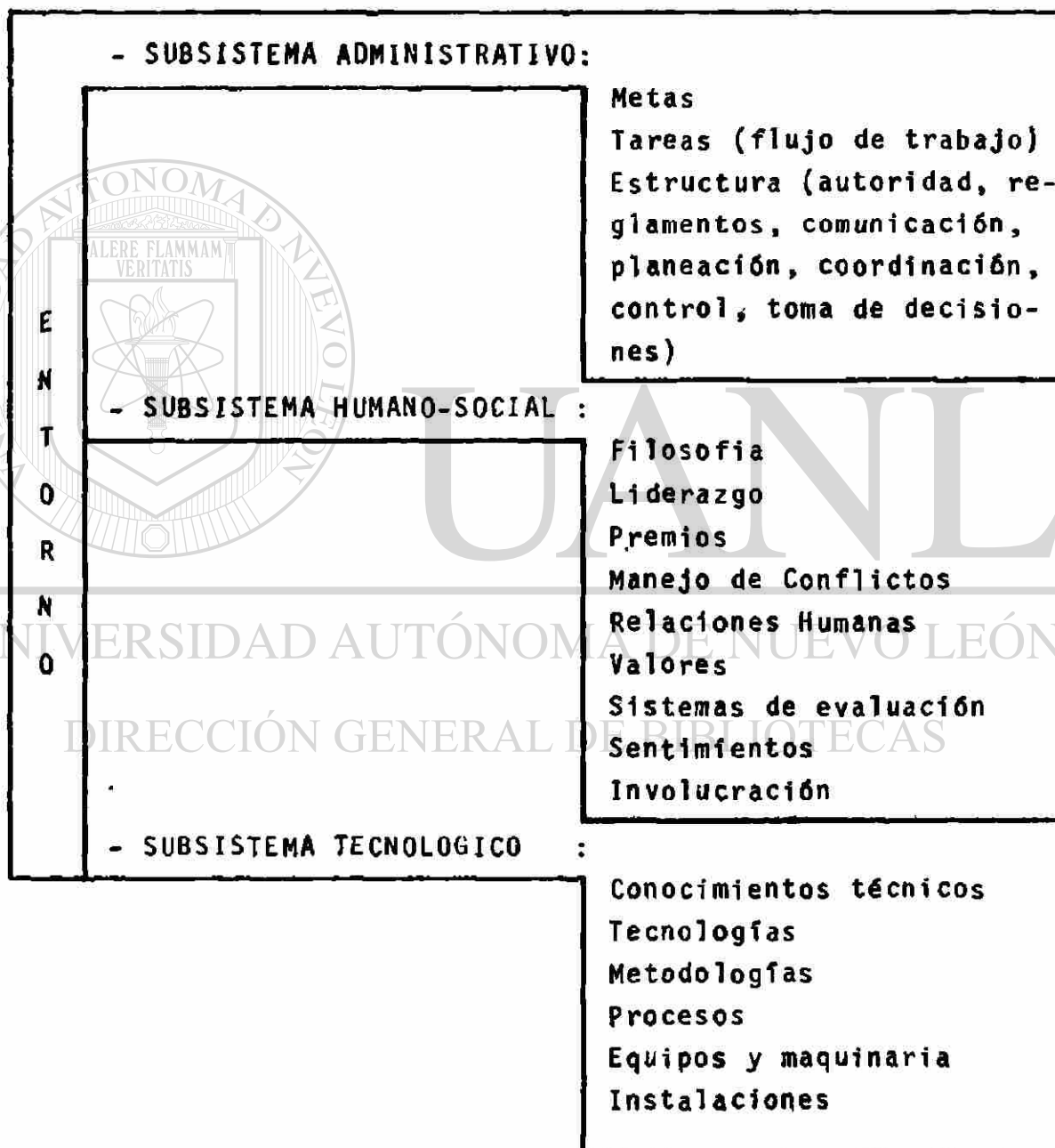


Figura No. 16. COMPONENTES DE DIAGNOSTICO

- Etapa : Planeación de Intervenciones

Se definen las estrategias, puntos de acción, apoyo, tácticas a seguir. Se plantean las estrategias, puntos de acción, apoyo y tácticas. Se programan las actividades, los participantes, la secuencia, el tiempo y los recursos.

- Etapa : Acción

Se implementan los pasos de la acción y se lleva a cabo la intervención según lo planeado. Se debe tener en cuenta la relación existente entre el liderazgo y la administración y el cambio de conducta. Se debe fomentar una estrecha armonía entre el liderazgo y la administración. Es la etapa de institucionalización del cambio.

- Etapa : Estabilización y Evaluación

Se controlan los resultados, se hace una autoevaluación por parte del cliente y una evaluación por parte del consultor. Se puede presentar el interrogante de si es necesario un nuevo diagnóstico y por tanto un nuevo contrato.

- Etapa : Terminación y Seguimiento

Según Edgar Schein al analizar esta Etapa :

"La reducción del compromiso es una decisión que se toma por acuerdo de ambas partes, no una decisión unilateral del consultor o del cliente.

El compromiso por lo general, no termina del todo, pero puede continuar a un nivel muy reducido y la puerta estará siempre abierta, desde mi punto de vista para ulterior trabajo con el cliente si así lo desea".  
(17)

La negociación que implica una reducción del compromiso es de hecho una buena oportunidad para que el consultor diagnostique el estado del sistema cliente. La clase de argumentos que se arguyen para apoyar la continuación o terminación del programa proporciona una sólida base para determinar cuánto cambio ha ocurrido en los valores y las habilidades. Si el Cliente y el Consultor están de acuerdo en un compromiso reducido, es importante que ambas partes reconozcan que esto no significa necesariamente una terminación completa. De hecho, una definitiva determinación de finalizar no es deseable porque el diagnóstico en que se basa el compromiso reducido puede no ser suficientemente exacto para justificar la terminación.

Una renovación del compromiso siempre es posible. El Consultor debe aclarar que la puerta estará siempre abierta para un trabajo adicional una vez que la relación ha comenzado. Para el Cliente, es difícil llegar a tener una buena relación con el Consultor. Ambos han hecho grandes esfuerzos para tener ésta relación; esta no termina psicológicamente ni siquiera cuando hay prolongados lapsos sin contacto entre ellos. Si el Cliente quedó satisfecho, solicitará la continuación de la consultoría.

### 1.3.8. Métodos, Técnicas, Estrategias e Instrumentos

Las Intervenciones de Desarrollo Organizacional constituyen la tecnología en constante evolución.

La Tecnología está conformada por:

- Los Trabajos Educativos (educación y entrenamiento)
- Los diversos Métodos (de laboratorio, Análisis del Campo de Fuerzas, Juntas para lograr el Cambio, para averiguar qué ocurre en la Organización, para mejorar las Juntas, para cambiar la calidad de las relaciones, formación de equipos etc.).

Las Intervenciones de tareas estructuradas en las que las unidades organizacionales escogidas (grupos o personas para alcanzar metas), emprenden una tarea o una sucesión de ellas cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con las mejoras organizacionales, se pueden clasificar desde el punto de vista sistemático considerando que se pueden dividir para fines clasificatorios de la siguiente manera :

- Intervenciones intergrupos : Las intervenciones para reuniones de desarrollo del equipo intergrupar, las intervenciones acerca de la imagen organizacional reflejada.
- Las Intervenciones Organizacionales totales como la Junta de Confrontación, las de Retroinformación las reuniones del Equipo de Diagnóstico del Gerente y la parrilla Administrativa. Faria Mello, nos presenta el siguiente cuadro clasificatorio :



<p><b>ENFOQUE INDIVIDUAL</b></p> <p><b>ENFOQUE:</b> GRUPO INTERGRUPOS, EMPRESA</p> <p><b>TECNICO ADMINISTRATIVO ESTRUCTURAL</b></p>	<p><b>DIAGNOSTICO:</b> ENTREVISTAS CUESTIONARIOS ANALISIS DE PAPELES Y EXPECTATIVAS EMPATIA/TACTICO FUNCIONAL CAPACITACION DE DESARROLLO INDIVIDUAL PLANIFICACION DE CARRERA EMPLEO/COMPETENCIA/PLANIFICACION FUNCIONES DISEÑO DE TAREAS A.P.O.: PLAN DE MUESTRA GRADO DE D.O. DELAJO - FASE 1 INVESTIGACION FUNCIONAL P.A.R. T.M.O. ADMINISTRACION DEL TIEMPO</p> <p><b>OBSERVACION,</b></p>	<p><b>TRANSUBSTITUCION/TRANSISTOS EN GRUPO</b> BUSQUEDA METODOLÓGICA DIAGNOSTICO-ACCION CAMBIOS TECNOLÓGICOS O AMBIENTALES CAMBIOS EN DIRECTIVOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS ORGANIZACION COLATERAL/TEMPORAL GRUPO/TAREA-PROYECTO SISTEMAS DE INFORMACION DE GERENCIAS DESARROLLO DE EQUIPOS: SOLUCION DE PROBLEMAS GRADO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (RELATO) - FASES 2 A 6 ACTIVIDADES INTERGRUPOS (EJEMPLO, CONFRONTACION) PLANIFICACION ESTRATEGICA Y A.P.O. ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS</p>
<p><b>ENFOQUE PROCESUAL</b></p> <p><b>TECNICO ADMINISTRATIVO ESTRUCTURAL</b></p>	<p><b>DIAGNOSTICO:</b> ENTREVISTAS, CUESTIONARIOS</p> <p><b>OBSERVACION,</b> CUESTIONARIOS</p> <p>PLANIFICACION DE MESA CONSULTORIA DE PROCESO ORGANIZACIONAL CONSULTORIA INDIVIDUAL EDUCACION/DESARROLLO INDIVIDUAL LABORATORIO INTERNO/EXTERNO LABORATORIO EXTERNO (SENSIBILIDAD T.I.) GRADO DE D.O. DELAJO - FASE 1 REPRESENTACION DE PAPEL SOCIOGRAMA, PSICOGRAMA INTEGRACION INTERPERSONAL (P.A.R. T.M.O.) ANALISIS TRANSACCIONALES TERAPIA</p>	<p><b>INVESTIGACION, INTERORGANIZACION, DIAGNOSTICO, ACCION</b> ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZA DESARROLLO DE EQUIPO: ASPECTOS INTERPERSONALES, PROCESOS DRAMATIZACION/INTEGRAZIONE/SOCIALIZACION DE COMPORTAMIENTOS Y PAPELES</p> <p><b>CONSEJERIA DE PROCESO (GRUPO)</b> PRUEBA DE SENSIBILIDAD DEL EQUIPO LABORATORIO INTERNO GRADO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (RELATO) - FASE 2 Y 3 REPRESENTACION DE PAPEL SOCIOGRAMA, PSICOGRAMA ACTIVIDADES INTERGRUPOS (EJEMPLO, CONFRONTACION, ACCION) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS ENFOQUE: GRUPO INTERGRUPOS/EMPRESA</p>

Figura No. 17. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### 1.3.9. El Agente de Cambio

Bennis W. , nos dice que es aquella persona capaz de desarrollar en la Organización, actitudes y procesos en los individuos que permitan a la empresa o institución transaccionar proactivamente con los diversos aspectos y circunstancias de su medio interno y externo.

Es un impulsor, fascilitador de procesos, estimulador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficacia y salud de la Organización. Esto no significa que el Agente Consultor es el único en promover cambios. El Cliente y los participantes en el proceso son los autores y actores del proceso mismo de cambio.

El Agente de Desarrollo Organizacional es un Consultor externo al sistema. Puede pertenecer al cuadro ejecutivo de la empresa (consultor interno ) o nó. Pero en ambos casos actuarán como externos al sistema-objetivo.

Puede ser también un elemento dentro del sistema meta o el propio cliente siempre que posea una adecuada capacitación teórica y práctica.

Argyris C., prefiere utilizar el término de "Agente de D.O." porque según él, el término Cambio parece impregnado de una tendencia contra la estabilidad y la permanencia.

Primordialmente el Agente de D.O. :

Ayuda a generar información válida y útil que revele

**la realidad de la Organización.**

Promueve a la creación de condiciones positivas para que el Cliente o clientes tomen decisiones dentro de un campo de libertad y estén bien informados.

Ayuda a sus clientes a asumir responsabilidades en la Toma de Decisiones y a comprometerse en ellas.

Además, colabora con sus clientes a descubrir y desarrollar sus potencialidades y recursos con el objeto de mejor alcanzar los objetivos propuestos.

Como se puede observar, el universo del Desarrollo Organizacional es muy amplio, tan amplio como importante la tarea de su estudio. Fallar en conocer cualquiera de los aspectos antes mencionados, se traduce directamente en incurrir en fallas durante la Intervención.

El elemento individual más importante en el proceso, es el propio Consultor. La referencia a sus habilidades técnicas, conceptuales y humanas que a continuación planteamos, cerrará nuestro Marco Teórico.

#### Perfil y Acción del Agente de D.O.

Según Achilles de Faria Mello, el Agente de Desarrollo Organizacional necesita actuar en dos planos : a nivel de Proceso y a nivel de Contenido. Para esto, debe poseer las siguientes cualidades :

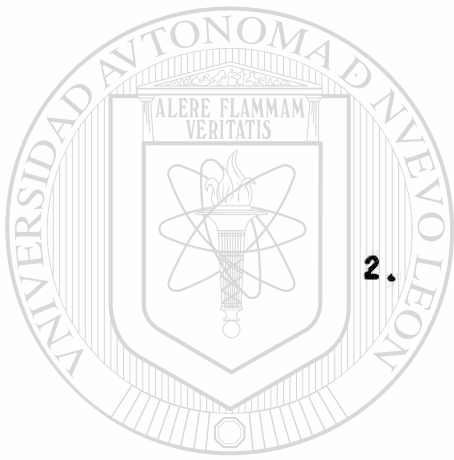
- Autoconocimiento : conciencia realista de su personalidad, capacidades y limitaciones, motivación y

necesidades personales, filosofía de trabajo etc.

- Comprensión de la Organización.
- Competencia interpersonal : capacidad para relacionarse eficazmente con los clientes.
- Flexibilidad de acción : capacidad para representar diferentes papeles.
- Brindar condiciones para que las personas influyan en la manera por la cual se relacionan con el trabajo, la Organización y el medio.
- Tratar a cada ser humano como una persona que tiene un complejo mundo de necesidades, todas importantes en su trabajo y en su vida.

---

El Agente de Desarrollo Organizacional, debe mantenerse alerta, comenzar donde está el Sistema, nunca trabajar contra la corriente, innovar, asegurarse techo y piso para su éxito, encender varios fuegos, mantener un optimismo y aprovechar el momento oportuno.



**2. EL PROCESO DE INTERVENCION  
ETAPA DE ENTRADA**

UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En el Capítulo anterior, se expuso toda una serie de teorías y conceptos básicos que norman el diseño de un Modelo de Diagnóstico Organizacional, incluyendo a la vez, la descripción de los diferentes modelos, métodos, estrategias e instrumentos.

Creemos que el Desarrollo Organizacional se aprende llevando a la práctica la fundamentación teórica adquirida, constituyendo esto uno de los objetivos de nuestra Investigación.

Es por eso, que a partir del presente capítulo, se hará en forma detallada una exposición del Proceso de Intervención, los métodos, estrategias e instrumentos utilizados, al igual que las experiencias logradas con un Cliente real.

Se aplicarán principios de planeación estratégica en el diseño, desarrollo y ejecución de los diferentes pasos, teniendo como Marco de Referencia las características muy especiales de nuestro Sistema Cliente, mismo que definiremos más adelante durante el desarrollo de ésta Etapa.

Se diseñó un Proceso de Intervención dividido en dos Etapas básicas que a su vez, cada una de ellas comprende diversas fases. A continuación, nos permitimos presentarlo, no sin antes reconocer que las Etapas propuestas interactúan y muchas veces se superponen unas con otras. Las Etapas son áreas lógicamente estructuradas sobre las cuales debe trabajar el Consultor en un Proceso fluido.

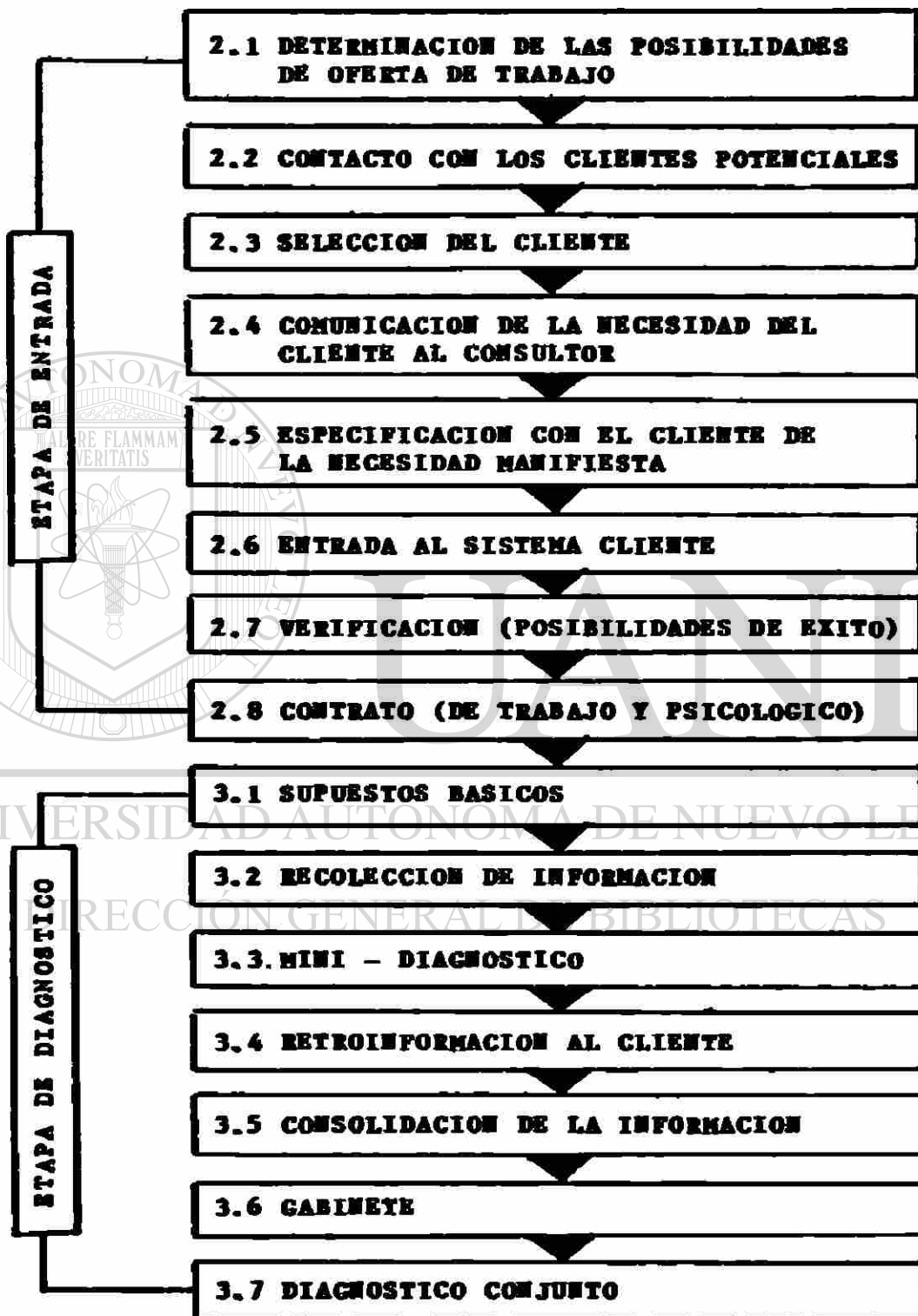


Figura No.18. PROCESO DE LA INTERVENCION

La Etapa de Entrada, comprende desde la determinación de las posibilidades de oferta de trabajo, hasta lograr el Contrato con el Cliente.

Muchos esfuerzos de Consultoría terminan en esta Etapa porque la Organización o el Consultor no desean seguir adelante. El trabajo principal es el comenzar a establecer una relación entre las dos partes comprometidas y definir tanto el Contrato Formal como el Psicológico. Si se logra una relación inicial satisfactoria, el proceso continuará sin tropiezos y en forma provechosa tanto para el Consultor como para el Cliente.

2.1. DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE OFERTA DE TRABAJO

Una de nuestras primeras tareas consistió en determinar el giro de la Organización en la cual realizaríamos nuestra Intervención. Se definieron tres posibles giros :

INDUSTRIAL

COMERCIAL

SERVICIO

Se optó por llevar a cabo la Intervención en una Organización de Servicio.

Dentro de las Organizaciones de Servicio, se determi-



nó trabajar con una de carácter Educativo por las siguientes razones :

- El Desarrollo Organizacional, en nuestro medio se ha aplicado a empresas de carácter industrial, comercial o de servicios múltiples, dejando a un lado un amplio y rico campo de acción y experiencias como lo es el Sistema Educativo.
- Nuestra mayor experiencia profesional la hemos vivido en Sistemas Educativos, además de poseer una preparación técnica y profesional en este campo.
- El aplicar las teorías del Desarrollo Organizacional en un sistema tan complejo y tan diferente a los demás, constituyó para nosotros un reto que decidimos enfrentar.

Una vez establecido el giro y carácter de la Organización a intervenir, procedimos a elaborar un listado de seis clientes potenciales, ubicados todos en la zona metropolitana de Monterrey. Son los que a continuación describimos :

<b>CLIENTE No. 1</b>	<b>: UN CENTRO DE ENSEÑANZA AVANZADA.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>: Educación Primaria para niños - con problemas de aprendizaje.</b>
<b>PERSONAL DOCENTE</b>	<b>: 10 Maestros 11 Terapeutas individuales</b>
<b>ALUMNOS</b>	<b>: 74</b>

**CLIENTE No. 2** : **UNA FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**OBJETIVO** : **Formación de Profesionales en el área de Psicología a nivel de - Licenciatura y Maestría.**

**PERSONAL DOCENTE** : **122 Maestros.**

**ALUMNOS** : **2.034**

**CLIENTE No. 3** : **UNA ESCUELA DE ENFERMERIA**

**OBJETIVO** : **Formación de Profesionales a nivel de Enfermera y Licenciado en Enfermería.**

**PERSONAL DOCENTE** : **28 Maestros de tiempo completo.**

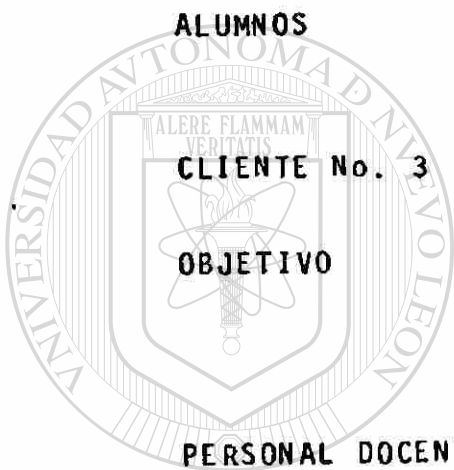
**ALUMNOS** : **447**

**CLIENTE No. 4** : **UNA INSTITUCION DE TRABAJO SOCIAL**

**OBJETIVO** : **Formación de Profesionales a nivel de Trabajador Social, Licenciatura en Trabajo Social y Lic. en Antropología Social.**

**PERSONAL DOCENTE** : **24 Maestros.**

**ALUMNOS** : **1.234**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**CLIENTE No. 5** : UN CENTRO DE ENSEÑANZA DE LAS ARTES VISUALES.

**OBJETIVO** : Formación de Técnicos y Licenciados en las Artes Visuales. Cursos de Extensión hacia la Comunidad.

**PERSONAL DOCENTE** : 20 Maestros.

**ALUMNOS** : 153

**CLIENTE No. 6** : UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

**OBJETIVO** : Seleccionar, ubicar, inducir y capacitar al personal de la Organización.

**PERSONAL** : 27 en total.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.1 DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE OFERTA DE TRABAJO

2.2. CONTACTO CON LOS CLIENTES POTENCIALES

El contacto inicial se realiza cuando alguien de la Organización (Cliente de Contacto), solicita por teléfono o personalmente ayuda profesional en la solución de algún problema que tiene o que percibe en su es-

estructura organizacional.

Nosotros, telefónicamente establecimos un primer contacto con cada uno de los Clientes Potenciales, con el fin de concretar una reunión posterior para "vender" el Proyecto. Todos aceptaron gustosamente la cita personal posterior.

Nos dimos a la tarea de elaborar el Plan de Venta, teniendo en cuenta la técnica a utilizar y el contenido de la información a suministrar.

Instrumento utilizado : LA ENTREVISTA.

Aspectos a tratar : QUIENES SOMOS .

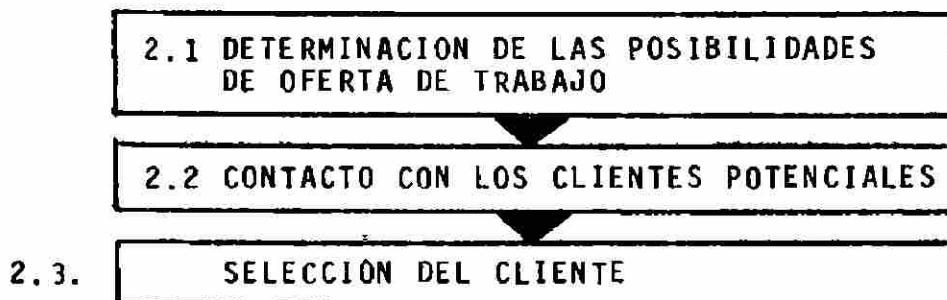
QUE OFRECE UN CONSULTOR EN  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

PRESENTACION DEL PROYECTO.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN VALORES EN LOS QUE CREEMOS.

Se realizaron las seis Entrevistas preliminares teniendo como guía el Plan anterior. Luego de oírlos y analizar en detalle los posibles alcances y beneficios del Proyecto, todos aceptaron, para satisfacción nuestra, ser parte del anterior listado de Clientes Potenciales.

Vale la pena anotar que el Cliente Potencial No.3 (Una Escuela de Enfermería), desde este momento nos manifestó que el Proyecto era de suma importancia los intereses de su Escuela y que teníamos listas abiertas siempre y cuando lográramos desalojarlo en un término de dos meses.



Con el fin de seleccionar al Cliente más "idóneo", se establecieron las siguientes variables de selección :

APERTURA

CONFIANZA

CONOCIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MOTIVACION

COMPRESION DEL PROYECTO

ESTABILIDAD (relativa) DEL DIRECTOR

Con estas seis variables, se estableció un Perfil base con el fin de realizar un análisis de los Clientes Potenciales, y que a continuación aparece :

CLIENTE No. 1. UN CENTRO DE ENSEÑANZA AVANZADA

FECHA : FEBRERO 3 DE 1984



VARIABLES DE SELECCION

ESCALA

APERTURA

1 2 3 4 5

CONFIANZA

1 2 3 4 5

MOTIVACION

1 2 3 4 5

CONOCIMIENTO DEL D.O.

1 2 3 4 5

COMPRESION DEL PROYECTO

1 2 3 4 5

ESTABILIDAD DEL DIRECTOR

1 2 3 4 5

CONCEPTO :

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Consultor

CLIENTE No.2. UNA FACULTAD DE PSICOLOGIA

FECHA : FEBRERO 3 DE 1984



VARIABLES DE SELECCION

ESCALA

APERTURA

1 2 3 4 5

CONFIANZA

1 2 3 4 5

MOTIVACION

1 2 3 4 5

CONOCIMIENTO DEL D.O.

1 2 3 4 5

COMPRESION DEL PROYECTO

1 2 3 4 5

ESTABILIDAD DEL DIRECTOR

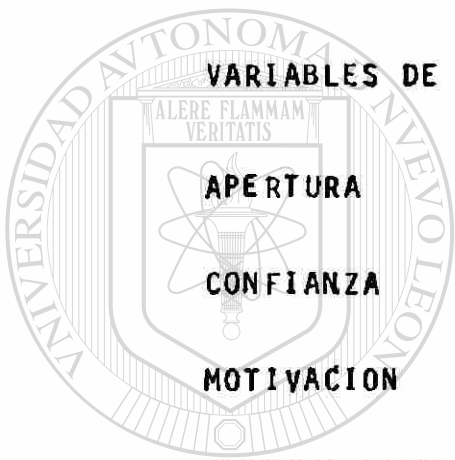
1 2 3 4 5

CONCEPTO : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Firma del Consultor

CLIENTE No.3: UNA ESCUELA DE ENFERMERIA

FECHA : FEBRERO 3 DE 1984



VARIABLES DE SELECCION

ESCALA

APERTURA

1 2 3 4 5

CONFIANZA

1 2 3 4 5

MOTIVACION

1 2 3 4 5

CONOCIMIENTO DEL D.O.

1 2 3 4 5

COMPRESION DEL PROYECTO

1 2 3 4 5

ESTABILIDAD DEL DIRECTOR

1 2 3 4 5

CONCEPTO : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Firma del Consultor



CLIENTE No. 4. UNA INSTITUCION DE TRABAJO SOCIAL

FECHA : FEBRERO 3 DE 1984



VARIABLES DE SELECCION

ESCALA

APERTURA

1 2 3 4 5

CONFIANZA

1 2 3 4 5

MOTIVACION

1 2 3 4 5

CONOCIMIENTO DEL D.O.

1 2 3 4 5

COMPRESION DEL PROYECTO

1 2 3 4 5

ESTABILIDAD DEL DIRECTOR

1 2 3 4 5

CONCEPTO :

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Consultor

CLIENTE No. 5 UN CENTRO DE ENSEÑANZA DE ARTES VISUALES

FECHA : FEBRERO 3 DE 1984



**VARIABLES DE SELECCION**

**ESCALA**

APERTURA

1 2 3 4 5

CONFIANZA

1 2 3 4 5

MOTIVACION

1 2 3 4 5

CONOCIMIENTO DEL D.O.

1 2 3 4 5

COMPRESION DEL PROYECTO

1 2 3 4 5

ESTABILIDAD DEL DIRECTOR

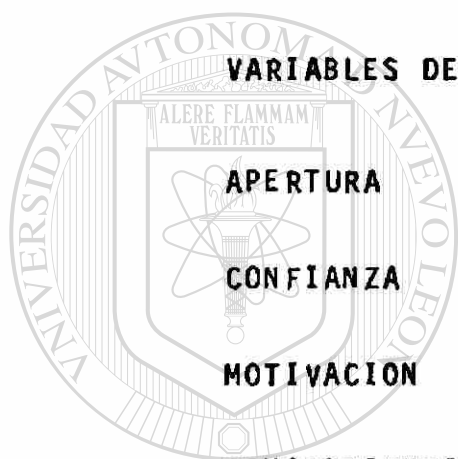
1 2 3 4 5

CONCEPTO : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Firma del Consultor

CLIENTE No. 6. UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FECHA : FEBRERO 3 DE 1984



VARIABLES DE SELECCION

ESCALA

APERTURA

1 2 3 4 5

CONFIANZA

1 2 3 4 5

MOTIVACION

1 2 3 4 5

CONOCIMIENTO DEL D.O.

1 2 3 4 5

COMPRESION DEL PROYECTO

1 2 3 4 5

ESTABILIDAD DEL DIRECTOR

1 2 3 4 5

CONCEPTO :

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Consultor



Necesitábamos un Cliente abierto al cambio, con gran confianza en los resultados y en la preparación técnica y profesional de los Consultores, con un alto interés en propiciar la Investigación, que entendiera y manejara algunos conceptos de Desarrollo Organizacional, que aceptara las implicaciones que conlleva el Proceso y se comprometiera con él, y que finalmente, nos manifestara cierta estabilidad de la persona encargada de administrar la Organización por lo menos mientras se llevara a cabo la Investigación.

Al construir y comparar los diferentes perfiles de nuestros Clientes Potenciales, encontramos que :

- Todos llenan las características exigidas, pero en grado diferente.
- Estadísticamente, es mínima la diferencia entre el Cliente No. 2 (Una Facultad de Psicología) y el Cliente No. 5 (Centro de Enseñanza de las Artes Visuales), no más allá de .17.
- La Escuela de Enfermería, aparece con un bajo perfil, que en ningún momento significa que no pueda ser considerada como un Cliente idóneo; simplemente la temporalidad de la persona encargada de su administración, no nos garantizó el tiempo necesario para llevar a feliz término la Intervención.
- Finalmente, todos los Clientes Potenciales presentan buenas posibilidades en el logro de los propósitos de la Investigación, pero era necesario elegir solamente a uno.

CLIENTE SELECCIONADO : "UN CENTRO DE ENSEÑANZA DE LAS ARTES VISUALES" (Facultad).

**LA ORGANIZACION A INTERVENIR : DESCRIPCION**

La Facultad de Artes Visuales, inició sus labores por el año de 1948 como un Curso de Verano de las Artes Plásticas. Estos cursos continuaron durante los siguientes veranos.

Al año siguiente, se le dió el nombre de TALLER DE ARTES PLASTICAS. Es hasta Abril de 1975 cuando se amplía la cobertura de enseñanza artística bajo la denominación de ARTES VISUALES, en donde quedaron aparte de las Artes Plásticas, las Artes Gráficas, Textiles, Camarográficas y Escenográficas. Hasta éste momento, - funcionó como una Dependencia Administrativa.

A partir de 1979, se formaliza como Dependencia Académica.

En Diciembre de 1983, logra el carácter de Facultad, con altas perspectivas de desarrollo tanto en lo Académico como en lo Administrativo y su aceptación en el entorno en el cual vive.

En la actualidad, funciona con el siguiente personal:

PERSONAL ADMINISTRATIVO : 11

PERSONAL SECRETARIAL : 6

PERSONAL DE INTENDENCIA	:	5
PERSONAL DE MANTENIMIENTO	:	2
PERSONAL DE VIGILANCIA	:	2
PERSONAL DOCENTE	:	20
NUMERO DE ALUMNOS	:	153
NUMERO DE EGRESADOS	:	28 a nivel Técnico.

#### Plan de Estudios

La Facultad de Artes Visuales, cuenta con dos tipos de cursos :

- Cursos Regulares : Son los amparados legalmente con requisitos Académicos, un Plan de estudios definido y reconocido. Estos cursos se imparten en dos niveles :

**Nivel Técnico :** Crear especialistas en el campo de las Artes Visuales. Luego de 4 semestres se les otorga el título de Técnico en Dibujo, Pintura, Escultura, Cerámica, Artes Gráficas Fotografía, Textil o Escenografía.

**Nivel Licenciatura :** Formar especialistas de las Artes Visuales en el campo de la docencia, la investigación, la crítica y la producción. Se requiere haber terminado la Preparatoria.

El alumno puede elegir la Acentuación terminal en cualquiera de las siguientes áreas :

**ARTES PLASTICAS** : Escultura, Cerámica, Pintura.

**ARTES GRAFICAS** : Estampa, Ilustración, Diseño Gráfico, Comunicación Gráfica.

**ARTES TEXTILES** : Gobelino, Diseño Textil, Batik, Estampado.

**ARTES CAMARO-  
GRAFICAS** : Fotografía, Video, Cinematografía.

**ARTES ESCENO-  
GRAFICAS** : Escenografía, Iluminación, Producción.

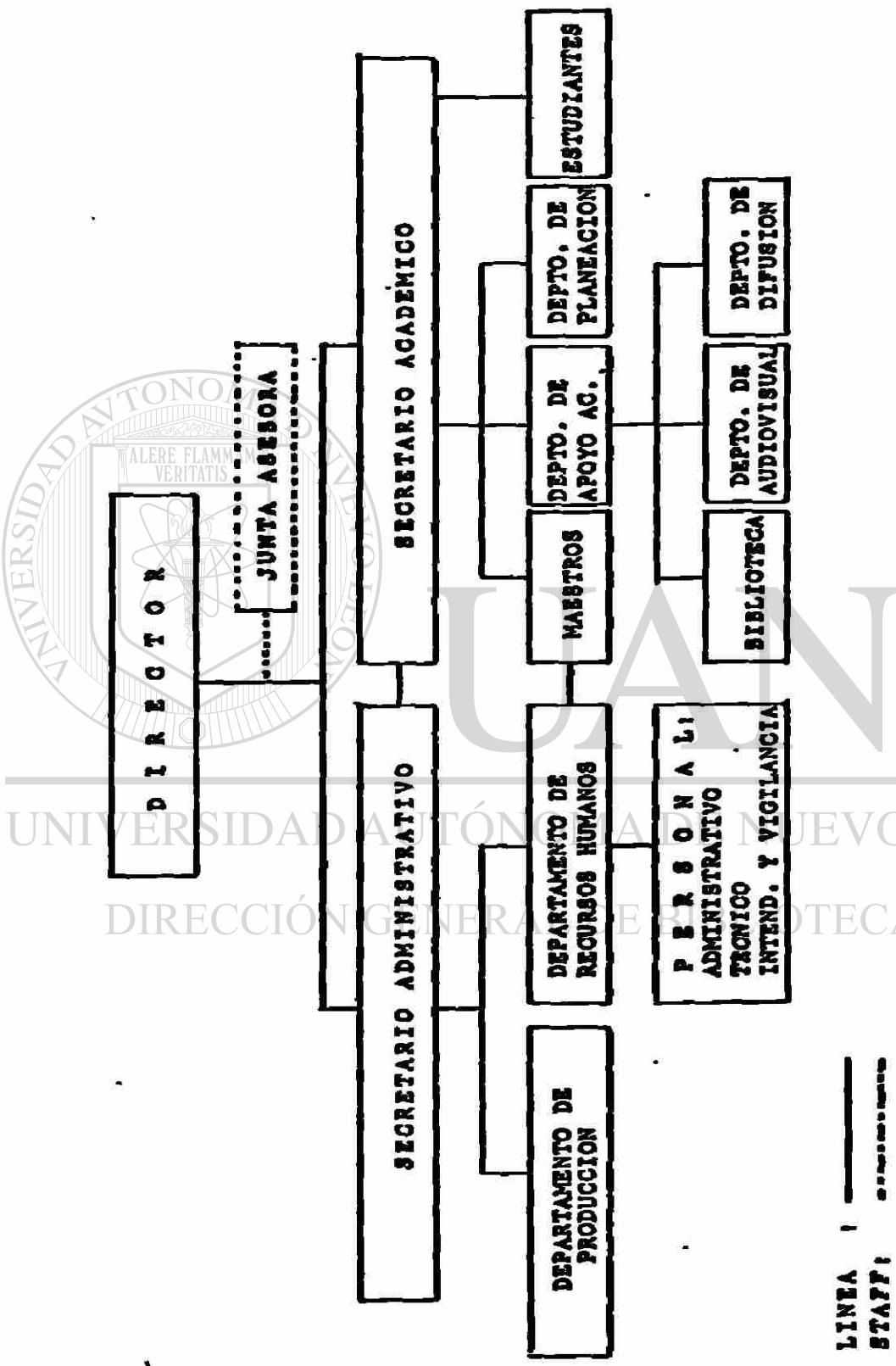
- **Cursos de Extensión** : Son cursos libres, no acreditables y sin reconocimiento académico. Su objetivo ampliar los beneficios de la Facultad al entorno.

Con esta nueva orientación y Plan de Estudios, la Facultad tendrá sus primeros egresados a nivel de Licenciatura durante el presente año.

Nos hemos detenido en analizar un poco más en detalle estos últimos aspectos, pues constituyen el Producto y motivo de existencia de la Organización seleccionada.

El Organigrama actual es el que a continuación se presenta.





LINEA : —————  
 STAFF : - - - - -

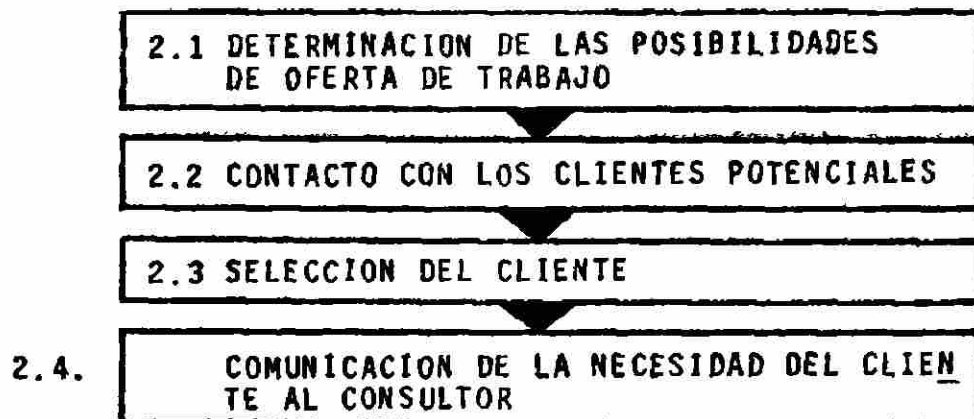
Figura No. 20. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACION SELECCIONADA

### Comunicación de la Decisión

A nuestros Clientes Potenciales, no favorecidos en el Proceso de Selección, personalmente se les informó sobre la determinación final, se les agradeció por su atención al recibirnos, así como su disposición para ayudarnos en nuestro Proyecto de Consultoría.

Se citó al Director de la Organización elegida a una nueva entrevista con el fin, primero para informarle que su Organización había sido seleccionada y la razón del por qué habíamos decidido trabajar con él. Se mostró altamente satisfecho con la noticia y nos reforzó una vez más su decisión de apoyar en todo el Proyecto a realizar.

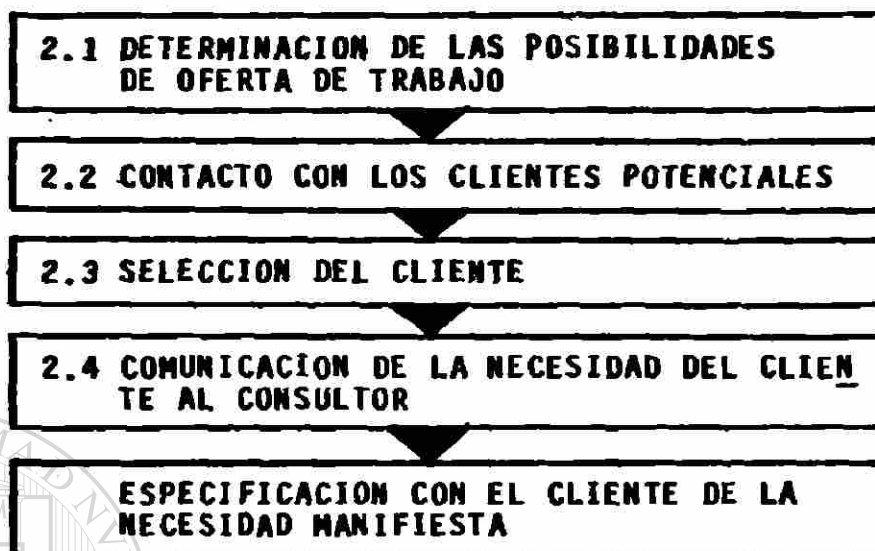
Vale la pena anotar, que tres de los Clientes no seleccionados solicitaron una reconsideración de la decisión, pues veían de trascendencia la aplicación del Proyecto en su Organización. Ampliamente se les aclaró el procedimiento de selección objetivo y sin mediar ningún favoritismo. La decisión se mantuvo, - pues creímos ser la más acertada.



Luego de recibir la noticia de haber sido el elegido, nuestro Cliente manifestó algunas de sus inquietudes, resumiéndolas en tres aspectos básicos :

- Optimización de los Recursos Humanos.
- La Facultad de Artes Visuales es de creación reciente y necesita dejar bien cimentadas las bases para un futuro desarrollo.
- Se hace necesaria una capacitación técnica para el personal administrativo y docente para los maestros.

En forma no directa manifestó su deseo por conocer la situación actual de la Facultad, y en qué punto de su desarrollo se encontraba teniendo como base la orientación de la nueva administración, una nueva planta física, altas inversiones en su dotación y con una nueva programación académica. Cuáles son en este momento las actitudes de las personas frente a lo que se está haciendo y si realmente el esfuerzo vale la pena.

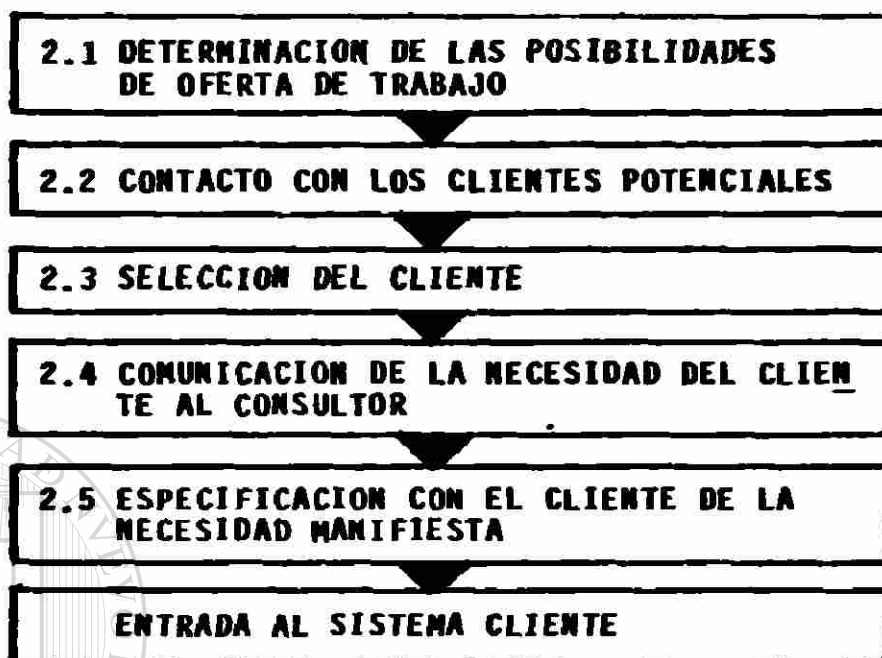


En nueva junta, se solicitó al Cliente especificar - con más claridad el problema de su Organización. Con mayor precisión y detenimiento, se le expuso paso por paso el Proyecto para que lo conociera más a fondo y pudiera hacer una evaluación más real y significativa frente a las necesidades de su Organización.

Luégo de un amplio análisis y evaluar algunas otras variables que pudieran intervenir, se llegó a la conclusión sobre el beneficio que obtendría la Organización por medio de ésta Intervención dadas sus características que la hacen diferente a las demás Facultades de su entorno y del País.

En dos puntos especificó lo que anteriormente habfa manifestado :

- Lograr una optimización de los Recursos Humanos.
- Diagnosticar la situación actual.



Logrado el apoyo por parte de la alta Dirección de la Organización, se estableció el siguiente Plan de Acción para la fase a desarrollar :

**Objetivos** : Vender la idea del Proyecto.

Despertar interés y lograr involucración en su desarrollo.

Reforzar puntos débiles mediante estrategias o propuestas formuladas por los participantes.

**Responsables** : El Director de la Organización.  
Los Consultores como colaboradores en el desarrollo y ejecución del Proyecto.

**Contenido** : Presentación del Proyecto, en forma general, por el Director.

Presentación de los Consultores por parte del Director.

Participación de los Consultores : QUIENES SOMOS, QUE OFRECE UN CONSULTOR EN D.O., QUE NOS PROPONEMOS (Esbozo del Proyecto en forma detallada) y el POR QUE se eligió esta Organización.

Preguntas de los participantes.

Aplicación del Cuestionario : "TENDENCIAS SANA Y ENFERMA DE LA ORGANIZACIÓN" (Anexo No. 1.)

Participantes : Personal Administrativo, de Intendencia, Secretarial, de Mantenimiento y Vigilancia.

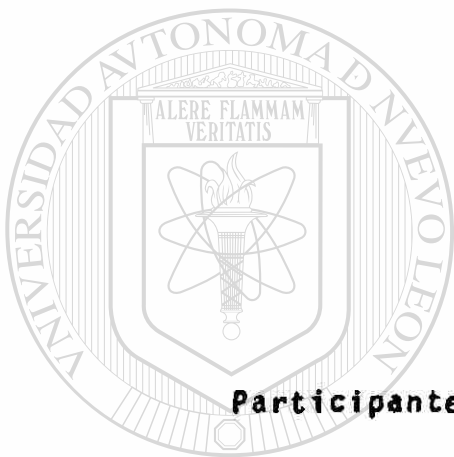
Tiempo : 2 horas.

Lugar : Salón 1.

Recursos : Acetatos impresos, retroproyector, rotafolio y cuestionarios.

Fecha : Febrero 16 de 1984 a las 12:00 m.

En su presentación, el Director manifestó su apoyo total al Proyecto y la trascendencia de éste dadas las características actuales por las que atravieza esa Dependencia, como Organización reciente y que está ci-



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



mentando las bases para su desarrollo. Toma el Proyecto como parte de los Planes generales de acción a realizar durante el presente semestre. Solicita la participación de todos en cada una de las diversas Etapas y actividades a desarrollar. De otra parte, los presentes solicitan algunas aclaraciones e inclusión de algunos aspectos tales como:

**Evaluación metodológica de algunos maestros.**

**Capacitación técnica para el personal administrativo.**

**Incentivación al personal de Intendencia, Secretarial, de Mantenimiento y Vigilancia.**

Se les informó que las sugerencias por ellos planteadas entrarían a formar parte del Diagnóstico y de los Planes de Acción, una vez logradas las etapas anteriores.

Al finalizar la reunión, percibimos que los objetivos propuestos para ésta actividad, los habíamos logrado. El campo, así lo sentimos, quedó listo para sembrar allí nuestras inquietudes de cambio desde el punto de vista del Marco Conceptual ya trazado desde el primer Capítulo de nuestra Investigación.

Encontramos, una vez finalizada esta fase, una Organización joven, dinámica y abierta al cambio.

2.1 DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE OFERTA DE TRABAJO

2.2 CONTACTO CON LOS CLIENTES POTENCIALES

2.3 SELECCION DEL CLIENTE

2.4 COMUNICACION DE LA NECESIDAD DEL CLIENTE AL CONSULTOR

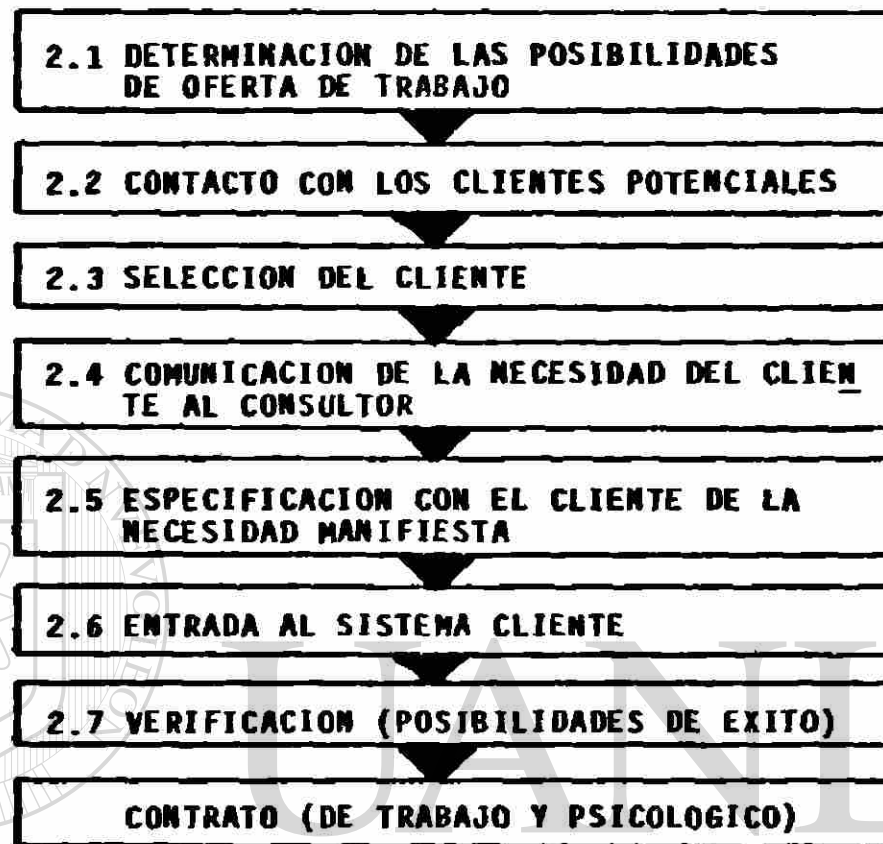
2.5 ESPECIFICACION CON EL CLIENTE DE LA NECESIDAD MANIFIESTA

2.6 ENTRADA AL SISTEMA CLIENTE

2.7. VERIFICACION (POSIBILIDADES DE EXITO)

Nos encontramos en este momento, frente a un Cliente seleccionado con grandes cualidades, excelente apertura, confianza y motivación, con un aceptable conocimiento del Desarrollo Organizacional, estable en su Dirección, con grandes perspectivas de desarrollo y planeación. Sin embargo, se hacía necesario replantear con nuestros Asesores, la decisión ya tomada y verificar las posibilidades de éxito en nuestro Proyecto. De nuevo se realizó un análisis sobre las variables de selección y el perfil correspondiente, las experiencias logradas en la Etapa de Entrada y se estudiaron y plantearon otras alternativas. Se trataba de una Organización joven y con grandes deseos de construir unas bases firmes y consistentes. De común acuerdo y una vez finalizado este análisis, se mantuvo la decisión de trabajar con el Cliente seleccionado.





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

El Contrato contiene dos partes :

- La decisión formal sobre cuánto tiempo se dedicará a la Intervención, qué servicios serán prestados, hasta dónde se puede intervenir (establecimiento de fronteras), dónde no podemos intervenir, colaboración, manejo de la información etc.
- El verdadero "Contrato Psicológico" : Qué espera básicamente ganar el Cliente de la relación y qué espera ganar el Consultor. Mutuo compromiso de - responsabilidad y apoyo permanente.

Nos reunimos con nuestro Cliente para establecer la parte Formal de nuestro Contrato de la siguiente ma-

nera :

- La Intervención tendrá una duración de 5 meses a partir de la Etapa de Entrada.
- Se trabajará en lograr un Diagnóstico Organizacional en lo Administrativo, Humano-Social y Tecnológico.
- Teniendo en cuenta las conclusiones del Diagnóstico Organizacional, se estructurará la Etapa de Intervención, formulando acciones a seguir, e interviniendo aquellas partes afectadas en el Sistema Total; Esta Etapa la efectuará mi Cofacilitador el Licenciado Manuel Santacruz Santos.

En cuanto al Contrato Psicológico, llegamos al siguiente convenio :

- 
- Conjuntar nuestras expectativas y responsabilidades.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

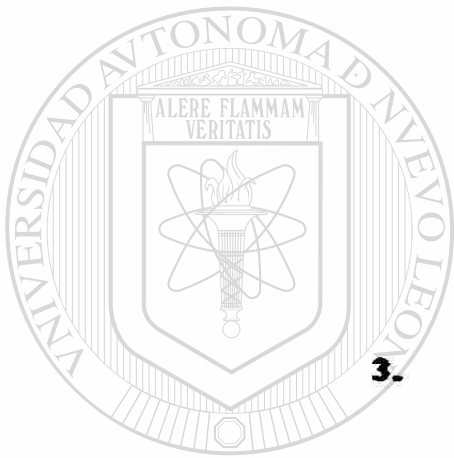
- Trabajar con el lema : "Ganar, Ganar".
- Como Consultores esperamos de la Organización apoyo y compromiso permanente con el Proyecto, veracidad en el suministro de la información y disposición a la acción cuando así lo requieran las circunstancias.
- Somos ajenos a la Organización y por tanto no respaldamos ni estamos en contra de ningún miembro de la misma.

- No apoyaremos decisiones, que a nuestro juicio, perjudiquen la estabilidad y los logros obtenidos por las personas.
- Nos comprometemos con la Organización a dar todo lo que como Profesionales hemos adquirido en el campo del Desarrollo Organizacional y las Ciencias del Comportamiento.

Con estos compromisos, y sin mediar ningún escrito, cerramos de mutuo acuerdo nuestro Contrato de Trabajo entre el representante de la Organización, el Director, y el Grupo de Consultores.

Con el cumplimiento de esta última fase, cerramos la Etapa de Entrada. Es necesario informar que muchos de los planteamientos en el proceso de la Intervención una vez que se entra en contacto con el Cliente real, se hace difícil lograrlos si no es haciendo ajustes a los mismos y al tiempo previsto para su desarrollo.

El Proceso continúa, con una nueva Etapa.



**3. EL PROCESO DE INTERVENCIÓN  
ETAPA DE DIAGNÓSTICO**

UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Edgar Schein, al definir la Efectividad Organizacional relaciona a ésta con lo que él llama "Ciclo adaptativo de acometimiento" esto es, una Organización que se puede adaptar y afrontar efectivamente los cambios de su ambiente. Se habla entonces de un buen Diagnóstico como base de cambios acertados.

En forma más detallada, afirma que "El ciclo adaptativo de acometimiento", comprende una serie de actividades y procesos que comienzan con algún cambio y que finaliza con un equilibrio más adaptativo y dinámico. Si logramos identificar las diversas Etapas o Procesos de éste Ciclo, podremos en alguna forma identificar los puntos débiles donde típicamente pueden fallar las Organizaciones.

Con frecuencia, Cliente y Consultor difieren en tratar de definir el problema. Los Directores están tan inmersos en una situación particular y dentro de un marco conceptual reducido, o son ellos mismos quienes han creado el problema con su estilo de administración o actuaciones pasadas. Pueden ver sólo síntomas y no el problema real, o bien, resistirse a admitir la existencia de ciertos problemas y preferir que el Consultor los descubra a través de una intervención de Diagnóstico.

En el primer Capítulo, planteamos la importancia del Diagnóstico y sus objetivos básicos. En el presente, describimos la metodología y las estrategias utilizadas durante el proceso lo mismo que las conclusiones obtenidas.

### 3.1. SUPUESTOS BASICOS

De las diferentes Entrevistas preliminares sostenidas con el Director de la Organización, de los planteamientos propuestos por los participantes en la reunión sostenida para realizar la Entrada al Sistema - Cliente y de nuestra observación directa por más de cinco meses, generamos una serie de ideas sobre la situación actual de nuestro Cliente y que a continuación sintetizamos :

- La necesidad de un Diagnóstico general para identificar las fallas en los Subsistemas Administrativo, Humano - Social y Tecnológico.
- Se percibe una baja motivación en los Recursos Humanos de la Organización.
- Existen fallas metodológicas en los procesos de enseñanza.
- Se observa incomodidad e inadecuación de las diferentes oficinas administrativas y recepción.
- Una falta de ambientación artística.
- Será operante, en forma permanente, una Administración de "puertas abiertas" para todos ?.
- Poco alumnado especialmente en las horas de la tarde.

Al efectuar un análisis de estos supuestos, y evaluar

las posibilidades de entrada en la problemática que presentaba la Organización, el Equipo Consultor lle ó a las siguientes conclusiones :

- Se hace necesario elaborar un Plan de Diagnóstico bien definido que contemple los aspectos anteriormente mencionados y profundice en su problemática.
- Un Diagnóstico bien logrado, además de darnos un conocimiento más objetivo y preciso de la Organización, constituiría la base de los Planes de Acción a seguir.
- Si logramos integrar en Equipo a todos los miembros de la Organización, lograremos un mayor acercamiento entre ellos mismos, un mayor sentido de pertenencia a la Organización y una mayor participación efectiva en la Intervención.

Con estas consideraciones y supuestos, procedimos a preparar el Diseño para recopilar la información.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 3.1 SUPUESTOS BASICOS

### 3.2. RECOLECCION DE INFORMACION

"Todo acto del Consultor de Procesos, constituye una Intervención en el Sistema, incluso la decisión inicial de trabajar con la Organización". (18)

Esta afirmación de Schein nos refuerza una vez más la importancia de cada una de las acciones a seguir.

**PLAN GENERAL I PARA RECOLECTAR INFORMACION  
(TRABAJO CON EL PERSONAL ADMINISTRATIVO)**

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METODOS	FECHA	RESPONSABLE
JUNTA CON EL DIRECTOR	Aclarar supuestos. Presentar Plan. Generar compromisos y acuerdos.	Junta	8-II/84	Consultor
JUNTA CON EL SISTEMA CLIENTE	Aclarar supuestos. Presentar Plan. Generar compromisos y acuerdos.	Junta	16-II/84	Consultor
ACCION	Recopilar la información.	Cuestionario de Tendencias Sana y Enferma de la Organización.	23-II/84	Consultor
CONSOLIDACION DE LA INFORMACION	Ordenar y clasificar la información.	Cuestionario de Diagnóstico de necesidades de desarrollo.	23-II/84	Consultor y Jefes de Departamento.
		Entrevista de Diagnóstico.	III/84	Consultor
			III/84	Consultor

Figura No. 21.



**PLAN GENERAL II PARA RECOLECTAR INFORMACION  
(TRABAJO CON EL PERSONAL DOCENTE)**

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METODOS	FECHA	RESPONSABLE
JUNTA CON LOS MAESTROS	Vender el Proyecto y el Plan (presentarlo).	Junta	22-III/84	Consultor
ACCION	Recopilar la Información.	Cuestionario de Diagnostico Organizacional.	22-III/84	Consultor
CONSOLIDACION DE LA INFORMACION	Ordenar y clasificar la información.		23-III/84	Consultor

Figura No. 22 .

**PLAN GENERAL III PARA RECOLECTAR INFORMACION  
(TRABAJO CON LOS ESTUDIANTES)**

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METODOS	FECHA	RESPONSABLE
JUNTA CON LOS ESTUDIANTES	<p>Vender el Proyecto y el Plan específico.</p> <p>Generar compromisos.</p>	Junta	IV/84	Consultor
ACCION	Recopilar la Información.	Junta de Diagnóstico Familiar.	IV/84 (4 al 12)	Consultor
CONSOLIDACION DE LA INFORMACION	Ordenar y clasificar la información.		13-IV/84	Consultor

Figura No. 23.

## DESARROLLO DEL PLAN GENERAL I.

Una vez lograda la estructuración y aprobación de los diferentes Planes para recolectar la información, nos dimos a la tarea de llevarlos a su realización.

Antes de continuar, se hace necesario aclarar el por qué de los tres Planes.

Es cierto que tanto el personal Administrativo, como el Docente y los Estudiantes se integran en un todo para conformar el Elemento Humano en la Organización; pero cada uno de ellos tiene su propio comportamiento, normas, responsabilidades específicas y perspectivas muy peculiares que los hacen ser independientes en su propio campo de acción. Por tal motivo y teniendo como referencia las Teorías Sistémicas de la Organización, nos hemos permitido presentar estos tres diferentes Planes de Acción, pero enfocados hacia el mismo objetivo.

El día 8 de Febrero, como estaba previsto nos reunimos con el Director de la Organización para presentar<sub>le</sub> los diferentes Planes, las Estrategias e Instrumentos a utilizar en el transcurso de su desarrollo.

Los aceptó y se comprometió a respaldarlos con todos los recursos disponibles.

Una semana más tarde, se llevó a cabo la Junta con el Sistema Cliente para aclararles algunos supuestos, - presentarles Planes de Acción específicos y generar con ellos algunos compromisos.

Nos comprometimos a un manejo estrictamente confiden  
cial de la Información y que ésta sería utilizada só  
lamente para lograr una mayor efectividad en la Orga  
nización. Tomando como estrategia el anonimato en los  
documentos, se les solicitó la mayor objetividad y ve  
racidad en los instrumentos y en sus respuestas.

Primer Instrumento Utilizado : (Anexo No. 1)

**CUESTIONARIO DE TENDENCIA SANA Y ENFERMA DE LA ORGANI  
ZACION.**

**Construcción :**

Tomando como base las Características de las Organiza  
ciones Enfermas y Sanas propuestas por Fordyce y Weil,  
el Equipo Consultor diseñó un Cuestionario que consta  
de 21 planteamientos, dos Tendencias (Sana y Enferma)  
y una Escala Likeriana para su contestación.

Es muy difícil ubicar el grado exacto de lo Enfermo o  
Sano en una Organización. Por tal motivo y teniendo -  
además en cuenta las características específicas del  
Sistema Cliente, nos permitimos utilizar el término  
TENDENCIA, para no caer en prejuicios ni rotular la  
Organización.

**Validación :**

El Cuestionario lo validamos en dos Etapas :

- Sometiéndolo al concepto de especialistas en el ra  
mo.

- Aplicándolo a varias personas que ocupan diferentes posiciones y que trabajan en Sistemas Educativos.

Se procedió luego a hacerle las correcciones y ajustes necesarios.

**Aplicación :**

El mismo día de la Junta con el Sistema Cliente y luego de impartir las instrucciones correspondientes en cuanto a la forma de contestarlo, se aplicó a la totalidad de los presentes.

**Población : 16 personas.**

**Tiempo previsto : 1 hora.**

**Tiempo utilizado : 1 hora.**

**Calificación :**

Para su calificación se diseñó el siguiente proceso :

- Sobre los 5 puntos diferentes de la escala :

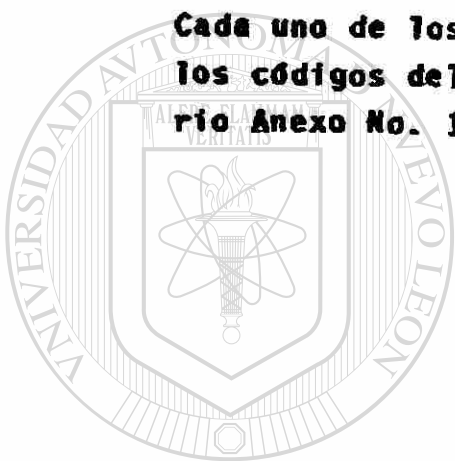
+2    +1    0    +1    +2

- . Se hallan las frecuencias y se suman.
- . Sobre las frecuencias en cada punto de la escala se obtiene el porcentaje parcial.
- . Para hallar el porcentaje total de la Tendencia, se suman los dos parciales del lado respectivo.
- . Para hallar el promedio total de la Tendencia,

**se suman todos los porcentajes del lado respectivo y se divide su suma por 21 (total de Items).**

**El primer vaciado de información, es el que a continuación observamos. Por presentación y claridad de la información, hemos considerado oportuno omitir el contenido de cada planteamiento.**

**Cada uno de los planteamientos, está identificado con los códigos del 1 al 21, como aparece en el Cuestionario Anexo No. 1.**



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## VACIADO DE INFORMACION

		TENDENCIAS : ENFERMA INTERMEDIA SANA				
	Escala	+2	+1	0	+1	+2
1.	Frecuencias	0	6	2	6	2
	Porcentaje Parcial	0	37	12	36	12
	Porcentaje Total	38		12	50	
	Escala	+2	+1	0	+1	+2
2.	Frecuencias	1	1	1	5	8
	Porcentaje Parcial	6	6	6	31	50
	Porcentaje Total	13		6	81	
	Escala	+2	+1	0	+1	+2
3.	Frecuencias	0	0	4	5	7
	Porcentaje Parcial	0	0	25	31	44
	Porcentaje Total	0		25	75	
	Escala	+2	+1	0	+1	+2
4.	Frecuencias	4	3	1	4	4
	Porcentaje Parcial	25	19	6	25	25
	Porcentaje Total	44		6	50	
	Escala	+2	+1	0	+1	+2
5.	Frecuencias	3	2	1	4	6
	Porcentaje Parcial	19	12	6	25	38
	Porcentaje Total	31		6	63	
	Escala	+2	+1	0	+1	+2
6.	Frecuencias	1	4	1	5	5
	Porcentaje Parcial	6	25	6	31	31
	Porcentaje Total	31		6	62	
	Escala	+2	+1	0	+1	+2
7.	Frecuencia	1	4	1	9	1
	Porcentaje Parcial	6	25	6	56	6
	Porcentaje Total	31		6	62	

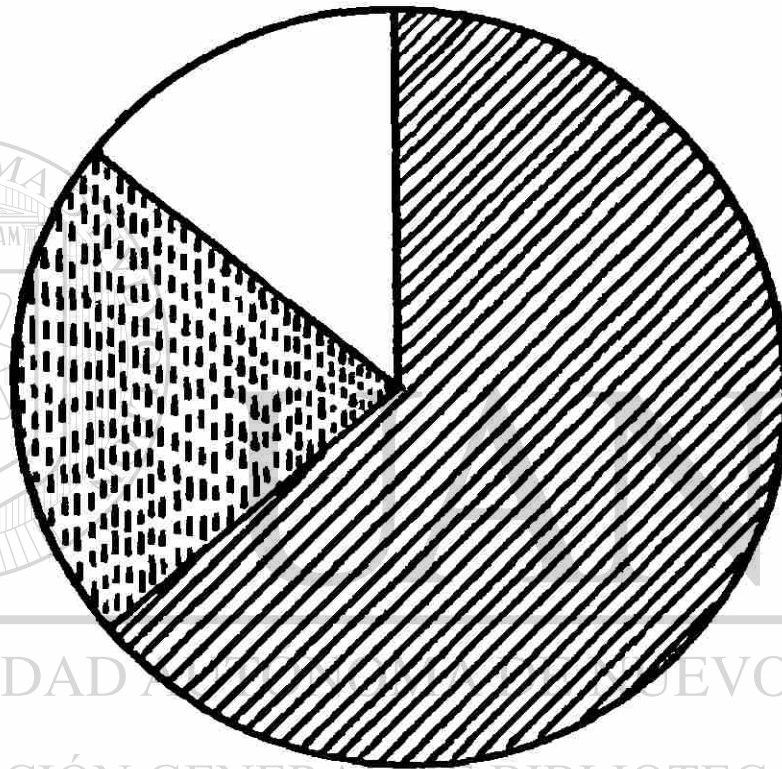
	<b>Escala</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>
<b>8.</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5</b>
	<b>Porcentaje Parcial</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>38</b>	<b>31</b>
	<b>Porcentaje Total</b>	<b>25</b>		<b>6</b>		<b>69</b>
	<b>Escala</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>
<b>9.</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
	<b>Porcentaje Parcial</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>38</b>	<b>19</b>	<b>31</b>
	<b>Porcentaje Total</b>	<b>13</b>		<b>38</b>		<b>50</b>
	<b>Escala</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>
<b>10.</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
	<b>Porcentaje Parcial</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>50</b>
	<b>Porcentaje Total</b>	<b>6</b>		<b>25</b>		<b>69</b>
	<b>Escala</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>
<b>11.</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
	<b>Porcentaje Parcial</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>38</b>	<b>38</b>
	<b>Porcentaje Total</b>	<b>18</b>		<b>6</b>		<b>76</b>
	<b>Escala</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>
<b>12.</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
	<b>Porcentaje Parcial</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>12</b>
	<b>Porcentaje Total</b>	<b>38</b>		<b>25</b>		<b>37</b>
	<b>Escala</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>
<b>13.</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
	<b>Porcentaje Parcial</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>19</b>
	<b>Porcentaje Total</b>	<b>18</b>		<b>25</b>		<b>57</b>
	<b>Escala</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>
<b>14.</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
	<b>Porcentaje Parcial</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>53</b>
	<b>Porcentaje Total</b>	<b>7</b>		<b>0</b>		<b>93</b>
	<b>Escala</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>
<b>15.</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
	<b>Porcentaje Parcial</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>33</b>	<b>20</b>
	<b>Porcentaje Total</b>	<b>7</b>		<b>40</b>		<b>53</b>





	<b>Escala</b>	<u>+2</u>	<u>+1</u>	<u>0</u>	<u>+1</u>	<u>+2</u>
16.	<b>Frecuencias</b>	2	1	2	5	5
	<b>Porcentaje Parcial</b>	13	7	13	33	33
	<b>Porcentaje Total</b>	20		13		66
	<b>Escala</b>	<u>+2</u>	<u>+1</u>	<u>0</u>	<u>+1</u>	<u>+2</u>
17.	<b>Frecuencias</b>	2	2	0	8	3
	<b>Porcentaje Parcial</b>	13	13	0	53	20
	<b>Porcentaje Total</b>	26		0		73
	<b>Escala</b>	<u>+2</u>	<u>+1</u>	<u>0</u>	<u>+1</u>	<u>+2</u>
18.	<b>Frecuencias</b>	0	3	1	3	8
	<b>Porcentaje Parcial</b>	0	20	7	20	53
	<b>Porcentaje Total</b>	20		7		73
	<b>Escala</b>	<u>+2</u>	<u>+1</u>	<u>0</u>	<u>+1</u>	<u>+2</u>
19.	<b>Frecuencias</b>	1	2	3	7	2
	<b>Porcentaje Parcial</b>	7	13	20	47	13
	<b>Porcentaje Total</b>	20		20		60
	<b>Escala</b>	<u>+2</u>	<u>+1</u>	<u>0</u>	<u>+1</u>	<u>+2</u>
20.	<b>Frecuencias</b>	2	2	2	7	2
	<b>Porcentaje Parcial</b>	13	13	13	47	13
	<b>Porcentaje Total</b>	26		13		60
	<b>Escala</b>	<u>+2</u>	<u>+1</u>	<u>0</u>	<u>+1</u>	<u>+2</u>
21.	<b>Frecuencias</b>	1	2	2	7	3
	<b>Porcentaje Parcial</b>	7	13	13	47	20
	<b>Porcentaje Total</b>	20		13		67
	<b>Suma Parcial</b>	164	284	298	732	612
	<b>SUMA TOTAL</b>	452	298		1347	
	<b>P R O M E D I O :</b>	22%	14%		64%	

Figura No.24. TENDENCIAS SANA Y ENFERMA DE LA ORGANIZACION

Con la información estadística obtenida, elaboramos la siguiente representación gráfica de la Organización, teniendo en cuenta las Tendencias.



**Figura No. 25. REPRESENTACION GRAFICA DE LA ORGANIZACION**

<b>TENDENCIA SANA</b>	<b>:</b>		<b>64%</b>
<b>TENDENCIA ENFERMA</b>	<b>:</b>		<b>22%</b>
<b>TENDENCIA INTERMEDIA</b>	<b>:</b>		<b>14%</b>

**Segundo Instrumento : (Anexo No.2)**

**CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE DESARROLLO.**

El Cuestionario utilizado fué diseñado y validado por el Licenciado Patricio Pimentel González, M.D.O., - quien muy gentilmente autorizó su aplicación y algunos ajustes, si eran necesarios, dadas las características del Cliente seleccionado.

**Descripción del Instrumento :**

El Instrumento consta de 23 planteamientos que describe a su vez 23 características que son importantes para desarrollar un puesto de trabajo; además contiene una hoja anexa de instrucciones para su aplicación.

Tratándose de un Centro de Enseñanza de las Artes, incluimos una nueva característica : CREATIVIDAD.

**Aplicación :**

- . Población : 21 personas.
- . Metodología : Teniendo como base el Organigrama, en primera instancia el Director estableció el perfil ideal de los dos Secretarios; a su vez, el Secretario Administrativo, el del Departamento de Producción y el de Recursos Humanos; el Secretario Académico, los perfiles del Departamento de Apoyo Académico y Departamento de Planea-

**ción Académica; por último, Apoyo Académico elaboró los perfiles ideales de los Departamentos de Biblioteca, Audiovisual y Difusión. Los perfiles del personal que depende del Departamento de Recursos Humanos, los estableció la persona responsable de este Departamento.**

**En una segunda aplicación del instrumento, los mismos responsables del proceso anterior, entraron a evaluar directamente y en la realidad a las personas que en este momento desempeñan esas funciones. No aparece la evaluación del actual Jefe del Departamento de Producción por su ingreso muy reciente en la Organización.**

**- Resultados y Manejo de la Información :**

**Por tratarse de una información eminentemente confidencial, hemos considerado oportuno solamente presentar un LISTADO GENERAL DE NECESIDADES DE DESARROLLO como el que aparece en la siguiente página, estratificándolo en tres grupos según los porcentajes obtenidos.**

**En su momento oportuno, y mediante una nueva entrevista se informará a cada una de las personas implicadas en este proceso acerca de los resultados y de su perfil respectivo.**

**DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE DESARROLLO  
SINTESIS**

<b>PRIORIDAD</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>1.</b>	<b>INTERES POR LA CALIDAD</b>	<b>61%</b>
<b>2.</b>		
<b>2.1.</b>	<b>ORGANIZACION</b>	<b>57%</b>
<b>2.2.</b>	<b>ANALISIS DE PROBLEMAS</b>	<b>57%</b>
<b>2.3.</b>	<b>COMUNICACION</b>	<b>57%</b>
<b>3.</b>	<b>PLANEACION</b>	<b>52%</b>
<b>4.</b>		
<b>4.1.</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>52%</b>
<b>4.2.</b>	<b>CONTROL ADMINISTRATIVO</b>	<b>52%</b>
<b>4.3.</b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>52%</b>

**Figura No.27 CUADRO SINOPTICO**

### Análisis de la Información :

Como se observa en el cuadro anterior, la prioridad No.1 es el INTERES POR LA CALIDAD, representada en un 61% lo cual significa que la habilidad para establecer y alcanzar oportunamente altos estándares de desempeño, está medianamente desarrollada.

En segundo lugar encontramos como prioridades LA ORGANIZACIÓN, EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y LA COMUNICACIÓN, representadas en un 57%, porcentaje muy significativo si se tiene en cuenta que la mayoría del personal encuestado y evaluado ocupa puestos administrativos.

En tercer lugar, la PLANEACIÓN, habilidad definitiva en la vida de la Organización, se encuentra desarrollada medianamente.

Otro grupo muy significativo de variables y con el mismo porcentaje de la variable anterior, está constituido por un grupo de habilidades muy relacionadas con la Planeación, y en las cuales de igual manera se observa un desarrollo medio.

En síntesis podríamos decir que todo programa de NECESIDADES DE DESARROLLO para el personal Administrativo y de Apoyo de esta Organización, debe ir orientado a la capacitación en lo que bien podríamos llamar : - "PROCESO ADMINISTRATIVO" : Planeación, Organización, Dirección y Control.

**Tercer Instrumento : (Anexo No. 3)**

**ENTREVISTA DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.**

Anteriormente, hacemos referencia a la importancia de la Entrevista como instrumento para el Diagnóstico Organizacional dadas sus características, alcances, profundización de los problemas y la interacción Consultor-Cliente.

La Entrevista, no pretendió ser una forma de validación de ninguno de los instrumentos anteriores, sino ser un recurso para obtener información adicional en su parte estructurada. Una segunda parte, abierta, se diseñó sobre una guía general (Anexo No.3), con el objeto de profundizar algunos temas y dar mayor libertad de expresión al entrevistado.

**Parte Estructurada :**

El entrevistado, debería contestar SI o NO a nuestras preguntas directas, ejemplo: participa Usted en la formulación de los objetivos en su Organización ? (planteamiento 1, primer Instrumento utilizado). Se siente satisfecho en su cargo ? (planteamiento 14...) y así en todos los demás.

Con estas respuestas precisas, se logró definir la posición de cada uno respecto a las dos tendencias establecidas : SANA - ENFERMA. Con esta estrategia, dejó de existir una Tendencia INTERMEDIA (Resultados del primer Instrumento). Se observó, que las respuestas del universo entrevistado hacían variar las tendencias

del primer Instrumento; por este motivo, se hizo necesario un ajuste para efectos de incrementar la claridad diagnóstica.

**Vaciado de Información :**

Antes de presentar el cuadro con los resultados obtenidos, hemos creído necesario describir los diversos componentes del mismo.

**PLANTEAMIENTO :** Esta columna comprende los 21 planteamientos del Instrumento : **CUESTIONARIO DE TENDENCIA SANA Y ENFERM DE LA ORGANIZACION.**

**NIVEL :** Se clasificó al personal de la Organización de la siguiente manera:

**NIVEL IA :** Director, Secretarios.

**NIVEL IB :** Recursos Humanos, Planeación Académica y Apoyo.

**NIVEL II :** Maestros.

**NIVEL III:** Biblioteca, Audiovisual, Difusión, Administrativo.

**NIVEL IV :** Intendencial, Mantenimiento y Vigilancia.

Las demás columnas, resumen los resultados obtenidos. Aunque se puede realizar un análisis tentativo, no sería válido por ser una muestra muy reducida.



**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**  
**VACIADO DE INFORMACION**  
**TENDENCIA SANA**

**INSTRUMENTO: Entrevista de Diagnóstico Organizacional**

PLANTEAMIENTO	NIVEL	FRECUENCIAS	PORCENTAJES: PARCIAL-TOTAL
1.	IA	3	14
	IB	2	9
	II	0	0
	III	2	9
	IV	0	0
2.	IA	3	14
	IB	2	9
	II	0	0
	III	2	9
	IV	3	14
3.	IA	3	14
	IB	3	14
	II	0	0
	III	3	14
	IV	2	9
4.	IA	3	14
	IB	3	14
	II	0	0
	III	3	14
	IV	1	6
5.	IA	3	14
	IB	3	14
	II	0	0
	III	2	9
	IV	0	0
6.	IA	3	14
	IB	3	14
	II	0	0
	III	4	18
	IV	2	9
7.	IA	3	14
	IB	2	9
	II	0	0
	III	3	14
	IV	2	9
8.	IA	3	14
	IB	3	14
	II	0	0
	III	3	14
	IV	2	9

9.	IA	2	9	38%
	IB	2	9	
	II	0	0	
	III	3	14	
	IV	1	6	
10.	IA	3	14	46%
	IB	2	9	
	II	0	0	
	III	3	14	
	IV	2	9	
11.	IA	3	14	55%
	IB	3	14	
	II	0	0	
	III	4	18	
	IV	2	9	
12.	IA	3	14	38%
	IB	2	9	
	II	0	0	
	III	2	9	
	IV	1	6	
13.	IA	3	14	46%
	IB	2	9	
	II	0	0	
	III	3	14	
	IV	2	9	
14.	IA	3	14	64%
	IB	3	14	
	II	0	0	
	III	4	18	
	IV	4	18	
15.	IA	3	14	55%
	IB	3	14	
	II	0	0	
	III	4	18	
	IV	2	9	
16.	IA	3	14	60%
	IB	3	14	
	II	0	0	
	III	4	18	
	IV	3	14	
17.	IA	3	14	55%
	IB	3	14	
	II	0	0	
	III	4	18	
	IV	2	9	
18.	IA	3	14	48%
	IB	3	14	
	II	0	0	
	III	3	14	
	IV	1	6	

19.	IA	3	14	55%
	IB	2	9	
	II	0	0	
	III	5	23	
	IV	2	9	
20.	IA	3	14	60%
	IB	3	14	
	II	0	0	
	III	4	18	
	IV	3	14	
21.	IA	3	14	48%
	IB	3	14	
	II	0	0	
	III	3	14	
	IV	1	6	
SUMA :		223	1.022	1.034
PROMEDIO :				49%

Figura No.28. VACIADO DE INFORMACION (Tendencia SANA).

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Es muy significativo observar el comportamiento consistente de los datos en todos los planteamientos para los Niveles IA e IB, en comparación con el Nivel IV que presenta una alta variabilidad. Para los dos primeros Niveles, se observa en forma más clara el compromiso y la pertenencia con la Organización.

En el cuadro que a continuación aparece, transcribimos los resultados de las dos Tendencias. La Tendencia Enferma se logra restando de 100 el porcentaje de de la Tendencia Sana en cada planteamiento.

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL  
VACIADO DE INFORMACION**

**INSTRUMENTO : Entrevista de Diagnóstico Organizacional.**

PLANTEAMIENTO	TENDENCIAS	
	SANA	ENFERMA
1.	32%	68%
2.	46%	54%
3.	50%	50%
4.	46%	54%
5.	37%	63%
6.	55%	45%
7.	46%	54%
8.	51%	49%
9.	38%	62%
10.	46%	54%
11.	55%	45%
12.	37%	63%
13.	45%	55%
14.	64%	36%
15.	55%	45%
16.	59%	31%
17.	55%	45%
18.	45%	55%
19.	55%	45%
20.	59%	41%
21.	48%	52%
<b>SUMA :</b>	<b>1.034</b>	<b>1.076</b>
<b>PROMEDIO :</b>	<b>49%</b>	<b>51%</b>

**Figura No.29. VACIADO DE INFORMACION (TENDENCIAS SANA Y ENFERMA)**

### **Análisis de la Información :**

**El comportamiento de los dos Niveles, IA - IB, es muy uniforme y afirmativo en sus respuestas. Se sienten comprometidos con el Proceso Administrativo que se les ha encomendado; igual significado se observa en el Nivel III, compuesto por otra parte del personal Administrativo. Mayor variabilidad y discriminación en sus respuestas encontramos en el Nivel IV conformado por el personal de Intendencia, Mantenimiento y Vigilancia.**

**El mayor porcentaje se ubica en el planteamiento No.14 (Satisfacción en el puesto); esto no se logra sino a través de una buena planeación, diseño y asignación de funciones, además de una excelente incentivación tanto moral como económica. Sin embargo, un 74% lo calificamos como medianamente significativo.**

**Los siguientes porcentajes significativos de la Tendencia Sana, se observan sobre la media, lo cual significa que la Organización en su proceso de desarrollo se encuentra en un punto medio.**

### **DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

**Los porcentajes de Tendencia Enferma más significativos se ubican en los planteamientos 1. (68%), 5. (63%), 12. (63%) y en el número 9. (62%). Comprando los resultados de las dos Tendencias, nos damos cuenta que mientras el 64% de la población se encuentra satisfecha en el desempeño de sus funciones, un 68% manifiesta no tener participación alguna en la formulación de los objetivos organizacionales.**

**Un 55% de los entrevistados manifiesta ser oído y atendido en sus opiniones (Tendencia Sana). Un 63% opina no tener participación alguna en la Planeación de sus tareas (Tendencia Enferma).**

**El 59% está de acuerdo en que se le respeta la autonomía en el desempeño de sus funciones. Un 55% plantea una ausencia de Relaciones Humanas.**

**Si comparamos los promedios de la Tendencia Sana - (49%), con el de la Tendencia Enferma (51%), encontramos poca o ninguna diferencia significativa, es decir que no podemos rotular la Organización en ninguno de los dos campos. Es una Organización que inicia una nueva vida y que arranca con unos planes de acción, unos mediatos, otros a largo plazo.**

**El cuadro que aparece en la siguiente página, compara las dos Tendencias Sanas del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional y la de la Entrevista de Diagnóstico. Estadísticamente podemos inferir una mayor significancia para los resultados del Cuestionario que para los de la Entrevista. Pero, la Entrevista maneja muchas más variables y por tal motivo podemos darle mayor credibilidad a los resultados de ésta, sin dejar de darle su importancia y trascendencia a los del Cuestionario en el momento de definir el Diagnóstico Total de la Organización intervenida. Sólomente coinciden los resultados de los dos Instrumentos en el planteamiento No. 12, es decir, lo poco usual de la retroinformación. Son muy semejantes los resultados en los planteamientos 15. y 20., en los cuales se habla sobre el estilo de dirección y de administrar.**

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL  
VACIADO DE INFORMACION  
TENDENCIA SANA**

**INSTRUMENTOS : Cuestionario de Diagnóstico Organiza-  
cional.**

**Entrevista de Diagnóstico.**

PLANTEAMIENTO	CUESTIONARIO	ENTREVISTA
1.	50%	32%
2.	81%	46%
3.	75%	50%
4.	50%	46%
5.	63%	37%
6.	63%	55%
7.	63%	46%
8.	69%	51%
9.	50%	38%
10.	69%	46%
11.	75%	55%
12.	37%	37%
13.	56%	45%
14.	93%	64%
15.	53%	55%
16.	67%	59%
17.	73%	55%
18.	73%	45%
19.	60%	55%
20.	60%	59%
21.	67%	48%
<b>SUMA :</b>	<b>1.347</b>	<b>1.034</b>
<b>P R O M E D I O :</b>	<b>64%</b>	<b>49%</b>

**Figura No.30. VACIADO DE INFORMACION (T. Sana)**

**Entrevista Abierta :****Estructuración :**

Teniendo como guía nuestro Modelo establecido en la página 63 de la presente Investigación, establecimos 3 áreas como componentes de Diagnóstico :

**. Área Administrativa (Subsistema) :****Metas**

Tareas (flujo de trabajo)

Estructura (autoridad, reglamentos, comunicación, planeación, coordinación, control y toma de decisiones).

**. Área de lo Humano-Social (Subsistema) :**

Liderazgo

Motivación

Manejo de conflicto

Interacción

Valores

Involucración

**. Área Tecnológica (Subsistema) :**

Tecnologías

Metodología y Procesos

Equipos y Maquinaria

Creatividad



**Resultados :**

**- Estructura Administrativa :**

**El 78% de los entrevistados, afirma que existen fallas en los procesos de Planeación manifiestas en:**

**Falta de claridad en la definición de las funciones de algunos Departamentos (Difusión, Recursos Humanos, Producción y Apoyo Académico).**

**No se respetan las líneas de autoridad.**

**Se carece de estándares de producción.**

**Se desconoce la filosofía de la Institución.**

**Solo se trabaja en objetivos a corto plazo, principalmente en lo Académico.**

**Se maneja mucho el empirismo en el Proceso Administrativo de la Organización.**

**El personal no ha sido seleccionado entre un grupo de personas aspirantes al puesto.**

**Los programas específicos a nivel de Departamento, no están muy claros.**

**La comunicación opera más a nivel personal que institucional.**

**Faltan Manuales de procedimiento.**

**El total de la población entrevistada, coincide en de-  
terminar que ésta área se encuentra desarrollada en  
un 60%.**

**- Área de lo Humano - Social :**

**Lo más significativo que se detectó en este subsiste-  
ma, lo podemos sintetizar en los siguientes aspectos:**

**Se trabaja más por temor que por amor a la Institu-  
ción principalmente en los niveles de Intendencia,  
Vigilancia y Mantenimiento.**

**Se observa baja involucración, poco dinamismo e i-  
niciativa en el trabajo.**

**Se detectó que no es real el porcentaje de perso-  
nas que se sienten satisfechas en su cargo (93%),  
según lo apreciado en el primer Instrumento de -  
diagnóstico.**

**Se trabaja individualmente, lo cual conduce a una  
pobreza en las relaciones interpersonales.**

**La comunicación social sólo se da a partir de festi-  
vidades tradicionales.**

**Se observa conflicto entre el Grupo Secretarial y  
el personal de Intendencia.**

**Aceptan la forma de liderazgo como una condición  
para su desarrollo y crecimiento personal.**

**Desarrollo del área : aproximadamente en un 65%.**

- **Area Tecnológica :**

En el ritmo del trabajo se observa más monotonía - que versatilidad.

En todos los niveles, se presenta deficiencia en la aplicación de técnicas y procedimientos.

Se trabaja más por iniciativa personal en algunos Departamentos a pesar de carecer de muchos elementos para el cumplimiento de las funciones.

La falta de implementación en los talleres, conduce a una deficiencia en la preparación técnica de los futuros Licenciados y Técnicos.

No son muy claras las normas que regularizan los procesos de evaluación.

Existe deficiencia metodológica en algunos Maestros.

Desarrollo de área : aproximadamente en un 50%.

Con la aplicación de este tercer Instrumento y la presentación de sus resultados, damos por finalizado el desarrollo del Plan General I.

Entramos ahora a informar sobre el desarrollo de nuestro segundo Plan General para recolectar Información, entrando a trabajar con el personal docente.

## DESARROLLO DEL PLAN GENERAL II.

### INTERVENCION DE DIAGNOSTICO EN EL PERSONAL DOCENTE.

Una vez lograda la Intervención de Diagnóstico con el Personal Administrativo y con resultados altamente satisfactorios para las dos partes, se procedió a entrar al Grupo de Maestros según el Plan establecido.

El Personal Administrativo, los Maestros y los Estudiantes constituyen el elemento vital que sostiene a este tipo de Organizaciones. De ahí la importancia de intervenir a los diferentes grupos, pues todos se hallan integrados por un mismo sistema.

#### Primera Actividad Planeada :

##### Junta con los Maestros :

- Objetivo : Vender el Proyecto y el Plan de Acción inmediato con miras a la involucración de los Maestros.
- Acción : Recopilación de la Información mediante la aplicación del CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.
- Descripción del Instrumento :

El Instrumento, que se describe más adelante en el Anexo No.4 fué diseñado por el Equipo Consultor y consta de 8 variables. Cada una contiene un número de planteamientos diferente. Las variables son :

	VARIABLE	NUMERO DE ITEMS
I.	ESTRUCTURA DE LA FACULTAD	9
II.	TECNOLOGIA EDUCATIVA	16
III.	LIDERAZGO	5
IV.	COMUNICACION	5
V.	MOTIVACION	8
VI.	RELACIONES INTERPERSONALES	4
VII.	TOMA DE DECISIONES	4
VIII.	VALORES	5

**Validación :**

El Instrumento fué sometido en primera instancia al concepto de especialistas en elaboración de cuestionarios. Posteriormente, y hechas las diferentes correcciones se aplicó a un grupo de Maestros quienes sugirieron mayor énfasis en el aspecto de "Percepción".

Con estas correcciones y la autorización del Asesor, se aplicó a un total de 14 Maestros (70% del total del personal docente).

Para su contestación, frente a cada planteamiento existe una escala de 0 a 10 y que a su vez, está dividida en tres grados diferentes : grado bajo, grado medio y grado alto.

A su vez, se establecieron sobre la misma escala, tres Niveles o Areas :

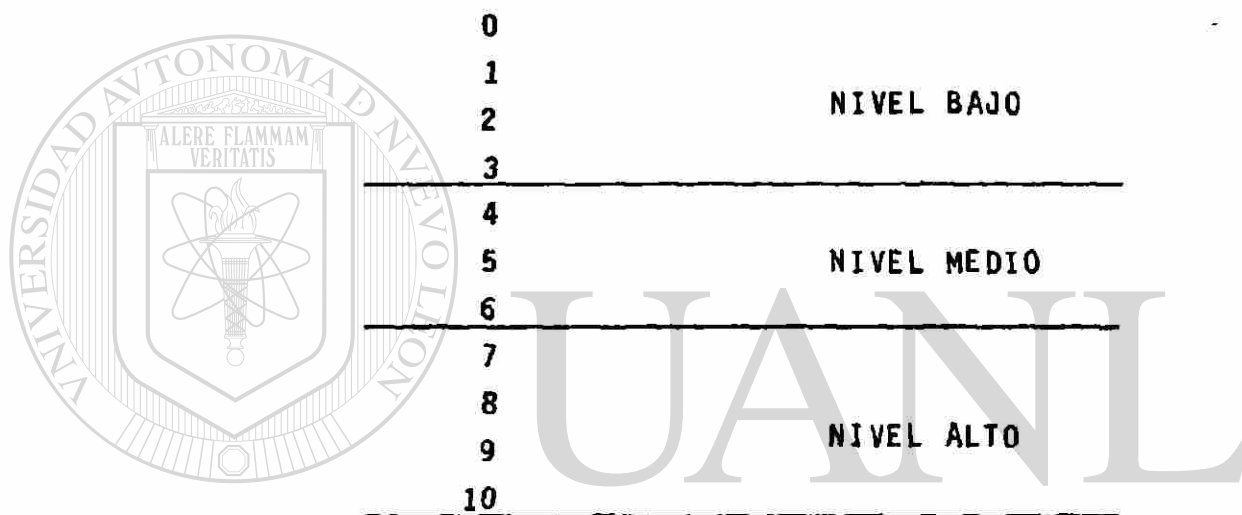


Figura No. 31. NIVELES.

Con el fin de evitar un sesgo en los resultados, se estableció para el Nivel Medio solamente tres puntos de la escala; así se evita una mayor concentración de datos sobre éste Nivel.

**Resultados :**

Para una mayor claridad en su presentación, y destacar las diferencias entre las variables, aparecen los resultados de cada una de ellas independientemente en un cuadro y una gráfica de barras.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL  
 ESTRUCTURA ACADÉMICA  
 PERCEPCION DE LOS MAESTROS

I. ESTRUCTURA DE LA FACULTAD

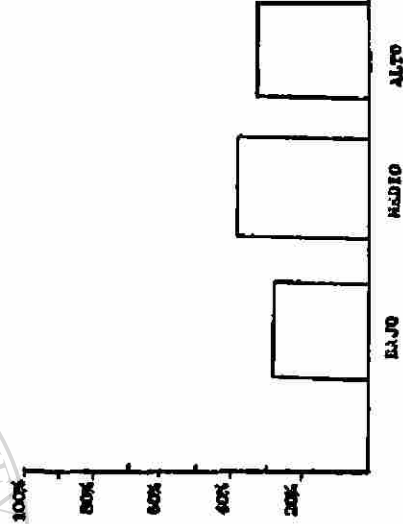
ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	PROMEDIO POR NIVEL
0	9	3.96	
1	3	2.38	
2	12	9.52	BAJO
3	17	13.49	
4	18	14.28	
5	20	15.87	
6	9	7.14	MEDIO
7	17	13.49	
8	9	7.14	
9	11	8.73	
10	5	3.96	ALTO
SUMA	126	98.90	100%

Figura No. 32. CUADRO DE RESULTADOS

La mayor concentración de los resultados la encontramos en el Nivel Medio (37.1); el siguiente Nivel en importancia es el Alto (32%), quedando un 29% para el Nivel Bajo. El mayor porcentaje (15.87%) lo observamos en el punto 5 de la Escala, lo mismo que el anterior (14.28); son los que determinan el mayor Nivel dentro de toda la distribución de frecuencias y porcentajes. La diferencia entre el Nivel Medio y el Nivel Alto es poco significativa. Ninguno de los promedios por Nivel posee una alta significancia. La discriminación es mínima.

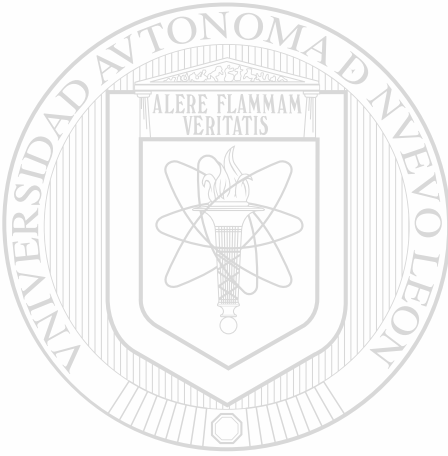


En forma gráfica, nos permitimos presentar los resultados anteriormente obtenidos:



Gráfica No. 31. Representación por Nivel de la Variable I.

Al observar la Gráfica encontramos que el Nivel Medio es el más alto, lo cual está significando que la estructura de la Facultad se encuentra según la percepción de los Maestros en un grado medio de desarrollo. Estratégicamente se puede atacar el Nivel Bajo para incrementar el Nivel Alto o darle mayor importancia al Nivel Alto para contrarrestar el efecto del Nivel Bajo.

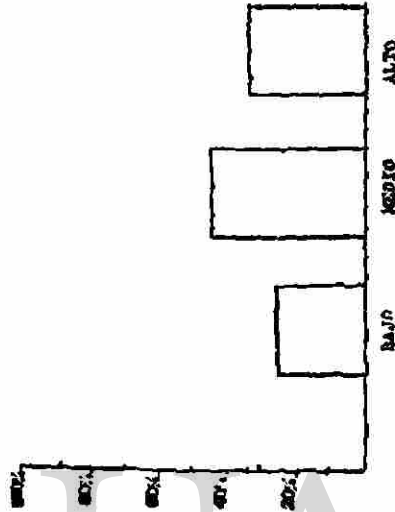


II. TECNOLOGIA EDUCATIVA.

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	PROMEDIO POR NIVEL
0	5	2.23	
1	11	4.91	
2	19	8.03	BAJO
3	21	9.37	
4	32	14.28	
5	43	19.19	
6	23	10.28	MEDIO
7	19	8.48	
8	18	7.14	
9	28	12.50	
10	6	3.57	ALTO
SUMA	224	99.98	100%

Figura No. 33. CUADRO DE RESULTADOS

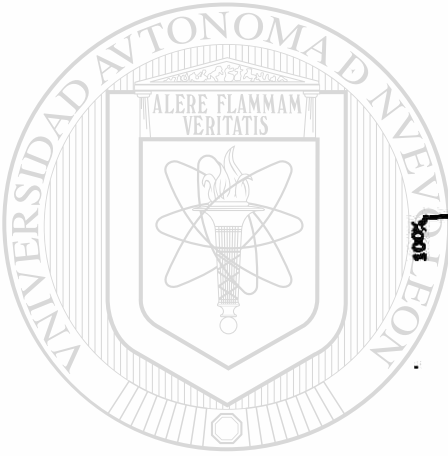
Se puede encontrar que la mayor concentración de información se observa en el Nivel Medio (43%), y el porcentaje más significativo (19.19) en el punto 5 de la escala y dentro del mismo nivel. En orden sigue el Nivel Alto con un 35% se refiere de lo anterior que el 70% de la información, está ubicada entre el Nivel Medio y el Alto.



Gráfica No. 33. Representación por Nivel de la Variable II.

Según el punto de vista de los Maestros y al observar la Gráfica que representa el comportamiento de los resultados, la Tecnología Educativa se encuentra en un punto de desarrollo alto entre el Nivel Medio y el Nivel Alto. De igual manera, se observa la semejanza entre los porcentajes y la Gráfica del Nivel Bajo de las Variables I y II, significando que el 24% del Nivel Bajo de la Estructura, está influyendo en la misma proporción sobre la Variable Tecnología Educativa.



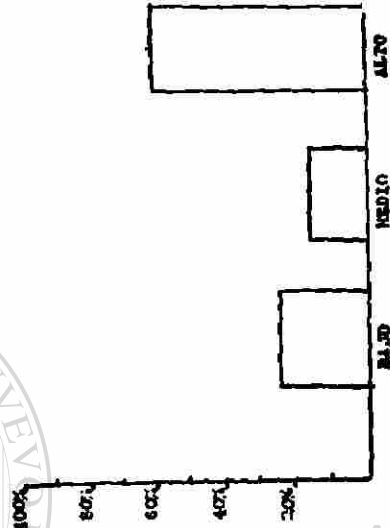


III. LIDERAZGO.

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	PROBANDO POR NIVEL
0	6	8.57	BAJO
1	6	8.57	
2	3	2.85	
3	2	2.85	MEDIO
4	3	4.28	
5	7	10.00	
6	1	1.43	ALTO
7	8	11.42	
8	15	21.42	
9	8	11.42	
10	12	17.14	
TOTAL	70	99.94	100%

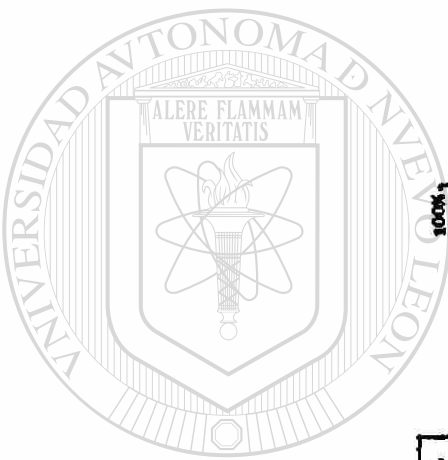
Figura No. 34. CUADRO DE RESULTADOS

En la distribución de la información por Niveles, se presenta en el cuadro anterior una alta diferenciación entre los Niveles Bajo (23%) y Alto (62%) y un porcentaje poco significativo del Nivel Medio (16%). Los puntos en la Escala de mayor significancia están en el Nivel Alto.



Gráficas No. 34. Representación por Nivel de la Variable III.

El liderazgo dentro de la Institución y según la percepción de los Maestros es aceptado en un 62%. A este se le añade un 16% de quienes lo aceptan pero no se definen a manifestar lo. El 23, restante, definitivamente no están de acuerdo con la forma del liderazgo institucionalizado.



IV. COMUNICACION.

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	PROCEDIO POR NIVEL
0	14	17.14	
1	7	10.00	41% BAJO
2	9	12.88	
3	1	1.42	
4	3	4.28	
5	10	14.28	23% MEDIO
6	3	4.28	
7	5	7.14	
8	7	10.00	
9	9	12.88	36% ALTO
10	4	5.71	
SUMA	70	99.93	100%

Figura No. 35. CUADRO DE RESULTADOS

Los Niveles de la Comunicación Organizacional, no aparecen tan claramente definidos según los procedimientos por Nivel obtenido. El promedio en el Nivel Bajo, aparece con el más significativo, señalándole en importancia el Nivel Alto con un 36%. La diferencia entre los dos, es mínima y el porcentaje del Nivel Medio (23%) debido a la poca diferencia entre los dos anteriores, es un determinado momento podría definirse hacia una de las dos partes.

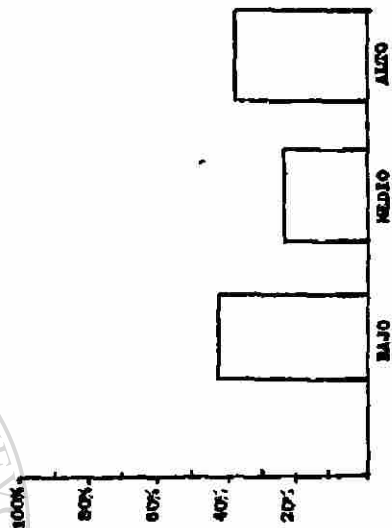
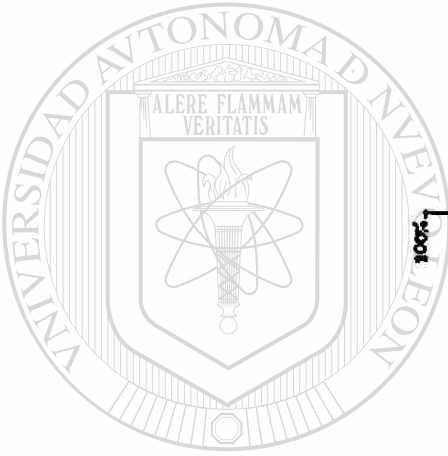


Gráfico No. 4. Representación por Nivel de la Variable IV.

Como se observó anteriormente, los niveles de la Comunicación Organizacional y según la representación gráfica, se están muy claramente definidos y aparece con más significatividad el Nivel Bajo. El porcentaje de la barra del Nivel Medio podría definirse o hacia el Nivel Bajo o hacia el Nivel Alto. Definitivamente existe problema en los Canales de Comunicación.

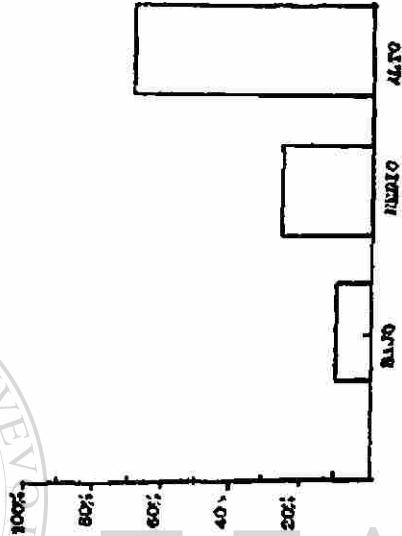


V. MOTIVACION.

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	PROBLEMA POR NIVEL
0	7	6.25	BAJO
1	1	1.00	
2	0	0.00	
3	3	2.67	MEDIO
4	9	8.03	
5	16	14.28	
6	1	1.00	ALTO
7	17	15.00	
8	13	11.80	
9	16	14.28	
10	29	25.69	
SUMA	112	100.00	

Figura No. 36. CUADRO DE RESULTADOS

Analizando la tabulación del presente cuadro, encontramos una mayor concentración de datos en el Nivel Alto (67%) y son los porcentajes más altos en cada uno de los puntos de la Escala. El Nivel Bajo (10%) aparece con muy poca significación y representatividad. Importante observar que en este mismo nivel y sobre el punto 2, aparece una frecuencia de 0.00 y sobre el 0 de la misma escala un 6.25% del total de la población.



Gráfica No. 5. Representación por Nivel de la Variable V.

La distribución de los porcentajes por Nivel representada en la presente gráfica, indica una motivación muy significativa en la Organización percibida desde el punto de vista de los Maestros. La Barra del Medio, indica que se percibe motivación, pero no se define en su manifestación.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECA

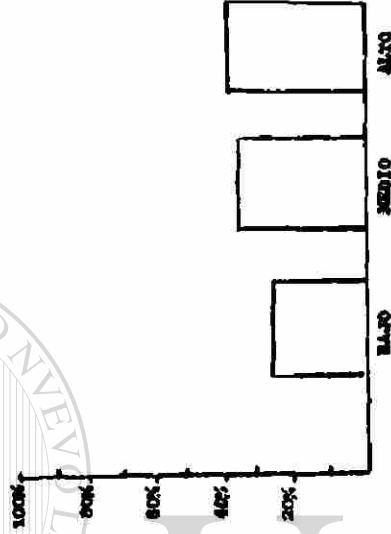


VI. RELACIONES INTERPERSONALES.

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	PROMEDIO POR NIVEL
0	2	3.87	
1	3	5.82	
2	4	7.34	20% BAJO
3	3	5.35	
4	4	7.14	
5	10	17.85	30% MEDIO
6	6	10.71	
7	4	7.14	
8	6	10.28	
9	5	8.92	50% ALTO
10	5	8.92	
SUMA	50	99.94	100%

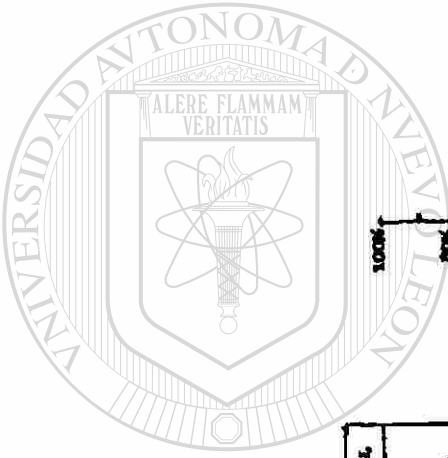
Figura No. 37. CUADRO DE RESULTADOS

Se puede encontrar poca discriminación en los resultados de los procedimientos por Nivel; entre los Niveles Medio y Alto, 3 puntos de discriminación; entre los Niveles Alto y Bajo 14 puntos y entre los Niveles Medio y Bajo 11 puntos. Sumando los Procedimientos del Medio y Alto (73%), tendríamos un índice de mayor significancia.



Gráfica No. 6 - Representación por Nivel de la Variable VI.

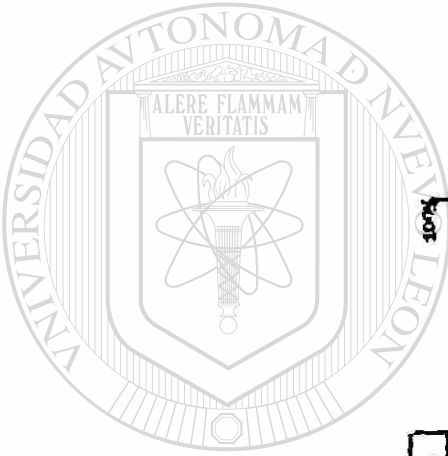
El Histograma que observamos nos está haciendo una representación muy gráfica de la realidad de las Relaciones Interpersonales en la Organización, donde la diferencia entre las barras es poca y la mayor parte de la información se centra entre el Nivel Medio y el Nivel Alto. Trabajando por mejorar esta Variable, se contrarresta el efecto del Nivel Bajo sobre el Medio y el Alto.



U A N L

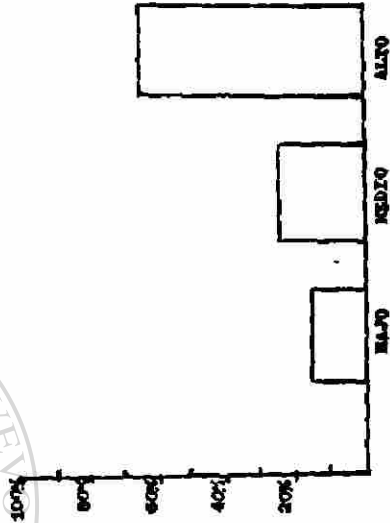
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





VII. TOMA DE DECISIONES.

ESCALA	FRECUENCIAS	PERCENTAJE	PROMEDIO POR NIVEL
0	5	6.25	
1	0	0.00	
2	2	2.50	12%
3	0	0.00	
4	3	3.75	
5	6	7.50	23%
6	4	5.00	
7	5	6.25	
8	15	18.75	
9	8	10.00	34%
10	7	8.75	
TOTAL	58	100%	



Gráfica No. 7. Representación por Nivel de la Variable VII.

Al entrar a analizar los Procedidos por Nivel, encontramos una mayor representatividad en el Nivel Alto (34%) y en un segundo plano el Nivel Medio con un 23%. Existe gran diferencia entre los Niveles Bajo y Alto (21 puntos).

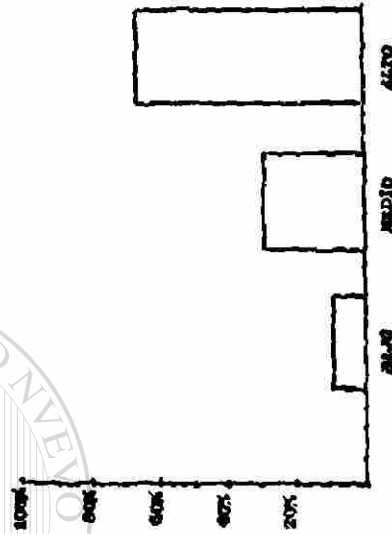
Se observa que la Variable tiene un alto significado y valor para los Maestros. El 34% de ellos está de acuerdo en la participación y respeto en la Toma de Decisiones y solamente un 12% opinan lo contrario.

VIII. VALORES.

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE	PROMEDIO POR NIVEL
0	1	1.43	
1	1	1.43	
2	2	2.85	
3	2	2.85	
4	3	4.28	
5	13	28.57	27%
6	3	6.85	
7	7	15.71	
8	20	42.85	
9	8	17.14	6%
10	10	21.42	
TOTAL	70	100%	

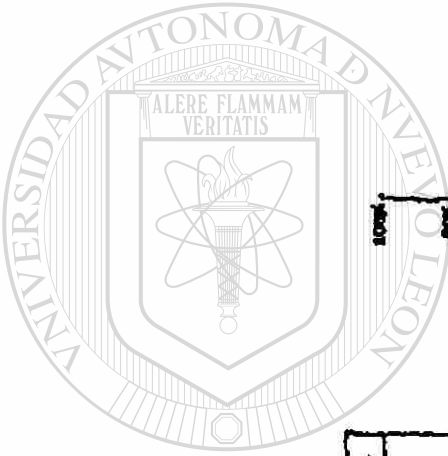
Figura No. 30. CUADRO DE RESULTADOS

De nuevo, la información recopilada se centra sobre el promedio del Nivel Alto (68%). El Nivel Bajo aparece con un porcentaje poco significativo y el Nivel Medio con un 27%. Se observa una alta diferencia entre los Niveles Bajo y Alto, lo mismo entre los Niveles Bajo y Medio.



Gráfica No. 31. Representación por Nivel de la Variable VIII.

Observando la gráfica anterior, se percibe que el Concepto de Valores entre el Grupo de Maestros, es altamente positivo. Los Maestros creen en sus propios valores y en los de la Organización a la cual sirven.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





Una vez analizada toda la información recolectada y contruidos los diferentes cuadros estadfsticos y las gráficas correspondientes, procedimos a sintetizar to da la información hasta el momento lograda, con el ob jeto de poder estructurar un Mini - Diagnóstico para conocimiento de nuestro Cliente.

Fuentes :

- Cuestionario de Diagnóstico General (Tendencias Sa na y Enferma), Trabajo con el Personal Administra tivo.
- Cuestionario de Necesidades de Desarrollo.
- Entrevista de Diagnóstico Organizacional.
- Cuestionario de Diagnóstico Organizacional, Traba jo con los Maestros.

Respecto al último instrumento mencionado, es necesario aclarar que la información recolectada sólo se tuvo en cuenta en aspectos muy generales, mientras se lograban los resultados del desarrollo del Plan General III - (Trabajo con los Estudiantes).

**Mini - Diagnóstico :**

Para una mayor claridad y precisión en el suministro de la información, hacemos referencia al instrumento o fuente utilizado :

- **Cuestionario de Diagnóstico General** (Tendencias Sana y Enferma de la Organización).

El Análisis de las Características de las Organizaciones con Tendencia Enferma, arroja datos interesantes sobre todo al compararlos con las características que contribuyen a lograr efectividad en la Organización.

Por orden de importancia, las áreas que presentan una TENDENCIA ENFERMA, en la Organización intervenida son:

TOMA DE DECISIONES : 44%

PLANEACION : 38%

RETROINFORMACION : 38%

ATENCION INTERPERSONAL : 31%

SENSIBILIDAD PERSONAL : 31%

Como se observa, los porcentajes que se consideran como representativos de una Tendencia Enferma, no alcanzan a una media del total de la población.



De otra parte, las áreas que manifiestan una Tendencia Sana en forma significativa, son los que a continuación se enumeran :

SATISFACCION EN EL PUESTO	:	93%
PARTICIPACION EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS	:	81%
PERCEPCION DEL CRECIMIENTO PERSONAL	:	75%
ACEPTACION DEL RIESGO Y EL ERROR	:	73%
APOYO PARA EL CRECIMIENTO PERSONAL	:	69%
MANEJO ADECUADO DEL CONFLICTO	:	69%

Al comparar los resultados de las dos Tendencias, encontramos que :

Existe una gran diferencia significativa entre los porcentajes de las dos Tendencias.

La Organización aparece con una Tendencia Sana ampliamente manifiesta en los resultados.

Mientras la Tendencia Enferma se orienta hacia lo que se considera Proceso Administrativo, la Tendencia Sana se encamina a la Percepción y Satisfacción de las Necesidades del elemento humano.

- Cuestionario de Necesidades de Desarrollo :

Del análisis de la información recolectada, llegamos a las siguientes conclusiones :

- . Se observa una falta de interés por la Calidad representado en un 61%.
- . Los procesos de : Organización, Análisis de Problemas y Comunicación, presentan una deficiencia del 57%.
- . La Planeación, Toma de Decisiones, Control Administrativo y la iniciativa, de igual forma manifiestan deficiencia en un 52% en las personas que conforman la parte Administrativa de la Organización.

Comparando estas conclusiones con las obtenidas en el informe anterior, encontramos que algunas de éstas características se repiten en los resultados de los dos Instrumentos como :

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
PLANEACION

RETROINFORMACION Y COMUNICACION

TOMA DE DECISIONES

Esto significa, que el Diagnóstico se ha iniciado en forma real y consistente de acuerdo a la información recolectada que la hemos considerado como válida.

- Entrevista de Diagnóstico Organizacional :

Presentamos en orden prioritario los aspectos más significativos que caracterizan lo Enfermo y Sano de la Organización (Parte Estructurada).

Tendencia Enferma :

- . Poca participación en la formulación de objetivos representada en un 68%.
- . Escasa participación en la Planeación de Tareas : 36%.
- . Poca frecuencia en el uso de la Retroinformación 63%.
- . Falta de unión ante una crisis : 62%.

. La no aceptación del error : 55%.

. Falta de Relaciones Humanas : 55%.

. Manejo inadecuado del conflicto : 54%.

Tendencia Sana :

. Satisfacción en el puesto : 64%.

. Innovación en el estilo Administrativo : 59%.

. Respeto a la autonomía de los subordinados : 59%.

. Atención a las opiniones de las personas : 55%.

- . Percepción del crecimiento personal : 55%.
- . Estilo compartido de Dirección : 55%.
- . Aceptación del riesgo : 55%.
- . Claridad en la Estructura Organizacional : 55%.

Al efectuar un análisis comparativo de las dos Tendencias, encontramos que :

Se observa una marcada tendencia hacia el Proceso Administrativo en lo que respecta a lo Enfermo de la Organización; y una orientación hacia la satisfacción de las necesidades humanas en lo Sano de la Institución.

Básicamente, se percibe deficiencias en Proceso Ad ministrativo y Comunicación; igualmente el bienestar en la Organización en lo que respecta al mane- <sup>®</sup>jo de los Recursos Humanos y distribución de tareas.

Con esta información sintetizada, cerramos la elaboración del Mini - Diagnóstico y creímos tener los elementos de juicio necesarios para entrar a retroinfor-  
mar a nuestro Cliente.

3.1 SUPUESTOS BASICOS

3.2 RECOLECCION DE INFORMACION

3.3 MINI - DIAGNOSTICO

3.4. RETROINFORMACION AL CLIENTE

Hasta este punto de nuestro Proceso, habíamos recopilado todo un cúmulo de información y se hacía necesario retroinformar al Cliente, con el fin de cumplir con el objetivo básico de ésta labor : La Efectividad de la Organización.

Nos reunimos con el Director en el día y horas previstos y en forma clara y detallada se le informó sobre el estado actual de su Institución, solicitándole interrumpir la exposición las veces que fuese necesario para plantear los interrogantes pertinentes. De igual manera y antes de iniciar, se le aclaró nuestra posición como Consultores : no estamos a favor ni en contra de nadie; solo deseamos el desarrollo y bienestar de la Organización.

Finalizada nuestra exposición, el Director aceptó los resultados hasta el momento obtenidos y nos manifestó algunas circunstancias que eran necesario considerar en el momento de elaborar el Diagnóstico General de toda la Institución ;

La Organización es muy reciente y adolece de muchos recursos tanto materiales como en preparación técnica de su personal.

Como consecuencia de lo anterior, muchas veces se hace necesario asumir algunas posiciones no muy democráticas para algunos en el manejo de los recursos y la Dirección de la Facultad.

El espejo organizacional hasta ahora logrado, refleja la realidad de nuestra Institución.

Termina por reforzar nuestra posición como Consultores y nos brinda una vez más su apoyo para continuar el Proceso de Intervención.

Antes de continuar con el flujo establecido, consideramos necesario dar a conocer los resultados del Trabajo con los Estudiantes.

---

### DESARROLLO DEL PLAN GENERAL III.

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

### INTERVENCIÓN DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL CON LOS ESTUDIANTES.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Actividades :

Junta con los Estudiantes :

- . Objetivo : Venderles el Proyecto y el Plan de Acción específico con el objeto de involucrarlos en el proceso y generar compromisos de común acuerdo.
- . Acción : Recopilar toda la información mediante el método de JUNTA FAMILIAR DE DIAGNOSTICO, y por semestres.

- Metodología : Durante una semana y dedicando aproximadamente de una a dos horas con cada grupo (5 en total), se trabajó la Junta Familiar del Diagnóstico con la siguiente metodología :

Primer Planteamiento : Nombrar cinco aspectos positivos, desde el punto de vista Académico o Administrativo que sean por Ustedes percibidos.

Análisis de las respuestas al planteamiento.

Integración de todas las respuestas del grupo en un total de cinco.

Segundo Planteamiento : Enumerar cinco cambios que se deban llevar a cabo para una mayor efectividad de la Organización.

Análisis de las respuestas al planteamiento.

Integración de todas las respuestas del grupo en un total de cinco.

Junta con los Representantes de los cinco grupos para analizar los cincuenta planteamientos y sintetizarlos en los más significativos.

Los cinco grupos eran representativos del personal estudiantil tanto de quienes acaban de iniciar, como - quienes están a mitad de carrera y por los dos semestres (octavo y de regularización) que están por finalizar su estadía en la Organización. A continuación presentamos una síntesis de la información recolectada.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONA  
INTERVENCION ESTUDIANTES  
ASPECTOS POSITIVOS

AREA	ASPECTOS	No. de Grupos	%
I ADMINIS- TRATIVA	Haber logrado una planta física propia.	5	100
	Mantenimiento y limpieza del edificio.	5	100
	Dinamismo e interés de parte del Director.	5	100
	Gran apertura de parte de Directivos y Maestros	4	80
	Interés por solucionar todo tipo de problemas (Administrativos, Académicos).	4	80
	Encuentran una Administración accesible a todos.	4	80
	Preocupación por mejorar el nivel académico manifiesta en:		
	Incorporación de Maestros con nuevas ideas.	3	60
	Adaptación de los programas.	3	60
	Mayor implementación de talleres.	3	60

Figura No. 40 CUADRO DE RESULTADOS



INTERVENCIÓN ESTUDIANTES  
ASPECTOS POSITIVOS

AREA	ASPECTOS	No. de Grupos	%
II ACADE- MICA	Observan un cambio radical en lo Académico.	4	80
	Se está generando una Metodología.	4	80
	Buenas relaciones entre Alumnos y Maestros.	4	80
	Se está impactando en el Entorno (Cursos de Extensión).	4	80
	Los Talleres tienen una orientación más acertada.	3	60
	Se está dando mayor participación a los Estudiantes en la programación de actividades.	3	60
	Los Programas, se están mejorando.	3	60
	Se está creciendo con el medio cultural lo cual favorece el Mercado de Trabajo.	2	40

Figura No. 41. CUADRO DE RESULTADOS

INTERVENCIÓN ESTUDIANTES  
ÁREAS POR DESARROLLAR

AREA	ASPECTOS	No. de Grupos	%
F ADMINISTRATIVA	Inexistencia de un lugar de descanso o acercamiento social. (Cafetería).	5	100
	Ambientación artística del edificio.	4	80
	Deficiencia en equipamiento.	4	80
	Definición y difusión de las funciones específicas de cada Departamento.	3	60
	Mayor adecuación de los lugares y elementos de trabajo.	3	60
	Disponibilidad de la Biblioteca después de las 4:00 p.m.	3	60
	Mayor intercambio cultural con otras Universidades y Países.	2	40
	Área para manifestación artística y taller de fundición.	2	40
	Estudios de Mercado y Bolsa de Trabajo.	2	40
	Mayor apoyo bibliográfico.	2	40

Figura No. 42. CUADRO DE RESULTADOS

INTERVENCIÓN ESTUDIANTES  
ÁREAS POR DESARROLLAR

ÁREA	ASPECTOS	No. de Grupos	%
II ACADEMICA.	Deficiencia en Planeación Académica : <ul style="list-style-type: none"> <li>. Claridad en los objetivos de cada programa.</li> <li>. Contenidos repetidos en algunas materias.</li> <li>. Aseñtaciones terminales confusas.</li> <li>. Cambios de decisión sobre el Plan de Estudios en forma extemporánea.</li> <li>. Discontinuidad en las materias seriadas.</li> <li>. Previsión de Recursos Humanos y materiales para el desarrollo de cada programa.</li> <li>. Elaboración de un Sistema de Evaluación para Programas y Eficiencia de Maestros.</li> </ul>	5	100
	Mayor orientación a los estudiantes en : <ul style="list-style-type: none"> <li>. Aspectos Académicos.</li> <li>. Planes, Programas y necesidades de la Facultad.</li> <li>. Requisitos y oficialización del Servicio Social.</li> </ul>	5	100
	Capacitación Pedagógica para Maestros.	3	60
	Mayor Investigación en el campo de las Artes Visuales.	2	40

Figura No. 43. CUADRO DE RESULTADOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
 ALERE FLAMMAM VERITATIS  
 INTERVENCIÓN ESTUDIANTES  
 ÁREAS POR DESARROLLAR

AREA	ASPECTOS	No. de Grupos	%
III DISCIPLINARIA :	Estructuración del Reglamento Interno de Estudiantes.	4	80
	Formalización del Servicio Social.	2	40
	Mayor disciplina en todos los Niveles.	2	40
	Formalización y disciplina de las Juntas de Representantes Estudiantiles.	2	40

Figura No. 44. CUADRO DE RESULTADOS

3.1 SUPUESTOS BASICOS

3.2 RECOLECCION DE INFORMACION

3.3 MINI - DIAGNOSTICO

3.4 RETROINFORMACION AL CLIENTE

3.5 CONSOLIDACION DE LA INFORMACION

3.6. GABINETE

Haciendo un alto estratégico en esta parte del Proceso de nuestra Intervención, surgen dos interrogantes:

Qué hemos realizado hasta el momento?

Qué hemos logrado obtener hasta este punto del proceso?

Dando respuesta a nuestro primer interrogante, se ha llevado a cabo una Entrada a nuestro sistema Cliente (Personal Administrativo, Maestros y Estudiantes), involucrándolos y generando compromisos de parte y parte; mediante la aplicación de cuatro diferentes Instrumentos de Diagnóstico Organizacional, se ha recopilado toda una información interesante que arroja datos importantes para la Organización y el Equipo Consultor; se ha retroalimentado al Cliente en forma veraz y oportuna.

En cuanto a lo segundo, hemos logrado un espejo de la Organización intervenida, un apoyo de parte de la Dirección y una involucración de todo el personal.

Como integrantes de un Equipo Consultor, creemos haber aplicado las normas, procedimientos y estrategias pertinentes en cada Etapa y Fase del Proceso.

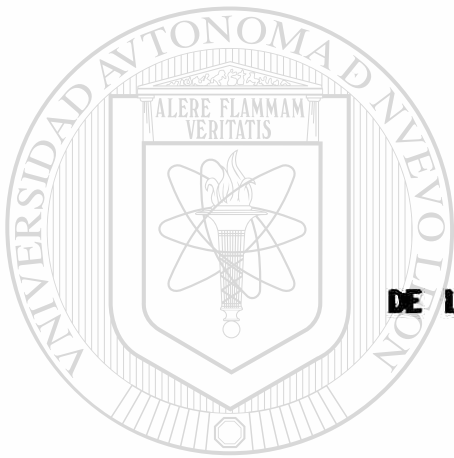
Con las observaciones expuestas de parte del Director luego de haber recibido la retroinformación en la Fase anterior y con los resultados logrados en la Intervención de Diagnóstico Organizacional con los Estudiantes, en forma conjunta nos dimos a la tarea de consolidar todos los datos logrados en sus aspectos más significativos y que más adelante expondremos en forma sintética.

Mediante una reunión entre el Equipo Consultor y el Asesor de la Investigación, se logró estructurar los delineamientos y las variables que conformarían la estructura del Diagnóstico Organizacional definitivo y que constituyó para nosotros el motivo de nuestra Intervención desde su iniciación.

La importancia de un buen Diagnóstico como base para proponer Acciones a seguir fué nuestro objetivo desde un comienzo al entrar en contacto con un Cliente real.

Hemos considerado que mediante la aplicación de todas las técnicas y metodologías utilizadas en éste Proceso, logramos llegar a ese punto real que nos refleja la situación actual de la Organización Intervenida.

A continuación, integrando toda la información, nos permitimos formular el Diagnóstico General de la Organización.



**DIAGNOSTICO GENERAL**

**DE LA ORGANIZACION INTERVENIDA**

UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para una mayor comprensión del Diagnóstico, hemos con-  
siderado necesario dividirlo en dos partes :

**I PARTE** : Se presentarán las conclusiones logradas  
en la Intervención con el Personal Admi-  
nistrativo.

**II PARTE** : Describiremos las conclusiones inferidas  
de la Intervención con los Maestros y Es-  
tudiantes.

Las razones que justifican esta división, fueron des-  
critas anteriormente. La sencillez y claridad del len-  
guaje será una de nuestras características a lo largo  
de toda la descripción.

---

**I PARTE : AREAS POR DESARROLLAR.**

**- HABILIDADES ADMINISTRATIVAS :**

. PLANEACION	51%
. ORGANIZACION	57%
. ANALISIS DE PROBLEMAS	57%
. TOMA DE DECISIONES	50%
. CONTROL ADMINISTRATIVO	52%



- HABILIDADES HUMANAS :

. COMUNICACION	52%
. RELACIONES INTERPERSONALES	56%
. SENSIBILIDAD PERSONAL	43%
. INICIATIVA	39%
. PROACTIVIDAD	54%
- INTERES POR LA CALIDAD :	61%

Descripción de las Areas :

- PLANEACION

- . Claridad en metas y objetivos de la Organización. ®
- . Mayor claridad en la asignación de funciones a nivel individual y por Departamento.
- . Desconocimiento de normas y procedimientos.
- . Ausencia de planes y programas de Capacitación Técnica para los Recursos Humanos.
- . Ambigüedad en el manejo de conceptos : Unidad de Mando, Delegación, Control y Liderazgo.
- . Se observa ausencia de indicadores para el cumplimiento de objetivos.
- . Se trabaja solamente en objetivos a corto plazo,

principalmente en lo Académico.

- . El personal Administrativo, no ha sido seleccionado entre un grupo de personas aspirantes al puesto.
- . Las Oficinas Administrativas presentan incomodidad e inadecuación para las personas que allí laboran.

### ORGANIZACION

En el Organigrama actual observamos :

Una interdependencia entre los dos Secretarios, el Administrativo y el Académico; ellos por línea de autoridad dependen directamente de la Dirección. Cualquier otra interdependencia desorienta al personal Administrativo.

Una línea de interdependencia entre el Departamento de Recursos Humanos y los Maestros. Los últimos dependen directamente del Secretario Académico y nada tienen que ver en lo disciplinario con el Departamento de Recursos Humanos.

El Secretario Académico aparece con un sobrecargo de Departamentos y personas.

Una Junta Asesora como Staff indefinida en cuanto a funciones y estructura.

- . La falta de un Manual de Procedimiento, impide el establecer un proceso claro para desarrollar las diversas actividades.

- ANALISIS DE PROBLEMAS

El Personal Administrativo adolece en un 57% de la habilidad para detectar la información que le permita identificar el Problema, sus causas reales y la mejor solución.

- TOMA DE DECISIONES

• El mayor porcentaje de las decisiones se controla en los niveles altos.

• Existe una limitación en las fuentes de información para las personas que deben tomar una decisión.

• La excesiva carga de funciones en la Secretaría Académica y las que desempeña el Jefe de Planeación Académica, impide en ciertos momentos madurar una buena decisión.

• Las personas se sienten inseguras al tomar una decisión por la falta de oportunidades y capacitación.

- CONTROL ADMINISTRATIVO

En un 52% se hace necesario desarrollar la habilidad para establecer y mantener un Registro de Seguimiento de las actividades ejecutadas o delegadas en el personal.

- COMUNICACION - RETROINFORMACION

- . Se presenta una deficiencia en el manejo de la retroinformación a un nivel del 52%.
- . La terminología utilizada, en la mayoría de los casos, no es la más adecuada.
- . Se le da mayor importancia a la comunicación escrita (órdenes de trabajo), que a la comunicación oral como fuente de interrelación y acercamiento entre las personas.
- . La Comunicación está orientada a alimentar los altos niveles; no llega a todos los miembros de la Organización.

- RELACIONES INTERPERSONALES

- . Las personas se sienten solas y temerosas en su cargo.
- . Se percibe poco acercamiento entre Jefes y Subordinados lo cual impide un mejor manejo de las Relaciones Humanas.
- . Existen pocas oportunidades de acercamiento social.
- . Se trabaja individualmente lo cual conduce a una pobreza en las relaciones interpersonales.
- . Se observa un conflicto entre el grupo Secreta-

rial y el personal de Intendencia.

- . Las personas aceptan la forma de liderazgo institucionalizada como una condición para su desarrollo y crecimiento personal.

- SENSIBILIDAD PERSONAL

- . El desarrollo de esta habilidad para percibir y reaccionar oportunamente ante las necesidades de otros se encuentra aproximadamente en un 57%.

- INICIATIVA - PROACTIVIDAD

- . Se observa baja involucración, dinamismo e iniciativa en el personal.
- . Se cumple con las funciones asignadas por una obligación contraída.

- . La acción correctiva no es tomada por la misma persona, sino que se espera una solución de más arriba.

- . Los eventos se dejan pasar y se aceptan más en forma pasiva que tomar acción para influenciarlos.
- . Pocos se sienten orgullosos de llevar puesta la camiseta de su Organización. Falta amor a ella.

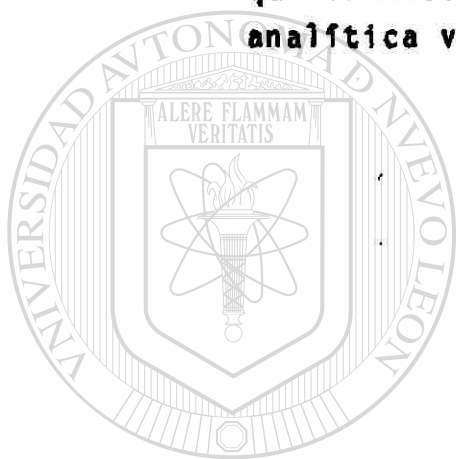
- INTERES POR LA CALIDAD

Se detectó, en forma significativa (61%), poca habilidad para establecer y alcanzar altos estándares

de desempeño y una alta Productividad.

Si se presentan deficiencias en el Proceso Administrativo y en el Desarrollo de Habilidades, esto conduce naturalmente a bajar los niveles de productividad y calidad de vida en el trabajo.

A modo de síntesis, presentamos el siguiente cuadro que creemos logre nuestro objetivo de una rápida pero analítica visión de la Organización Intervenido.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

SINTESIS

INSTRUMENTOS	.CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO GENERAL	CUESTIONARIO DE NECESIDADES DE DESARROLLO	ENTREVISTA DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL (Correlación con el Cuestionario General)
	Prioridad / Variable	Prioridad / Variable	Prioridad / Variable
	1. TOMA DE DECISIONES 44%	1. INTERES POR LA CALIDAD 61%	1. PLANEACION 62%
	2. 2.1. PLANEACION (2) 2.2. RETROINFORMACION 38%	2. 2.1. ORGANIZACION 57% 2.2. ANALISIS DE PROBLEMAS 2.3. COMUNICACION ORAL	2. RETROINFORMACION 62%
	3. 3.1. ATENCION INTERPERSONAL 31% 3.2. SENSIBILIDAD PERSONAL	3. PLANEACION 52%	3. COORDINACION DE EQUIPOS DE TRABAJO 62%
	4. 4.1. INICIATIVA 26% 4.2. ESTILO ADMINISTRATIVO.	4. 4.1. TOMA DE DECISIONES 52% 4.2. CONTROL ADMINISTRATIVO 4.3. INICIATIVA	4. 4.1. RELACIONES INTERPERSONALES 55% 4.2. "APRENDIZAJE POR ENSAYO Y ERROR"
			5. 5.1. PROACTIVIDAD 54% 5.2. TOMA DE DECISIONES 5.3. SENSIBILIDAD PERSONAL

Figura No. 45

### AREAS MAS DESARROLLADAS.

- Las personas se encuentran satisfechas en el desempeño de sus funciones (79%).
- Se observa un apoyo para el desarrollo y crecimiento personal (67%).
- Un adecuado manejo del conflicto (67%).
- Creatividad (65%).
- El estilo de liderazgo institucionalizado es aceptado en un (65%).
- El uso de la delegación de funciones en un (60%).
- Se respeta la autonomía de los Subordinados (59%).
- Se acepta el riesgo y el error como condición de crecimiento (64%).
- Manejo de autoridad (55%).
- Manejo de la persuasión (55%).
- Se observa claridad en la estructura de la Organización (55%).



## II PARTE : AREAS POR DESARROLLAR (Maestros)

- La Estructura de la Facultad se encuentra en un grado medio de desarrollo.
- La Tecnología Educativa utilizada, de la misma forma se halla en un grado medio de su desarrollo.
- Los niveles de Comunicación no están muy claramente definidos.
- Los Maestros perciben unas positivas relaciones interpersonales a nivel general de la Organización, pero la relación entre ellos mismos, es mínima debido al sistema de contratación por horas.
- El sistema de contratación por horas, no favorece la involucración del Personal Docente con su trabajo y menos la asesoría individual a los Estudiantes en su formación académica y en el campo de la Investigación Artística.

## AREAS MAS DESARROLLADAS (Maestros)

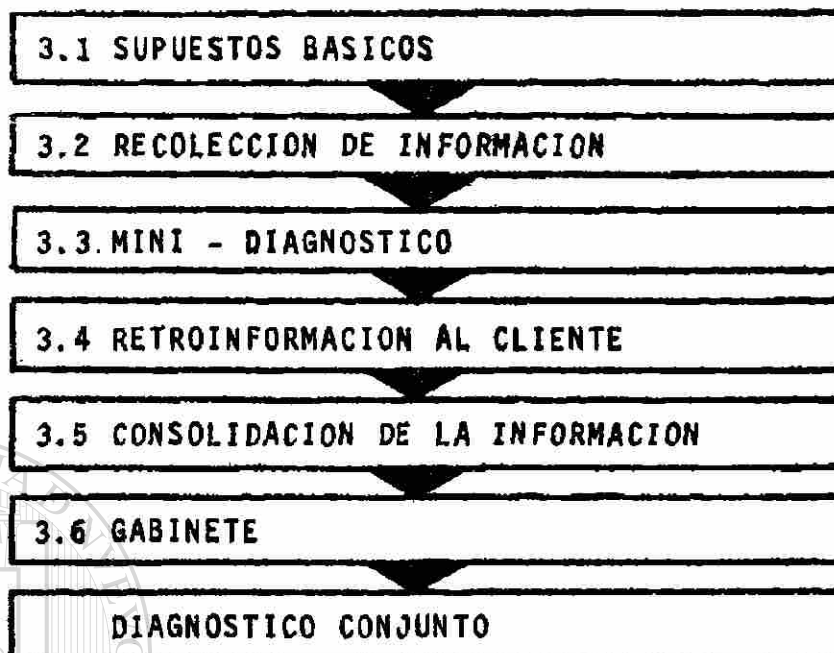
- El Personal Docente, se siente altamente motivado de trabajar para la Facultad.
- Se sienten orgullosos de formar parte del elemento humano en la Organización.

- Creen en los valores tanto personales como en los de su Institución para la cual laboran.
- Se les respeta la autonomía en el Proceso de la Toma de Decisiones.
- Aceptan el liderazgo institucionalizado.

## II PARTE : TRABAJO CON LOS ESTUDIANTES.

Como consecuencia del Desarrollo del PLAN GENERAL III, se estructuró un DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL, desde el punto de vista de la percepción que tienen los estudiantes sobre el momento actual de la Institución en sus componentes Administrativo, Académico y Disciplinario, el cual ya se encuentra descrito en los cuadros números 40, 41, 42, 43 y 44.

Creemos innecesario volver a transcribir esta síntesis de la información recolectada y analizada estadísticamente.



Creímos haber reunido todos los elementos necesarios para dar a conocer el Diagnóstico Organizacional logrado, a nuestro Sistema Cliente. Nos reunimos con el Director de la Institución con el fin de elaborar un Plan conjunto de actividades para dar cumplimiento a esta-nuestra última fase del Proceso establecido.

El Director, una vez analizados los componentes básicos del Diagnóstico, juzgó ser éste el momento más oportuno para darlo a conocer a toda la Planta de Personal Administrativo y con el compromiso de informar más tarde al personal Docente y a los Estudiantes en una reunión conjunta.

De común acuerdo, se estableció el siguiente Programa de Actividades.

**INTERVENCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
DIAGNOSTICO CONJUNTO  
PROGRAMA DE ACTIVIDADES**

Lugar : CAPILLA ALFONSINA

FECHA : Abril 7 de 1984

FASES	HORA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
I	9:00	ENTRADA.	10'	FACILITADOR
II	9:10	MANIFESTACION DEL DESEO EXPRESO DEL LIDER.	20'	DIRECTOR
	9:30	PARTICIPACION DE LOS SECRETARIOS ACADEMICO Y ADMINISTRATIVO.	20'	
	10:00	DESCANSO,	10'	
	10:10	DINAMICA DE GRUPO (Comunicación).	40'	FACILITADOR
	10:50	LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION HUMANA.	20'	CONFEREN- CISTA.
	11:10	LA RETROINFORMACION	20'	FACILITADOR
III	12:10	PRESENTACION : AREAS BIEN DESARROLLADAS- ARAS POR DESARROLLAR.	60'	FACILITADOR
	13:10	C O M I D A		

## DESARROLLO DEL PROGRAMA DE ACTIVIDADES.

### ENTRADA

El Facilitador abre la sesión de trabajo con un interrogante : PARA QUE ESTAMOS AQUI ?

Hemos terminado la Intervención de Desarrollo Organizacional en su Etapa Diagnóstica; deseamos compartir con todos Ustedes los resultados obtenidos. Una vez - suministrada la información recopilada, podremos ubicarnos en el contexto real del Desarrollo de nuestra Facultad. Somos parte de ella y en alguna medida podemos trabajar juntos para mejorarla. Tengamos presente en todas las actividades que realicemos este hermoso lema : "NADIE SABE TANTO COMO TODOS JUNTOS"...

Al finalizar esta jornada, esperamos que todos juntos nos sintamos comprometidos en su desarrollo.

### MANIFESTACION DEL DESEO EXPRESO DEL LIDER

El Director de la Organización toma la palabra para - agradecer la presencia de todos, expone cuál es la Misión de la Facultad, su función social, sus perspectivas y lo que espera de cada uno de sus miembros de la Institución que en este momento histórico de su desarrollo él dirige. Agradece al Equipo Consultor la labor hasta entonces realizada; que lo que se está realizando no es más que un arranque de todo un Plan de Desarrollo. Espera de esta jornada un compromiso manifiesto y definitivo de trabajar todos juntos en beneficio de la Organización.

**PARTICIPACION DE LOS SECRETARIOS ADMINISTRATIVO Y ACADÉMICO**

Como responsables y cabeza de la Unidad Organizacional respectiva, cada uno de ellos informa sobre las funciones, objetivos y planes generales, y específicamente los de cada Departamento bajo su dependencia. Solicitan la colaboración de todos los presentes para el buen éxito de las actividades a realizar.

Su intervención, la consideramos muy oportuna por ser ellos los dos brazos de la Dirección y porque en alguna forma se estaba iniciando un Plan de Acción de tipo correctivo orientado a la solución de algunos problemas detectados en la Etapa de Diagnóstico.

Finalizada su participación, se dejó un breve receso.

**DINAMICA DE GRUPO : FIESTA DE PRESENTACION**

Quién más, quién menos sufrimos de incomunicación en nuestras diarias actividades. La dinámica a desarrollar, esperamos les haga ver lo rico y valioso de la Comunicación, y al finalizar esta actividad, hayamos logrado un mayor acercamiento entre todos nosotros.

Cada compañero realizó la presentación de su vecino no sin antes haberlo entrevistado durante un tiempo aproximado de diez minutos. Luego a la inversa.

Muchos de los presentes desconocían situaciones, preparación técnica y otras cualidades de sus mismos compa-

neros de trabajo. Esta dinámica ayudó al descongelamiento de las prevenciones y tensión inicial de los participantes.

### LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION HUMANA

Se establecen las bases de una acertada Comunicación entre las personas y a nivel de la Organización como elemento fundamental a través del cual se canalizan - las ideas, las expectativas, los sentimientos, motivaciones y frustraciones de cada uno. Se hace necesario dejar a un lado la terminología sofisticada y poética para utilizar vocablos claros y concretos en el mensaje a transmitir.

### DINAMICA DE GRUPO : MI CONDUCTA A LOS OJOS DE LOS DEMAS

Con frecuencia, no nos atrevemos a expresar nuestros verdaderos sentimientos respecto a lo que pensamos o percibimos de nuestros compañeros o Jefes inmediatos. Es conveniente, vencer nuestras falsas inhibiciones y el temor a decir lo que sentimos.

Libremente, cada quién tuvo la oportunidad de solicitar Feed-Back en cuanto a la percepción que tienen de su persona.

Crefamos en este momento haber logrado un clima altamente favorable para el desarrollo de dicha actividad.

Desafortunadamente, aún persistían temores y poca apertura entre los presentes.

Esta actividad no se logró en más de un 60%.

### LA RETROINFORMACION

El Facilitador expone muy brevemente las normas que se deben tener en cuenta al dar la retroinformación y la importancia que ésta tiene dentro del contexto de la Organización como elemento evaluativo de las acciones que cada uno realiza y del producto que se está obteniendo.

### PRESENTACION DEL DIAGNOSTICO

Mediante la utilización de acetatos, rotafolios, gráficas y cuadros sinópticos, se llevó a cabo la presentación del Diagnóstico como realidad actual de la Organización intervenida.

Como Consultores, vimos la necesidad de hacer resaltar el Diagnóstico como paso fundamental para el éxito en el Proceso de Consultoría, enfatizando en el hecho de que aunque las primeras etapas del Proceso implican actividades de Diagnóstico (Selección del Cliente y Supuestos Básicos), se hacía necesario profundizar aún más en éste, dedicando para ello un gran esfuerzo individual y de Equipo.

Durante la exposición, se solicitaron aclaraciones o mayor información sobre aspectos como Proceso, Metodologías e Instrumentos utilizados. El Equipo Consultor, ratificó una vez más la neutralidad y objetividad en la recolección, análisis y síntesis de la información.

Transcurridas dos horas y luego de haber dado respues



ta a los diferentes interrogantes planteados por los presentes, se dió por finalizada esta actividad no sin antes haber dejado en la mente de cada uno la siguiente inquietud :

"CONFORMAMOS UN TODO INVOLUCRADO EN EL DESARROLLO DE NUESTRA ORGANIZACION. SOMOS CONSCIENTES EN ESTE MOMENTO DE SU REALIDAD; AHORA, QUE VAMOS A HACER...? EL PROCESO SE HA INICIADO Y SE DEBE CONTINUAR"



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJES.

Hace aproximadamente diez meses, nacía en nosotros una inquietud que poco a poco fué tomando forma hasta convertirse más tarde en una realidad: Elaborar nuestra Tesis de Grado, teniendo como Marco Conceptual las Teorías y Práctica del Desarrollo Organizacional. Con el constante apoyo de Directivos y Maestros de la Facultad de Psicología, ésta inquietud cristalizó en un Proyecto concreto de Consultoría de Procesos. Logramos felizmente llevarlo a la práctica. Hemos terminado la Intervención. AHORA QUE NOS QUEDA ?

- Una gran satisfacción de haber llevado a cabo lo que nos proponíamos hace algún tiempo.
- Grandes experiencias, como personas y como Profesionales en el Campo de las Ciencias del Comportamiento.
- Que el Desarrollo Organizacional se aprende haciendo, e interactuando con un Cliente real.
- Que definitivamente, sin el apoyo de la Alta Dirección, se hace bien difícil llevar a feliz término un Proceso de Intervención de Desarrollo Organizacional.

Hemos considerado, que para ser más objetivos en la presentación y descripción de los aprendizajes logrados demos a conocer mediante un Perfil, el Antes y el Ahora del Desarrollo de nuestras habilidades como Consultores.

## HABILIDADES DEL CONSULTOR EN D. O.

## -CUESTIONARIO

HABILIDADES HUMANAS

BAJO				ALTO	
1	2	3	4	5	(1) Cuidado genuino por la Organización y sus miembros.
1	2	3	4	5	(2) Habilidad para establecer "repport" y confianza, rápidamente con el cliente, siendo: cálido, competente y honesto, y relacionándose en una situación de "yo estoy bien, tu estás bien".
1	2	3	4	5	(3) Alta responsabilidad a las necesidades de la organización y a la situación de la misma.
1	2	3	4	5	(4) Conciencia personal de las propias fortalezas y debilidades, en el trato con otras personas.
1	2	3	4	5	(5) Fuerte motivación a desarrollar y lograr objetivos.
1	2	3	4	5	(6) Habilidades de comunicación para ser un buen escucha y guía; dar y recibir retroinformación; ser asertivo y persuasivo; confrontar, teniendo cuidado por el otro y para revisar información y percepciones propias, antes de dar conclusiones.
1	2	3	4	5	(7) Habilidad para: motivar, apoyar y desarrollar a otros.
1	2	3	4	5	(8) Deseo de enseñar a otros lo que conoce.
1	2	3	4	5	(9) Habilidad para manejar constructivamente: stress, frustraciones y desalientos propios.
1	2	3	4	5	(10) Deseo de admitir y aprender de los errores.
1	2	3	4	5	(11) Deseo de tomar riesgos.
1	2	3	4	5	(12) Habilidad para practicar y modelar lo que uno predica.

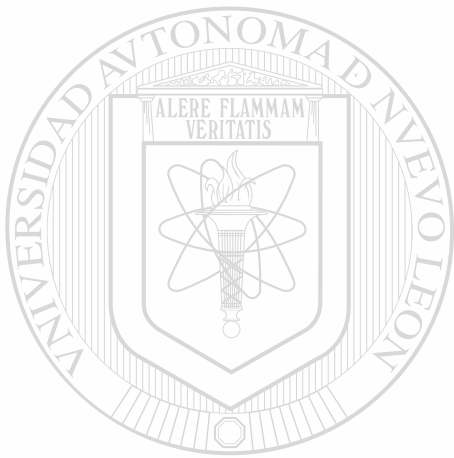
HABILIDADES TECNICAS

- |   |   |   |   |   |      |  |
|---|---|---|---|---|------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (13) | Conocimiento actualizado de D.O. Ciencias del Comportamiento y Comportamiento Organizacional.  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (14) | Habilidad para realizar presentaciones escritas, que permitan al cliente comprender: propuestas, reportes, etc...  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (15) | Habilidad para el diagnóstico efectivo de fortalezas y restricciones de una organización o grupo, por medio de: entrevistas cuestionarios y análisis organizacional. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (16) | Habilidad para sintetizar, preparar y retransmitir resultados en una forma útil.   |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (17) | Habilidades de "Teambuilding" , consultoría de procesos y en ayuda a individuos y grupos, para identificar y resolver problemas y conflictos.                        |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (18) | Habilidades de entrenamiento.  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (19) | Habilidades para visualizar y diseñar programas de largo alcance, programas de entrenamiento, intervenciones de grupo y programas de seguimiento.                    |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (20) | Habilidad para entender y comunicar con claridad: teorías, principios y modelos.   |

PUNTUACION

ANTES : -----	Excelente	90-105
AHORA : _____	Sobresaliente	80-89
	Aceptable	70-79
	Limitado	60-69
	Abajo del promedio	60 o menos.

\* Este instrumento fué traducido y adaptado por: LIC. PATRICIO PIMENTEL M.D.C de "Managing Change: Keeping it Goig". "O.D. Skills, Payoffs and Pitfalls" Págs. 25 - 26,



A N E X O S

UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A continuación, encontrará una serie de planteamientos que hacen referencia a la situación actual de la Organización, ESCUELA DE ARTES VISUALES.

Le pedimos, que con la mayor objetividad y sinceridad lo responda teniendo en cuenta las siguientes Instrucciones:

- Si Usted piensa que las dos situaciones que se plantean en cada punto se dan y no puede localizar una tendencia hacia una en especial, entonces señale el 0 en la escala :

$$\frac{+2 \quad +1 \quad 0 \quad +1 \quad +2}{\phantom{+2 \quad +1 \quad 0 \quad +1 \quad +2}}$$

- Si se da más la del lado derecho o la del lado izquierdo, señale +1 del lado respectivo.

- Si se dan totalmente las condiciones de alguno de los dos lados, señale +2 en el lado respectivo.

EN LA ESCALA DE CADA PLANTEAMIENTO SOLO DEBE APARECER UNA MARCA O SEÑAL.

NOTA ~ Se provee de un espacio adicional para sus valiosas observaciones.

Gracias,

GRUPO CONSULTOR

ANEXO No. 1.

1. Sólo el Director formula los objetivos de la Organización

2. Las cosas andan mal y nada hacemos por corregirlas.

3. Mí puesto me permit- ayudar a otros a solucionar sus problemas.

4. La toma de decisiones a nivel directivo, es compartida.

5. La planeación y ejecución, son tareas exclusivas del Director.

6. Las opiniones de algunas personas, ni son oídas, ni tenidas en cuenta.

7. Se tienen en cuenta los sentimientos- y las necesidades de las personas.

8. Existen condiciones y actitudes de -- apoyo para el crecimiento.

9. Ante una crisis, nos aislamos y nos - culpamos unos a otros.

10. Los conflictos se manejan en forma -- superficial.

11. Percibo que mi crecimiento y desarrollo personal, va en aumento.

12. La retroinformación es constante.

+2 +1 0 +1 +2

+2 +1 0 +1 +2

+2 +1 0 +1 +2

+2 +1 0 +1 +2

+2 +1 0 +1 +2

+2 +1 0 +1 +2

+2 +1 0 +1 +2

+2 +1 0 +1 +2

+2 +1 0 +1 +2

+2 +1 0 +1 +2

+2 +1 0 +1 +2

+2 +1 0 +1 +2

Todos los participantes en la formulación de los objetivos organizacionales.

Nos preocupan los problemas y su solución.

Mí puesto es mas importante que la solución de los problemas.

Se toman decisiones a nivel directivo sin tener en cuenta los demás.

En la planeación y ejecución de actividades, la responsabilidad es de todos.

Las opiniones de todas las personas son-- oídas y tomadas en cuenta.

Las necesidades y sentimientos de las personas son asuntos secundarios.

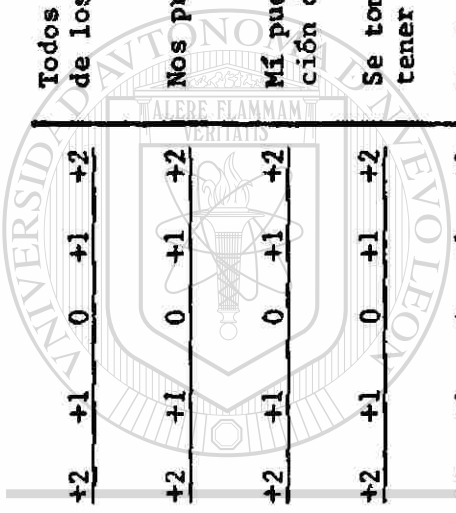
Hay ausencia de condiciones de apoyo para el crecimiento.

Cuando hay crisis, nos unimos para enfrentarla.

El manejo del conflicto es importante para la toma de decisiones y el crecimiento personal.

Mi crecimiento personal es limitado.

La retroinformación es poco usual en mi Institución.



13. Las Relaciones Interpersonales son pobres.
14. Me siento atado y aburrido en mi puesto.
15. El Director es un lider democrático.
16. El Director respeta la autonomía de sus subordinados.
17. El riesgo no es aceptado por temor.
18. En Artes Visuales, no se permite el error
19. La estructura organizacional de nuestra escuela, está bien definida.
20. El estilo administrativo de nuestros directivos es innovación
21. No tenemos participación alguna en los planes de innovación.

- Las relaciones humanas son excelentes.
- Las funciones que desempeño en mi puesto, me producen satisfacción.
- El Director es un papá que da recetas.
- El Director, lo controla todo.
- El riesgo se acepta como condición de crecimiento y cambio.
- El error es considerado como fuente de aprendizaje.
- La estructura organizacional, no está bien definida.
- La forma de administrar, es tradicional.
- Los planes de innovación, son compartidos y las ideas de todos, consideradas.

+2	+1	0	+1	+2
+2	+1	0	+1	+2
+2	+1	0	+1	+2
+2	+1	0	+1	+2
+2	+1	0	+1	+2
+2	+1	0	+1	+2
+2	+1	0	+1	+2
+2	+1	0	+1	+2
+2	+1	0	+1	+2

OBSERVACIONES :

---



---



---



## ( PRIMERA APLICACION )

PUESTO ANALIZADO : \_\_\_\_\_ OCUPANTE : \_\_\_\_\_

JEFE : \_\_\_\_\_ FECHA : \_\_\_\_\_

A continuación encontrará enlistadas una serie de características que son importantes - para desarrollar efectivamente un puesto de trabajo.

Le pedimos, que pensando en un puesto específico, defina cuáles son importantes para el éxito en la realización del mismo y la señale en la COLUMNA DEL LADO IZQUIERDO en el -- paréntesis " SI " , las que no sean importantes señalelas en el entreparéntesis -- " NO " .

Para aquellas características que haya señalado en el entreparéntesis " SI " le -- pedimos, que utilizando la columna del lado derecho, defina el grado de desarrollo --- actual de la persona que ocupa dicho puesto con un asterisco ( + ). Posteriormente -- en esta misma columna, establezca con una " X " el grado que considera que idealmente debería poseer el ocupante de dicho puesto.

Para el efecto, utilice la siguiente escala :

- A. Habilidad no desarrollada.
- B. Habilidad insuficientemente desarrollada.
- C. Habilidad satisfactoriamente desarrollada.
- D. Habilidad altamente desarrollada.

NOTA : Se proveen espacios adicionales para que Usted incluya aquellas característi- cas no contempladas en este cuestionario y que considere importantes para éste --- puesto.

Gracias.

ANEXO No. 2.

## ( SEGUNDA APLICACION )

PUESTO ANALIZADO : \_\_\_\_\_ OCUPANTE : \_\_\_\_\_

JEFE INMEDIATO : \_\_\_\_\_ FECHA : \_\_\_\_\_

A continuación, usted encontrará una serie de características que son importantes para desarrollar efectivamente un puesto de trabajo,

Para aquellas características que aparecen señaladas en el entreparéntesis " SI ", le pedimos que utilizando la columna del lado derecho, defina el grado de desarrollo actual de la persona que ocupa dicho puesto.

Para efecto, le sugerimos utilizar la siguiente escala :

- A. Habilidad no desarrollada.
- B. Habilidad insuficientemente desarrollada.
- C. Habilidad satisfactoriamente desarrollada.
- D. Habilidad altamente desarrollada.

NOTA : Las características que aparecen señaladas en el entreparéntesis -- " SI " , son las mismas por usted propuestas en el cuestionario anterior sobre el Diseño de Puestos.

Gracias.

GRUPO CONSULTOR

SI	NO	CARACTERISTICA	A	B	C	D
( )	( )	<u>Manejo del Cambio:</u>  Habilidad para sugerir y aplicar modificaciones al proceso de trabajo que repercutan positivamente en el desarrollo del mismo.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Administración del Tiempo:</u>  Capacidad para distribuir adecuadamente el tiempo logrado así que las actividades importantes sean realizadas en forma oportuna.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Planeación:</u>  Preparar planes que consideren tiempo, recursos humanos y materiales -- los cuales permitan llevar a cabo -- objetivos.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Organización:</u>  Establecer un proceso para desarrollar diversas actividades determinando y -- asignando los recursos necesarios para llevarlas a efecto.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Coordinación de Equipos de Trabajo:</u>  Habilidad para llevar a un grupo a la consecución de un objeto específico -- teniendo en cuenta las características y necesidades de los miembros.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Análisis de Problemas:</u>  Habilidades para detectar información-relevante que permita identificar el problema, sus causas reales y la mejor opción de solución.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Toma de decisiones:</u>  Capacidad para seleccionar entre varias opciones las más adecuadas y en el momento oportuno .	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Uso de la Delegación:</u>  Habilidad para delegar en los subordinados y entender quien puede solucionar -- mejor un problema y/o tomar una mejor -- decisión.	( )	( )	( )	( )

SI	NO	CARACTERISTICA	A	B	C	D
( )	( )	<u>Control Administrativo:</u> Definición de necesidades y medios de -- control, manteniendo los mismos durante el proceso de desarrollo del trabajo.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Liderazgo:</u> Habilidad para guiar a un grupo hacia -- el cumplimiento de un objetivo obteniendo a través de éste, satisfacción colaboración y efectividad.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Persuasión:</u> Habilidad para organizar y presentar las ideas en forma lógica y convincente lo -- cual permita concretar la venta de las -- mismas.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Iniciativa:</u> Disposición para influenciar activamente los eventos más que aceptarlos en forma pasiva.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Tolerancia a la Presión:</u> Habilidad para mantener el mismo ritmo -- de trabajo y nivel de calidad ante situaciones de presión y/u oposición.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Flexibilidad:</u> Habilidad para modificar el comportamiento personal y el estilo administrativo -- para lograr objetivos adaptándose oportunamente a situaciones cambiantes.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Interés por la Calidad:</u> Habilidad para establecer y alcanzar oportunamente altos estándares de desempeño.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Colaboración:</u> Contribución constante e importante con otros ( personas o grupos ) para el logro de su objeto.	( )	( )	( )	( )

SI	NO	CARACTERISTICA	A	B	C	D
( )	( )	<u>Sensibilidad Personal:</u>  Habilidad para percibir y reaccionar con oportunidad a las necesidades - e ideas de otros. Objetividad para percibir su propio impacto sobre los demás.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Confrontación:</u>  Habilidad para expresar en forma directa opiniones contrarias a las de los demás buscando una relación, ganar, ganar.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Motivación Personal:</u>  Mostrar interés y entusiasmo en lo que haces; estar siempre dispuesto a aceptar nuevas tareas y responsabilidades.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Comunicación Oral:</u>  Efectividad en la expresión en situaciones individuales o de grupo - (incluye gestos y comunicación no verbal.)	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Comunicación Escrita:</u>  Habilidad para expresar sus ideas en una forma clara y concreta por escrito, haciendo un buen uso de la sintaxis.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Habilidad para escuchar:</u>  Habilidad para captar ideas y conceptos con rapidez, y para resumir información presentada verbalmente.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	<u>Creatividad:</u>	( )	( )	( )	( )
( )	( )		( )	( )	( )	( )
( )	( )		( )	( )	( )	( )

## ANEXO No. 3

ENTREVISTA DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL  
GUIA

## TAREAS :

Consiste en subdividir el trabajo que debe hacerse por Divisiones, Departamentos y personas en la Organización.

Aspectos Básicos :

- Flujo de Trabajo.
- Diseño de Puestos.

## METAS :

Son planes expresados como resultados a ser logrados e incluyen Misión, Propósitos, Objetivos, Fechas límite de cumplimiento, Estándares, Objetivos a corto y largo plazo.

## ESTRUCTURA :

Consiste en el agrupamiento de tareas para formar Unidades de Trabajo, Departamentos y Divisiones dentro de la Organización.

Aspectos Básicos:

- Autoridad.
- Análisis de problemas.

- Toma de decisiones.
- Control.
- Planeación.
- Comunicación.
- Reglamentos.

**HUMANO - SOCIAL :**

Comprende las Capacidades, Habilidades, Motivación, Solución de conflictos, Valores, Sentimientos, Satisfacción en el trabajo, Dinámicas de grupos y los Sistemas de influencia.

Aspectos Básicos :

- *Habilidades y Capacidades.*

- *Liderazgo.*

- *Interacciones.*

- *Normas de Comportamiento.*

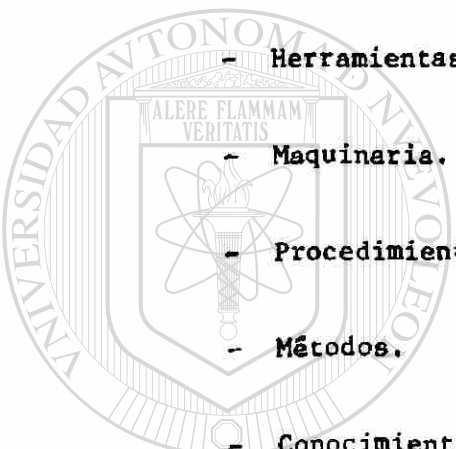
- *Motivación.*

- *Satisfacción en el trabajo (involucración).*

**TECNOLOGIA:**

Está conformado por la especialización de Conocimientos y Habilidades requeridas, Técnicas usadas para transformar los insumos en productos, Metodologías ...

**Aspectos Básicos :**

- 
- Herramientas.
  - Maquinaria.
  - Procedimientos.
  - Métodos.
  - Conocimientos Técnicos.

# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

NOTA : La anterior guía, en sus delineamientos generales, en la presentada por el Lic. Jorge Zuloaga Chávez en el texto : " DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL , Módulo II - 3", Universidad de Monterrey, 1980.

®



ESTRUCTURA ACADEMICA

ANEXO No. 4

I. ESTRUCTURA EN LA FACULTAD

- |   | 0     | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Los objetivos de la Facultad están claramente definidos        | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 2. Como Maestro, participo en la formulación de Objetivos.        | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 3. Percibo que los Objetivos se están cumpliendo.                 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 4. Conozco la actual Estructura y Organización de la Facultad.    | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 5. Percibo que es la más adecuada y funcional.                    | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 6. Se deben establecer indicadores de cumplimiento de Objetivos.  | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 7. Los Objetivos de la Facultad y mis objetivos, son acordes.     | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 8. Se observa EFECTIVIDAD en el grupo que administra la Facultad. | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 9. Mi situación laboral en esta Facultad me satisface.            | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |

II. ESTRUCTURA ACADEMICA - TECNOLOGIA EDUCATIVA

- |  |       |
|--|-------|
| 1. El actual PLAN DE ESTUDIOS, está bien diseñado.   | _____ |
| 2. La ACENTUACION TERMINAL, ARTES PLASTICAS, obedece a una necesidad real del medio.                     | _____ |
| 3. La ACENTUACION TERMINAL, ARTES GRAFICAS, obedece a una necesidad real del medio.                      | _____ |
| 4. La ACENTUACION TERMINAL, ARTES TEXTILES, obedece a una necesidad real del medio.                      | _____ |
| 5. La ACENTUACION TERMINAL, ARTES CAMAROGRAFICAS, satisface una necesidad del medio.                     | _____ |
| 6. La ACENTUACION TERMINAL, ARTES ESCENOGRAFICAS, va a satisfacer una necesidad real del medio.          | _____ |
| 7. Se observa que están previsto los Recursos Humanos para el cumplimiento de los Objetivos.             | _____ |
| 8. Se proveen y proveen los recursos materiales para el cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno. | _____ |

- 9.- Los Objetivos del PLAN DE ESTUDIOS, son claros y alcanzables.
- 10.- Los Objetivos de cada Materia, son claros y reales.
- 11.- Se evalúan y actualizan periódicamente los contenidos de cada Programa Académico.
- 12.- Existe una interrelación entre las diversas asignaturas.
- 13.- Las ayudas didácticas y la Metodología de Enseñanza, son las más adecuadas y actualizadas.
- 14.- La Facultad se preocupa por planear y ejecutar Programas de Capacitación Metodológica.
- 15.- Me preocupo por actualizar mis conocimientos.
- 16.- Se percibe un Planeamiento Educativo en Artes Visuales.

### III.- LIDERAZGO

- 1.- Confiamos en la actual Administración de la Facultad.
- 2.- El Director confía en los Maestros.
- 3.- El Director por su estilo personal de Administrar logra obtener colaboración e ideas de los Maestros.
- 4.- Siento que puedo exponer mis ideas a la Dirección.
- 5.- El Estilo del liderazgo en nuestra Facultad, es funcional.

### IV.- COMUNICACION

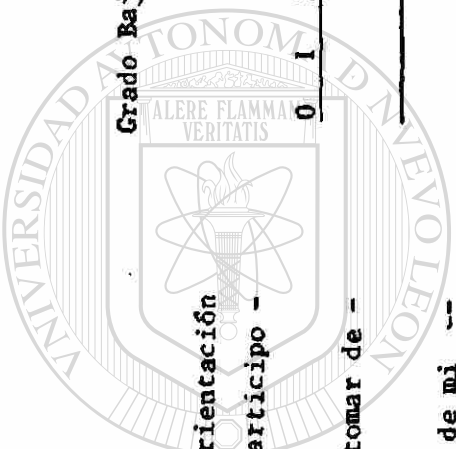
- 1.- Oportunamente recibo la información de lo que sucede en la Facultad.
- 2.- La Comunicación Formal (Manuales, Normas y Procedimientos) es adecuado y suficiente.
- 3.- La Comunicación Informal (Rumores, chismes, etc.) me afecta negativamente.
- 4.- Informo al Secretario Académico sobre el cumplimiento de Programas y novedades encontradas en su desarrollo.
- 5.- Se me informa oportunamente de las actividades que debo realizar.

V. MOTIVACION

- 1. Me siento orgulloso de ser Maestro en Artes Visuales.
- 2. En Artes Visuales, se cree en la importancia de las personas como individuos.
- 3. Siento que la Organización permite el Desarrollo personal y Profesional.
- 4. Somos susceptibles a sistemas de premios y castigos.
- 5. Necesitamos sentir que somos Ganadores y requerimos de un reforzamiento positivo.
- 6. Se nos dá la oportunidad de demostrar nuestros conocimientos y experiencias.
- 7. Nuestras acciones y conductas forjan actitudes y opiniones.
- 8. Encontramos un significado en nuestro trabajo.

VI. RELACIONES INTERPERSONALES

- 1. Las Relaciones Interpersonales nos hacen sentir en familia.
- 2. Cuando se me presenta un problema, siento que puedo acudir a mis compañeros para solucionarlo.
- 3. Se percibe un espíritu de colaboración de los Maestros hacia la dirección Académica de la Facultad.
- 4. Las vivencias sociales ( cumpleaños, fiestas de ocasión), en Artes Visuales, fomentan las buenas relaciones.



VII. TOMA DE DECISIONES

	Grado Bajo	Grado Medio	Grado Alto
	0	1	2
	3	4	5
	6	7	8
	9	10	

1. Cuando se toma alguna decisión respecto a Orientación Ajustes o Cambios en el PLAN DE ESTUDIOS, participo - en ella. \_\_\_\_\_
2. En mi labor Académica, tengo libertad para tomar de - cisiones. \_\_\_\_\_
3. Se respetan mis decisiones en el desarrollo de mi - cátedra. \_\_\_\_\_
4. Las decisiones en lo Académico, competen al Director - y al Secretario Académico. \_\_\_\_\_

VII. VALORES

1. Creo ser el MEJOR en mi área respectiva. \_\_\_\_\_
2. Creo tener una calidad superior y una enseñanza modelo. \_\_\_\_\_
3. Creo en la importancia del crecimiento y en el logro - de un buen producto (Licenciado o técnico ). \_\_\_\_\_
4. Creo impactar en mis Alumnos por mis conocimientos ténni - cos, experiencias y métodos de enseñanza. \_\_\_\_\_
5. Creo en la Filosofía de mi Institución. \_\_\_\_\_

SUGERENCIAS : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) LITTERER, Joseph A. Análisis de las Organizaciones. Edit. Limusa. México 1979, pg. 6.
- (2) KAST, Fremon E. y ROSENZWEIG, James. Administración de las Organizaciones. Edit. McGraw Hill. México 1981, pg. 85.
- (3) VAN GIGCH, John P. Teoría General de Sistemas Aplicada. Edit. Trillas. México 1981, pg. 18.
- (4) HICKS, Herbert G. Administración de Organizaciones. Edit. Continental S.A. México. pg. 76.
- (5) TERRY, George R. Principios de Administración. Edit. C.E.C.S.A. México 1980, pg. 305.
- (6) VAN GIGCH, op. cit., pg. 15.
- (7) KAST y ROSENZWEIG. op. cit., pg. 107.
- (8) HICKS. op. cit., pg. 72.
- (9) ACHILLES, de Faria Mello Fernando. Desarrollo Organizacional. Edit. Limusa. México 1983. - pg.11.
- (10) ACHILLES de Faria Mello, citando a Katz y Kahn. op. cit., pg. 15.

(11) BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos. Edit. Fondo Educativo, 1967. pg. 10.

(12) BENNIS, Warren G. Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Edit. Fondo Educativo Interamericano. México. pg. 2.

(13) FERRER PEREZ, Luis. Gufa Práctica de Desarrollo Organizacional. Edit. Trillas. México pg. 15.

(14) BLAKE, Robert y MOUTON, Jane. El Modelo del - cuadro Organizacional Grid. Edit. Fondo Educativo Interamericano. E.U.A. 1969 pg. (Introducción).

(15) ACHILLES de Faria Mello, citando a HORNSTEIN Y BURKE. op. cit., pg.30.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

(16) KATZ, D. y KAHN, R.L. Psicología Social de las Organizaciones. Edit. Trillas. México 1976.

(17) SCHEIN, Edgar H. Consultoría de Procesos : Su - papel en el Desarrollo Organizacional. Edit. Fondo Educativo Interamericano. E.U.A. 1969 pg. 140.

(18) SCHEIN, op. cit., pg. 106.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ACHILLES DE FARIA MELLO, Fernando. Desarrollo Organizacional. Edit. LIMUSA. México 1983.

BECKHARD y HARRIS. Transiciones Organizacionales. Edit. Fondo Educativo Interamericano. México 1979

BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. Fondo Educativo Interamericano. México 1973.

BENNIS, Warren G. Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano. México 1969.

BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoría General de los Sistemas. Fondo de Cultura Económica. México 1976. ®

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BLAKE, Robert y MOUTON, Jane. El Modelo del Cuadro Organizacional Grid. Fondo Educativo Interamericano. E.U.A. 1969.

CROSSMAN, Leo. El Agente de Cambio. Edit. Técnica S.A.. México 1975.

DOUGLAS C., Basil y CURTIS W. Cook. Administración - del Cambio. Edit. Diana. México 1979.

DRUCKER, Peter F. Managing in turbulent times. Harper Row, Publishers.

FERRER P. Luis. Gufa Práctica de Desarrollo Organizacional. Edit. Trillas. México 1982.

FORDYCE, J.K., y WEIL, R. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Fondo Educativo Interamericano. México 1976.

FRENCH, Wendell y BELL, Cecil. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. Edit. Diana. México.

HICKS, Herbert G. Administración de Organizaciones. Edit. Continental S.A. México 1977.

HUSE F., Edgar. Organization Development and Change. West Publishing Company, Second Edition, 1980.

HUSE F., Edgar y BONWDITCH, James. El Comportamiento Humano en la Organización. Fondo Educativo Interamericano. México 1976. ®

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

KAST, Fremon E. y ROSENZWEIG, James. Administración de las Organizaciones. Edit. McGraw Hill. México 1981.

KAUFMAN, Roger A. Planificación de Sistemas Educativos. Edit. Trillas. México 1980.

KATZ y KAHN. Psicología Social de las Organizaciones. Edit. Trillas. México 1979.



KORMAN, Abraham. Psicología de la Industria y de las Organizaciones. Edit. Morova, Madrid 1978.

LAWRENCE, Paul y LORSCH, Jay y Otros. Desarrollo de Organizaciones. Diagnóstico y Acción. Fondo de - Cultura Educativa Interamericana. México 1973.

LIPPIT, R. Las Fases de los cambios, fruto de formulación de planes. En Margulies y Raia: Desarrollo Organizacional. Edit. Diana. México 1974.

LITTERER, Joseph A. Análisis de las Organizaciones. Edit. LIMUSA. México 1979.

LUTHANS, Fred y KREITNER, Robert. Modificación de la Conducta en la Organización. Edit. Trillas. México 1980.

MARCH, James G. y SIMON, Herbert A. Teoría de la Organización. Edit. Ariel. Barcelona 1977.

MARGULIES, Newton y RAIA, Anthony. Desarrollo Organizacional. Edit, Diana. México 1974.

McGREGOR, Douglas. El aspecto humano en la Empresa. Edit. Diana. México 1975.

NADLER, David A. La Retroalimentación y el Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano. México 1982.

SCHEIN, Edgar H. Consultoría de Procesos : Su papel en el Desarrollo Organizacional. Edit. Fondo Educativo Interamericano. México 1973.

SCHEIN, Edgar H. Personal and Organizational Change Through. Group Methods. John Wiley Inc. New York 1965.

STEPHEN R. Michael. Organizational Change Techniques: Their Present, Their Future. Organizational Dynamics, Summer 1982.

TERRY, George R. Principios de Administración. Edit. C.E.C.S.A. México 1980.

TICHY, Noel M. Managing Change Strategically : The Technical, Political, and Cultural Keys. American Management Associations, Autumn 1982.

WHYTE, William. The Organization. Simon and Schuster, New York 1975.

VAN GIGCH, John P. Teoría General de Sistemas Aplicada. Edit. Trillas. México 1981.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

®