

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Diagnóstico organizacional: un primer acercamiento

Autor: Frida Tavera Ramírez

**Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciado en Psicología**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

Facultad de Psicología

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: UN PRIMER ACERCAMIENTO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

Presenta:

Frida Tavera Ramirez

RVOE 020 SEP

CLAVE 16 PFV 000 4J



T102

CHOACAN.

1995.

3 1995
VICO ZAVALA



21 T - 25

UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

Facultad de Psicología

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: UN PRIMER ACERCAMIENTO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

Presenta:

Frida Tavera Ramirez

RVOE 020 SEP

CLAVE 16 PFV 000 4J

MORELIA, MICHOACAN.

1995.



GRACIAS:

TERE, por tu apoyo generoso como maestra, profesionista y amiga.

FAMILIA GALLO COVARRUBIAS, por su aceptación, confianza y amistad.

FER Y LINDA por su amistad.

A DIOS, quien da vida a mi vida.

A mis papás:

TANO Y CONCHITA

con cariño y gratitud

por su amor y entrega incondicional que no tiene igual.

A mis hermanos y familia:

Conchita, Juan Carlos, Juan Carlitos, Esteban y Rodrigo

Tano y Claudia

Guillo

Flore

Los quiero.

A Juan José, con mucho cariño.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I: REVISION BIBLIOGRAFICA	2
CAPITULO II: EL PROBLEMA	21
CAPITULO III: METODOLOGIA	28
CAPITULO IV: RESULTADOS	35
CAPITULO V: CONCLUSIONES	45
ANEXOS	52
BIBLIOGRAFIA	59

INTRODUCCION

ARTICULO I. REVISION BIBLIOGRAFICA

a "Psicología" se le define como la ciencia que estudia la conducta,

objetivamente observado, registrado y cuantificado

El presente es un trabajo de exploración cuya principal finalidad consistió en conocer el nivel de desarrollo en que se encuentran los procesos organizacionales de la empresa restaurantera situada en la ciudad de Morelia, conocida con el nombre "La Posta de Gallo". Como meta se planteó la obtención de información que diera fundamento a la postulación de hipótesis formales en posteriores investigaciones y estudios.

El trabajo fue desarrollado a través de una encuesta aplicada a diferentes miembros del personal quienes cuentan con conocimiento del manejo tanto de su área, como del manejo general de la empresa. Así mismo se realizó una entrevista estructurada aplicada a miembros del área operativa de la empresa, la cual complementó la información para la elaboración del diagnóstico global con el que se tuvo conocimiento del nivel de desarrollo general de la misma.

Para finalizar se realizó una propuesta o plan de trabajo que aporta elementos suficientes que promueven la elevación del nivel de desarrollo de la empresa a través de estrategias a implementar en las áreas que así lo requieren, buscando con ello lograr la excelencia pretendida por la organización de la que se trata.

de la Ciencia Económica y Política el psicólogo obtiene una comprensión de los factores económicos y políticos que influyen en la conducta. la Historia ofrece la perspectiva del tiempo, una visión general de acontecimientos pasados que son

CAPITULO I: REVISION BIBLIOGRAFICA

A la "Psicología" se le define como la ciencia que estudia la conducta, entendiendo a ésta como cualquier acto de un organismo vivo que puede ser objetivamente observado, registrado y cuantificado.

La Psicología es una ciencia joven que ha surgido como respuesta tanto a las necesidades del hombre en su actuar y en su pensar como a los cuestionamientos filosóficos que se ha planteado a lo largo de su historia. Tiene como metas, describir, explicar, predecir, controlar o cambiar la conducta de individuos aislados, basándose en la observación de la conducta en condiciones cuidadosamente controladas.

La principal preocupación de la Psicología es el individuo y, en consecuencia, la esfera de intereses del psicólogo tiene ciertos límites, pues sobre la conducta del ser humano influyen varios factores como la situación o ambiente en que se encuentra, características del individuo, las demás personas, etc., de ahí que la Psicología se relacione con otras disciplinas como Ciencias Médicas, Economía, Política, Historia, Biología, Física, Química y otras. El objeto del enfoque interdisciplinario es encauzar los esfuerzos unificados de científicos conductuales, sociales y físicos hacia complejos problemas psicológicos. Por ejemplo, de la Sociología se emplean datos como organización social y productos de la cultura para alcanzar la perspectiva del medio al que pertenece el individuo; de la Ciencia Económica y Política el psicólogo obtiene una comprensión de los factores económicos y políticos que influyen en la conducta; la Historia ofrece la perspectiva del tiempo, una visión general de acontecimientos pasados que son

vitales para comprender por qué los seres humanos se comportan en el presente como lo hacen. Así la Psicología busca abordar de una manera integral la complejidad de la vida humana (Whittaker, 1977).

Con el transcurrir del tiempo la Psicología ha encontrado cada vez más áreas de acción y aplicación, pues la gran cantidad de información que ha acumulado en su quehacer científico le ha permitido ampliar su campo significativamente, promoviendo la apertura de gran número de subcampos, cada uno con sus propias características y formalidades, siendo los principales: el clínico, el industrial u organizacional, el educativo, el social, del desarrollo, el experimental, el escolar, el cognoscitivista, el comunitario, de la personalidad, el psicofisiológico, el psicométrico/cuantitativo, ingeniería psicológica y más (Stapp y Fulcher, 1983, citado en Davidoff, 1990). Es así como actualmente los psicólogos requieren especializarse en alguno de los subcampos de la Psicología para abordarla con mayor profundidad.

Una de las especialidades de la Psicología que ha adquirido grandes dimensiones, es el área industrial/organizacional. Esta se ocupa de la aplicación de los métodos y principios de la Psicología a las personas en el trabajo.

Las contribuciones que la Psicología industrial aporta al hombre, se dan dentro del contexto de la observación y experimentación ya que el método científico es su fundamento. Al observarse que esta área ejerce enorme influjo sobre la calidad de vida del ser humano, quien pasa la mayor parte de su vida adulta en algún empleo y que la índole de la carrera profesional determina no sólo su nivel económico, sino también su seguridad emocional y su felicidad, es como se le ha concedido gran importancia. El trabajo le proporciona un sentido de identidad al hombre, diciéndole tanto a éste como a quienes le rodean lo que es,

además de mejorar su sentido de autoestima, afiliación y pertenencia (Schultz, 1985). De manera contraria, al existir insatisfacción en el trabajo ello puede perjudicar a la persona en su salud tanto física como psíquica. Ambas situaciones tienen una repercusión directa en la empresa pues es el hombre el principal elemento con que ella puede contar, pues es él quien maneja su curso y operación, por lo que en gran medida depende del mismo el éxito o fracaso de la organización. Puede entonces considerarse que al ser el hombre el objeto de estudio de la Psicología, para la rama industrial su interés principal se encuentra también puesto en este mismo, considerándolo dentro de la empresa u organización como elemento y factor influyente y determinante de la misma. Es así que los blancos de atención de la Psicología industrial sean: la empresa, considerada como un organismo social, vivo y cambiante que como un todo integrado a su ambiente tiene un proceso de crecimiento e interacción con dicho medio. Semejante al estudio del hombre como individuo, la empresa también requiere ser estudiada través de un esfuerzo interdisciplinario, por lo que el psicólogo colabora con otros profesionales en ello (Wexley y Yukl, 1990).

El otro punto de acción de la Psicología se encuentra en el estudio del hombre que forma parte de la organización. Para ello se requiere tomar en cuenta que los caracteres y dotes de los individuos, la interacción recíproca de las personalidades y sus actividades individuales y colectivas en el mundo exterior determinan el carácter social y el éxito económico o fracaso de dicha organización (Oficina internacional del trabajo, 1966). En este estudio se considera al hombre como parte integrante de la organización y como individuo, con sus propias necesidades y objetivos, mismos que son razón de existencia de la organización ya que a través de ella es como el hombre pretende satisfacer y alcanzar los

anteriores. Por ello es conveniente que el interés que sostiene la Psicología hacia el hombre dentro de una organización, conciba a éste como un todo inmerso en ella (Chiavenato, 1993).

Actualmente los psicólogos que se especializan en el área industrial son requeridos para tareas específicas como elaboración de pruebas para selección y clasificación de personal, confeccionar programas de adiestramiento para trabajadores y otros servicios. En realidad el psicólogo tiene la posibilidad de tratar cualesquiera problemas industriales en los que intervengan factores humanos, teniendo presente que es la conducta siempre el punto de partida de todo estudio psicológico, interviniendo en áreas tales como la motivación, la percepción, el aprendizaje, la personalidad y la emoción, siempre enfocados al área industrial (Whittaker, 1977).

Por lo tanto, el psicólogo industrial enfoca sus esfuerzos hacia la conducta del empleado, misma que desea modificar con el fin de armonizar los objetivos de éste con los de la empresa a que pertenece, pretendiendo con ello establecer dentro de la organización el ambiente y condiciones de trabajo propicios para la realización plena de la misión planteada por la empresa.

Con el fin de cumplir con sus objetivos, el psicólogo industrial necesita partir del conocimiento claro y lo que una empresa es, lo que la conforma, cómo funciona, aspectos que influyen en ella y aquellos en los que es ella quien ejerce influencia, pudiendo hacerlo desde diferentes puntos de vista o enfoques, uno de ellos es el que estudia a la empresa u organización considerándola como un grupo de personas identificadas en función de una misión relativamente común a todas ellas en el cual se encuentran diferentes subsistemas con características propias en interacción, que también interactúan con sistemas

externos a ellos, es decir, establecen relación con su entorno, y exhiben a su vez un nivel mínimo de organización (Collerette, 1988). Su carácter abierto lo adquiere precisamente al establecer transacciones con el ambiente en el que existe, las que se traducen objetivamente en insumos que se presentan a manera de información, energía, dinero, personal, materiales y equipo que son recibidos del ambiente externo; y productos que la organización lleva hacia el ambiente y pueden tener diferentes formas, dependiendo de la naturaleza de la organización.

La mayor parte de los productos se derivan de insumos que sufren un proceso de transformación en la empresa para que después el producto o servicio proporcionado por la organización se intercambie por insumos en efectivo, que a su vez son utilizados para el pago de otros insumos. Este ciclo se repite constantemente, dándole movimiento al sistema en forma semejante al organismo biológico. Así la empresa, para su supervivencia y desarrollo, depende de una relación favorable entre insumos y productos. El hecho de que la empresa se encuentre en continua interacción con el ambiente, promueve su equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de la energía y el trabajo (Chiavenato, 1993).

Como organismo vivo, la empresa también presenta necesidades organizacionales, que pueden agruparse en dos clases: a) necesidad de atención al factor humano, debido a la gran influencia que éste ejerce sobre las actividades laborales y b) necesidades de atención al área técnica. Ambas necesidades son interdependientes y requieren atención de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos mencionados por Maslow: fisiológico, de seguridad, social, ego y autorrealización. Sin embargo, no debe perderse de

vista que la empresa también resuelve ciertas necesidades de su entorno para poder subsistir (Morgan, 1990).

Una gran parte de las necesidades que presenta una organización se satisface a través del factor humano quien a su vez satisface las suyas por medio de la empresa. A medida que se cubren las necesidades del trabajador, éste incrementa sus posibilidades para realizar un mejor trabajo que seguramente redundará en la satisfacción de necesidades de la empresa y de este modo ella contará con mayor capacidad para ofrecer mejores condiciones a sus miembros. De manera contraria, al no atender las necesidades de los empleados, el desarrollo de la organización puede verse perturbado pues los trabajadores no emplearían toda su capacidad para realizar óptimamente sus actividades, obstaculizando el crecimiento de la empresa. Ello ocurre de modo similar en el ser humano quien al no encontrarse en condiciones adecuadas para su desarrollo puede "enfermarse", requiriendo entonces de atención médica para su restablecimiento; así la empresa también puede llegar a requerir atención especializada para aliviar situaciones disfuncionales.

Existen varios aspectos en los que el desarrollo de una empresa puede ser comparable al desarrollo de una persona hasta completar su ciclo de vida. En su inicio se pone en marcha un proceso idealmente similar al de la célula fecundada que se irá diferenciando hasta resultar en un bebé (Rodríguez, 1985). Es así que las etapas que vive la empresa son: nacimiento, juventud y madurez, con sus respectivas características y crisis propias (Lippitt y Schmidt, 1965). Al revisar cada una de ellas es posible distinguir las crisis de carácter orgánico que necesariamente

presentan, lo que posibilita su manejo en favor del crecimiento sano de la organización.

Los autores mencionados proponen seis preocupaciones críticas a tomar en cuenta de manera especial y que se irán mencionando en la descripción de las etapas del ciclo de vida de la empresa que a continuación se hace:

1. **NACIMIENTO:** La empresa tiene su origen a partir de una idea inicial en la que se define su misión, su razón de ser, el propósito o motivo por el cual existe, guiando y dando sentido además a su trayectoria. El punto de partida para definir la misión de cualquier negocio es comprender cuál es el negocio, cuál será y cuál debería ser, a través del conocimiento de las ventajas y debilidades o posibilidades reales de vida de la empresa, así como de las decisiones y juicios que sus administradores llevan a cabo mediante el análisis de las amenazas y oportunidades de la misma.

Asimismo, la definición del negocio debe provenir del cliente, de la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades y expectativas con los productos o servicios que proporciona la empresa, considerando también su realidad, su situación, su comportamiento y sus valores. Para ello, hay que tomar en cuenta tres elementos básicos: ¿cuál es la necesidad que satisface la organización con su producto o servicio?; ¿a qué mercado o grupo de consumidores está dirigido el producto o servicio? y ¿de qué manera o a través de qué productos y servicios satisface el negocio esa necesidad en ese mercado específico? (Nacional Financiera, 1992).

Cuando la idea inicial es precisa, se tiene la posibilidad de ahorrar tiempo y dinero durante la siguiente actividad de esta etapa que consiste en un estudio que permite revisar lo que implicará la realización práctica de la idea, es decir, deben

obtenerse datos suficientes que determinen si la idea es o no técnicamente viable y comercialmente lucrativa o socialmente conveniente para rechazarla en caso de que no lo fuere o realizar su planeación en caso de que si lo sea, determinando el éxito y la economía de la explotación de la idea (Oficina internacional del trabajo, 1966). Es indispensable revisar si la empresa responde a la demanda concreta de los consumidores, si se están creando nuevos productos o servicios, si se ayuda a mantener o a disminuir la competencia en los costos y precios, si se generan empleos, si se contribuye al crecimiento económico, si se refuerza la productividad (Desarrollo empresarial de Monterrey, 1990), para definir si es posible o no realizar el diseño de la organización y obtener las licencias correspondientes, delineando entonces el modo en que hay que proceder para llevar adelante esta actividad, de ser conveniente.

Para tomar decisiones durante esta etapa, quizá sean necesarios estudios técnicos profundos sobre los mercados, con el fin de asegurar que el producto o servicio proyectado resulte adecuado para las condiciones del país en cuanto a su utilidad, costo, facilidades de explotación o manejo (Oficina internacional del trabajo, 1966). Este periodo previo en toda empresa constituye la base misma de su desarrollo como organización.

El primer momento crítico de la empresa, durante la etapa de nacimiento se caracteriza por las decisiones que los empresarios deben tomar respecto a la magnitud de los riesgos presentes y futuros conforme a dos criterios: a) la magnitud de las probabilidades en contra de la obtención del éxito y b) las metas que les servirán para medir los logros.

El segundo momento crítico del nacimiento de la empresa concierne a su capacidad como sistema viable. Es preciso realizar un autoanálisis y valoración

continuo sobre lo que se está en disposición de sacrificar para revalorar luego en forma constante las aspiraciones a largo plazo.

Si la organización responde adecuadamente ante estas crisis tiene la posibilidad de cursar un nacimiento sano que le permita continuar con la realización de sus actividades de ejecución, aprovisionamiento u obtención de equipo, materias primas, contratación de personal; producción o explotación; comercialización y distribución, completándose un periodo constante de la empresa.

2. JUVENTUD: A medida que las actividades de ejecución se van realizando, la empresa comienza a lograr su equilibrio y crece paulatinamente hasta iniciar la etapa de juventud, de manera semejante al hombre, quien al adquirir conocimientos comienza a crecer de manera estable y constante, a ampliar su socialización, forjar su propia identidad, adquirir confianza en sí mismo y lograr una mayor autosuficiencia (Erickson, 1985).

En la empresa, la etapa de juventud es mucho menos dramática que la del nacimiento, pues como organización, se encuentra ajustándose a sus operaciones internas principalmente.

A medida que se disminuyen las presiones externas al sistema, como pueden ser la incertidumbre del mercado y exigencia de los acreedores, sus defectos internos se hacen más evidentes; las tensiones entre personas y entre grupos requieren atención; las expectativas diversas de los fundadores, administradores y obreros se expresan con libertad; se escuchan exigencias de compensaciones por sacrificios hechos con anterioridad al darse la distribución de reconocimientos, premios y utilidades; la motivación queda complicada por los conflictos entre los beneficios personales a corto plazo y los beneficios orgánicos

a largo plazo y la administración se enfrenta a problemas de entrenamiento y reentrenamiento del personal, desarrollo del espíritu de equipo, estabilización de la clientela básica y desarrollo de un proyecto a largo plazo (Lippit y Schmidt, 1965). Por lo tanto, el estilo de administración organizacional y su concepción del hombre en el trabajo; los sistemas como flujos; la tecnología involucrada, etc. se combinan funcionalmente en este periodo para integrar el sistema sociotécnico característico y distintivo de la empresa (Chiavenato, 1993). Es en este momento crítico que la dirección y su personal precisan acordar cuán dispuestos están a organizarse, a aceptar y hacer valer la disciplina como manera de superar la situación y seguir adelante.

El ser humano es el motor de la empresa y dadas las características del momento por el que ésta atraviesa, es necesario prestar atención a la situación en que el trabajador se encuentra, facilitando que éste recupere su sentido dentro de la empresa, su ubicación dentro de ella como individuo y como miembro de un equipo de trabajo, en el cual es pieza importante para su buen funcionamiento.

La siguiente crisis, presente en la juventud de la organización empresarial, implica las relaciones de la empresa con su "público" (usuarios, clientes, adeptos, etc.). Se afronta aquí la revisión de la capacidad de la empresa para hacer frente a la necesidad constante de supervisarse, revisarse, valorarse y mejorarse a sí misma, si pretende ganar prestigio y desarrollar orgullo de sí misma. Entonces requiere que los líderes estén dispuestos a examinar críticamente sus productos o servicios, así como sus operaciones internas y externas, para lo que es necesario promover la capacidad de planificación y comprensión de las metas por parte de todo el equipo ejecutivo, a través de una actitud de interés hacia los clientes. Se va creando en la empresa una especie de

autoactualización, semejante a una de las necesidades que Maslow considera en el hombre, tomando en cuenta que esta meta se basa en el deseo de utilizar plenamente las capacidades únicas que posee la empresa (Lippit y Schmidt, 1965).

3. MADUREZ: Hasta este momento, la organización ha logrado sobrevivir y consolidarse como tal, siendo en la etapa de madurez el momento oportuno para lograr mayor control interno además de una posición financiera cómoda, quedando en ella la inquietud por reconsiderar su posición y relaciones con el entorno en el que se encuentra, así como opciones de crecimiento tanto interno como externo.

Una de las crisis que se presentan en la etapa de madurez empresarial tiene relación con su capacidad de adaptación a los cambios que el entorno impone y con su preocupación por lograr una condición única en el mercado. Para superar esta crisis es preciso tomar una actitud de confianza en la propia empresa, así como hacer un estudio de su situación actual y revisar si es necesario hacer cambios o no y cómo hacerlos, en caso de requerirse. Los cambios que pudieran hacerse, son con el objeto de tomar la más plena ventaja de sus capacidades únicas y para dar oportunidades de desarrollo a su personal.

El impulso por conseguir la autoactualización empresarial conduce a la toma de decisiones que otra vez implica riesgos, siendo el mayor de ellos la capacidad real de la empresa para adaptarse a los cambios de los entornos inmediato y ampliado, momento en el que es frecuente que la empresa tenga grandes deseos de lograr el respeto y el aprecio de la sociedad. La preocupación crítica es la contribución de la empresa a la sociedad y el problema principal radica en tomar decisiones introspectivas pues la adquisición de determinado tipo

agrupan en cuatro áreas de funcionalidad, las cuales se describen a continuación:

de imagen pública exige gastos de fondos e implica riesgos que muchos de los dirigentes organizacionales no serán capaces de comprender ni de aceptar.

En resumen, durante la madurez se requiere adoptar sentido de responsabilidad hacia la sociedad y el género humano, buscar la comprensión por parte de toda la administración de los objetivos principales de la organización y de la sociedad, así como desarrollar la capacidad para aplicar la propia organización y sus recursos a los problemas de la comunidad, si se pretende obtener para sí el respeto y el aprecio del público como institución que contribuye a la evolución social.

Los anteriores son de los principales momentos críticos sobre los que fluctúa la atención de la mayoría de las organizaciones empresariales. El éxito o fracaso ante cualquiera de los problemas mencionados se origina en la capacidad de los administradores para reconocer las crisis significativas que ocurren en el ciclo de vida de la organización y la manera de enfrentarlos. Así mismo su solución requiere de la comprensión por parte de los administradores de su incapacidad para controlar el surgimiento de estas crisis, ya que lo único que pueden controlar es la forma en que se resolverán, por ello es importante que los actos de los dirigentes queden completamente claros a todos los miembros de la organización para que éstos puedan, dentro de un marco común de referencia, afrontar y contender exitosamente las situaciones que se presenten. Para el logro de ello se necesita que quien rige la empresa tenga características apropiadas para la responsabilidad que conlleva su jerarquía como el conocimiento amplio de lo que la empresa es, su estructura, los elementos que la integran, etc.

Las actividades de toda empresa, de manera formal o informal, se agrupan en cuatro áreas de funcionalidad, las cuales se describen a continuación:

1. Area social: ésta se ocupa de la interacción entre los miembros que conforman el sistema y su posición dentro del mismo, siendo su principal recurso el hombre y todo lo concerniente a sus relaciones tanto externas como internas a ella para el logro de la efectividad organizacional.

2. Area estratégica: se encarga de determinar la interacción entre el sistema y su entorno, estableciendo las actividades adecuadas para la empresa, a partir de las circunstancias en las que se encuentra. Es así que influye en la eficacia de las actividades de la organización.

3. Area administrativa: su objetivo es organizar las actividades del sistema en base a su misión, ejerciendo una influencia concreta sobre la eficiencia de la empresa.

4. Area tecnológica: se ocupa de la aplicación y empleo óptimo de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos con que cuenta la empresa, repercutiendo sobre la innovación de la organización (CENCADE, 1990).

Cada una de estas áreas tiene propósitos particulares y específicos, sin embargo, todos convergen en la misma finalidad, es decir, la supervivencia de la empresa, por lo que todos los procesos internos tienen este objetivo como fin común, independientemente de que al ir alcanzando los objetivos para los que fue creada la empresa pueda encontrar nuevos objetivos para reemplazar los primeros. Los objetivos que pueda ir adquiriendo la empresa se encuentran relacionados con su ciclo insumos, transformación, productos y ambos, objetivos y ciclo, se encuentran influídos por el ambiente, del cual los principales elementos que la afectan son: clientes, competidores, grupos de

consumidores, sindicatos, subambiente cultural, proveedores de materiales y energía, propietarios, accionistas y agencias gubernamentales. Por ello, para sobrevivir y prosperar la organización debe adaptarse a los cambios que del medio ambiente puedan surgir, pues una parte importante de su éxito depende de ello.

Mintzberg (citado en Wexley y Yukl, 1990) proponen cinco componentes organizacionales básicos en cuanto a estructura se refiere: núcleo operativo, vértice estratégico, línea intermedia, tecnoestructura y staff de apoyo, elementos todos necesarios para realizar una eficiente división de trabajo y una coordinación efectiva de las actividades que integran cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Dentro de la estructura, el núcleo operativo tiene como función el llevar a cabo el trabajo básico de la organización, es decir, la realización de las tareas de transformación de insumos orientadas a la obtención de productos.

En cuanto al vértice estratégico, los elementos que lo integran son principalmente el presidente y dirigentes involucrados en la definición y consecución de la misión organizacional, más los secretarios, asistentes y otras personas que respaldan a estos altos ejecutivos en la formulación de políticas, elaboración de planes estratégicos, asignación de recursos, modificación de la estructura de la organización en caso de ser necesario, dirección de la misma y administración de sus relaciones con el ambiente externo.

El enlace entre el vértice estratégico y el núcleo operativo lo establece la línea intermedia al poner en práctica las decisiones tomadas por el vértice estratégico a quien mantiene informado sobre las operaciones. También supervisa

efectos que no se puedan evitar o controlar (Wexley y Yukl, 1990).

y coordina las actividades del núcleo operativo, manteniendo la coordinación lateral entre las subunidades de éste y entre las demás partes de la organización.

La tecnoestructura se encarga de hacer más eficiente el trabajo de las personas y está integrada por personal de "staff" al que se le otorga responsabilidad para el diseño de los procedimientos de trabajo, planeación de los programas de producción, desarrollo de estándares y controles, así como selección y entrenamiento de empleados, pudiendo servir a cualquier nivel de la organización (Collerette y Deslisle, 1988).

Es evidente que el recurso humano es el factor que da vida a la empresa, razón suficiente para atender de manera especial al trabajador que forma parte de la empresa, pues si bien a la organización incumbe el logro de la realización con calidad de los productos o servicios que ofertan, también es de su interés la valoración del ser humano aprovechando de su potencial en pleno, lo que se consigue a través del enriquecimiento de la vida en el trabajo de cada empleado, haciéndolo más interesante para éste, a través de la búsqueda simultánea de una mayor satisfacción y un mayor rendimiento de modo que tanto el empleado como la empresa gocen de las ventajas que esta situación ofrece (Turcotte, 1986).

El conjunto de papeles prescritos y las relaciones de los mismos, la asignación de actividades a subunidades separadas, la distribución de autoridad entre puestos administrativos y la red formal de comunicación que forman en conjunto la estructura empresarial, determinan la capacidad organizacional para reaccionar y adaptarse ante las distintas situaciones que se presentan en el ambiente y de ser posible, permiten ejercer algún control sobre aquellas que pudieran ser importantes para minimizar su dependencia o al menos atenuar los efectos que no se puedan evitar o controlar (Wexley y Yukl, 1990).

Ante un mundo de extraordinario y constante cambio, donde los factores del entorno se alteran para crear amenazas, es indispensable innovar constantemente a través de la creatividad de los miembros empresariales, mediante la asimilación tecnológica, la capacitación constante y la adecuada utilización de los sistemas de retroalimentación, permitiendo así incrementar la capacidad de respuesta organizacional frente al cambio (CENCADE, 1990), además de tener la posibilidad de aportar productos o servicios novedosos que satisfagan totalmente las necesidades de los consumidores y superen sus expectativas ofreciéndoles "algo más" que les sea atractivo y los aliente a adquirir constantemente dichos productos (Desarrollo empresarial de Monterrey, 1990).

Una meta también indispensable que por sí misma no sólo colabora en la supervivencia de la empresa, sino que también la mantiene en un nivel de competencia aceptable respecto a las demás organizaciones, es la calidad como valor primordial, basada ésta en cuatro principios: a) el cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente, b) la administración preventiva, c) el trabajo sin errores y d) la medición del costo de la calidad. Todo ello desde su nacimiento garantizará su éxito.

La calidad como tal, es un fenómeno que implica la enseñanza de técnicas novedosas o la sustitución de patrones de comportamiento a través del intercambio de valores y la modificación de actitudes de los empleados hacia el trabajo, todo inmerso en la cultura organizacional, entendida ésta como el conjunto de significados comunes a todos los miembros que conforman la empresa respecto a su comportamiento dentro de ella.

La cultura organizacional proporciona personalidad y vida propias a la empresa, distinguiéndola de otras por los límites que establece en cuanto a

autonomía individual, estructura, apoyo, identidad, tolerancia al conflicto y al riesgo, de tal manera que influye en forma determinante sobre el comportamiento de las personas cumpliendo con ciertas funciones tales como:

- a) Definición de los límites empresariales.
- b) Transmisión del sentido de identidad.
- c) Facilitación de la creación de un compromiso personal.
- d) Incremento de la estabilidad de la organización como sistema social.
- e) Control de las actitudes y comportamiento humanos.

Creada una cultura organizacional, generalmente por sus fundadores, ésta se conserva gracias a las experiencias generales en las que participan los recursos humanos tales como técnicas de selección, efectos de las acciones de la alta gerencia y procesos de socialización. De ahí la importancia de reconocer la necesidad de desarrollar al factor humano como el único imposible de sustituir, origen y fin de todo proceso productivo.

Por tanto, las acciones de los procesos de mejora continua deben tener como principal objetivo la modificación del comportamiento y las actitudes del personal según las referencias proporcionadas por la cultura organizacional (INDHUCE, 1991).

Al contar con toda esta información, el psicólogo industrial cuenta con una perspectiva clara de su postura dentro de la empresa que le permite delinear sus actividades dentro de la misma, teniendo como actividad principal el trabajo con la conducta del hombre en la organización.

Cada individuo, con sus propias características, debe desempeñar un puesto en la estructura orgánica de tal forma que pueda desarrollar sus capacidades

menoscabo de la empresa y del hombre mismo (Oficina internacional del trabajo, 1966). Los psicólogos industriales ayudan, inicialmente, a lograr la optimización de los recursos organizacionales pues intervienen de manera decisiva en la selección de candidatos, a través de instrumentos específicos, investigando si se trata del candidato idóneo tanto para el puesto como para la empresa y viceversa.

Al ingresar a la organización, las personas persiguen objetivos individuales y diversos. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos y mediante ellos, objetivos organizacionales y ambos buscan lograr sus metas, uno mediante el otro, siendo la interacción psicológica entre el empleado y la organización un proceso recíproco. La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. Aunque no exista un acuerdo tácito entre individuo y organización, existe el sobreentendido de que una gran variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por la costumbre, serán respetados y observados por las dos partes, lo que constituye un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes porque, desde un inicio, individuo y organización se seleccionan de manera recíproca en el sentido de que mutuamente satisfarán sus objetivos, necesidades y expectativas, como primer paso, para después iniciar la acomodación gradual y ajuste recíproco aprendiendo continuamente a adaptarse uno al otro, adaptación que se realiza a través de la cultura de la empresa.

En un tercer momento el trabajador tiene la posibilidad de realizar su carrera dentro de la empresa (Chiavenato, 1990).

Algunas de las diferentes áreas en las que tiene ingerencia el psicólogo dentro de la organización empresarial son las siguientes: selección de empleados, entrenamiento, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, seguridad, investigación de personal, servicios a empleados, por mencionar las más importantes y de las que depende un saludable desarrollo y crecimiento de la organización empresarial (Chruden y Sherman, 1977).

Las demandas y retos que la modernidad plantea, se ven obligados no sólo a cumplir con las especificaciones de los productos o servicios que ofertan, sino a promover una cultura de mejoramiento de la calidad en todas las actividades que en ellas se realizan. Por tanto, las acciones de los procesos de mejora continua deben involucrar a todo el personal cuyo comportamiento característico, en pro de los objetivos organizacionales, distinguirán a la empresa de otras (CENCADE, 1990).

La solución de problemas, la disminución de los defectos, la implementación de mejoras a los procesos, el decremento de los reprocesos, etc., exigen, necesariamente, la cuantificación de datos objetivos que permitan primero, reconocer el estado actual de la empresa y después, medir el cambio en cuanto a su dirección y magnitud (Ade, 1989).

Los proyectos de mejora continua suponen la solución de problemas a través de la disminución de las causas de los defectos o variaciones de la calidad de los productos y servicios empresariales. De ahí la importancia de realizar mediciones confiables sobre la funcionalidad organizacional considerando que ésta depende no sólo del conocimiento técnico de las personas, sino de su actitud hacia el trabajo que realiza en una empresa determinada.

CENCADE (1990), propone la identificación del nivel de desarrollo empresarial como punto de partida de los procesos de mejora continua, los

CAPITULO II: EL PROBLEMA

PROBLEMA DE INVESTIGACION.

Las organizaciones empresariales que desean hacer frente a las demandas y retos que la modernidad plantea, se ven obligadas no sólo a cumplir con las especificaciones de los productos o servicios que ofertan, sino a promover una cultura de mejoramiento de la calidad en todas las actividades que en ellas se realizan. Por tanto, las acciones de los procesos de mejora continua deben involucrar a todo el personal cuyo comportamiento característico, en pro de los objetivos organizacionales, distinguirán a la empresa de otras (CENCADE, 1990).

La solución de problemas, la disminución de los defectos, la implementación de mejoras a los procesos, el decremento de los reprocesos, etc. exigen, necesariamente la cuantificación de datos objetivos que permitan primero, reconocer el estado actual de la empresa y después, medir el cambio en cuanto a su dirección y magnitud (Acle, 1989).

Los proyectos de mejora continua suponen la solución de problemas a través de la disminución de las causas de los defectos o variaciones de la calidad de los productos y servicios empresariales. De ahí la importancia de realizar mediciones confiables sobre la funcionalidad organizacional considerando que ésta depende no sólo del conocimiento técnico de las personas, sino de su actitud hacia el trabajo que realiza en una empresa determinada. CENCADE (1990), propone la identificación del nivel de desarrollo empresarial como punto de partida de los procesos de mejora continua, los

cuales sólo son posibles gracias a la modificación de patrones de comportamiento y actitudes que dificultan la consecución de los objetivos organizacionales en relación a los procesos social, administrativo, estratégico y tecnológico, procesos que tienen lugar en toda empresa.

Por tanto, el presente trabajo pretende identificar el nivel de desarrollo organizacional del Restaurante "La Posta de Gallo", mediante la definición del grado de funcionalidad de sus procesos social, administrativo, estratégico y tecnológico.

Crosby (1987), define el diagnóstico organizacional como el procedimiento utilizado para reconocer los errores y aciertos que suceden en la empresa, los cuales al interactuar con las condiciones del entorno inmediato y ampliado determinan el nivel de competitividad en el ámbito de los negocios. En otras palabras, haciendo una analogía médica, la utilidad del diagnóstico radica en la identificación que se hace de los síntomas y signos de probables disfunciones que se presentan en un sistema. Tratándose de un sistema empresarial, tales síntomas pueden indicar disfuncionalidad en una o más variables que integran cualquiera de las áreas social, estratégica, administrativa y/o tecnológica (CENCADE, 1990).

La identificación del nivel de desarrollo organizacional es una de las muy variadas formas de llevar a cabo un diagnóstico del grado de funcionalidad de la empresa como sistema, diagnóstico que se realiza sobre el fundamento de la filosofía de calidad total y que se orienta hacia la identificación de las variables que requieren control, por constituir un problema para la organización o bien de aquellas que requieren ser mejoradas debido a que representan una oportunidad empresarial (Kasuga, 1992).

2. Con la finalidad de conocer el nivel de desarrollo de la empresa "La Posta de Gallo", las variables que se estudiaron fueron:

1. Procesos organizacionales: éstos se refieren a cuatro áreas funcionales que en toda organización necesariamente tienen lugar, ya sea de la manera formal o informal, las cuales a su vez se integran por cuatro variables que a continuación se describen:

PROCESO

VARIABLES

A. Social: interacción de los miembros que conforman el sistema.

- Dirección y liderazgo
- Manejo del poder
- Cultura
- Clima

B. Estratégicos: interacción entre el sistema y su entorno.

- Relación con el entorno
- Sistema Proveedor-Cliente
- Carácter

C. Administrativos: forma como se llevan a cabo las actividades empresariales.

- Planeación
- Organización
- Integración
- Control

D. Tecnológicos: la aplicación de los recursos tecnológicos.

- Conocimiento técnico
- Capacidad instalada
- Capacidad utilizada
- Innovación

2. Nivel de desarrollo organizacional: determinado por la frecuencia con la que se presentan síntomas que revelan trastornos funcionales en uno o más de los procesos social, estratégico, administrativo y/o tecnológico, los cuales se conforman a partir de la interrelación entre las variables que integran cada proceso. Dicha interrelación es determinada por la apreciación del personal encuestado, de tal forma que existen cinco posibilidades para describir el nivel de desarrollo de la empresa, según las puntuaciones obtenidas en el instrumento diagnóstico:

- a) Nivel de desarrollo primitivo: cuyo rango de calificaciones oscila entre 1 y 39 puntos indicando que el conjunto de indicadores de disfuncionalidad que mide se presenta permanentemente en la empresa.
- b) Nivel subdesarrollado: el cual es determinado por puntuaciones entre 40 y 70 e indica la presencia frecuente de indicadores de disfuncionalidad.
- c) Nivel en desarrollo: definido por puntuaciones variables entre 71 y 87 y es indicativo de la presencia ocasional de indicadores de disfuncionalidad empresarial.
- d) Nivel desarrollado: determinado por la obtención de puntuaciones entre 88 y 94 debido a la percepción de aparición de indicadores de disfuncionalidad en raras ocasiones, por parte del personal encuestado.
- e) Nivel de excelencia competitiva: nivel que presentan las organizaciones que obtienen puntuaciones entre 95 y 100 en sus procesos, ya que los indicadores de disfuncionalidad nunca se presentan.

Al ser éste un estudio exploratorio, su principal objetivo es averiguar el nivel de desarrollo empresarial en función de la frecuencia con la que se presentan síntomas indicativos de trastornos funcionales en la organización. Sin embargo, en base a la literatura revisada y al estudio del método de diagnóstico propuesto, se

supone que mientras mayor sea la frecuencia de síntomas que sugieren trastornos funcionales, menor será el nivel de desarrollo de la organización. En consecuencia a menor frecuencia de síntomas identificados por el personal que labora en la empresa "La Posta de Gallo", mayor será el nivel de desarrollo que presente la empresa.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

El estudio proporciona información objetiva a la empresa sobre las características de los problemas con la calidad de los productos o servicios que ofrece una empresa, se manifiestan en la falta de satisfacción que en ésta se originan; sin embargo sólo constituyen un síntoma de lo que está ocurriendo dentro de la organización" (Crosby, 1987 pp. 15).

En la empresa se produce la calidad pero también en la empresa se producen los problemas. Es entonces de ella misma de donde puede surgir la solución a los problemas de calidad, si se aprende a detectar aquello que los ocasiona (Kasuga 1992), por lo que la revisión de sus procesos ofrece la posibilidad de evaluar la situación real de la empresa así como de la generación de soluciones para elevar su nivel de desarrollo a través del mejoramiento de las actividades de su personal, pues es el recurso humano el único elemento empresarial capaz de modificarse a sí mismo y modificar las condiciones de su ambiente. Los procesos organizacionales no son estáticos, están en continuo movimiento, por lo cual, la revisión que de ellos se haga ha de ser permanente con el objeto de poder implementar oportunamente cambios en las acciones que detengan el avance saludable de la organización (Crosby, 1987).

Este estudio de exploración facilita la definición de la relación que existe entre la funcionalidad de los procesos de la organización y su nivel de desarrollo como una primera aproximación a dicho fenómeno, planteándose así el fundamento de estudios posteriores y la base para diagnósticos de segundo nivel que permitan la intervención específica de los directivos empresariales en la integración de sus recursos humanos en favor del mejoramiento específico de cada función organizacional.

El estudio proporciona información objetiva a la empresa sobre las características o aspectos que han favorecido su crecimiento como aquellas que lo han obstaculizado, ya que el instrumento fue respondido por personal que posee una visión integral de la organización debido a que desempeñan puestos directivos y, en consecuencia experimentan cotidianamente los problemas de la propia función, además de tener la responsabilidad de proveer los recursos necesarios para la solución de los inconvenientes que se presentan en las funciones bajo su área de responsabilidad, lo que permite al restaurante "La Posta de Gallo" contar con elementos para la planeación de estrategias que la conduzcan a la implementación de un proceso de mejoramiento permanente.

El poder contribuir con la mejora de un empresa como organismo integrado por seres humanos y que a su vez se encuentra inmerso en un todo mayor estableciendo con ambos relaciones de influencia recíproca es posible inferir que el presente trabajo tiene también un efecto importante sobre el medio social en que se encuentra la empresa sujeta de estudio.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

CAPITULO III: METODOLOGIA

No es posible obtener conclusiones que ofrezcan soluciones determinantes y generales de un estudio exploratorio ya que además se cuenta con relativo conocimiento sobre la relación entre aspectos pertenecientes a los procesos funcionales, lo que impide postular formal y explícitamente una hipótesis que prediga los efectos entre un aspecto y otro si es que dicho efecto existe (Mc. Guigan, 1984).

Las conclusiones que se plantean respecto al caso en estudio no son generalizables a otras poblaciones ya que los resultados obtenidos sólo permitirán la definición más concreta de las variables relacionadas con el nivel de desarrollo del sistema organizacional específico que fue diagnosticado (Pick y López, 1984).

Por otra parte, el tipo de muestreo al ser de cuota y basarse en los criterios que el investigador establece para la elección de la muestra puede limitar los alcances del estudio pues, al establecer dichos criterios es imposible que el no investigador se encuentre influido por su subjetividad.

El diseño que se empleó para la realización del presente estudio es del mencionado tipo exploratorio, pues el fenómeno tratado no había sido estudiado en la población de la que se trata, Restaurante "La posta de Gallo". Así, lo correspondiente fue la elaboración de un diagnóstico de la empresa a fin de obtener datos sólidos que ampliaran el conocimiento de la posible relación

CAPITULO III: METODOLOGIA

DISEÑO.

Cuando se cuenta con poca información sobre un problema, es preciso realizar un estudio exploratorio como una primera aproximación al fenómeno de interés (Pick y López, 1984).

En estos casos el experimentador se muestra simplemente curioso, obtiene algunos datos que aunque no le permiten elaborar una hipótesis explícita que prediga cómo se producirá el fenómeno, si son suficientes para formular suposiciones informales que indaguen el posible efecto de una variable específica sobre otra, más que el de cualquier otra variable en una multitud de posibilidades. Este tipo de experimento se usa primordialmente para encontrar nuevas variables independientes que afecten a una variable dependiente en particular (Mc. Guigan, 1983).

Sin importar el estado de conocimiento sobre el fenómeno específico, el propósito inmediato del experimento exploratorio es llegar a un informe de evidencia, utilizándose éste como base para la formulación de una hipótesis específica, precisa y formal.

El diseño que se empleó para la realización del presente estudio es del mencionado tipo exploratorio, pues el fenómeno tratado no había sido estudiado en la población de la que se trata, Restaurante "La posta de Gallo". Así, lo correspondiente fue la elaboración de un diagnóstico de la empresa a fin de obtener datos sólidos que ampliaran el conocimiento de la posible relación

entre la funcionalidad de los procesos social, estratégico, administrativo y tecnológico con su nivel de desarrollo organizacional.

El diagnóstico realizado en el contexto organizacional en estudio, consistió en el reconocimiento de las fuerzas y debilidades que la empresa posee, las cuales al ser confrontadas con las amenazas y oportunidades que muestra el entorno, definen el nivel de desarrollo de la empresa en relación a la presencia de posibles disfuncionalidades que en ella se presenten. Por otra parte, el diagnóstico, proporciona datos para la formulación de un plan de mejoramiento continuo (CENCADE, 1990) a través de la optimización de los recursos empresariales.

MUESTRA.

La población estudiada está conformada por el personal del Restaurante "La Posta de Gallo", de la ciudad de Morelia Michoacán.

La muestra se obtuvo mediante el procedimiento conocido de cuota que consiste en un previo conocimiento de la población a estudiar y su clasificación en estratos de acuerdo con los objetivos del estudio a realizar, considerándose éste un muestreo

no probabilístico por basarse en las apreciaciones del investigador en relación a cuestiones prácticas, de costo y tiempo (Pick y López, 1984).

La empresa "La Posta de Gallo" se encuentra dividida en dos áreas principales: área administrativa y área operativa, por lo que el criterio de selección de la muestra se basó en el manejo de personal y conocimiento tanto de actividades como del funcionamiento del área que la persona tiene en base al

puesto que desempeña dentro de la empresa, considerando ambos criterios como aspectos determinantes para la obtención de datos indispensables en la realización de esta investigación, resultando elegidas como sujetos de encuesta las personas que ocupan los siguientes puestos:

AREA	PUESTO	No. PERSONAS
Administrativa	Gerente administrativo	1
	Contador general	1
	Auditor interno	1
	Tesorero	1
	Secretaria administrativa general	1
	Subtotal:	5
Operativa	Gerente operativo	1
	Gerente de alimentos y bebidas	1
	Jefes de cocina	3
	Subtotal:	5
	Total:	10

DATOS RELATIVOS A LOS SUJETOS DE ENCUESTA:

SEXO EDAD TIEMPO EN LA EMPRESA

1. Gerente administrativo Masc. 46 años. 8 años.
2. Contador General Masc. 39 años. 5 años.
3. Auditor Interno Masc. 40 años. 4 años.
4. Tesorera Fem. 42 años. 8 años.
5. Secretaria Admva Gral. Fem. 24 años. 1 año.

DATOS RELATIVOS A LOS SUJETOS DE ENCUESTA (cont.):

	SEXO	EDAD	TIEMPO EN LA EMPRESA
6. Gerente operativo	Masc.	45 años.	8 años.
7. Gerente alim. y bebidas	Masc.	46 años.	8 años.
8. Jefe de cocina	Fem.	42 años.	5 años.
9. Jefe de cocina	Fem.	45 años.	6 años.
10. Jefe de cocina	Fem.	48 años.	5 años.

INSTRUMENTOS.

Las condiciones bajo las que normalmente una empresa labora, están sujetas a cambios frecuentes por su entorno de manera que las actividades que anteriormente eran aceptables, actualmente no lo son, por ello es que mejorar la calidad en todos los ámbitos de la empresa es indispensable si se desea sobrevivir y prosperar en el mundo competitivo y cambiante en el que se desarrolla la organización.

La calidad total no solamente se refiere al cumplimiento cabal de las especificaciones de los productos o servicios que oferta la empresa, lo cual es definitivamente de gran importancia, sino que en un sentido más amplio tiene que ver con la mejora de la Calidad en toda la organización, entendida como la actuación eficaz de cualquier persona que ocupe un puesto de trabajo en la empresa, sea funcionario, ejecutivo, técnico, empleado o trabajador. Es necesario involucrar a todo el personal en las acciones de calidad total, pues todos los miembros de la empresa están involucrados de una u otra forma en el proceso

productivo general, es decir, realizan actividades que generan "algo" que puede ser entre otras cosas, una negociación, una carta, un informe, una venta, una adquisición, una llamada telefónica, una reparación, etc., que será empleada como "insumo" o "materia prima" por otra área u otra persona para realizar a su vez su trabajo respectivo.

Para que esta cadena productiva se lleve a cabo realmente, es necesario crear las condiciones propicias, mismas que se desarrollan considerando la cultura de la compañía, los objetivos que persigue, sus productos, los clientes, el mercado, la competencia, sus recursos humanos, sus recursos materiales en y, en general, todos aquellos factores que la caracterizan y la distinguen de las demás.

Así es posible emprender un programa de calidad total, el cual consta de las siguientes etapas propuestas por el círculo de control de Deming (CENCADE, 1990):

1. Organización y planeación
2. Ejecución - Acción
3. Control y mantenimiento
4. Renovación continua

El control de calidad requiere un método de diagnóstico constante por el cual se identifiquen los eventos que la empresa necesita mejorar en función de la información que sus miembros aportan y que indique el desarrollo obtenido por el sistema.

La determinación del nivel de desarrollo organizacional (diagnóstico) del Restaurant "La Posta de Gallo" se fundamentó en la evaluación del grado de funcionalidad de los cuatro procesos descritos en el capítulo I (social, estratégico, administrativo y tecnológico).

Dicha evaluación se realizó mediante un instrumento conformado por 116 ítems, divididos éstos en 4 inventarios, uno para cada proceso, los cuales miden la frecuencia con la que se presentan síntomas que revelan posible disminución en la funcionalidad organizacional, según la apreciación del personal gerencial y mandos medios que respondieron los inventarios.

En cada inventario se presentan una serie de afirmaciones en número variable para cada proceso, que describen situaciones sintomáticas de disfuncionalidad, las cuales pueden tener lugar o no en la empresa (anexo No. 1).

Para cada afirmación, se deberá elegir y marcar una y sólo una de cinco opciones que señalan la frecuencia con la que se observan dichas situaciones sintomáticas en la organización, siendo tales opciones las siguientes:

- a) Permanentemente
- b) Frecuentemente
- c) En ocasiones
- d) Muy raras veces
- e) Nunca

Las respuestas registradas en el instrumento son normalizadas y cuantificadas para obtener el grado de funcionalidad de las variables que integran cada proceso y determinar así el nivel de desarrollo general de la empresa, diferenciándose además las variables que exigen implementar medidas de control, de aquellas que requieren mejoramiento. Con ello el instrumento empleado facilita, tomar decisiones referentes a dos acciones principalmente:

1. Control: que se realizará sobre aquellas variables cuyos resultados indiquen la presencia de disfuncionalidad de manera permanente y frecuentemente.

2. Innovación: la que se practicará sobre las variables que en base a los resultados muestren disfuncionalidad de manera ocasional, rara vez y nunca.

(INDHUCE, 1991).

El instrumento fue aplicado por el investigador al personal cuyo puesto supone el conocimiento integral de la empresa y sobre quienes recae la responsabilidad de solucionar los problemas que se presentan así como de implantar las mejoras correspondientes, en una entrevista estructurada.

Se obtuvo el nivel de desarrollo de:

a) Cada una de las áreas funcionales de la organización: social, estratégica, administrativa y tecnológica.

b) Cada área estructural de la empresa: administrativa y operativa.

c) La organización en general.

Dicho nivel de desarrollo resultó de la normalización que se hizo de las calificaciones registradas en la encuesta aplicada, según lo señala la metodología para la realización de diagnósticos organizacionales propuesta por CENCADE (1990).

Posteriormente, la normalización de las calificaciones se tradujo a una gráfica de límites para observar el nivel de desarrollo general de la empresa "La Posta de Gallo", así como el de cada proceso funcional, en las áreas estructurales en las que se encuentra dividida la organización.

En las gráficas se observan los rangos de calificaciones que describen el nivel de desarrollo de la empresa, en función de la frecuencia con la que se presentan síntomas de disfuncionalidad en los procesos organizacionales, los cuales son:

RANGO DE CALIFICACIONES NIVEL DE DIAGNOSTICO

CAPITULO IV: RESULTADOS

40 - 70

II

Primitivo

Subdesarrollado

A través del instrumento de medición utilizado, se obtuvo la frecuencia con la que cada persona encuestada identificó los síntomas indicativos de posibles disfunciones en cada uno de los procesos evaluados, con lo cual fue posible obtener el nivel de desarrollo de:

- a) Cada una de las áreas funcionales de la organización: social, estratégica, administrativa y tecnológica.
- b) Cada área estructural de la empresa: administrativa y operativa.
- c) La organización en general.

Dicho nivel de desarrollo resultó de la normalización que se hizo de las calificaciones registradas en la encuesta aplicada, según lo señala la metodología para la realización de diagnósticos organizacionales propuesta por CENCADE (1990).

Posteriormente, la normalización de las calificaciones se tradujo a una gráfica de límites para observar el nivel de desarrollo general de la empresa "La Posta de Gallo", así como el de cada proceso funcional, en las áreas estructurales en las que se encuentra dividida la organización.

En las gráficas se observan los rangos de calificaciones que describen el nivel de desarrollo de la empresa, en función de la frecuencia con la que se presentan síntomas de disfuncionalidad en los procesos organizacionales, los cuales son:

responde el instrumento.

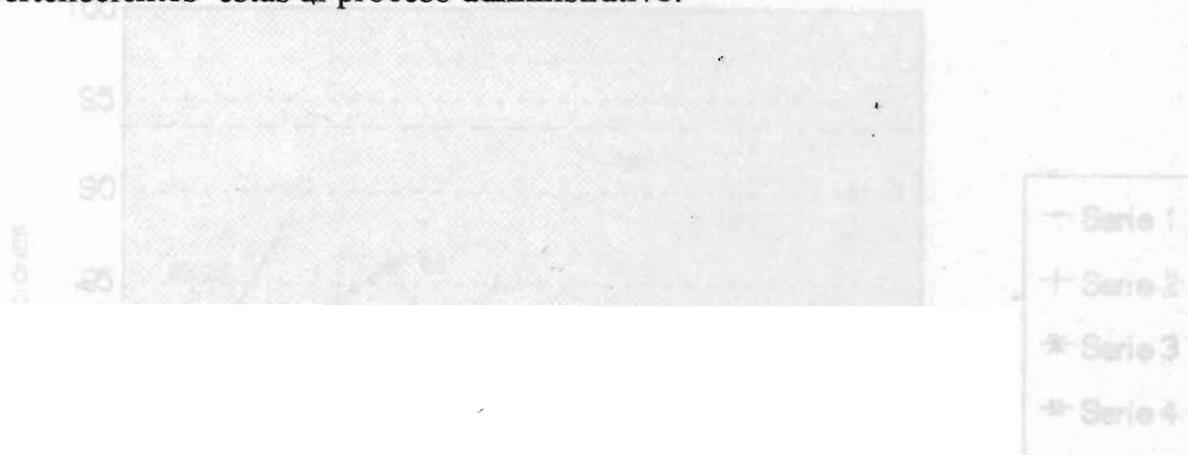
RANGO DE CALIFICACIONES	NIVEL DE DESARROLLO	DIAGNOSTICO
1 - 39	I	Primitivo
40 - 70	II	Subdesarrollado
71 - 87	III	En desarrollo
88 - 94	IV	Desarrollado
95 - 100	V	Excelencia competitiva

En resumen, para determinar el nivel de desarrollo empresarial, existen cinco alternativas que van desde el extremo más frecuente de presentación de síntomas de disfunción, hasta la casi nula identificación de los mismos. Además, el instrumento permite identificar las variables particulares de cada proceso que exigen el control de problemas, diferenciándolas de aquellas que requieren mejorarse, de tal manera que, el registro de calificaciones entre 95 y 100, en el nivel de desarrollo que se define como de excelencia competitiva, implica la suposición de que los eventos sintomáticos que se miden, prácticamente no tienen lugar en la organización y en última instancia son objeto de mejora en términos de innovación. Cada nivel descendente supone control de los niveles previos, encontrándose el límite aceptable en la calificación 71, ya que las puntuaciones entre 71 y 94 sugieren un desarrollo más o menos saludable.

Sin embargo, es necesario señalar que las fronteras entre una alternativa y otra, en la realidad organizacional, no son claras ya que los conceptos que se evalúan no son absolutos y su valor es estimado conforme a la percepción del personal que responde el instrumento.

En primer lugar, se identificó el nivel de desarrollo general de la empresa promediando las calificaciones que otorgó el personal, tanto del área administrativa como del área operativa, a cada una de las variables de los procesos social, estratégico, administrativo y tecnológico.

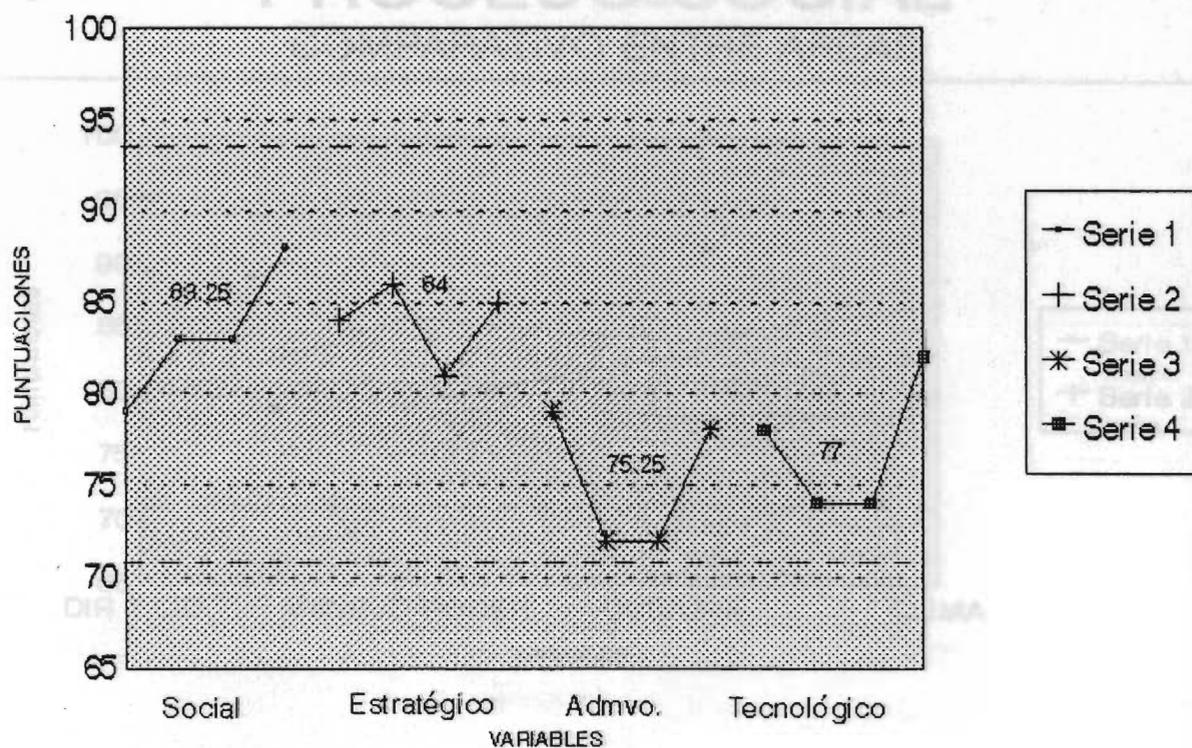
En la gráfica siguiente puede observarse que las puntuaciones promedio generales de los procesos se encuentran dentro de los límites aceptables, en el nivel III definido como en desarrollo, registrándose las puntuaciones más bajas para las variables organización e integración pertenecientes éstas al proceso administrativo.



Gráfica que muestra las puntuaciones otorgadas de las áreas administrativa y operativa de la empresa "La Pasa de Jello", en los procesos organizacionales: social, estratégico, administrativo y tecnológico a nivel comparativo.

Respecto a los procesos, en lo particular, se encontró que el área social se presenta en un nivel de desarrollo aceptable desde el punto de vista administrativo operativo

COMPARATIVO CON PUNTUACION TOTAL NIVEL DE DESARROLLO GENERAL

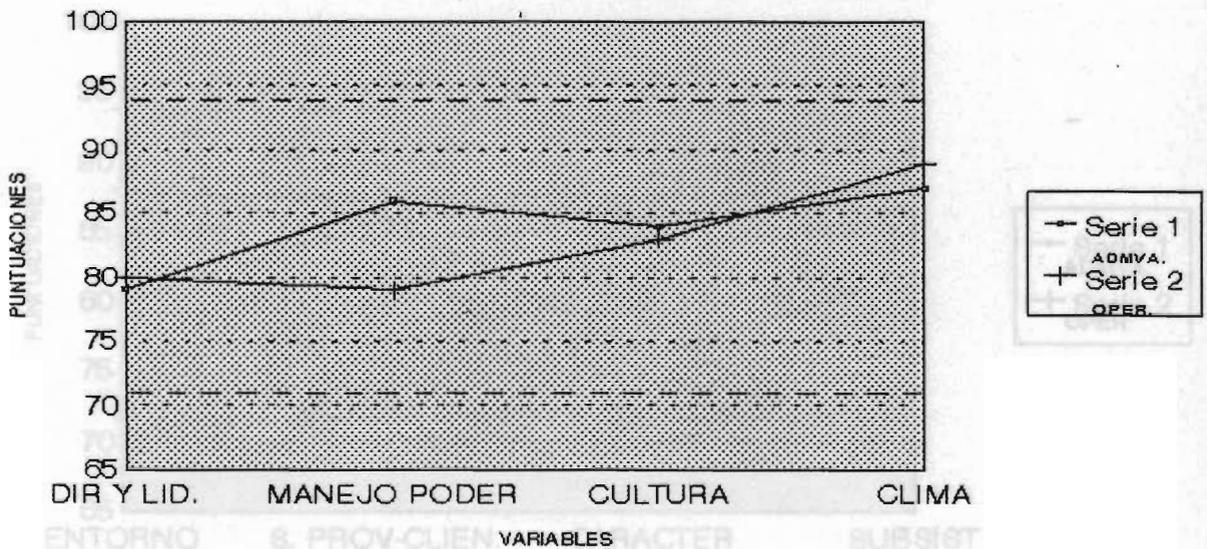


Gráfica que muestra las puntuaciones obtenidas de las áreas administrativa y operativa de la empresa "La Posta de Gallo", en los procesos organizacionales: social, estratégico, administrativo y tecnológico a nivel comparativo.

Gráfica 1

Respecto a los procesos, en lo particular, se encontró que el área social se presenta en un nivel de desarrollo aceptable desde el punto de vista administrativo y operativo.

PROCESO SOCIAL COMPARATIVO ENTRE AREAS

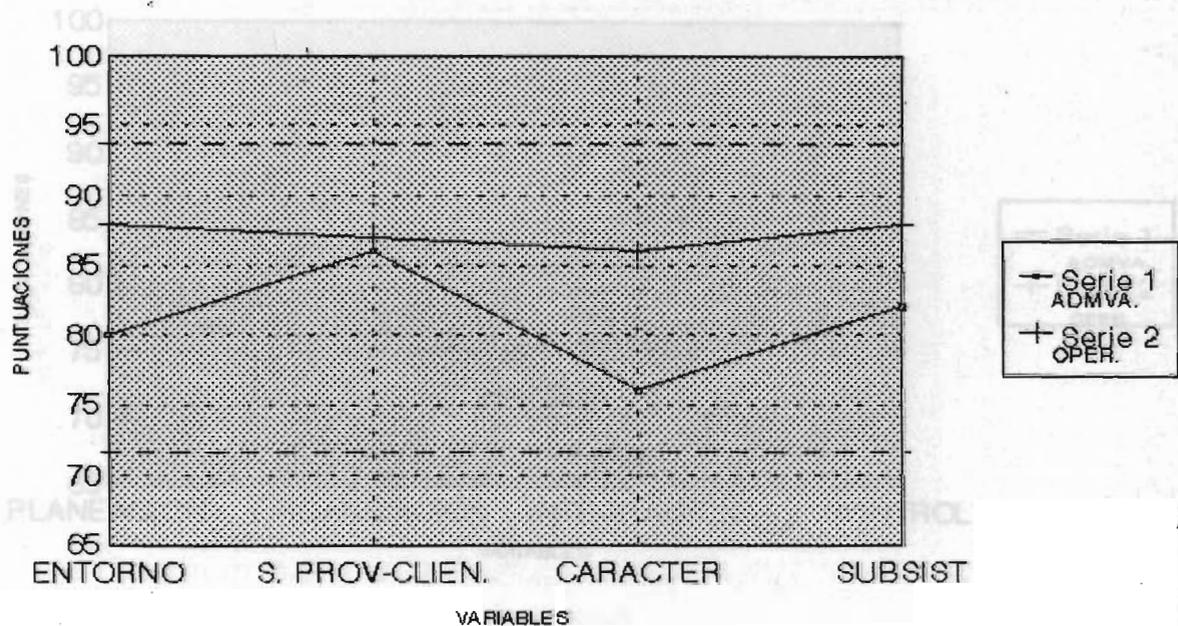


Gráfica que muestra el puntaje obtenido de las áreas administrativa y operativa de la empresa "La Posta de Gallo", en el proceso social.

Gráfica 2

En relación al proceso estratégico, se observaron calificaciones altas tanto en el área administrativa como en la operativa, lo que se supone eleva considerablemente el nivel de desarrollo organizacional general.

PROCESO ESTRATEGICO COMPARATIVO ENTRE AREAS



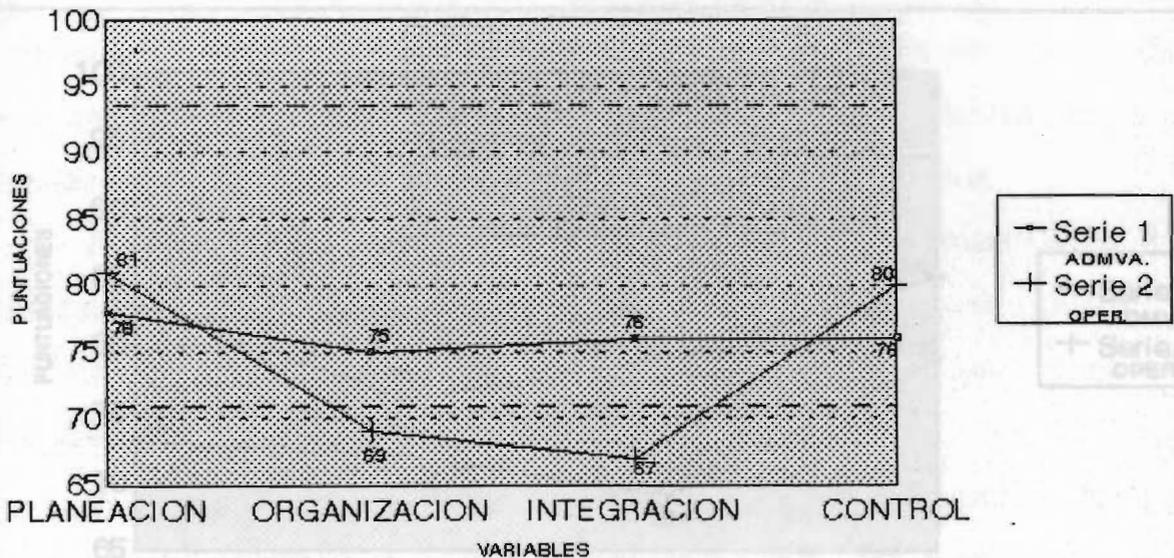
Gráfica que muestra el puntaje obtenido de las áreas administrativa y operativa de la empresa "La Posta de Gallo", en el proceso administrativo.

Gráfica que muestra el puntaje obtenido de las áreas administrativa y operativa de la empresa "La Posta de Gallo", en el proceso estratégico.

En cuanto al proceso administrativo, destacan las calificaciones que otorgó el área operativa a las variables organización e integración, las cuales se encuentran fuera de los límites de desarrollo organizacional aceptables.

Por otra parte, es necesario señalar que el proceso tecnológico, aun cuando la mayoría de las calificaciones otorgadas se encuentran en el nivel III, es el proceso cuyas puntuaciones son más bajas en comparación a los otros.

PROCESO ADMINISTRATIVO COMPARATIVO ENTRE AREAS

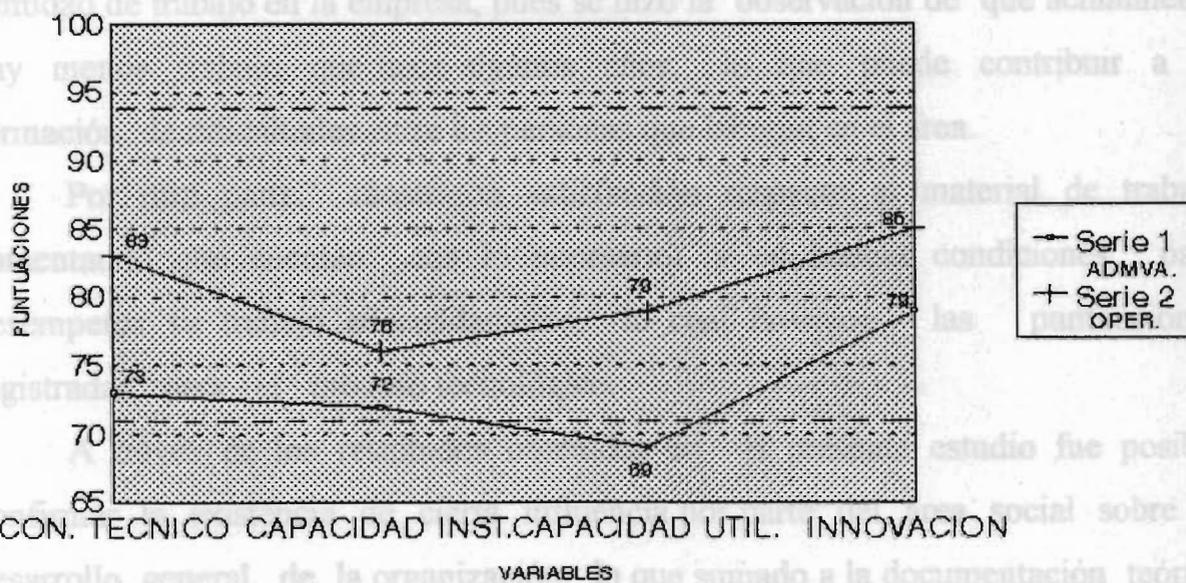


Gráfica que muestra el puntaje obtenido de las áreas administrativa y operativa de la empresa "La Posta de Gallo", en el proceso administrativo.

Desde el punto de vista del área administrativa, la variable tecnológica referida a la capacidad utilizada de la empresa, se encuentra por debajo del límite aceptable.

Por otra parte, es necesario señalar que el proceso tecnológico, aún cuando la mayoría de las calificaciones otorgadas se encuentran en el nivel III, es el proceso cuyas puntuaciones son más bajas en comparación a los otros.

PROCESO TECNOLÓGICO COMPARATIVO ENTRE AREAS



Gráfica que muestra el puntaje obtenido de las áreas administrativa y operativa de la empresa "La Posta de Gallo", en el proceso Tecnológico.

Gráfica 5

Cabe señalar que las respuestas obtenidas durante la entrevista abierta realizada con el personal de cocina, sugieren la existencia de dificultades en las relaciones laborales dentro de su misma área, aparentemente originadas por una inadecuada distribución de las cargas de trabajo, comentarios que posiblemente se encuentren relacionados con las puntuaciones bajas obtenidas para el proceso administrativo, sin embargo en cuanto a la relación que sostiene el área de cocina con otras áreas dentro de la empresa no se manifiestan la existencia de dificultades, entendiéndose así que hay buena relación y adecuada coordinación del trabajo. *una puntuación de 83.25*

Así mismo, el personal de cocina hizo mención de cierta disminución en la cantidad de trabajo en la empresa, pues se hizo la observación de que actualmente hay menos trabajo que hace algunos años, lo que puede contribuir a la formación de dificultades entre las personas que laboran en el área.

Por otra parte, mostraron satisfacción respecto al material de trabajo comentando que cuentan con lo necesario y en buenas condiciones, para desempeñar su trabajo adecuadamente, lo cual favorece las puntuaciones registradas para el proceso tecnológico.

A través de los resultados obtenidos en el presente estudio fue posible confirmar la existencia de cierta influencia por parte del área social sobre el desarrollo general de la organización, lo que sumado a la documentación teórica revisada permite realizar el planteamiento de la siguiente hipótesis:

"Si se implementan mejoras en el proceso social de una empresa, el desarrollo general de la misma sufrirá un incremento proporcional a las mejoras implementadas en el proceso mencionada".

Hipótesis nula: "Si se implementan mejoras en el proceso social de una empresa, el desarrollo general de la misma no sufrirá un incremento proporcional a las mejoras implementadas en el proceso mencionada".

Con las anteriores hipótesis se sugiere la realización de un segundo estudio que las fundamente y confirme o de origen a unas nuevas.

De manea simultánea a las anteriores a continuación se plantean las siguientes hipótesis resultantes del presente trabajo:

"El proceso social de la empresa La Posta de Gallo se encuentra en el nivel "en desarrollo" con una puntuación de 83.25".

"El proceso estratégico de la empresa La Posta de Gallo se encuentra en el nivel "en desarrollo" con una puntuación de 84".

"El proceso administrativo de la empresa La Posta de Gallo se encuentra en el nivel "en desarrollo" con una puntuación de 75.25".

"El proceso tecnológico de la empresa La Posta de Gallo se encuentra en el nivel "en desarrollo" con una puntuación de 77".

V CONCLUSIONES

Toda empresa como organismo vivo que es, atraviesa en forma particular las diferentes etapas que completan su ciclo de vida, dependiendo tanto de su situación interna como del ambiente más amplio en el que se desarrolla, así como de su respuesta hacia el mismo, por lo tanto, existen empresas con periodos de vida muy cortos que incluso no tuvieron la oportunidad de completar su ciclo, como también hay empresas que han tenido larga vida y aún se encuentran en etapas tempranas de su ciclo o renovándose constantemente.

"La Posta de Gallo" es una empresa que cuenta con aproximadamente 10 años de vida, la cual gracias al curso de su nacimiento cuenta con una idea concreta y clara de su razón de ser, del propósito o motivo por el cual existe como organización, dándole ello sentido y guía al curso que ha ido tomando. Ha valorado con continuidad su posición como sistema viable a través del autoanálisis constante, y tomando así conciencia de su disposición de sacrificio por conseguir las aspiraciones planteadas en su concepción original. Demostrando entonces que ha cursado un nacimiento saludable que le ha permitido continuar su crecimiento y equilibrio paulatino para ahora encontrarse en la etapa de juventud, caracterizada por la realización de ajustes a sus operaciones internas principalmente, debido a que durante el proceso de consolidación en el mercado, los defectos internos se han hecho más evidentes, lo que se puede observar al resultar bajas las puntuaciones de las variables organización e integración pertenecientes al proceso administrativo lo que manifiesta la necesidad prioritaria de prestar atención a las relación existente entre las personas que conforman la empresa y los

sistemas que determinan la manera en que se llevan a cabo las actividades organizacionales. Por otra parte, es el momento en el que las expectativas de los fundadores, administradores y trabajadores, respecto al desarrollo empresarial requieren ser expresadas libremente, así como renovarse la motivación de las personas, ya que ésta corre el riesgo de verse considerablemente disminuída debido al conflicto de intereses que se manifiesta entre los beneficios personales a corto plazo y los beneficios orgánicos a largo plazo (Lippit y Schmidt, 1965).

Las condiciones socioeconómicas de la localidad en el momento de la realización del presente trabajo y el estado de desarrollo que presenta la empresa pueden llegar a originar la disminución de la motivación del personal, pues al percibir éste la seguridad empresarial en el mercado, así como su estabilidad personal (laboral y económica), los satisfactores que en el pasado promovían su adecuado desempeño, pierden efectividad con lo que se hace necesaria la modificación u optimización de sistemas administrativos que definan nuevos objetivos a lograr y cuya realización permitan alcanzar nuevos satisfactores (Chruden y Sherman, 1977).

Los resultados del estudio muestran que el desarrollo alcanzado por esta empresa se encuentra en el nivel III definido como "en desarrollo", pues sus puntuaciones totales se encuentran dentro del rango 71 y 94, sugiriendo un desarrollo más o menos saludable. Sin embargo, aún y cuando las calificaciones específicas de cada proceso funcional muestran, en lo general, aspectos ubicados dentro del rango aceptado, son susceptibles de ser mejoradas las variables que conforman dichos procesos, lo que impactará definitivamente en la funcionalidad de la organización integral.

Llama la atención que el sentido del trabajo en equipo aún no alcanza su nivel óptimo, puesto que existe un área estructural que manifiesta conflictos interpersonales que afectan los costos de operación, ya que al no reconocerse la relación cliente-proveedor interno tienen lugar desperdicios y tiempos de respuesta más altos de los requeridos. Lo anterior queda ejemplificado con las quejas constantes de una persona que labora en la cocina acerca de la necesidad de "volver a preparar los platillos" porque sus compañeras no colaboran en su trabajo o lo sabotean. Entonces es indispensable que el sistema sociotécnico permita la integración de los recursos para el funcionamiento óptimo de la organización (Lippit y Schmidt, 1965).

Situaciones como la anterior ejemplifican de manera clara la importancia que tiene el hombre en el éxito de una organización, pues son las personas las encargadas directas de la realización de las actividades y procesos organizacionales por lo tanto son ellas quienes promueven el buen funcionamiento de la empresa. Es así que las condiciones en las que se encuentra el hombre en su trabajo tienen relación directa con su desempeño (Oficina internacional del trabajo, 1966).

A través de los resultados obtenidos en el presente estudio fue posible confirmar la existencia de cierta influencia por parte del área social sobre el desarrollo general de la organización, lo que sumado a la documentación teórica revisada permite realizar el planteamiento de la siguiente hipótesis: "Si se implementan mejoras en el área social de una empresa, el desarrollo general de la misma tendrá un incremento en su desarrollo proporcional a las mejoras implementadas en dicha área".

Con lo que se sugiere la realización de un segundo estudio que fundamente la hipótesis anterior y la confirme o de origen a una nueva. Estudio que de realizarse arroje información relevante en el campo de la psicología laboral resolviendo incógnitas planteadas sobre la relación de los recursos humanos con el estado general de la empresa.

De manera simultánea a la presentación de una hipótesis, se presenta a continuación la siguiente propuesta, la cual tiene como objetivo propiciar la integración de los recursos organizacionales, principalmente los humanos, en sistemas administrativos más eficientes.

1. Es indispensable iniciar realizando una revisión de la planeación de la empresa, analizando los objetivos a largo plazo en ella establecidos, así como los objetivos intermedios o a corto y mediano plazo los cuales deben definirse en función de los primeros. Esta revisión permitirá reconocer el sentido y meta de la empresa que los directivos han estimado conveniente seguir en el tiempo que ésta lleva de vida, al igual que las estrategias tomadas para lograr dichos objetivos.

Simultáneamente conviene elaborar sistemas de control que evalúen el seguimiento de las estrategias propuestas en la planeación, con la idea de revisar que éstas se lleven a cabo como se determinó y efectivamente dichas estrategias conduzcan convenientemente a la empresa al logro de sus objetivos. Los sistemas de control a la vez funcionan como medio de retroalimentación para la empresa en general, como para los empleados en lo particular, ya que arroja información clara y específica que refuerza las acciones adecuadamente realizadas como también permite conocer los errores cometidos y sus causas de modo que puedan superarse y prevenirse en un futuro. Esta información obtenida

por los sistemas de control facilita a los directivos y administradores la concientización de la realidad en la que se encuentra la organización, misma que los sensibiliza y motiva en la búsqueda de mayores alternativas de mejora y crecimiento, con lo que tienen la posibilidad de tomar la iniciativa y dar continuidad a estrategias optadas para la elevación del nivel de desarrollo de todos los procesos organizacionales, especialmente el de aquellos que más lo requieren, que en este caso se trata de los procesos de organización e integración pertenecientes al área administrativa, ya que en el diagnóstico efectuado a la empresa han sido los que aunque se encuentran dentro del rango aceptable obtuvieron puntuaciones más bajas y son los dirigentes de la empresa, por su posición, quienes ejercen fuerte influencia en el desempeño de ella, influencia que depende del grado en que comparte la autoridad y toma de decisiones con otras personas, de su personalidad, de su carácter y habilidades para lograr condiciones de trabajo armoniosas dentro de la empresa (Oficina internacional del trabajo, 1966).

2. Es necesario realizar una revisión de los organigramas y diagramas de flujo, los cuales deben ser funcionales a la organización y encontrarse actualizados para ser utilizados consistentemente. Así mismo, dichos organigramas deben obedecer a los planes y programas establecidos de manera que la carga de trabajo sea distribuida adecuada y congruentemente con los tramos de control señalados por los mismos. Esto dará a los trabajadores noción exacta de su posición dentro de la empresa, de las relaciones que su puesto establece con otros, de las actividades que le corresponde desempeñar y el modo adecuado para realizarlas.

lo, así como el respeto hacia el trabajo de los compañeros y la colaboración en la consecución de metas.

Los organigramas, aunque son un esquema estático de la organización, ofrecen al empleado la posibilidad de enterarse de la trayectoria o carrera que puede cursar dentro de la organización, lo que impacta su estado de motivación y le proporciona una herramienta de consulta en determinado momento que pudiera necesitarla, así como también le muestra el modo de distribución de las actividades a realizar para lograr los objetivos.

3. Se sugiere diseñar un plan de integración de los recursos humanos a los planes y programas de la empresa, propiciando la formación de verdaderos equipos de trabajo que, a su vez, les proporcionen sentido de pertenencia a la empresa.

Es de suma importancia lograr, entre el personal, la concientización de que todos y cada uno de los miembros de la empresa, así como todas las actividades que son efectuadas en la organización son un trabajo de grupo y por ello todas las personas que participan son indispensables en cuanto al momento y función que les correspondé desempeñar, ya que obedecen a un plan previamente establecido en el que se consideran a todos y cada uno de los miembros que forman la empresa, reforzándose adicionalmente la importancia del organigrama.

El reconocimiento de la relación cliente-proveedor interno facilita la integración de equipos de trabajo, al responsabilizar al trabajador y promover en él su autovaloración como pieza indispensable para el buen funcionamiento de la empresa. Este valor promueve en la persona el interés por su trabajo como parte de un todo, así como el respeto hacia el trabajo de los compañeros y la colaboración en la consecución de metas.

4. Es recomendable realizar una nueva medición la cual aporte a los resultados del presente diagnóstico información más detallada a cerca de las variables cultura y clima pertenecientes al proceso social, debido a que es indispensable para los directivos conocer permanentemente la percepción que el personal a su cargo tiene respecto a las condiciones de trabajo que se les ofrecen, desde el punto de vista físico, temporal y psicológico.

En la medida en que el grupo de trabajo perciba como favorables para sí las condiciones de trabajo, se facilitará la funcionalidad óptima de variables pertenecientes a otros procesos.

Las sugerencias anteriormente descritas, aunque no son las únicas opciones de innovación que pueden realizarse, se consideran las prioritarias, pues se encuentran fundamentadas en el hecho de que los recursos humanos son los más importantes en toda organización y su bienestar es el principal factor motivacional hacia el logro de objetivos empresariales.

Sin embargo, no hay que olvidar que las empresas tienen como meta su permanencia, por lo tanto, la satisfacción del empleado debe ser recíproca con el esfuerzo que éste realiza por conseguir al menor costo posible productos de la más alta calidad.

ANEXO 1

AREA ADMINISTRATIVA

COLOQUE EL NUMERO DE LA OPCION QUE MEJOR DESCRIBA LA FRECUENCIA CON LA QUE SE PRESENTAN LAS SIGUIENTES SITUACIONES EN SU EMPRESA (AREA DE TRABAJO).

1. PERMANENTEMENTE
2. FRECUENTEMENTE
3. OCASIONALMENTE
4. RARAS VECES
5. NUNCA

Desconocimiento de lo que debe hacerse.

Actividades poco claras.

No sabemos el presupuesto asignado.

No sabemos lo que se espera de nosotros.

Se desconoce el reglamento.

Se ignoran las normas.

No sabemos bien el organigrama.

Hay confusión en las cargas de trabajo.

La información financiera no se conoce.

Los diagramas de flujo son poco usados.

Las cargas de trabajo se asignan injustamente.

Las descripciones de puestos no se usan.

Los sistemas y procedimientos por escrito no se practican.

Carecemos de sistemas profesionales de reclutamiento.

No se hace una buena selección de personal.

La capacitación es incompleta e inútil.

Las compras son deficientes.

No hay evaluación de proveedores.

No tenemos técnicas para el desarrollo de proveedores.

Resulta difícil conseguir recursos financieros.

AREA ADMINISTRATIVA (Continuación)

El control de planes y programas es deficiente.
 No hay evaluación presupuestal.
 El desempeño del personal no se evalúa adecuadamente.
 Hay accidentes de trabajo.
 Hay reprocesos.
 Hay desperdicios.
 Hay tiempos perdidos de máquina.
 Muchas cosas se tienen que hacer dos veces.

1. PERMANENTEMENTE
 2. FRECUENTEMENTE
 3. CASIONALMENTE
 4. RAREMENTE
 5. NUNCA

Despidos del personal.
 Renuncias.
 Impuntualidad a la entrada.
 Impuntualidad en las juntas.
 Impuntualidad al entregar trabajos.
 Baja moral, desmotivación.
 Ambiente de trabajo negativo.
 Condiciones insatisfactorias.
 Quejas por malos sueldos.
 Peticiones de aumento.
 Quejas por maltrato de parte de los jefes.
 Peticiones de cambio a otros departamentos.
 Conflictos jefe-subordinado.
 Conflicto entre colaboradores.
 Antagonismo entre jefes.
 División entre áreas.
 No se hace lo que se ordena.
 Comunicación deficiente.
 Ausencia de comunicación.
 Rumores.
 Equipos de trabajo desintegrados.
 Chismes.

Encuesta tomada de CENCADE, 1990.

AREA SOCIAL
AREA SOCIAL

COLOQUE EL NUMERO DE LA OPCION QUE MEJOR DESCRIBA LA FRECUENCIA CON LA QUE SE PRESENTAN LAS SIGUIENTES SITUACIONES EN SU EMPRESA (AREA DE TRABAJO).

- | | |
|--------------------------------|--------------------|
| Robos. | 1. PERMANENTEMENTE |
| Conflictos empresa-empleado | 2. FRECUENTEMENTE |
| Sabotaje | 3. OCASIONALMENTE |
| Tortugansmo, paros. | 4. RARAS VECES |
| Lentitud en la toma de decisio | 5. NUNCA |
| Desobediencia intencional d | |
| Falta de colaboracion | |

- Despidos del personal.
- Renuncias.
- Impuntualidad a la entrada.
- Impuntualidad en las juntas.
- Impuntualidad al entregar trabajos.
- Baja moral, desmotivación.
- Ambiente de trabajo negativo.
- Condiciones insatisfactorias.
- Quejas por malos sueldos.
- Peticiones de aumento.
- Quejas por maltrato de parte de los jefes.
- Peticiones de cambio a otros departamentos.
- Conflictos jefe-subordinado.
- Conflicto entre colaboradores.
- Antagonismo entre jefes.
- División entre áreas.
- No se hace lo que se ordena.
- Comunicación deficiente.
- Ausencia de comunicación.
- Rumores.
- Equipos de trabajo desintegrados.
- Chismes.
- Poca participación en la toma de decisiones.

AREA SOCIAL

(Continuación)

Presiones y amenazas como forma de hacer cumplir las instrucciones.

Insatisfacción por la clase de trabajo.

Huelgas.

Robos.

Conflictos empresa-empleados.

Sabotaje.

Tortuguismo, paros.

Lentitud en la toma de decisiones.

Descompostura intencional de maquinaria, equipo, etc.

Falta de colaboración.

Falta de entusiasmo.

Falta de orgullo por un trabajo bien hecho.

Indisciplina.

Rebeldía.

Ignoramos en que somos mejores

Hay confusión entre nosotros y la casa matriz.

Falta de información sobre sucesos del exterior.

Quejas de clientes

Insatisfacción de proveedores por pagos atrasados.

Insatisfacción de accionistas por utilidades bajas.

Resultados poco satisfactorios.

Desconocimiento de la filosofía empresarial.

Las metas están poco claras.

Hay cambios en los objetivos.

El futuro al que aspira la empresa nos es desconocido.

El rumbo que seguimos es indefinido.

Las prioridades cambian.

Nuestras ventas están por abajo de lo previsto.

Perdemos clientes.

No repetimos ventas a clientes.

Nuestros precios están castigados para poder competir.

Error del pasado respecto a la clientela.

Encuesta tomada de CENCADE, 1990.

AREA ESTRATEGICA

(Continuación)

COLOQUE EL NUMERO DE LA OPCION QUE MEJOR DESCRIBA LA FRECUENCIA CON LA QUE SE PRESENTAN LAS SIGUIENTES SITUACIONES EN SU EMPRESA (AREA DE TRABAJO).

Nuestro crecimiento es lento.

1. PERMANENTEMENTE
2. FRECUENTEMENTE
3. OCASIONALMENTE
4. RARAS VECES
5. NUNCA

Falta de precisión sobre la clase de negocio.

Poco conocimiento de los competidores.

Escaso conocimiento del mercado.

Falta de índices de crecimiento del mercado.

Desconocemos nuestra verdadera posición.

Ignoramos en qué somos mejores.

Hay confusión entre nosotros y la casa matriz.

Falta de información sobre sucesos del exterior.

Quejas de clientes.

Insatisfacción de proveedores por pagos atrasados.

Insatisfacción de accionistas por utilidades bajas.

Resultados poco satisfactorios.

Desconocimiento de la filosofía empresarial.

Las metas están poco claras.

Hay cambios en los objetivos.

El futuro al que aspira la empresa nos es desconocido.

El rumbo que seguimos es indefinido.

Las prioridades cambian.

Nuestras ventas están por abajo de lo previsto.

Perdemos clientes.

No repetimos ventas a clientes.

Nuestros precios están castigados para poder competir.

Errores del pasado espantan a la clientela.

Nuestra imagen ante el mercado es insatisfactoria.

AREA ESTRATEGICA
(Continuación)

COLOQUE EL NUMERO DE LA OPCION QUE MEJOR DESCRIBA LA SIGUIENTES
Tenemos una plantilla sobrecargada con muchos niveles jerárquicos.
Tenemos más áreas de las que necesitamos. DE TRABAJO)
Nuestro crecimiento es lento.

1. PERMANENTEMENTE
2. FRECUENTEMENTE
3. OCASIONALMENTE
4. RARAS VECES
5. NUNCA

No conocemos bien la técnica de ciertos procesos.
Estamos intrusados en relación a otras empresas.
Sólo el jefe sabe.

La capacitación se hace en el lugar de trabajo.
Cuando hay problemas es preciso acudir al jefe.
De la capacidad instalada se aprovecha sólo un turno.
Hay desperdicio de materiales.

Se hace sólo mantenimiento correctivo.
Actuamos por emergencias.
El rendimiento deja mucho que desear.
La dirección se muestra insatisfecha con el rendimiento.
Tenemos problemas de calidad.
Nuestros costos son elevados.
La productividad es baja.

Hay más gente de la que debería haber.
Nuestros equipos son viejos y se desajustan.
Los mañosos con que trabajamos no están bien escogidos.
La gente anda rondando por allí sin saber qué hacer.
El jefe no forma a sus subordinados.
Se contrata al personal más barato y no al mejor.
Se compran mañosos más baratos y no los mejores.
Nuestros productos son los mismos del año pasado, no hay cambios.
Nuestros equipos son los mismos que el año pasado y no hay cambios.

Encuesta tomada de CENCADE, 1990.

BIBLIOGRAFIA

AREA TECNOLOGICA

COLOQUE EL NUMERO DE LA OPCION QUE MEJOR DESCRIBA LA FRECUENCIA CON LA QUE SE PRESENTAN LAS SIGUIENTES SITUACIONES EN SU EMPRESA (AREA DE TRABAJO).

1. PERMANENTEMENTE
2. FRECUENTEMENTE
3. OCASIONALMENTE
4. RARAS VECES
5. NUNCA

No conocemos bien la técnica de ciertos procesos.

Estamos atrasados en relación a otras empresas.

Sólo el jefe sabe.

La capacitación se hace en el lugar de trabajo.

Cuando hay problemas es preciso acudir al jefe.

De la capacidad instalada se aprovecha sólo un turno.

Hay desperdicio de materiales.

Se hace sólo mantenimiento correctivo.

Actuamos por emergencias.

El rendimiento deja mucho que desear.

La dirección se muestra insatisfecha con el rendimiento.

Tenemos problemas de calidad.

Nuestros costos son elevados.

La productividad es baja.

Hay más gente de la que debería haber.

Nuestros equipos son viejos y se desajustan.

Los insumos con que trabajamos no están bien escogidos.

La gente anda rondando por ahí sin saber qué hacer.

El jefe no forma a sus subordinados.

Se contrata al personal más barato y no al mejor.

Se compran insumos más baratos y no los mejores.

Nuestros productos son los mismos del año pasado, no hay cambios.

Nuestros equipos son los mismos que el año pasado y no hay cambios.

Encuesta tomada de CENCADE, 1990.

BIBLIOGRAFIA

- EMERSON EMPRESARIAL DE MONTERREY A.C. (1990). Conviértase en emprendedor (Programa de impacto a la comunidad). Gutiérrez, M., Moreira, H., Collado, A., Sánchez, M.T., Parra, J y Martínez, C.; autores.
- ACLE T. A. (1989). Planeación estratégica y control total de calidad. México: Editorial Grijalbo.
- CENCADE. (1990). Cómo instalar en su empresa la correcta tecnología de Calidad Total. De los Cobos, E.: autor.
- CHIAVENATO, I. (1993). Administración de recursos humanos. Colombia: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana S.A.
- COLEGIO DE GRADUADOS EN ALTA DIRECCION A.C. (1992). Excelencia directiva para lograr la productividad. Cornejo, M.A.: autor.
- COLLERETTE, P. Y DESLISLE, G. (1988). La planificación del cambio. México: Editorial Trillas.
- CHRUDEN, H. Y SHERMAN, A. Jr. (1977). Administración de personal. México: Compañía editorial continental S.A. de C.V.
- CROSBY, P. B. (1987). Calidad sin lágrimas. México: Compañía editorial continental, S.A. de C.V.
- DAVIDOFF, L. L. (1990). Introducción a la Psicología. España: Mc. Graw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.

- DESAARROLLO EMPRESARIAL DE MONTERREY A.C. (1990). Conviértase en emprendedor. (Programa de impacto a la comunidad). Gutiérrez, M., Moreira, H., Collado, A., Sánchez, M.T., Paura, J. y Martínez, C.: autores.
- ERICKSON, E. (1985). Infancia y sociedad. Buenos Aires: Editorial Hormé.
- INDHUCE. (1991). Seminario Excelencia organizacional mediante Calidad Total. México.
- KASUGA, Y. H. (1992). Círculos de calidad. México: Editorial Grad, S.A. de C.V.
- LIPPIT Y SCHMIDT. (1965). Etapas críticas de una organización en desarrollo Harper's Magazine, 2, 3-12.
- Mc. GUIGAN, F. J. (1983). Psicología experimental. México: Editorial Trillas.
- MONTES, G. I. (1990). Desarrollo humano directivo. México: Editorial Limusa S.A. de C.V.
- MORGAN, G. (1990). Imágenes de la organización. México: Ediciones Alfa Omega S.A. de C.V.
- NACIONAL FINANCIERA. (1992). El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa. (fascículo 2). Novelo, M.M.: autor.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (1966). La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento. Wynné Roberts, C.R. y Copeman, G.H.: autores.

PICK, S. Y LOPEZ, A. L. (1984). Cómo investigar en ciencias sociales. México: Editorial Trillas.

REYES, P. A. (1966). Administración de empresas. México: Editorial Limusa-Wiley, S.A.

RODRIGUEZ, M. (1985). Psicología de la organización. México: Editorial Trillas.

SCHULTZ, D. P. (1985). Psicología industrial. México: Nueva editorial interamericana S.A. de C.V.

TURCOTTE, P. R. (1986). Calidad de vida en el trabajo. México: Editorial Trillas.

WEXLEY, K. N. Y YUKL, G. A. (1990). Conducta organizacional y psicología del personal. México: Compañía editorial continental S.A. de C.V.

WHITTAKER, J. O. (1977). Psicología. México: Editorial Interamericana.