



VICERRECTORIA ACADÉMICA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA:

**“DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR”**

Trabajo de graduación presentado por:

JUAN PABLO MARAVILLA PINEDA

PASTOR OSCAR HIDALGO LEÓN

ZOILA MIRIAM FUNES MONTES

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE, 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL
RECTOR**

**ING. LORENA DUQUE DE RODRÍGUEZ
VICERRECTORA ACADÉMICA**

JURADO EXAMINADOR

**LIC. GLORIA MARÍA GARZONA RIVAS
PRESIDENTE**

**LIC. ANA MARTA MORENO DE ARAUJO
PRIMER VOCAL**

**LIC. NELSON IVÁN SALDAÑA
SEGUNDO VOCAL**

NOVIEMBRE, 2003.

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.-

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso

Por darme salud, fuerzas, confianza y voluntad en mi mismo, para salir adelante y terminar con éxitos mi carrera y mantenerme con vida para seguir cada día respirando y confiando en un futuro mejor, sabiendo que él conduce mi vida.

A mi esposa y mi hija

Ana Mercedes de Hidalgo y Katya Abigail Hidalgo, por darme su apoyo incondicional y confiar en mi transmitiéndome todo su amor en todo momento.

A mis padres, hermanos y suegros

Por el apoyo moral y estar pendiente del triunfo que he obtenido

A mis amigos y compañeros

Por todo su apoyo y palabra de ánimos brindada para alcanzar la meta

A mi asesor y jurados

Por toda su ayuda y buena voluntad que me brindaron para lograr terminar mi carrera.

Pastor Hidalgo

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso

Por guiarme por el buen camino y proveerme de salud, fuerzas, confianza y voluntad en mi para salir adelante y finalizar con éxitos mi carrera.

A mi hijo

Kevin Edgardo Maravilla, por ser la inspiración para seguir adelante.

A mis padres, hermanos y familiares

Raúl Pineda y Rosa Emilia Maravilla (De grata recordación), a mi hermana Maura y su esposo y hermanos por su confianza, apoyo y estar pendiente del triunfo que he obtenido.

A mis amigos y profesores

Que me dieron asesorías, buenos consejos y una excelente enseñanza

A mis compañeros de grupo

Pastor Hidalgo y Zoila Miriam, con los cuales nos entendimos muy bien

A todos, Gracias.

Juan Pablo Maravilla

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso

Agradezco por ser mi guía

A toda mi familia

Que siempre me dio animo y apoyo para seguir adelante

A mis amigos, compañeros de trabajo

Que me dieron buenos consejos.

A mi asesor y jurados

Por toda su ayuda y buena voluntad que me brindaron para lograr terminar mi carrera.

Miriam Fúnes

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCEL
RECTOR

ING. LORENA DUQUE DE RODRÍGUEZ
VICERRECTORA ACADÉMICA

JURADO EXAMINADOR

LIC. GLORIA MARÍA GARZONA RIVAS
PRESIDENTE

LIC. ANA MARTA MORENO DE ARAUJO
PRIMER VOCAL

LIC. NELSON IVÁN SALDAÑA
SEGUNDO VOCAL

NOVIEMBRE, 2003.

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i

Capítulo I Marco Teórico Conceptual sobre el Cambio Organizacional

1. Antecedentes de la Universidad Tecnológica de El Salvador	1
2. Marco Normativo	3
3. Marco Teórico	
3.1. Estructura Organizacional	5
3.1.1. Principios	6
3.1.2. Tipos de Estructura Organizacionales	9
3.2. Cultura Organizacional	15
3.2.1. Niveles de la Cultura Organizacional	18
3.2.2. Desarrollo	19
3.3. Clima Organizacional	23
3.3.1. Características del Clima Organizacional	25
3.3.2. Criterios para evaluar el Clima Organizacional	29

3.4. Desarrollo Organizacional	31
3.4.1. Razones para Apoyarse en el Desarrollo Organizacional	34
3.4.2. Características del Desarrollo Organizacional	35
3.4.3. Los Valores del Desarrollo Organizacional	37
3.4.4. Cambio de Comportamiento	39
3.4.5. Importancia del Desarrollo Organizacional	44
3.4.6. Requisitos que deben cumplir el Desarrollo Organizacional	45
3.5. Cambio Organizacional	46
3.5.1. Características de los Programas de cambios eficaces	48
3.5.2. Manifestaciones de Resistencia al Cambio	49
3.5.3. Superación de la Resistencia al Cambio	50
3.5.4. Naturaleza Cambiante de la Fuerza Laboral	54
3.6. Comportamiento Humano – Organizacional	55
3.6.1. Principales fuerzas que incluyen en el Comportamiento	57
3.6.2. Características del Comportamiento Organizacional	58
3.7. El Diagnóstico Organizacional	60
3.7.1. Lista de Control de Diagnóstico	67
3.7.2. Finalidad del Diagnóstico	71
3.7.3. Criterios Metodológicos para el Diagnóstico	72

3.7.4. Fases del Diagnóstico	73
3.7.5. Modelos de Diagnósticos	73

Capítulo II Investigación de Campo sobre el Cambio Organizacional en la Universidad Tecnológica de El Salvador.

1. Objetivos

1.1. General	77
1.2. Específicos	77

2. Metodología a utilizar para la Investigación

2.1. Tipo de Investigación	78
2.2. Determinación del Universo	78
2.3. Determinación de la Muestra	79
2.4. Instrumento y Técnicas de Investigación	80
2.5. Procesamiento de Datos	81
2.6. Análisis e interpretación de Datos	82
2.7. Conclusiones de la Investigación de Campo	92

Capitulo III “ consideraciones sobre el proceso de Cambio Organizacional que se lleva a cabo en a Universidad Tecnológica de El Salvador”.

1. Objetivos

1.1. General	96
--------------	----

2. Diagnóstico sobre el Proceso de Cambio	96
--	-----------

3. Consideraciones realizadas sobre el Proceso de Cambio Organizacional que se lleva a cabo en la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC).	101
---	------------

4. Recomendaciones sobre el Proceso de Cambio	103
--	------------

GLOSARIO	105
-----------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	111
---------------------	------------

ANEXOS	
---------------	--

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado las organizaciones que no tengan apertura a los cambios que exige la globalización, tendrán serios problemas para adaptarse a los retos de este fenómeno que cada día demanda que las empresas se vuelvan más competitivas.

La Universidad Tecnológica de El Salvador, como un ente educativo privado está reestructurando todas sus áreas administrativas y académicas, con el objetivo de prestar un mejor servicio a sus clientes internos y externos, por lo que, esta investigación está enfocada en el desarrollo de este proceso y a la vez permitirá conocer si esta obedece a cambios planeados intencionalmente por las máximas autoridades, tomando en cuenta como recurso mas importante del cambio a las personas quienes son las responsables de que este sea efectivo.

Muchos de los problemas que enfrentan las organizaciones en sus procesos de reestructuración, transformación, modernización o mejoramiento administrativo se deben a la carencia de una metodología aplicativa acorde con la realidad de la organización. De ahí la necesidad de establecer un seguimiento ordenado y sistemático de un diagnostico organizacional.

Esta investigación contiene tres capítulos, en donde el capítulo I presenta los antecedentes de la Universidad Tecnológica de El Salvador, enriqueciéndolo con teoría como es, la estructura organizacional, la cultura organizacional, el clima organizacional, el desarrollo organizacional, el cambio organizacional y el diagnóstico organizacional; con la finalidad de dar a conocer la información relacionada al cambio organizacional.

El capítulo II contiene la investigación de campo, que busca conocer a través de una diversidad de interrogantes sobre la incidencia que ha tenido el proceso de cambio organizacional de la Universidad Tecnológica de El Salvador, presentado los resultados con la ayuda de gráficos, para mostrar un análisis objetivo de la realidad Institucional y que servirá de base para realizar las consideraciones necesarias para efectuar las mejoras para el cambio .

El capítulo III presenta un diagnóstico de la situación actual del proceso de cambio organizacional de la Universidad del cual hacemos una serie de consideraciones al proceso de cambio y sus respectivas conclusiones, con la finalidad de que las autoridades responsables en un determinado momento puedan servirles de insumos en la toma de decisiones.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

1. ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR (UTEC)

La Universidad de El Salvador fue fundada en el año de 1841 y desde entonces se constituyo en el único centro de educación superior del país. Después de más de un siglo específicamente en el año 1966 se funda el primer centro educativo superior privado en El Salvador, la Universidad “José Simeón Cañas” (UCA) la cual vino a ayudar a solventar en parte el incremento de la demanda estudiantil en este nivel.

La agudización de los problemas sociales del país y el cierre de la Universidad de El Salvador en el año de 1978, que cerraba la oportunidad a muchos jóvenes de continuar estudios superiores permitió que el gobierno incentivara la creación de centros de estudios a nivel universitario y es así como en el año 1979 se reúnen los Señores: Lic. Rufino Garay, Lic. Juan José Olivo, Lic. Edgardo Zepeda, Ing. Adolfo Araujo y Lic. José Mauricio Loucel, todos ellos con la intención de crear el Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (ITCAE) orientado a la educación media, el cual

posteriormente sirvió de base para la creación de la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC), la cual se protocolizó el día 12 de junio de 1981, para ayudar a absorber la demanda estudiantil que el cierre de la Universidad de El Salvador había provocado. Comenzando sus actividades con 1279 alumnos en el edificio Chaín, calle Rubén Darío, San Salvador.¹

La Universidad Tecnológica ha crecido de forma y contenido, se fueron incrementando más carreras y la demanda estudiantil creció, con lo que se vio en la necesidad de adquirir nuevos edificios para poder cubrir dicha demanda. A pesar de la crisis y violencia que vivía el país, la universidad seguía luchando para poder continuar con sus objetivos. Siempre ha considerado que su recurso más valioso es su personal, pues cuando inició sus funciones contaba con 35 empleados entre miembros del personal ejecutivo, secretarías y servicios generales; pero en la medida que fueron creciendo sus operaciones, su personal crecía de manera integral y permanente, pero sobre todo, es una Institución que dentro del más auténtico profesionalismo logra contribuir al proceso de desarrollo y democratización que demanda el país.

La Visión de la universidad es: “aspirar a llegar a ser una universidad reconocida por su calidad educativa, su relevante investigación, su

¹ Rodas, Claudia Beatriz y Otros. Evaluación de Puestos de la Facultad de Derecho de la Universidad Tecnológica de El Salvador. Trabajo presentado en la materia de Administración de Personal II. Septiembre de 1997 . Pag. 2

capacidad de innovación y su trascendencia cultural, accesible a amplios sectores de la población”.

Su misión es: “La Universidad Tecnológica de El Salvador, existe con el propósito de posibilitar accesos de información de servicios educativos a amplios sectores poblacionales, creando, desarrollando y difundiendo conocimientos, de alto nivel éticos, académicos y profesional afín de promover los cambios fundamentales que la sociedad necesita”

2. MARCO NORMATIVO

El Marco normativo que encierra la aplicación del proceso en el cambio organizacional en la Universidad Tecnológica estará sustentada por la actual Ley de Educación Superior y sus reglamentos, en los siguientes artículos:

2.1. Autonomía de las instituciones de Educación Superior:

Artículo 22: La Universidad de El Salvador y las demás del Estado gozan de autonomía en lo docente, lo económico y lo administrativo.

Las instituciones privadas de educación superior, gozan de libertad en los aspectos señalados, con las modificaciones pertinentes a las corporaciones de derecho público.

Las universidades estatales y privadas, están facultadas para:

- 2.1.1. Determinar la forma como cumplirán sus funciones de docencia, investigación y proyección social, y la proposición de sus planes y programas de estudios, sus Estatutos y Reglamentos, lo mismo que la selección de su personal;
- 2.1.2. Elegir a sus autoridades administrativas, administrar su patrimonio y emitir sus instrumentos legales internos; y,
- 2.1.3. Disponer sus recursos para satisfacer los fines que le son propios de acuerdo con la ley, sus Estatutos y Reglamentos.²

Los Estatutos de la Universidad Tecnológica de El Salvador en el Título II De la organización general, Capítulo I De la integración, Artículo 8 dice textualmente:

“La Universidad podrá crear de conformidad con la Ley de Educación Superior y sus reglamentos, Nuevas facultades, Unidades de Postgrados Doctorados, Escuelas, Centros Regionales, Dependencias, Institutos,

² Ley de Educación Superior y sus Reglamentos. Diario Oficial No. 236, 20 de diciembre de 1995. Decreto No. 522, artículo 22. Pag. 1 y 2

Direcciones, Departamentos, Cátedras, Carreras Profesionales, Estudios Vocacionales y Cursos de Extensión Cultural, de acuerdo a sus objetivos“

Así mismo el Artículo 17, literal d) dice: que corresponde al Directorio Ejecutivo: Aprobar la creación y cierre de las facultades, escuelas, centros regionales, institutos, unidades de postgrados y doctorados, dependencias, direcciones, departamentos, cátedras, carreras profesionales y cursos de extensión cultural y demás organismos que estime necesario para alcanzar los objetivos de la Universidad, de acuerdo al procedimiento establecido en la Ley de Educación Superior y sus reglamentos.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es “ la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización”³

Es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización, como las estrategias y

³ Stoner James y Otros. Administración. Sacristán Pilar Mascaró. Sexta Edición. Prentice may Hispanoamericana S.A. de C.V. Pag. 345

las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización.

3.1.1 Principios de la organización.

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes desean; sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización.

❖ Departamentalización o especialización o división del trabajo.

Este principio dice que cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, mayor eficiencia, precisión y destreza.

No existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aun suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades especializadas para hacerlo. Por el contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender

y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se constituye en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas aquellos que sean de acorde a sus talentos e intereses.

❖ Jerarquía.

Se refiere a que debe existir una línea o escala de jefes, de diferentes rangos, desde la autoridad superior hasta los niveles inferiores.

Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando, es decir un plan que especifica quien depende de quien. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama. Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones: en primer término, el tramo puede influir con lo que ocurra en las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extiendan demasiado y que los empleados reciben poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los jefes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. En segundo término, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, por

necesidad diversos niveles de la jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y el más bajo. En estas organizaciones, una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez.

❖ **Tramo o radio de control.**

Se refiere al número de empleados o secciones que deben depender directamente de un solo jefe; debido a que las capacidades de todos los gerentes son limitadas para atender, supervisar, dirigir, controlar y corregir las actividades encomendadas.

❖ **Unidad de mando.**

Este principio de la organización sostiene que para cada función debe existir un solo mando. Un subordinado no debe recibir ordenes sobre una misma materia de dos personas distintas.

❖ **Delegación de autoridad y responsabilidad.**

Se refiere a que debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente.

❖ **Centralización y descentralización.**

Una organización es centralizada cuando la autoridad se concentra en un solo punto; y es descentralizada, cuando la autoridad está repartida en distintos puntos.

❖ **Principio de Excepción.**

Las autoridades superiores de una empresa sólo deben decidir en aquellos casos que salen de lo común, y que los jefes a quienes les toca decidir se encuentran en una situación de mucha importancia; para poder consultarles.

❖ **Comunicación.**

Proceso recíproco de intercambio de información entre personas y departamentos, para lograr sus objetivos. Puede ser formal e informal. La primera es cuando se siguen los canales adecuados y en forma escrita, y la segunda cuando se da fuera de los canales correspondientes y en forma verbal.

3.1.2 Tipos de Estructuras Organizacionales

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las

relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

❖ **Organización Funcional.**

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una organización o varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para, mercadotecnia y ventas de todos los productos manufacturados por las empresas.

Conforme crece la organización, se va expandiendo en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los gerentes de funciones dependen de la oficina central, resulta tomar decisiones rápidas. Con frecuencia, es más difícil determinar la responsabilidad y juzgar los resultados tratándose de una estructura funcional.

❖ **Organización por producto / mercado.**

Con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo todos los que participan en la producción y

comercialización de un producto o grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

La mayor parte de las empresas grandes con productos múltiples, tienen una estructura de organización por producto o mercado. En algún punto de la existencia de una organización el puro tamaño y la diversidad de productos hacen que los departamentos por funciones no sean viables. Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semi autónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

❖ **Organización matricial.**

En ocasiones llamada “sistema de mando múltiple”, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen de hecho dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las graficas que anteceden. El segundo es una

disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

3.1.3 Diseño Organizacional.

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha entrega. Por lo tanto hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos: hacia el interior y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando a lo largo del siglo. Al principio, los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento de una organización, por lo cual a continuación se detallan los siguientes enfoques:

Enfoque Clásico.

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban el mejor camino, para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones.

Máx. Weber, Frederick Taylor y Henry Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones, pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación con la organización y una serie de reglas y reglamentos racionales cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por meritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó: burocracia.

Enfoque Tecnológico.

Para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes “Tecnología de las tareas” se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos:

La producción unitaria se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente; ejemplo la ropa hecha a la medida. La tecnología usada para la producción unitaria es la menos compleja porque los artículos son

producidos, en gran medida, por artesanos individuales. La producción de partidas grandes y en masa se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en líneas de ensamble. Los estudios de Woodward fueron pruebas de la influencia de la tecnología.

Enfoque Ambiental.

Incorpora el ambiente de la organización y señala la diferencia entre dos sistemas de organización, desarrollados por Tom Burns y G.M. Stalker: el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas y se caracteriza por una organización burocrática.

Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles mas altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico, es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar ordenes de un gerente o de girar ordenes para los empleados. En cambio los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesorías. Después de estudiar una serie de compañías Burns y Stalker, llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable,

mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento.

3.2 Cultura Organizacional

La eficacia y el éxito de una organización no se determina solo por las habilidades y motivaciones de los empleados y gerentes, tampoco se mide únicamente por que tan bien trabajan los grupos o equipos, aunque tanto los procesos individuales como los de grupo son determinantes para el éxito organizacional.

Cada organización tiene cierto estilo, un carácter, una forma de hacer las cosas, lo cual puede llegar a ser tan poderoso como las órdenes de cualquier persona; para conocer y comprender los orígenes y fundamentos de una organización hace falta ir más allá de las gráficas, los reglamentos y los edificios que la conforman, es necesario identificar el mundo que encierra la cultura organizacional.

“ La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”⁴.

⁴ Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. Richard Woodman. Comportamiento Organizacional Octava edición, International Thomson editores, S: A. De C.V. México 1999, Pág.546.

Toda cultura organizacional incluye comportamientos de rutina cuando las personas interactúan tanto en los rituales y ceremonias organizacionales con el lenguaje común utilizado.

Otro aspecto que comparten los grupos de trabajo de toda organización son las normas, la filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.

Existen también valores dominantes que mantienen a la organización, por ejemplo: la calidad del producto, el liderazgo en precios y la calidad en el servicio al cliente; ninguno de los componentes antes mencionados representan en forma individual la cultura de la organización.

Las organizaciones con una cultura de equipo de béisbol atraen a empresarios innovadores y personas a las que les gusta correr riesgos y pagan a los empleados por lo que producen; los que se desempeñan mejor reciben grandes sueldos u otras recompensas financieras, sin embargo los riesgos son altos y prácticamente no existe la seguridad a largo plazo. Las personas de alto desempeño tienden a verse a sí mismas como agentes libres, en forma muy parecida a los atletas profesionales. Es común el cambio de empleos, pues los empleados abandonan con facilidad una empresa para obtener mayores recompensas o libertad en otras.

En la cultura de club se valora la edad y la experiencia. Las organizaciones con cultura de club recompensan la antigüedad y ofrecen empleo estable y seguro.

La cultura club también recompensa la lealtad, el compromiso y la adaptación, por lo general los gerentes trabajan diversas áreas en funciones diferentes durante un ascenso lento pero continuo por la jerarquía empresarial, pocas veces se presenta la movilidad ascendente. Generalmente los empleados comienzan jóvenes y tal vez pasen muchos años en la misma empresa.

Las organizaciones con cultura de Academia tienden a contratar empleados desde temprano, incluso desde que estos se encuentran estudiando en la universidad, casi de la misma manera que las organizaciones con cultura de club. Sin embargo, las culturas de academia ponen énfasis en capacitar a los empleados para convertirlos en expertos de una función específica. Por ejemplo, es poco probable que alguien contratado como representante de comercialización pase algún tiempo en producción. La cultura tipo academia recalca una y otra vez el servicio, los conocimientos funcionales y el conocimiento institucional. Aunque existen ciertas oportunidades para “personas de avance rápido”, lo más probable es que la cultura de academia resulte atractiva para quien asciende en forma lenta pero continua y disfruta con el dominio del trabajo.

La cultura de fortaleza se preocupa por la supervivencia, las empresas con este tipo de cultura prometen poco en cuanto a seguridad en el empleo y pasan dificultades para recompensar a los empleados con buen desempeño. Es normal que cada cierto tiempo se reduzcan de tamaño o se reestructuren, con el despido de muchos empleados en el proceso.

La cultura de tipo fortaleza podría resultar atractiva para la gente que disfruta el reto de resolver la situación de una empresa que se halla en problemas. No lo será para quienes deseen sensación de pertenencia, oportunidades de desarrollo profesional o un ingreso futuro.

3.2.1 Niveles de la cultura organizacional.

La cultura organizacional existe en diversos niveles los cuales difieren en términos de visibilidad y resistencia al cambio. El nivel menos visible o más profundo es el de las suposiciones compartidas básicas, que representan creencias sobre la realidad y la naturaleza humana que se dan por sentadas. Por ejemplo: una suposición básica que guía algunas organizaciones en el desarrollo de sistemas de recompensa, reglas y procedimientos es que los empleados son perezosos por naturaleza y deben controlarse en forma estricta para mejorar su desempeño.

El siguiente nivel culturas es el de los valores culturales, que representan creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre cosas que son buenas, normales, racionales, valiosas, etc. Los valores culturales son muy diferentes en compañías distintas; en algunas los empleados estarán muy interesados en el dinero, mientras que en otras estarán en la innovación tecnológica o el bienestar del empleado. Estos valores tienden a persistir en el tiempo, incluso cuando cambian los integrantes de la organización.

El nivel de la conducta compartida es el que incluye las normas, es más visible y en cierta forma más fácil de cambiar que los valores. La razón al menos en parte es que la gente tal vez no se halle consciente de los valores que la une a la organización.

El nivel más superficial de cultura organizativa está integrado por símbolos, estos son llamados símbolos culturales y son palabras (jerga o jerigonza), ademanes e imágenes, objetos físicos con un significado particular dentro de la cultura.

3.2.2 Desarrollo de la cultura organizacional.

Los principales retos a los que debe enfrentarse toda organización principalmente son: 1) la adaptación al medio ambiente y la supervivencia en el mismo y 2) la integración interna.

La adaptación al medio ambiente y supervivencia se relacionan con la forma en que la organización encontrará un nicho y cómo hará frente a un ambiente externo mediante un cambio constante. Para lograr tal adaptación y supervivencia debe tenerse muy claros los siguientes aspectos:

- ❖ Misión y estrategia: Identificar la misión principal de la organización; Seleccionar estrategias para conseguir esa misión.
- ❖ Metas: Establecer metas específicas.
- ❖ Medios: Determinar la forma de lograr las metas, los medios incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de recompensas.
- ❖ Medición: Establecer criterios para medir cuán bien logran las metas las personas y los equipos.

Por otra parte, la integración interna se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los integrantes de la organización. La organización interna incluye resolver los siguientes temas:

- ❖ Lenguaje y conceptos: Identificar métodos de comunicación, desarrollar un significado común para conceptos importantes.

- ❖ Límites de grupo y equipos: Establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.
- ❖ Poder y Status: Determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.
- ❖ Recompensas y castigos: Desarrollar sistemas para estimular los comportamientos deseables y desanimar los indeseables.

Otros elementos importantes para el desarrollo de la cultura organizacional son la cultura nacional, las costumbres y las normas de la sociedad del país en el que opera la empresa, la cultura de la gran sociedad influye sobre la cultura de las organizaciones que funcionan dentro de ella.

Los valores dominantes de una cultura nacional quizá se reflejen en las limitaciones que imponen a las organizaciones sus ambientes. Por ejemplo, la forma de gobierno de un país tendrá impacto drástico sobre la manera en la que realiza sus operaciones una organización. Además los integrantes de ésta se educaron en una sociedad específica y por lo tanto llevan a la empresa los valores dominantes de la sociedad. Por ejemplo: las personas aprenden de sus sociedades valores como la libertad de

expresión, el respeto a la vida privada individual; por lo tanto, la presencia o ausencia de éstos y otros valores dentro de la sociedad en general influyen sobre la conducta organizacional.

Los métodos principales para mantener y cambiar la cultura organizacional incluye:

- ❖ Que los directivos y equipos de trabajo presten atención, midan y controlen.
- ❖ La forma en que los directivos y empleados reaccionen ante las crisis.
- ❖ Modelamiento, enseñanza y asesoría (especialización del personal)
- ❖ Criterios para asignar recompensas.
- ❖ Criterios para la contratación, selección, los ascensos internos y el despido en la organización.
- ❖ Ritos, ceremonias, e historias organizacionales.

La cultura organizacional afecta la conducta y el compromiso del empleado con la organización, siendo que la cultura está relacionada con el desempeño organizacional efectivo, este también ejerce un efecto fuerte sobre la conducta ética tanto de los directivos como de los empleados, por lo tanto se espera que la administración de la diversidad cultural sea uno de los principales retos administrativos, lo mismo que el proceso de socialización, mediante el cual se hace participar en la cultura de la

organización a los integrantes nuevos. En algunas empresas con cultura fuerte o bien establecidas, el proceso de socialización está bien desarrollado y es el centro de una atención cuidadosa, tal proceso es importante, pero de acuerdo a la manera en que se ejecute podrán medirse los resultados ya sean positivos o negativos en términos de desempeño del trabajo, satisfacción y compromiso con la organización.

3.3. Clima organizacional

El enfoque que mayor se utiliza es el de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este

clima resultante induce a determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral ya que es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- ❖ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa)

- ❖ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones)
- ❖ Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros)

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación)

3.3.1 Características del clima organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación.

Algunos autores postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima que se vive en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

❖ **Estructura.**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo; así como la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

❖ **Empoderamiento.**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

❖ **Recompensa.**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

❖ **Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

❖ **Relaciones.**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

❖ **Cooperación.**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

❖ **Estándares.**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

❖ **Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

❖ **Identidad.**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Algunos autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- ❖ Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- ❖ Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- ❖ Actitudes hacia el contenido del puesto.
- ❖ Actitudes hacia la supervisión.
- ❖ Actitudes hacia las recompensas financieras.
- ❖ Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- ❖ Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

3.3.2 Criterios para evaluar el clima organizacional.

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de

	la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los

	problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

3.4 Desarrollo Organizacional.

“Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y la salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de la ciencia del comportamiento”⁵

⁵ Guizar M., Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. Pág. 6. Mc Graw Hill. México 2001.

Algunos de los principios básicos que diferencian los enfoques del desarrollo organizacional de otros enfoques del cambio según Rafael Guizar, en su libro de Desarrollo Organizacional podemos mencionar:

- ❖ Busca crear un cambio autodirigido con el que se comprometa la gente. Los problemas y aspectos que se deben de solucionar son aquellos identificados por los integrantes de la organización que les afecta e involucra directamente.
- ❖ Normalmente el desarrollo organizacional insiste por igual en solucionar problemas inmediatos y en el desarrollo a largo plazo de una organización adaptable. El programa de cambio más efectivo no es el que sólo resuelva los problemas actuales, sino uno que también prepare a las personas para solución de problemas futuros, pues el desarrollo organizacional se preocupa más que otros enfoques en el proceso de colaboración en cuanto a la recopilación de datos, diagnóstico y acción para llegar a soluciones de problemas.
- ❖ Otro aspecto importante es que presenta un énfasis en la efectividad organizacional y en la satisfacción humana mediante la experiencia de trabajo.

Uno de los principales procesos de cambio que se utiliza en la mayoría de los programas de desarrollo organizacional es la investigación de la acción, siendo ésta un proceso de solución de problemas del cambio organizacional con base en la información que se apega mucho al método científico. Representa un enfoque muy efectivo del cambio organizacional y consta de tres pasos esenciales:

- ❖ Recopilar información de los miembros de una organización sobre los problemas, preocupaciones y cambios necesarios.
- ❖ Organizar esta información en forma significativa y compartirla con quienes participan en el esfuerzo de cambio, y
- ❖ Planear y llevar a cabo acciones específicas para corregir los problemas identificados.

La fuerza del enfoque de la investigación de la acción del cambio descansa en su diagnóstico cuidadoso sobre la situación actual de la organización y la participación de los empleados en el proceso de cambio, es decir, el cambio efectivo solo ocurre en la organización si quienes participan comprenden la situación actual, incluidas las tareas que se hacen bien y las que necesitan mejorar.

La participación del empleado es capaz de estimular el cambio por al menos dos razones: Primera, es más probable que las personas pongan en práctica y apoyen un cambio que ha ayudado a crear y segunda, una vez que los directivos y los empleados identificaron la necesidad del cambio y compartieron con amplitud la información resulta difícil que la gente ignore la necesidad. Por lo tanto, la presión para el cambio proviene del interior del grupo, departamento, u organización, en lugar del exterior. Esta presión interna es una fuerza en particular potente para el cambio.

3.4.1 Razones para apoyarse en el desarrollo organizacional.

- ❖ El desarrollo organizacional ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
- ❖ Promueve las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
- ❖ Muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
- ❖ El desarrollo organizacional ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios.

Por lo anterior el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos; es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio mismo.

3.4.2 Características del desarrollo organizacional.

- ❖ Estrategia educativa planeada
- ❖ El cambio esta ligado a las exigencias de la organización.
- ❖ Su centro de atención es el comportamiento del recurso humano.
- ❖ Los agentes de cambio generalmente son externos.
- ❖ Los agentes de cambio y el recurso humanos comparten juntos las metas de la organización.

Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas como: mejoramiento de la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos y mejores métodos para la solución de conflictos entre otros.

El desarrollo organizacional se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los analicen teóricamente. Depende en gran medida

de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones, pues para la solución de problemas no pueden establecerse fórmulas exactas para lograrlo, para lo cual el desarrollo organizacional debe adoptar un enfoque de contingencias o situacional.

El objetivo principal del desarrollo organizacional es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Ante ello se debe preparar una estrategia global de desarrollo organizacional con una o más intervenciones que son actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como Principios de la filosofía del desarrollo organizacional:

- ❖ Hombre esencialmente bueno
- ❖ Concepto de los individuos como seres humanos
- ❖ Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse
- ❖ Aprovechamiento de las diferencias individuales
- ❖ Uso de la posición para fines de la organización.
- ❖ Confianza básica en las personas.
- ❖ Disposición para aceptar riesgos

❖ Hincapié primordial en la colaboración⁶

De acuerdo con lo expuesto se puede afirmar que el desarrollo organizacional existirá siempre y cuando se base en la apertura que la dirección general manifieste para que se presenten situaciones que propicien ese cambio que las organizaciones necesiten.

3.4.3 Los valores del desarrollo organizacional.

“Los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente, influyen en el comportamiento de las personas.”⁷

Para comprender mejor la relación entre el Desarrollo Organizacional y sus valores debe tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

- Cada sistema individual se desarrollan con objetivos, necesidades, ideales y percepciones diferentes.
- Ningún sistema individual está estático, si no que se desarrolla según se le presenten nuevas experiencias, sean estas difíciles o problemáticas.

⁶ Mejía Aguilar, Carmen Arely, Cabrera Domínguez Antonio. “Propuesta de una metodología para la formación del perfil de agentes facilitadores del cambio organizacional”. Caso practico en la empresa industrial Cajas y Bolsas, S.A. Tesis para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Tecnológica. Noviembre 2001

⁷ Garzona, G. Maria. Paquete Didáctico de Desarrollo Organizacional. Universidad Tecnológica de El Salvador. Julio 1999

El principal valor del Desarrollo Organizacional es el valor de transición, ya que este le permite llevar a cabo modificaciones tanto de principios como de creencias y actitudes del elemento humano que conforma la organización. Otros valores del Desarrollo Organizacional son los siguientes:

- ❖ Brindar oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
- ❖ Brindar oportunidades para cada miembro de la organización, así como ésta, desarrollen todo su potencial.
- ❖ Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- ❖ Crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
- ❖ Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
- ❖ Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

3.4.4 Cambio de Comportamiento

Los programas de cambio centrados en el comportamiento (la variable personas) tienden a apoyarse en la inclusión y participación activa de muchos empleados. Un cambio de conducta exitoso mejora los procesos de toma de decisión individual y de grupo, la identificación de problemas, la solución de éstos, la comunicación, las relaciones de trabajo y otros similares.

Existen cuatro enfoques de cambio organizacional que inicialmente centran la atención en las personas, estos son los programas de: retroalimentación de encuestas, formación de equipos, Asesoría de procesos, y los programas de calidad de vida en el trabajo.

❖ **Retroalimentación de encuestas.** Consiste en recopilación de información (por lo general mediante cuestionarios) de integrantes de una organización o grupo de trabajo, organizar la información de forma comprensible y útil y retroalimentarla a los empleados que la brindaron. Entonces algunos o todos los empleados recurrirán a esta información como la base para planear acciones a fin de enfrentar temas y problemas específicos. Por lo general la retroalimentación de encuestas sigue el proceso de investigación de acción. El objetivo principal de la retroalimentación de encuestas consiste en mejorar las

relaciones entre los integrantes de los grupos o equipos o entre departamentos mediante la discusión de problemas comunes, en lugar de introducir un cambio específico, como un nuevo sistema de computación. La retroalimentación de encuestas también se usa muchas veces como una herramienta de diagnóstico organizacional para identificar problemas de los equipos, departamentos y organizaciones. Debido a su valor en el diagnóstico organizacional, la retroalimentación de encuestas suele utilizarse como parte de programas de cambio en gran escala, a largo plazo, en combinación con otros enfoques y técnicas.

- ❖ **Formación de equipos.** Es un proceso mediante el cual los integrantes de un grupo de trabajo o equipo diagnostican la forma en que trabajan juntos y planean cambios para mejorar su efectividad. Muchos grupos de trabajos diferentes integran una organización y gran parte de su éxito depende de la eficacia con que estos grupos y sus integrantes pueden trabajar juntos. La formación de equipos inicia cuando los integrantes reconocen un problema en el funcionamiento del grupo para lo que este enfoque parece adecuado. Un equipo efectivo es capaz de reconocer barreras a su propia eficiencia, diseñar y llevar a cabo acciones para eliminarlas, durante la formación del equipo los integrantes del grupo de trabajo aportan información

relacionada con sus percepciones de aspectos, problemas y relaciones de trabajo juntan la información de modo informal durante reuniones del grupo o antes de éstas, gracias a entrevistas o cuestionarios; luego analizan la información y diagnostican los problemas de trabajo. A través del diagnóstico del problema como punto de partida, los integrantes del equipo planean acciones específicas y asignan personas para ponerlas en práctica y en alguna etapa posterior evalúan los planes y progresos para determinar si las acciones solucionaron el problema identificado. Conforme crece la efectividad del equipo, aumenta el impacto potencial sobre el desempeño organizacional.

- ❖ **Asesoría de proceso.** consiste en que un consejero proporcione asesoría para ayudar a los integrantes de una organización a percibir, comprender y actuar en acontecimientos de los procesos que suceden en el ambiente laboral

La asesoría incluye el uso de un tercero capacitado, o facilitador, que talvez sea una persona externa de la organización(por ejemplo un consultor externo de la ciencia del comportamiento) o un integrante de la organización (como un profesional de recursos humanos o un gerente experimentado en las actividades o procesos) normalmente la asesoría del proceso se usa para dar cuenta de temas de comunicación, problemas de liderazgo, procesos de tomas de

decisiones y solución de conflictos. Es raro que la asesoría del proceso sea el único componente de un programa de cambio organizacional; más bien se utilizan en combinación con otros enfoques.

- ❖ **Programas de calidad de vida en el trabajo.** Implica actividades que una organización lleva a cabo para mejorar las condiciones que afectan la experiencia de un empleado con una organización.

Muchos programas de calidad de vida se ocupan de la higiene y seguridad, prevención de accidentes, salud, participación en las decisiones, oportunidades para utilizar y desarrollar talentos y habilidades, trabajo significativo, control sobre el tiempo o lugar de trabajo, protección contra el tratamiento arbitrario o injusto y oportunidades para satisfacer necesidades sociales. Estos programas se volvieron populares como respuesta a las demandas de los empleados por mejores condiciones de trabajo.

La meta de muchos esfuerzos de cambio cultural es producir un tipo de cultura de trabajo de “alta participación”, estos sistemas mezclan la tecnología y el trabajo en equipo para crear un sentido de pertenencia entre los empleados, al mismo tiempo que utilizan las prácticas y tecnologías de trabajo más modernas.

Los sistemas laborales de alto desempeño y alto compromiso tienen las características siguientes:

- ❖ **Delegación:** se asigna la responsabilidad de las decisiones y las acciones a las personas con la información más importante y oportuna o con las habilidades más apropiadas para una tarea.
- ❖ **Equipos de trabajo sin límites:** todos los empleados de la organización se concentran en el producto y en atender al cliente del producto, en lugar de priorizar las funciones de los departamentos.
- ❖ **Empowerment.** Se espera de todos que acepten y ejerzan la responsabilidad necesaria para realizar sus trabajos y ayudar a otros a cumplir con los suyos. Al darles oportunidades de ser responsables se concede autoridad a las personas, que es lo opuesto a limitar las funciones y las aportaciones. Nadie se siente en libertad de decir “no es mi trabajo”.
- ❖ **Integración de las personas y la tecnología.** Las personas están a cargo de la tecnología, en lugar de que la tecnología esté a cargo de las personas.

- ❖ **Un sentido de propósito compartido.** Las personas de la cultura de trabajo comparten una visión del propósito de la organización y de los métodos para lograr tal propósito.

- ❖ **Organizaciones de aprendizaje:** crear una organización capaz de adaptarse a los cambios en el ambiente de negocios externo mediante la renovación continua de los procesos y las prácticas. La Organización de aprendizaje tiene una cultura basada en la idea de que el aprendizaje es fundamental para el éxito y la efectividad.

3.4.5 Importancia del Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización con base a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma; de este modo centra su atención en mejorar las relaciones humanas, en la modalidad de acción de determinados grupos, en la conducción de liderazgo, en el desarrollo de los equipos humanos, siendo importante para el Desarrollo Organizacional el lado humano de la empresa, es decir, su área de acción es el recurso humano de la empresa. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional, por lo que su importancia radica en:

- ❖ Ayuda a los administradores y a todo el personal de la organización a realizar sus actividades con mayor eficacia.
- ❖ Proporciona herramientas para ayudar a los administradores a fomentar las relaciones interpersonales.
- ❖ Sirve de orientación para que todo el personal trabaje efectivamente en el análisis de problemas complejos buscando alternativas de solución.
- ❖ Es importante porque ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios constantes.

3.4.7 Requisitos que debe cumplir el desarrollo organizacional.

- ❖ Debe ser un proceso dinámico, continuo y dialéctico.
- ❖ Que sea un proceso de cambios planeados con base al diagnóstico de la organización.
- ❖ Uso de estrategias, instrumentos y métodos para optimizar la interacción entre personas y grupos.

- ❖ Debe tener como objetivo el constante mejoramiento y renovación de los sistemas abiertos de comportamiento, para que se incremente la salud, eficiencia y desarrollo.

3.5 Cambio Organizacional

“Es toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable”⁸

Tanto en las sociedades avanzadas, industrializadas, como en países en desarrollo suceden cambios que provocan repercusiones significativas sobre las organizaciones; tales cambios son producto de presiones como: globalización de los mercados, la difusión de la tecnología de la información y de las redes de computación y los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral empleada por las organizaciones.

Lo primero que debemos plantearnos es por qué se produce un cambio. Todas las organizaciones tienen una estructura que define las relaciones entre sus miembros, sus derechos y obligaciones, y las tareas que debe realizar cada uno de esos miembros con el uso de una tecnología dada por la innovación de la ciencia. De esta forma identificamos los cuatro

⁸ Mejía Aguilar, Carmen Arely, Cabrera Domínguez Antonio. “Propuesta de una metodología para la formación del perfil de agentes facilitadores del cambio organizacional”. Caso practico en la empresa industrial Cajas y Bolsas, S.A. Tesis para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Tecnológica. Noviembre 2001

componentes de una organización a tener en cuenta ante un cambio: estructura, personas, tareas y tecnologías.

Todas las organizaciones se desarrollan dentro de un medio ambiente; este medio no es estático ya que hay una serie de factores que cambian continuamente y que se conocen como STEP: sociales, tecnológicos, económicos y políticos.

Estos factores afectan a los componentes de cada organización y finalmente a la organización como unidad. Si la organización de la que hablamos es una empresa industrial o comercial, otros dos factores aparecen en escena: el mercado y la competencia. Todo esto nos lleva a diferenciar los factores que provocan el cambio interno (estructura, personas, tareas y tecnología) y externos (sociales, tecnológicos, económicos, políticos, mercado, competencia)

Por lo tanto debemos considerar el hecho de que un cambio no tiene por qué darse como reacción ante un problema o presiones internas o externas; el cambio debe venir provocado por encontrar una nueva oportunidad de negocio o un desarrollo de optimización.

3.5.1 Características de los programas de cambio eficaces.

Es importante distinguir entre el cambio que ocurre inevitablemente en todas las organizaciones y el cambio que planean los integrantes de la organización, ya que el cambio organizacional planeado representa una tentativa intencional de los directivos y empleados para mejorar el funcionamiento de grupos, equipos, departamentos, divisiones o de toda una organización en alguna forma importante.

Es necesario que el cambio provenga del interior de la organización y que la gente esté consciente de la necesidad del cambio, que crea en el valor potencial de los cambios y que esté dispuesta a cambiar sus comportamientos con el fin de volver más efectivo al equipo de la organización. Cuando no existen estas creencias y comportamientos, resulta difícil que el cambio organizacional sea efectivo.

Además, el cambio efectivo tiene que extenderse por toda la organización y apoyarse en una perspectiva de posibilidades que esté abierta a intentar cosas diversas en momentos diferentes; por lo tanto, no existe una fórmula precisa o exacta para identificar la mejor forma de lograr el cambio organizacional, porque lo que funciona en una organización no dará los mismos resultados que en otra por lo que hay que mantener un enfoque de contingencia, donde no se debe reconocer un enfoque efectivo, único y

aislado bajo todas las circunstancias; lo que lleva a la necesidad de obtener un diagnóstico preciso del funcionamiento y los problemas organizacionales, pues es importante que antes de cambiar algo en forma efectiva, hay que comprenderlo.

3.5.2 Manifestaciones de resistencia al cambio.

Es la oposición que se ofrece a todo intento de modificar una manera conocida de comportarse y está ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implantar el cambio y tiene el sentido positivo de brindar estabilidad y volver predecible el comportamiento, pero también puede ser una fuente de conflicto funcional y obstaculiza la adaptación y el proceso.

La resistencia al cambio no surge de manera estandarizada, puede ser manifiesta, implícita, inmediata o diferida. La resistencia implícita se manifiesta por pérdida de lealtad para la institución, pérdida de motivación para trabajar, mayor número de errores, mayor ausentismo por “enfermedades”. La respuesta puede almacenarse y explotar en forma desproporcionada a la acción del cambio. A continuación mencionamos algunos ejemplos de resistencia al cambio:

- ❖ Mantener silencio ante la idea
- ❖ Rechazar antes de la explicación total de la idea
- ❖ Ridiculizar propuesta

- ❖ Exagerar meritos de la propuesta
- ❖ Mencionar no-concordancia con objetivos grupales o políticas de la institución
- ❖ Defender sencillez previa.

3.5.3 Superación de la resistencia al cambio.

De manera realista, la resistencia al cambio nunca cesará por completo, sin embargo, los directivos y empleados pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y de esta forma convertirse en agentes de cambio más efectivos.

Muchas veces las personas pasa dificultades para comprender con claridad situaciones de cambio, parte de la razón de ello es que incluso el análisis de un problema de cambio tal vez sea muy complejo cuando deben considerarse un gran número de variables. Kurt Lewin, uno de los primeros psicólogos sociales, desarrolló una forma de observar el cambio que ha demostrado su utilidad para directivos y empleados orientados hacia la acción Este Psicólogo contempló el cambio no como un hecho, sino como un equilibrio dinámico de fuerzas que actúan en direcciones opuestas. Su enfoque denominado análisis de campos de fuerza, señala que cualquier acción puede considerarse como un estado de equilibrio

resultante del equilibrio de fuerzas que se empujan hacia el cambio, al mismo tiempo varias presiones para el cambio actúan en oposición a estas fuerzas y empujan hacia el cambio.

Para iniciar el cambio se tiene que actuar a fin de modificar el equilibrio de fuerzas vigentes, así:

- ❖ Con aumento de la fuerza a favor del cambio.
- ❖ Con la reducción de la intensidad de las fuerzas que se resisten o la eliminación total de ellas.
- ❖ Con el cambio de la dirección de una fuerza, es decir, transformando una resistencia en una presión a favor del cambio.

Una parte destacada del enfoque de Lewin para el cambio conductual consiste en administrar y guiar con cuidado tal cambio a través de un proceso de tres pasos:

❖ **Descongelación:**

Por lo general este paso incluye reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización a su nivel actual. La descongelación

en ocasiones se logra con la introducción de información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los empleados y los comportamientos que exhiben en la actualidad.

❖ **Acción o Movimiento:**

Este paso traslada el comportamiento de la organización o el departamento a un nuevo nivel. Incluye desarrollar nuevas conductas, valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos organizacionales.

❖ **Recongelación:**

Este paso estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio. Con frecuencia se logra a través del uso de mecanismos de apoyo que refuerzan el nuevo estado, como la cultura organizacional, las normas, las políticas y estructuras organizacionales.

Muchas veces los métodos exitosos para enfrentar la resistencia al cambio incluyen los siguientes componentes:

❖ **Empatía y apoyo.**

Comprende la forma en que los empleados experimentan que el cambio es útil, ayuda a identificar a quienes les preocupa el cambio y comprender

la naturaleza de sus preocupaciones. Cuando los empleados sienten que los que administran el cambio están atentos a sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información. A su vez esta apertura contribuye a establecer soluciones de problemas en colaboración, lo cual tal vez supere las barreras al cambio.

❖ **Comunicación.**

Es más probable que las personas se resistan al cambio cuando se sienten inseguras de las consecuencias. La comunicación eficaz reduce los chismes y los temores infundados, la información adecuada ayuda a los empleados a prepararse para el cambio.

❖ **Participación e inclusión.**

La estrategia individual quizá más efectiva para superar la resistencia al cambio radica en incluir a los empleados de manera directa en la planeación y la puesta en práctica del cambio. La inclusión en la planeación del cambio aumenta la probabilidad de que los intereses del empleado se tomen en cuenta y, por lo tanto, disminuya la resistencia.

3.5.4 Naturaleza cambiante de la fuerza laboral.

Además de enfrentar los retos de la globalización y los rápidos cambios de la tecnología de la información, las organizaciones deben atraer empleados en un mercado laboral cambiante.

En épocas anteriores las empresas contrataban solo a personas a tiempo completo, pero en la actualidad se contratan más a medio tiempo, otros de manera temporal, lo cual incluye trabajadores por cuenta propia, subcontratistas y profesionales independientes contratados por compañías para hacer frente a retos inesperados o temporales (asesores externos), tal situación podría ir en aumento en la manera que las compañías descubran mayor eficiencia al operar con un grupo pequeño de trabajadores permanentes al que rodea un grupo cambiante de ayuda temporal; por lo tanto, uno de los retos que enfrentan las organizaciones es motivar y recompensar a los empleados a medio tiempo, cuya moral y lealtad quizá sea muy diferente a las de los empleados permanentes.

La calidad de vida en el trabajo representa el grado en que las personas están en la posibilidad de satisfacer necesidades personales importantes a través del trabajo, y esta es una meta muy importante para muchos, sino es que para todos, hombres y mujeres que trabajan.

Como siempre los empleados desean condiciones de trabajo agradables, más participación en las decisiones que afectan sus empleos e instalaciones de respaldo como lo son centros de cuidado de los hijos durante el día. Estas y otras expectativas de los empleados añaden presiones adicionales a las organizaciones y afectan la capacidad de competir con eficacia en el mercado laboral.

3.6. Comportamiento Humano-Organizacional

“El comportamiento organizacional estudia la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones”⁹

El comportamiento organizacional proporciona una serie de instrumentos para diferentes niveles de análisis, por ejemplo, ayuda a los administradores a estudiar la conducta de los individuos en una organización, contribuye así mismo a que comprendan las complejidades de las relaciones interpersonales, las resultantes de la interacción de dos personas (compañeros de trabajo o superior-subordinados) entre sí.

⁹ Davis Keith, Newstrom John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Pag 5. McGraw Hill. Decima Edicion. Mexico 1999

En un nivel superior el comportamiento organizacional es muy útil para examinar la dinámica de las relaciones dentro de dos grupos pequeños, ya sea equipos formales o grupos informales. Cuando dos o más grupos (ejemplo créditos y ventas) deben coordinar sus esfuerzos, los administradores se interesan en las consecuentes relaciones intergrupales, no deben olvidarse que las organizaciones también pueden ser concebidas y administradas, como sistemas integrales con relaciones interorganizacionales tales como: fusiones y sociedades en participación.

Existen cuatro metas que el comportamiento organizacional comparte con la mayoría de las ciencias:

- ❖ Describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones, es decir, que el cumplimiento de esta meta permite a los administradores comunicar con palabras comunes la conducta humana en el trabajo.
- ❖ Comprender por que las personas se comportan como lo hacen. Sería preocupante si los administradores solo hablaran de la conducta de los empleados por no comprender las razones detrás de sus actos.
- ❖ Predecir la conducta futura de los empleados. Sería la mejor manera si los administradores tuvieran la capacidad para predecir la posibilidad de que

algunos empleados sean productivos y dedicados y otros puedan ausentarse o dar motivos a cualquier forma de desorganización en un día determinado.

- ❖ Desarrollo de las habilidades, las actividades en equipo y la productividad.

3.6.1 Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional.

❖ Personas.

La gente compone el sistema social interno en las organizaciones. Este sistema consta de individuos y grupos grandes y pequeños, dando origen a grupos formales como informales. Las personas son seres vivientes, pensantes y sensibles que trabajan en las organizaciones para cumplir sus objetivos.

❖ Estructura.

La estructura define las relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones. La realización de las actividades supone la existencia de puestos muy diversos; por lo que, existen administradores empleados, contadores, etc. Debiendo estas personas relacionarse en forma estructural para que sea posible coordinar eficazmente su trabajo.

❖ **Tecnología.**

La tecnología aporta los recursos con los que trabaja la gente e influye en las tareas que ésta ejecuta debido que se lograría muy poco si los individuos se atuvieran a sus solas manos para trabajar, construir edificios, diseñar maquinas, crear procesos de trabajo e integrar grupos.

❖ **Entorno.**

Todas las organizaciones operan en entorno interno y externo. No están solas y forman parte de un sistema mayor con muchos otros elementos, como el gobierno, la familia y otras organizaciones.

La mayoría de los cambios que ocurren en el entorno generan importantes demandas sobre las organizaciones.

3.6.3 Características del comportamiento organizacional

❖ **Es Interdisciplinario.**

Acá se integran tanto las ciencias de la conducta (el conjunto sistemático de conocimientos sobre los motivos y maneras en que la gente se comporta) como otras ciencias sociales capaces de contribuir a esta materia. Con el propósito de aplicar todas las ideas de estas disciplinas

que puedan contribuir a mejorar las relaciones entre las personas y las organizaciones. Es interdisciplinaria por su semejanza a la de la medicina, la cual aplica a la practica medica funcional conocimientos procedentes de las ciencias físicas, biológicas y sociales.

❖ **Su base emergente de conocimientos producto de la investigación y marcos conceptuales.**

El campo del comportamiento organizacional ha crecido con profundidad y amplitud y seguirá madurando. Las claves de su éxito pasado y futuro giran en torno a los procesos asociados del desarrollo teórico, la investigación y la practica administrativa.

Las teorías ofrecen explicaciones sobre la manera de pensar, sentir y actuar de los individuos y sobre los motivos de ellos, donde abordan significativas cuestiones de la conducta, que contribuyen a nuestra comprensión y suministran lineamientos para el pensamiento y la acción administrativos. La investigación es el proceso consistente en la recopilación e interpretación de evidencias pertinentes que sirvan de apoyo a una teoría de la conducta o contribuyen a modificarla y además es un proceso incesante mediante el cual se descubren continuamente valiosos conocimientos sobre la conducta.

- ❖ **La creciente aceptación de teoría e investigación por parte de los administradores en ejercicio.**

Los administradores son más receptivos a nuevos modelos, apoyan las investigaciones asociadas con estos y experimenta nuevas ideas

3.7 El Diagnóstico Organizacional

Las organizaciones resultan de la aplicación de la racionalidad a la actividad social humana, son sistemas relativamente tardíos en la historia de la humanidad que surge cuando es posible generalizar la motivación, es así como, estos sistemas se caracterizan por su capacidad de unir a una motivación generalizada, una gran especificación de los comportamientos requeridos.

La enorme difusión que tienen los sistemas organizacionales en la época contemporánea se comienza a gestar en la revolución industrial, con el aumento de complejidad de la sociedad, con el hacinamiento de las personas en las ciudades, con la creciente demanda por productos y la monetarización de la economía. Esta monetarización condujo a la posibilidad de intercambiar por dinero prácticamente cualquier bien e incluso el trabajo y, así, traducir a dinero bienes y servicios deseados por los trabajadores.

Las organizaciones constituyen parte fundamental de la vida humana, son el fenómeno característico de la sociedad moderna, constituyen el instrumento por el cual se implementan las modificaciones, cambios e intentos de planificación de las sociedades. Todas las organizaciones necesitan conocer su situación, si bien es cierto que las organizaciones pueden ser racionalmente planificadas y deliberadamente programadas, de tal modo que su comportamiento no es del todo predecible ni planificable.

La relación entre los seres humanos genera procesos psicosociales tanto de grupos como individuales que contribuyen a modificar el devenir organizacional. El análisis organizacional deberá, por consiguiente, indicar cual es la situación de la organización, como se relacionan los individuos y los grupos, y que potencialidades pueden ser explotadas, así como cuales son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional. Además se encuentra incierta en un medio en que hay otras organizaciones, en que ocurren procesos que la obligan adaptarse, en que se adoptan decisiones que podrán afectarle, etc. Este entorno esta cambiando constante y la organización, como sistema vivo, esta permanentemente adaptada a su entorno.

Las organizaciones están, entonces, sometidas al cambio constante derivado de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno, incluido el entorno interno.

La capacidad de desarrollar innovaciones exitosas, tanto en el producto o servicio ofrecido como en la forma de producirlo, es crucial para la salud de las firmas e industrias individuales, así como para la economía como un todo. En la medida que aumenta la tasa de cambio de la tecnología, que se acelera el grado de competencia nacional e internacional, y en la medida que hay creciente presión por mayor productividad, las firmas deben mejorar su capacidad para desarrollar, introducir y comercializar nuevos productos y procesos.

El diagnóstico organizacional se considera como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistemática. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (es decir, cuan bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y como funcionan en su logro de tareas), como el impacto que tienen el sistema organizacional sobre sus miembros individuales.

Además el diagnóstico organizacional se puede definir como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variable que comprenden el comportamiento organizacional.

El diagnóstico organizacional deberá ser por lo tanto hecho propio por la organización, es decir, ésta deberá asumirlo y aceptarlo como parte de su autorreflexión y sólo así podrá tener efectos positivos.

Una determinada evaluación diagnóstica de la situación del sistema organizacional no tendrá efecto alguno sobre el devenir de la organización, a menos que sea hecha por parte del decidir organizacional y por lo tanto debe hacer suyo el diagnóstico y adoptar decisiones que lo consideren como premisa, para que este diagnóstico implique los cambios propuestos por él.

Todo diagnóstico, por consiguiente, es siempre una perturbación y generara transformaciones en la organización. Incluso un diagnóstico fallido, hecho por agentes externos a la organización, generara modificaciones, cambios de estado en la estructura organizativa, solo que estos cambios estarán determinados por la estructura de la organización y no por el diagnóstico. El diagnóstico, deberá ser un co-diagnóstico no para conseguir que la organización se vea afectada que de todas maneras lo será, sino para conseguir que los temas y conclusiones del diagnóstico se transformen en premisas del decidir organizacional, así que se vea realizada su utilización como elemento de orientación del devenir organizacional.

El diagnóstico se ocupa de evaluar la manera en que actualmente funciona la organización, en especial respecto a los valores que los diseñadores desean promover por medio de auto diseño. Este se enfoca hacia los valores

deseados e identifica cualquier área en el que el diseño organizacional impida los resultados. Además incluye la recopilación de información pertinente, su análisis y elaboración de conclusiones sobre como diseñar para un mejor desempeño. También es necesario para el diseño de la organización, pues descubre los aspectos organizacionales que deben cambiarse para cumplir al máximo con los valores de los diseñadores. Proporciona además una base de datos con los cuales puede evaluarse el impacto de nuevo diseño y brinda la oportunidad de lograr que un gran número de grupos interesados dentro de la organización participe en el proceso de auto diseño.

Un diagnóstico preciso de los problemas organizacionales es absolutamente esencial como punto de partida para el cambio planeado, pero es importante tomar en cuenta los cuatro siguientes pasos básicos:

- Reconocer e interpretar el problema y evaluar la necesidad del cambio.
- Determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio.
- Identificar los recursos administrativos y de la fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio.
- Determinar una estrategia de cambio y las metas a alcanzar.

La información necesaria para diagnosticar los problemas organizacionales pueden recopilarse mediante cuestionarios, entrevistas, hojas de chequeo,

registros de la empresa u observaciones entre otros, los cuales también pueden ser utilizados combinando los métodos de recopilación de datos. Una ventaja del proceso de recopilación es que aumenta la conciencia de la necesidad del cambio, incluso cuando existe un acuerdo muy extendido de la necesidad del cambio, la gente puede que tenga ideas diferentes sobre el enfoque a utilizar y cuándo, dónde y cómo ponerlo en práctica; por lo tanto, debe realizarse algún intento sistemático para determinar el centro de atención y las metas de un esfuerzo de cambio.

Cualquier programa de cambio planeado exige una evaluación cuidadosa de la capacidad para el cambio individual y organizacional ya que la capacidad para el cambio de la organización debe evaluarse con exactitud, pues los enfoques que exijan un enorme compromiso de energía personal y recursos organizacionales con probabilidad fracasarán si la organización tiene pocos recursos y sus integrantes no tiene el tiempo o la oportunidad para poner en práctica los cambios necesarios. Bajo esas circunstancias la organización se beneficiaría más si comienza con un esfuerzo gradual, después conforme la organización desarrolle recursos necesarios y el compromiso de los empleados, puede aumentar la profundidad y la magnitud del cambio.

Cuando directivos y empleados realicen un diagnóstico organizacional deben reconocer dos factores importantes adicionales: Primero, el comportamiento organizacional es producto de muchas fuerzas que se afectan unas con

otras, por lo tanto, lo que se observa sé diagnóstica (conducta de los empleados, los problemas y el estado actual de la organización) ya que estos tienen causas múltiples no debe intentarse aislar causas individuales de problemas complejos pues esto puede conducir a estrategias de cambios simplistas e ineficaces. Segundo, gran parte de la información recopilada sobre la organización durante un diagnóstico representará síntomas más que causas de los problemas. Es obvio que centrar las estrategias del cambio en los síntomas no solucionará los problemas fundamentales.

La posible resistencia al cambio representa otro aspecto importante de la disposición y la motivación para el cambio. Se tiene que diagnosticar tanto la resistencia al cambio individual como la organizacional.

Es inevitable que exista resistencia al cambio, al menos hasta cierto grado, tanto por parte de las personas como de las organizaciones. Muchas veces la resistencia al cambio es desconcertante por la gran cantidad de formas que adopta.

La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausencias mayores, solicitudes de traslados, renunciaciones, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas. Una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y

de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidades de participar.

3.7.1 Lista de control de diagnóstico.

El marco referencial de los componentes de diseño organizacional, puede guiar a los auto diseñadores en el diagnóstico de su organización, pues identifica las entradas, los componentes de diseño y las salidas específicas que deben examinarse para comprender el funcionamiento actual de una organización.

Entradas del diagnóstico organizacional:

❖ Estrategia:

¿Existe una estrategia bien definida que proporcione suficiente dirección para el proceso de diseño?

¿Es bien conocida, comprendida y apoyada esta estrategia en toda la organización?

❖ Entorno de la tarea:

¿Que aspectos cambiantes del entorno repercute en la manera como se diseña la organización?

¿Es la organización suficientemente flexible para responder al ritmo del cambio y a la complejidad de su entorno?

❖ **Tarea y tecnología:**

¿Son adecuadas las herramientas y los procesos para un desempeño eficaz de la tarea?

¿Apoya el diseño físico del sitio de trabajo en el logro y coordinación de la tarea?

¿Están diseñado el trabajo de tal forma que las personas puedan resolver fácilmente la interdependencia y la incertidumbre del proceso?

❖ **Personal**

¿Tiene el personal la capacidad técnica, profesional e interpersonal para realizar su trabajo en forma eficaz?

¿Satisfacen los trabajos las necesidades y preferencias de los empleados?

❖ **Sistemas de información y decisión:**

¿Se recopila y comparte información que permita tomar decisiones acertadas de manera oportuna?

❖ **Sistemas de recursos humanos:**

¿Las prácticas de los recursos humanos seleccionan y recompensan al personal de acuerdo con los tipos de desempeño necesario para utilizar las tareas de la organización?

❖ **Estructura:**

¿Los agrupamientos de la organización ayudan a centrarse en las variables claves de su entorno?

Salidas del diagnóstico organizacional:

Los resultados organizacionales deben evaluarse en términos de los valores de los diseñadores, los cuales sirven como criterios para juzgar el grado en que los resultados representan un desempeño superior. En general, cuando los componentes del diseño apoyan las entradas del entorno y de la estrategia y encajan entre sí, pueden esperarse altos niveles de desempeño y de resultados humanos.

Resultados de desempeño: esta salida abarca los desempeños valorados resultantes de la interacción de los componentes de diseño, por lo común, incluyen medidas de productividad como la cantidad, la calidad, los costos

y el desperdicio. Incluyen también medidas financieras del mercado como el entorno sobre la inversión y el segmento de mercado.

La relación entre los seres humanos generan procesos psicosociales tanto de grupos como de individuales, que contribuyen a modificar el devenir organizacional y por consiguiente también indica cuál es la situación de la organización, como se relacionan los individuos y los grupos y que potencialidades pueden ser explotadas así como cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional. Por lo tanto al momento de realizar un diagnóstico es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- ❖ Sistematizar la información y los datos sobre la situación problema de una realidad determinada, respecto de cómo se ha llegado a ella y cuál es la tendencia.
- ❖ Establecer la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas, así como la jerarquización de estos en su función de ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.
- ❖ El comportamiento del diagnóstico mismo, es el conocimiento de los factores más relevantes dentro de la actividad o aspecto que interesa analizar, de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores

que actúan de manera favorable, neutral o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta.

- ❖ Determinar los recursos y los instrumentos disponibles de acuerdo con la resolución de problemas y/o la satisfacción de necesidades o carencias detectadas.

3.7.2 Finalidad del diagnóstico.

El diagnostico genera por consiguiente transformaciones en la organización convirtiéndose en un co-diagnostico no para conseguir que la organización se vea afectada sino que para conseguir que los temas y conclusiones del diagnostico se transformen en premisas del decidir organizacional, así que se puede ver realizada su utilidad como elemento de orientación del desarrollo de la organización, dentro de las finalidades del diagnostico están:

- Servir de base para acciones concretas.
- Fundamentar las estrategias que se van a expresar en una practica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones manifestadas por los propios interesados.

3.7.3 Criterios metodológicos para el diagnóstico.

Muchos de los problemas que enfrenta una organización en su reestructuración, transformación, modernización o mejoramiento administrativo se deben a la carencia de una metodología aplicativa acorde con la realidad de la organización en estudio, de ahí la necesidad de establecer el seguimiento ordenado y sistematizado del diagnóstico, el cual debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- ❖ La organización en estudios se debe abordar de manera integral a fin de analizar y comprender con claridad los componentes (personal, recursos; financieros, materiales, y otros)
- ❖ Tiene que existir una visión coherente de la estructura y se deben respetar las orientaciones establecidas por el órgano responsable, a fin de que exista un reconocimiento de los hechos administrativos y se comprenda la realidad de la organización.
- ❖ Hay que contemplar el orden analítico y tratar de señalar las etapas esenciales del proceso metodológico aplicado para el diagnóstico organizacional.
- ❖ Se debe detectar y justificar la problemática captada en la organización en estudio de diagnóstico.

3.7.4 Fases del diagnóstico

Para llevar a cabo un diagnóstico apegado a la realidad de la organización que le permita ser más objetivo es importante llevarlos a cabo mediante una secuencia lógica de pasos a seguir los cuales se describen a continuación:

- ❖ Identificar, describir y justificar la etapa en la que se encuentra el sistema.
- ❖ Describir la situación que sería deseable.
- ❖ Cuales son los sistemas y subsistemas afectados.
- ❖ Aplicar el método de fuerzas restrictivas y fuerzas impulsoras.
- ❖ Elegir fuerzas sobre las que se puede actuar.
- ❖ Identificar los destinatarios del cambio.
- ❖ Identificar las características de las actitudes de los destinatarios.
- ❖ Identificar y analizar las resistencias al cambio susceptible de presentarse.

3.7.6 Modelos de diagnóstico.

Los modelos de diagnóstico juegan un papel crítico en la ejecución de un programa de desarrollo organizacional. Cada uno de los diferentes

modelos de diagnóstico pueden ser usados para el análisis de la estructuración organizacional, la cultura, el comportamiento de todo el sistema o los subsistemas de la organización.

❖ **El modelo analítico**

El modelo analítico enfatiza la importancia de un diagnóstico seguro y analítico como la base para realizar un proceso de cambio en la organización. Este modelo hace su énfasis en la diferenciación e integración, lo cual implica que mientras la organización se construye de partes diferentes, las actividades deben ser integradas en un esfuerzo unificado si es que la organización quiere ser efectiva.

❖ **El Modelo de Proceso.**

Este modelo se enfoca en el diagnóstico organizacional y la planeación del cambio hecho por los mismos miembros de la organización. Los datos o la información es recogida por el consultor, previo al diagnóstico y luego es presentada a los miembros. Estos datos incluyen variables de la organización como: el clima, la cultura, las actitudes, la estructura, las políticas, los procedimientos y las operaciones personales. Y es así como ellos, saben que le pueden hacer frente con sus propios esfuerzos, a un diagnóstico de problemas y luego determinar las causas para trabajar en la solución de ellas.

❖ **El modelo del sistema socio-técnico.**

El modelo socio-técnico, es usado para analizar la organización como un sistema socio-técnico que interactúa con su ambiente externo. Existe en la organización un sistema social que consiste de una red de relaciones interpersonales y un sistema tecnológico consistente de tareas, actividades y herramientas usadas para lograr los propósitos básicos de la organización. El diagnóstico determina como estos sistemas se interrelacionan dado un tipo particular de retro información y como afecta la carencia de esta información entre varios subsistemas.

❖ **El modelo de campo de fuerzas.**

Es una técnica que puede aplicarse al: Análisis de situaciones de cambio (tanto para obtener cambios como para oponerse a los mismos); diagnóstico de situaciones-problema, solución de problemas socio-técnicos y planteamientos de cambios individuales, grupales, sectoriales, subsistemas (en empresas y comunidades)

En cualquier situación organizacional siempre hay unas fuerzas que empujan hacia el cambio y otras fuerzas que se resisten. Esas fuerzas que actúan en la organización para mantener la situación estable se les llama fuerzas de resistencia y ellas hacen presión sobre la organización para lograr que no resista al cambio

❖ El modelo integral bajo la visión de sistemas.

Este modelo permite generar información organizada para entender la situación esencial de una organización con un mínimo de supuestos, sin perder de vista su contexto y su razón administrativa. El diagnóstico es un proceso de mejoramiento administrativo, abarca una serie de actividades destinadas a auxiliar al agente de cambio y su grupo de trabajo a describir y evaluar su sistema institucional.

El modelo de diagnóstico comprende los siguientes propósitos: Generar retroinformación en los administradores que tienen a cargo el sistema operativo: propiciar la aplicación de medidas correctivas adecuadas mediante la definición de: ¿Cuáles son los problemas de la organización? ¿Quién puede y debe comprometerse en la resolución de los problemas? ¿Cómo se sabrá que los problemas sean resueltos?; desarrollar en los administradores habilidades para que detecten problemas potenciales y los resuelvan en forma preventiva y descubrir oportunidades de desarrollo y de enriquecimiento de trabajo a partir de información obtenida.

CAPITULO II

“INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR”

En el segundo capítulo se presenta la investigación de campo donde se darán a conocer, los objetivos generales y específico que se persiguen, la metodología utilizada para obtener los resultados.

1. OBJETIVOS

1.1 General.

Recopilar la información básica, que nos permita identificar la incidencia del cambio organizacional en el proceso de cambio que actualmente se está realizando en la Universidad Tecnológica de El Salvador

1.2 Específicos.

- ❖ Obtener información real por medio del instrumento del cuestionario que nos permita realizar análisis de las diferentes interrogantes que son

planteadas y que nos sirvan de base para realizar consideraciones a la institución.

- ❖ Identificar el nivel del proceso de cambio en la Institución.
- ❖ Realizar la interpretación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación de campo.

2. METODOLOGIA A UTILIZAR PARA LA INVESTIGACION

2.1 Tipo de Investigación:

La investigación es descriptiva, debido a que el propósito principal es describir cada uno de los aspectos principales del cambio organizacional, habiéndose estudiado las variables para medir la incidencia en el proceso de cambio de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

2.2 Determinación del Universo

Para efectos de esta investigación se consideraron a todos los empleados de la Universidad Tecnológica de El Salvador, los cuales son 486 empleados y se agrupan de la siguiente manera:

- ❖ 25 Ejecutivos
- ❖ 7 Directores de Escuelas
- ❖ 20 Jefes de Departamento
- ❖ 11 Jefes de Unidad

- ❖ 112 Servicios Varios (Seguridad, mantenimiento, ordenanzas)
- ❖ 200 Profesores a tiempo completo
- ❖ 111 Personal no especificado por Recursos Humanos

486 Población Total

2.3 Determinación de la Muestra

Luego de conocer el universo, se utilizo la formula probabilística finita, para la obtención de la muestra:

$$\text{Formula : } n = \frac{Z^2 P.Q.N}{(N-1) e^2 + Z^2 P.Q.}$$

Donde:	Valores
N = Universo o población	486
Z = Nivel de Confianza	95%
P = Probabilidad de Éxito	0.90
Q = Probabilidad de Fracaso	0.10
e = Margen de error	0.05

Desarrollo:

$$n = \frac{Z^2 P.Q.N}{(N-1) e^2 + Z^2 P.Q.}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.90) (0.10) (486)}{(486-1) (0.05)^2+ (1.96)^2 (0.90) (0.10)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.90) (0.10) (486)}{485 (0.0025) + (3.8416) (0.90) (0.10)}$$

$$n = \frac{(3.45744) (48.6)}{1.2125 + 0.345744}$$

$$n = \frac{168.03}{1.558244}$$

$$n = 107.83$$

$$n = \boxed{108 \text{ Personas}}$$

2.4 Técnicas, instrumentos y guía de entrevista de Investigación

❖ La entrevista:

Es una técnica que se utilizó para recopilar la información concerniente al proceso de cambio, la cual fue diseñada con un total de cinco preguntas abiertas dirigida al Claustro Universitario, con el objeto de poder tener ampliar la investigación sobre el proceso que se lleva a cabo dentro de la organización.

❖ **El cuestionario:**

Fue instrumento que se utilizó para recopilar la información, el cual consta de nueve preguntas cerradas y una abierta, dirigida al personal administrativo y operativo de la Institución.

❖ **Investigación Bibliográfica**

Esta se llevó cabo mediante la revisión y recopilación de documentación relacionada con el tema de la investigación, donde se consultaron: libros, seminarios, tesis, separatas, diccionarios, consultas de Internet, etc.

2.5 Procesamientos de Datos

Después de finalizar la fase de recolección de información se procedió al ordenamiento y tabulación de los datos, los cuáles en su presentación constan de su tabulación, representación gráfica mediante diagramas de pastel y la interpretación por cada una de las preguntas del formulario.

2.6 Análisis e interpretación de los datos.

❖ Cuestionario Dirigido al personal administrativo y operativo de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

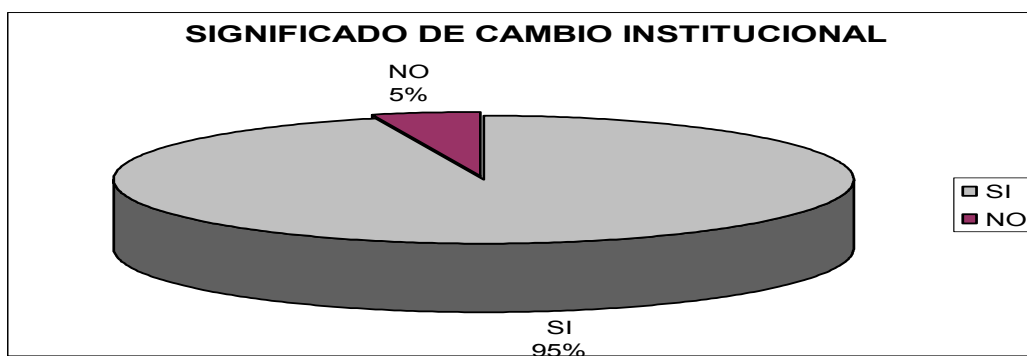
Pregunta # 1 ¿Sabe usted que significa un proceso de cambio institucional?

Objetivo de la Pregunta: Conocer si el personal ha percibido diferencias entre la organización actual y la anterior y que explicación pueda otorgar.

Cuadro #1

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	103	95%
NO	5	5%
	108	100%

Gráfico #1



Interpretación: El 95% del personal de la Universidad Tecnológica, tiene conocimientos de lo que es un cambio, mientras que solo un 5% desconoce. Esto se sustenta debido a que la mayoría lo ha percibido en sus puestos de trabajo y por consiguiente en sus departamentos.

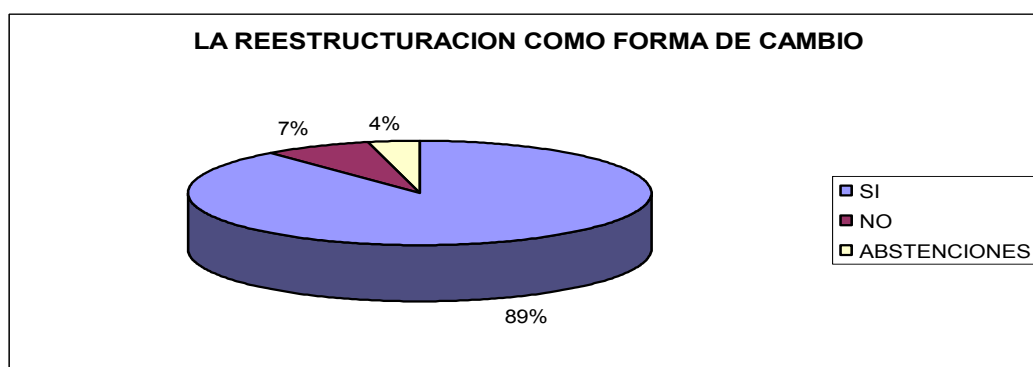
Pregunta # 2 ¿Considera usted que los cambios que esta efectuando la Universidad Tecnológica es una forma de cambio institucional?

Objetivo de la pregunta: Conocer si los empleados están conscientes de que las diferencias que han percibido son cambios, debido a la reestructuración que sé esta realizando.

Quadro # 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	96	89%
NO	8	7%
SIN RESPONDER	4	4%
Totales	108	100%

Gráfico # 2



Interpretación: El 89% de los empleados consideran que la reestructuración que esta realizando la universidad constituye un proceso de cambio institucional, mientras que el 7% desconocen que dicho proceso sea una forma de cambio.

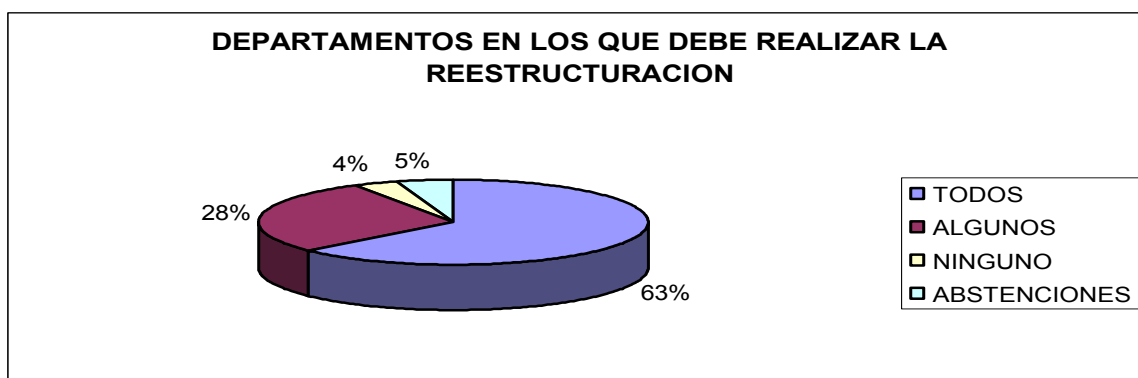
Pregunta # 3 ¿En cuales departamentos creen conveniente se lleve a cabo el proceso de reestructuración?

Objetivo de la pregunta: Conocer la opinión de los empleados sobre la conveniencia de aplicar el proceso de cambio en la institución.

Cuadro #3

Alternativa	Frecuencia	Porcentajes
TODOS	68	63%
ALGUNOS	31	28%
NINGUNO	4	4%
ABSTENCIONES	5	5%
Totales	108	100%

Gráfico #3



Interpretación: El 63% del personal considera conveniente que los cambios se realicen en todos los departamentos y solo un 28 % considera que se aplique en algunos y un 5% no dio opinión al respecto.

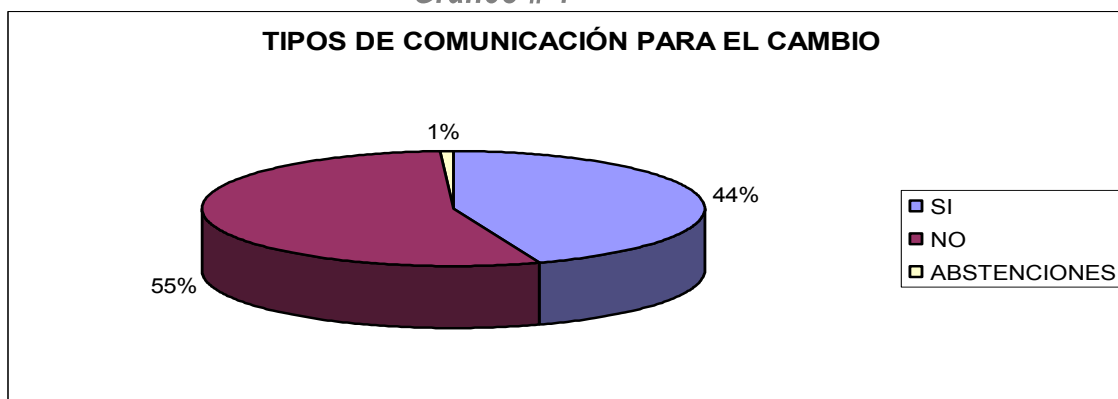
Pregunta # 4 ¿ Ha existido algún tipo de comunicación formal sobre los cambios que se llevarían a cabo?

Objetivo de la pregunta: Conocer si existió alguna forma de comunicación para dar a conocer los cambios que se implementarían.

Cuadro #4

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	48	44%
NO	59	55%
SIN RESPONDER	1	1%
Totales	108	100%

Gráfico #4



Interpretación: De los 108 empleados encuestados el 55% opino que no recibieron ningún tipo de comunicación formal, es decir, no se les reunió ni mucho menos se les hizo llegar memos que indicaran los cambios que se estaban realizando y un 44% expreso que sí tenía conocimiento de estos.

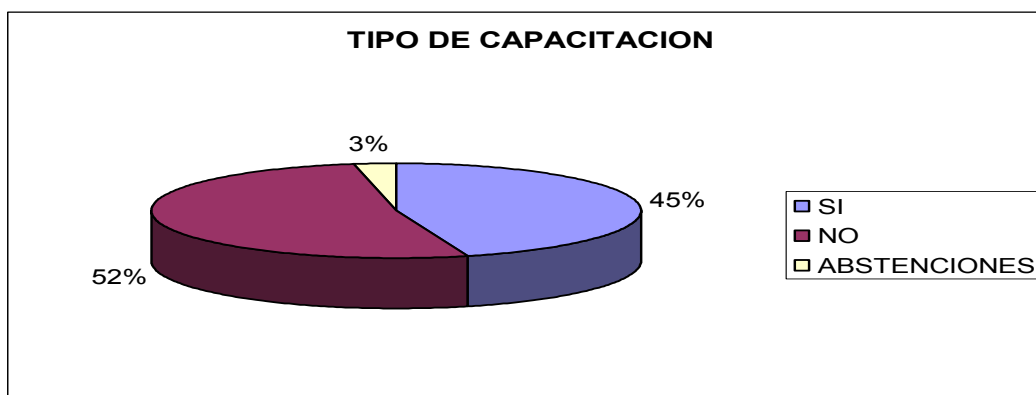
Pregunta # 5 ¿ Ha recibido algún tipo de capacitación para asimilar el cambio durante la implementación del proceso de cambio?

Objetivo de la pregunta: Conocer si las autoridades responsables de los cambios capacitaron a los empleados de la institución para una mejor asimilación del proceso de reestructuración.

Cuadro #5

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	49	45%
NO	56	52%
ABSTENCIONES	3	3%
Totales	108	100%

Gráfico #5



Interpretación: De los 108 empleados encuestados un 45% manifestó que los medios que se utilizaron fueron las capacitaciones con el objeto de que el personal pudiera adaptarse a los cambios, mientras que el 52% expresa que estos los tomaron de sorpresa sin estar capacitados para asimilarlos y el 3% no dio su respuesta.

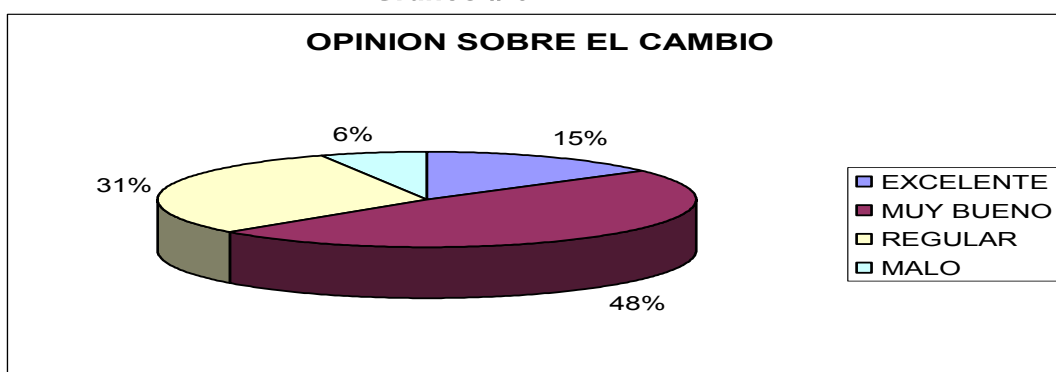
Pregunta # 6 ¿Qué le parece el cambio que la universidad esta implementando?

Objetivo de la pregunta: Conocer cual es la percepción que tiene el personal sobre el proceso de cambio que la institución ha implementado.

Cuadro # 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentajes
EXCELENTE	16	15%
MUY BUENO	52	48%
REGULAR	33	31%
MALO	7	6%
	108	100%

Gráfico # 6



Interpretación: Solamente un 15% de los encuestados considera que los cambios efectuados en la Universidad han sido excelentes, porque han mejorado los procesos en busca de satisfacer a la población estudiantil, no obstante el 48% los considera muy buenos y el 31% manifestó que los cambios

son regulares y el resto opino que los cambios efectuados eran malos, pues existen jerarquías con salarios desiguales realizando las mismas funciones.

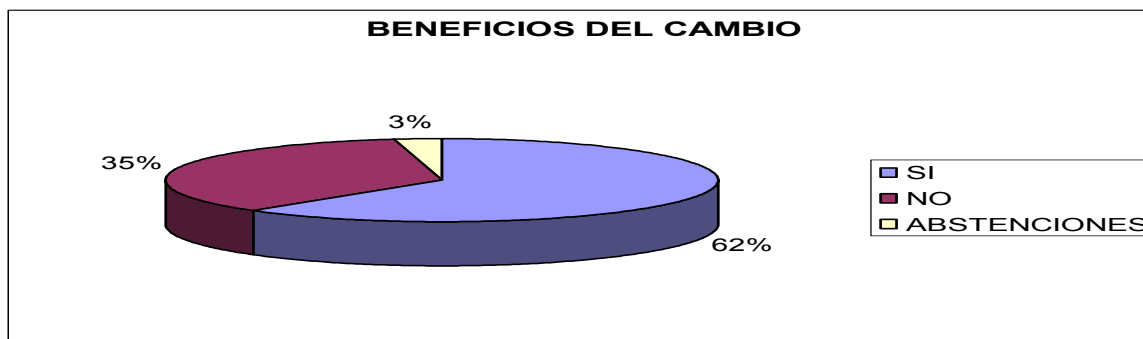
Pregunta # 7 ¿ Le ha beneficiado de alguna manera el cambio?

Objetivo de la pregunta: Conocer las mejoras que han originado los cambios al personal de la institución durante su implementación y si estos están de acuerdo con este proceso de cambio.

Cuadro # 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	67	62%
NO	38	35%
ABSTENCIONES	3	3%
Totales	108	100%

Gráfico # 7



Interpretación: El 62% del personal encuestado afirma que se han beneficiado con los cambios implementados, por que se han evitado dualidad de funciones,

dependencias mas ordenadas y el 35% no se ha beneficiado con los cambios y el resto le es indiferente el cambio debido a que ven que la organización sigue igual que antes.

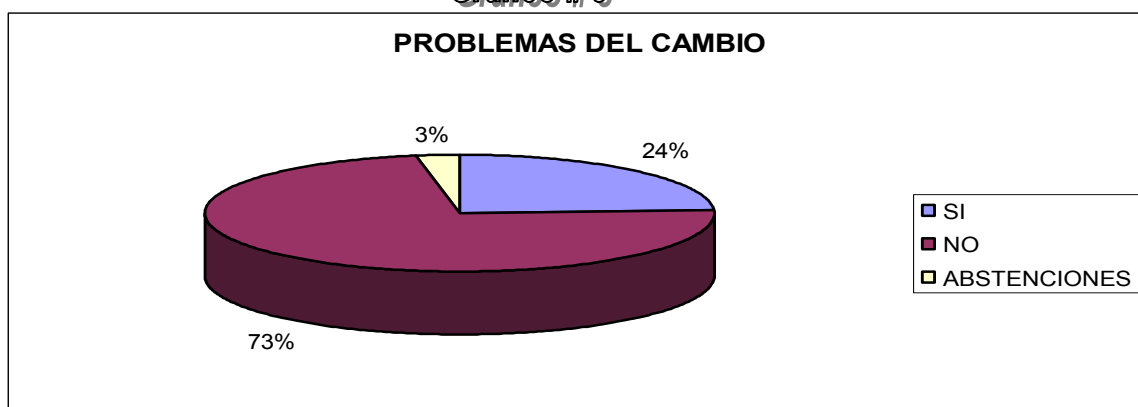
Pregunta # 8 ¿ Le ha ocasionado problemas el cambio?

Objetivo de la pregunta: conocer si el proceso de reestructuración ha generado resultados negativos en el personal y si estos estaban capacitados para adaptarse a este proceso.

Cuadro #8

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	26	24%
NO	79	73%
ABSTENCIONES	3	3%
Totales	108	100%

Gráfico #8



Interpretación: De los 108 empleados encuestados, un 73% opina que la implementación del cambio no le ha ocasionado problemas, mientras que el 24% ha tenido problemas de asimilar el cambio y el resto no comento nada

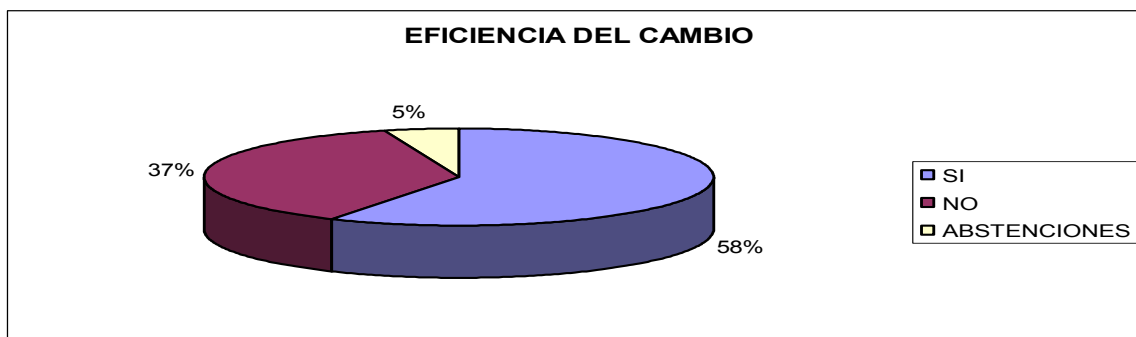
Pregunta # 9 ¿ Considera usted que el cambio esta generando mas eficiencia?

Objetivo de la pregunta: Conocer las opiniones del personal referente a que si los cambios que la institución esta implementando esta generando mayor eficiencia en sus puestos de trabajo y sus departamentos.

Cuadro #9

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	63	58%
NO	40	37%
ABSTENCIONES	5	5%
Totales	108	100%

Gráfico #9



Interpretación: El 58% de los encuestados considera que los cambios están generando mayor eficiencia en sus departamentos y el 37% considera que los cambios implementados no están generando eficiencia en sus departamentos.

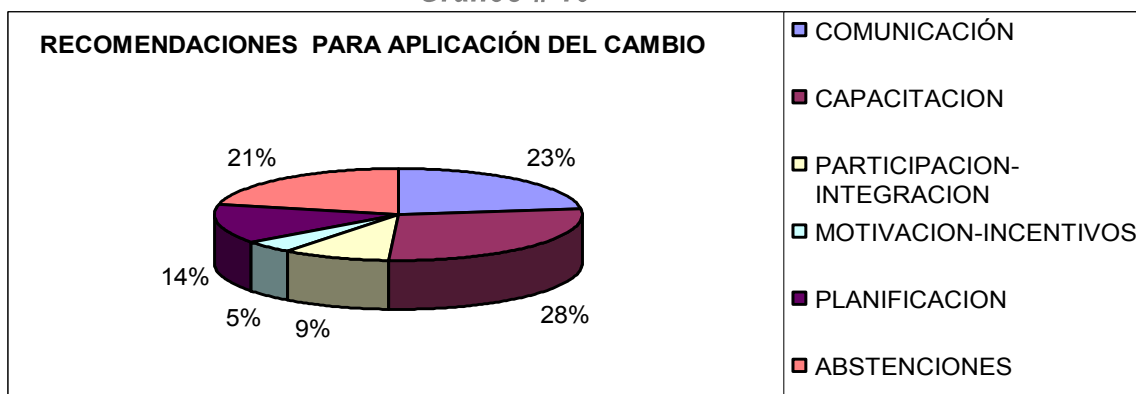
Pregunta # 10 ¿Qué recomendaciones harían para que se aplique mejor el cambio?

Objetivo de la pregunta: Conocer si el personal fue tomado cuenta en la implementación de los cambios y el grado de conocimiento de estos en el avance de los mismos.

Cuadro # 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
COMUNICACIÓN	25	23%
CAPACITACION	30	28%
PARTICIPACIÓN-INTEGRACION	10	9%
MOTIVACIÓN-INCENTIVOS	5	5%
PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO	10	14%
ABSTENCIONES	23	21%
Totales	108	100%

Gráfico # 10



Interpretación: En referencia a las recomendaciones del personal para aplicar mejor el cambio, el 28% considera que es indispensable la capacitación, el 23%

opina que es importante la comunicación, el 14% considera que debe planificar el cambio para su implementación. Además es necesario destacar que el 21% se abstuvo a proporcionarnos recomendaciones al respecto dejando claro que la Institución no prepara al personal para que el cambio.

2.7 Conclusiones de la Investigación de Campo realizada al personal administrativo y operativo de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

- ❖ El personal administrativo y operativo tiene conocimientos en su mayoría que lo que se esta realizando en la Institución obedece a cambios organizacionales.
- ❖ La mayoría del personal investigado considera necesario que el proceso de cambio se aplique en todo los departamentos de la universidad.
- ❖ Durante el proceso del cambio organizacional existieron deficiencias de comunicación en algunos departamentos sobre la implementación de los cambios.
- ❖ Se logro identificar durante la investigación que además de no haber tenido una buena comunicación de los cambios, las personas no fueron capacitadas para adaptarse a los mismos. Por lo que ha existido mayor resistencia al cambio haciendo con ello lento el proceso.

- ❖ Se detectó que el personal en su mayoría considera que los cambios que se están efectuando dentro de la universidad no han sido del todo beneficiosos para ellos debido a que no perciben la utilidad de estos, ya que los encargados de la implementación no tomaron en cuenta el impacto que ocasionarían a cada uno de los involucrados.
- ❖ El personal manifestó que el proceso de cambio organizacional se implementaría con mayor éxito si se hubieran tomado en cuenta aspectos fundamentales tales como: comunicación, capacitación, participación, motivación e incentivos y planificación. Además le agregaríamos otro aspecto no menos importante que se debe tomar en cuenta por las personas responsables de la implementación de los cambios: la empatía.

Además para complementar y ampliar la información obtenida en la investigación de campo sobre el proceso de cambio, se elaboró una guía de entrevista dirigida al Claustro Universitario, diseñada con cinco preguntas abiertas, sobre los cambios que se estaban llevando a cabo en la Universidad Tecnológica de El Salvador.

Dentro de las interrogantes que se plantearon tenemos:

- ¿Cómo se considera usted que fue la planeación sobre el proceso de reestructuración en la Universidad Tecnológica de El Salvador?

- ¿Tiene conocimientos del tiempo que durarán los cambios que la Universidad esta implementando?
- ¿Considera Usted que el proceso de reestructuración se aplico adecuadamente, es decir, con base a capacitaciones, información, objetivos?
- ¿Considera que los logros de la implementación de los cambios han sido satisfactorios?
- ¿Conoce usted algún control sobre la ejecución del proceso de reestructuración?

Con base a la guía de entrevista que se le paso al Claustro Universitario sobre la implementación de los cambios podemos mencionar los hallazgos siguientes:

- ❖ Los cambios que la universidad esta implementando esta orientada a mejorar la calidad académica y el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.
- ❖ Algunos miembros del Claustro Universitario opinaron que no se han obtenido los resultados esperados debido a que muchos cambios realizados en los puestos de trabajo no han tenido la continuidad, es decir, han sido cambios temporales que no han permitido que las

personas no desarrollen sus capacidades.

- ❖ Existió una “Planificación Teóricamente”, pero que al implementarla se tuvo que hacer reajustes que aun continúan realizándose de acuerdo a las dificultades encontradas en algunos puestos que no funcionaban como se esperaban.
- ❖ El tiempo de duración de los cambios consideran que estos deben ser permanentes en la medida que las características del ambiente lo demande, puede oscilar entre uno a diez años.
- ❖ El proceso de cambio fue aplicado con base a un documento que sirvió como guía de implementación en la que incluía información relacionada con: objetivos, capacitaciones, estrategias, medios de información.
- ❖ En la implementación de los controles de verificación de avance de los cambios, la encargada de estos es la Vicerrectoría Académica y la Dirección de Escuelas. Estos son los encargados de monitorear los avances. Semanalmente se realizan reuniones como forma de control y seguimiento para realizar los ajustes respectivos.

CAPITULO III

“CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL QUE SE LLEVA A CABO EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR”

1. Objetivo.

Dar a conocer a las autoridades de la Universidad Tecnológica de EL Salvador (UTEC), las consideraciones generales y recomendaciones sobre el proceso de cambio organizacional que lleva a cabo la Universidad, con la finalidad de que puedan efectuar las mejoras adecuadas para que dicho proceso se desarrolle con éxito con la ayuda del diagnostico organizacional.

2. Diagnóstico sobre el proceso de cambio en la Universidad Tecnológica.

En relación con la investigación realizada sobre la situación actual del cambio organizacional que esta llevando a cabo la Universidad Tecnológica de El Salvador, en el periodo de Septiembre del 2002 al mes de Junio del 2003 podemos mencionar que:

- ❖ Las fuentes de información, representada por los empleados de niveles intermedios y bajos, no fueron considerados en la planeación de los cambios, es decir, que no se consulto a los niveles medios y bajos en base a las experiencias vividas dentro de la institución y que podrían proporcionar información sobre aquellas deficiencias organizacionales o funcionales que la estructura tenia que permitieran orientar el proceso de cambios a implementar
- ❖ La implementación del proceso de reestructuración no fue difundido adecuadamente a todo el personal, es decir, que es importante que todos los participantes directa o indirectamente dentro del proceso deberían de conocer sobre los cambios que se realizarían y en consecuencia permitiría definir u observar claramente los objetivos que se persiguen, facilitando establecer los avances que tal proceso esta obteniendo.
- ❖ La implementación de cambios dentro de una organización, nos obliga a que preparemos a todos sus integrantes para afrontar el cambio como tal, esto va desde la aceptación del cambio, de actitudes personales, de desarrollo de nuevas habilidades o destrezas, etc. pero podemos decir que en la Universidad no existió a nivel general, capacitación que permitiera al personal, la integración y asimilación de los cambios, esta se dio únicamente a nivel de personal directivo y de mandos medios

- ❖ Aunque el cambio es dinámico, es necesario dentro del plan de ejecución, establecer un cronograma de las diferentes fases en las que este se implementará y la duración de cada una de ellas, lo que permita en un momento determinado, conocer el estado de avance que este esta teniendo. En el caso de la Universidad, se determino que aun las personas involucradas en el proceso de reestructuración, no conocen con exactitud y de manera homogénea el tiempo que durara dicho proceso.
- ❖ Dentro del proceso de cambio, el elemento humano es el más importante, por lo que, su estabilidad en todos los aspectos es fundamental para el éxito del proceso. Dentro de la institución, se ha observado que una gran parte del personal y especialmente en los mandos medios, están a la expectativa de que sean removidos a otros cargos, expectativa que les genera incertidumbre, debido a que estos cambios en algunos casos puede generar baja en su nivel jerárquico dentro de la estructura; o casos contrarios, en el que su nivel jerárquico y responsabilidad se ha visto incrementada más no así su remuneración.
- ❖ La visión es la razón de ser de una institución, por lo que su orientación al cambio debe ser coherente con su estructura y se deben respetar las orientaciones establecidas por el órgano responsable, a fin de que exista un reconocimiento de los hechos administrativos y se comprenda la realidad

de la organización. Para el caso de la Universidad Tecnológica de El Salvador, el personal involucrado no tienen la suficiente claridad de la visión de la Institución en referencia los cambios efectuados, y creen que poco o casi nada han ayudado a mejorar los cambios efectuados.

- ❖ Hay que contemplar un orden analítico y tratar de señalar las etapas esenciales del proceso metodológico aplicado para el diagnóstico organizacional. La institución no difundió en el personal las etapas que conllevaría el cambio ni mucho menos su duración; por lo que no se sabe como esta actualmente el proceso debido a que todavía se observan cambios en algunos niveles
- ❖ Durante un proceso de cambio es importante realizar un programa de incentivos monetarios, en especie u otros que las autoridades responsables consideren necesarios para que el proceso sea realice con éxito. En el caso de la universidad se ha observado que el personal no ha recibido ningún tipo de incentivos por lo que se muestran indiferentes antes los cambios que se están realizando, generando tambien falta de compromiso
- ❖ Para que un proceso de cambio sea efectivo es importante que las autoridades responsables de su implementación lleven a cabo pruebas pilotos con el fin de evaluar la viabilidad de estos. Por lo que se deben de

considerar ciertas áreas de la institución para su evaluación y que a partir de los resultados obtenidos los responsables deben tomar la decisión de su implementación, evitando así incurrir en costos innecesarios y con ello garantizar el éxito del proyecto. Los responsable del cambio en La Universidad Tecnológica de El Salvador, no realizaron pruebas pilotos que les garantizaran el éxito del cambio, y con ello se hubieran podido evitar resistencia a los cambios por el personal involucrado, generación de incertidumbre, etc.

El diagnóstico organizacional es un proceso de medición de la efectividad de una organización. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (es decir, que también estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y como funcionan en su logro de tareas), como el impacto que tienen el sistema organizacional sobre sus miembros individuales. Además el diagnóstico organizacional es un proceso de evaluación centralizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. En la elaboración del diagnóstico de la Universidad Tecnológica, no se identificaron los recursos administrativos idóneos, para la aportación de ideas y sugerencias que facilitaran la implementación de los cambios con mayor efectividad y que estos a su vez fueran apegados a las necesidades reales de la institución.

2. CONSIDERACIONES REALIZADAS SOBRE EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL QUE SE LLEVA A CABO EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

Un cambio organizacional implica normalmente modificación en la estructura de un sistema organizativo y la aplicación del cambio requiere de una administración adecuada, que le permitan alcanzar los fines u objetivos que se persiguen con estos cambios.

Es importante que cuando se apliquen cambios organizacionales en una estructura se tome en cuenta las siguientes etapas:

Etapas de Descongelamiento:

Comprende, reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización a su nivel actual. La descongelación en ocasiones se logra, con la introducción de información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los empleados y los comportamientos que exhiben en la actualidad.

Para realizar la etapa de descongelamiento, dentro del proceso implementado por la institución, debió a través de las autoridades responsables del proceso de reestructuración desarrollar un plan de ejecución y hacerlo del conocimiento del personal plan en donde se debería de informar sobre los cambios que se implementarían, así como las capacitaciones necesarias para facilitar el proceso de cambio. Esto implica que las personas estén conscientes de la necesidad del cambio debido a que pertenecen a una organización cambiante que no puede quedarse estática ante la dinámica que cada día se presentan en su entorno.

Etapas de Acción o Movimiento:

Esta etapa traslada el comportamiento de la organización o el departamento a un nuevo nivel. Incluye desarrollar nuevas conductas, valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos organizacionales.

Es importante distinguir entre los cambios que ocurren inevitablemente en todas las organizaciones y los cambios que son planeados por los integrantes de la organización, ya que todo cambio organizacional planeado representa una tentativa de los directivos y empleados para mejorar el funcionamiento de grupos, equipos, departamentos, escuelas, o de toda la organización en forma efectiva. Como podemos observar en las características detalladas anteriormente es necesario que todo cambio

organizacional provenga del interior de la organización y que la gente este consciente de la necesidad de cambio, que crea en el valor potencial de estos y que este dispuesta a cambiar su comportamiento con el fin de volver más efectivo su trabajo dentro de la organización

Etapas de Recongelamiento:

Este paso estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio. Con frecuencia se logra a través del uso de mecanismos de apoyo que refuerzan el nuevo estado, como la cultura organizacional, las normas, las políticas y estructuras organizacionales. Esta es la fase final del cambio en donde las autoridades responsables del cambio deben de mantener un equilibrio del cambio, es decir, crear mecanismos de refuerzo y apoyo que permitan hacer que el cambio dentro de la institución sea perdurable y permanente.

4. Recomendaciones para el proceso de cambio organizacional realizado en la Universidad Tecnológica de El Salvador.

De acuerdo a la investigación realizada sobre el proceso de reestructuración de la Universidad Tecnológica podemos recomendar lo siguiente:

- ❖ Consolidación de los cambios que se han aplicado a la fecha

- ❖ Capacitar con anticipación al personal que va ser removido a otro puesto.
- ❖ Que exista una mejor comunicación entre los niveles superiores y subalternos.
- ❖ Que se mejore el clima organizacional.
- ❖ Que se comprometa en la participación de los cambios a todo el personal
- ❖ Que se tome en cuenta la Retroalimentación del proceso de cambio organizacional en aquellas áreas que tengan mayor resistencia.
- ❖ Que se aplique el método de Campo de Fuerzas a la Institución como una forma de realizar análisis de la estructura organizacional, la cultura y el comportamiento de todo el sistema, para hacer presión sobre las fuerzas de resistencia al cambio y que busquen mantener una situación estable y favorable al cambio.

GLOSARIO

Administración.

El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de toda la organización y utilizar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas.

Autoridad Funcional.

Existen ciertas unidades especializadas que generalmente realizan funciones de asesoría, planeación y supervisión, ubicadas fuera de la estructura piramidal de la organización.

Agentes de Cambio.

Es una persona que percibe claramente la relación del hombre con la maquina en los sistemas socio técnicos.

Análisis Organizacional.

Procedimientos que usan los administradores para determinar la capacitación que necesitan las personas, mediante el análisis de la eficiencia de la organización y su capacidad para alcanzar sus metas con el objeto de determinar donde existen diferencias.

Aprendizaje.

Método de capacitación practica, en el puesto mediante el cual el empleado aprende bajo la vigilancia de un compañero con mas conocimiento.

Cambio.

Toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable

Cambio planeado.

Intento sistemático para rediseñar una organización de tal manera que se puedan adaptar a los cambios del entorno exterior o alcanzar metas nuevas.

Competitividad.

La posición que tiene un competidor con relación a otro.

Contingencia.

Punto de vista según el cual la teoría administrativa que sirve mejor para alcanzar las metas de la organización podría variar de acuerdo con las situaciones o circunstancias, tambien llamados enfoques situacionales

Cultura.

Compleja mezcla de suposiciones, conducta, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que se juntan para definir lo que significa ser miembro de una sociedad específica.

Claustro universitario.

Es un órgano multidisciplinario, responsable de la operacionalización d la actividad administrativa de la universidad, su naturaleza es consultiva y no decisoria. Será presidido por el rector y estará integrado por las autoridades y funcionarios que el rector designe.

Clima organizacional.

Es el conjunto de características permanentes que describen una organización y la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Desempeño

Según Trukman, la cuarta etapa o la que pasan los grupos, durante la cual los miembros trabajan con eficacia para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Descongelar.

Implica hacer que la necesidad de cambios resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización la puedan ver con facilidad y aceptar sin problemas el cambio que se debe dar.

Eficacia.

Capacidad de una organización para alcanzar los objetivos propuestos.

Eficiencia.

Uso mas adecuado con los medio con que se encuentra para alcanzar un objetivo predeterminado y realizar organización y con el menos costo posible las funciones de la organización.

Empatía.

Capacidad de sentir y comprender las emociones ajenas como propias

Entropía.

Es una formula segura para inhibir el cambio en el futuro.

Estructura organizativa.

Forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización

Globalización.

Cuando las organizaciones reconocen que los negocios se deben enfocar al mundo y no a lo local.

Organización.

Es un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir a logro de objetivos comunes a un grupo de personas.

Personal Académico.

Es el conjunto de profesores, técnicos e investigadores que realizan labores en estas áreas dentro o fuera de la institución

Personal Administrativo.

Es el conjunto de empleados que realizan actividades no académicas y prestan un servicio técnico o no, en forma personal y subordinada a la universidad

Reestructuración.

Modificar la estructura de una obra, proyecto, organización

Reingeniería.

Se presenta cuando una organización vuelve a evaluar su esencia en todo sentido.

Recongelar.

Convertir en norma un patrón conductual nuevo mediante mecanismos de refuerzo y apoyo

Subsistemas.

Las partes que componen el sistema entero

Sinergia:

Situación donde el todo es mayor que las partes. En términos de una organización sinergia significa que los departamentos que interactúan en cooperación son más productivos de lo que serían si operaran aislados.

Valores.

Deseos relativamente permanentes, que, al parecer, son buenos en sí.

BIBLIOGRAFIA

Guizar, M. Rafael. Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones. McGraw - Hill. México, D.F., 2001. Págs. 6-11

Keith Davis; Newstrom, John. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 1999. Págs. 5-10

Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. 8ª. ed. Prentice-Hall. México. D.F., 1999. Págs. 478-492

Stoner, James y Otros. Administración. 6ª. ed. Prentice-Hall. México, D.F., 1999. Págs. 344-367

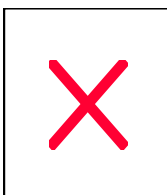
Woodman, Richard y Otros. Comportamiento Organizacional. 8ª. ed. Thomson Editores. México, D.F., 1999. Págs. 546-556

Mejía Aguilar, Carmen Arely; Cabrera Domínguez Antonio. Tesis. Propuesta de una metodología para la formación del perfil de agentes facilitadores del cambio Organizacional. Caso práctico en la empresa industrial Cajas y Bolsas S.A., Universidad Tecnológica de El Salvador, Salvador, 2001. Págs. 9-11

Diario Oficial No. 236. Ley de Educación Superior y sus Reglamentos. Decreto Legislativo No. 22. El Salvador, San Salvador. Noviembre 30, 2001. Pág. 6

Garzona, Gloria María. Paquete Didáctico de Desarrollo Organizacional. Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 1999. Pág. 2-84

Rodas, Claudia Beatriz y Otros. Folleto. Evaluación de Puestos de la Facultad de Derecho. Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 1997. Pág.1-2



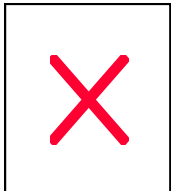
ANEXO 1

Hoja de Chequeo de Verificación de Puestos y funciones

Fecha:

Persona entrevistada:

- 1) ¿ Existe una clara definición de funciones en su unidad administrativa y académica?
- 2) ¿ En que fundamenta su respuesta anterior?
- 3) ¿ Cuenta usted con un manual de organización para la identificación de su puesto y de sus funciones?
- 4) ¿ Las cargas de actividades son una consecuencia lógica por la distribución de funciones?
- 5) ¿ Conoce usted con la especificación de su puesto?
- 6) ¿ La descripción de su puesto se encuentra documentada?



- 7) ¿ Las funciones que realiza son exclusivamente de su puesto?
- 8) ¿ Su trabajo no se duplica e interfiere con el trabajo de otro puesto?
- 9) ¿ Están definidos los contenidos de su puesto?
- 10)¿ Las funciones que le fueron asignadas corresponde a su puesto?
- 11)¿ Sus funciones están inmersas en el conjunto de funciones que cumple su unidad administrativa?
- 12)¿ Que sugerencias haría para cumplir mejor con su trabajo?
- 13)¿ Existe la posibilidad de planteamiento de una propuesta de cambio?
- 14)¿ En su equipo existe conocimiento de las funciones generales que hay que cumplir?

F _____

Entrevistador:



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y ACADEMICO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

Objetivo:

El objetivo de esta investigación es conocer la opinión que tiene el personal administrativo y operativo de la Universidad Tecnológica de El Salvador sobre la reestructuración que se esta llevando a cabo en los diferentes departamentos, con el fin de obtener un diagnostico que permita identificar la incidencia del cambio organizacional en tal reestructuración. A continuación se le presenta una serie de preguntas a las que se le solicita responder con objetividad, la información proporcionada será utilizada confidencialmente.

Datos Generales:

Sexo: M ☐ F ☐

Edad: a) De 18 a 26 años ☐ c) De 36 a 44 años ☐

b) De 27 a 35 años ☐ d) De 45 a más ☐

Tiempo de Trabajo en la Institución:

a) Menor de un año b) De 1 a 3 años c) Mas de 3 años

Preguntas:

1) ¿Sabe usted que significa un proceso de cambio institucional

a) Si ☐ b) No ☐

2) ¿Considera usted que la reestructuración que esta efectuando la Universidad Tecnológica es una forma de cambio Institucional?

a) Sí ☐ b) No ☐

¿Porqué?: _____

3) ¿ En cuales departamentos cree conveniente se lleve a cabo el proceso de reestructuración ?

a) **Todos** ☐ b) Algunos ☐ c) Ninguno ☐

¿Cuales?: _____

4) ¿Existió algún tipo de comunicación formal sobre los cambios que se llevarían a cabo?

a) **Si** ☐ b) **No** ☐

5) ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para asimilar el cambio durante la implementación del proceso de reestructuración?

a) **Si** ☐ b) **No** ☐

Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de capacitación?: _____

6) ¿Qué le parece el cambio que la universidad esta implementando actualmente?

a) Excelente ☐ b) Muy Bueno ☐ c) Regular ☐ d) Malo ☐

7) ¿Le ha beneficiado de alguna manera el cambio?

a) **Si** ☐ b) **No** ☐

8) ¿Le ha ocasionado problemas el cambio?

a) **Sí** ☐ b) **No** ☐

Si su respuesta es sí, ¿cuáles?: _____

9) ¿Considera usted que el cambio está generando más eficiencia?

a) **Sí** ☐ b) **No** ☐

¿Porqué?: _____

10) ¿Que recomendaciones haría para que se aplique mejor el cambio?

Para uso del encuestador

Nombre del encuestador: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Encuesta #: _____



ANEXO 1

Hoja de Chequeo de Verificación de Puestos y funciones

Fecha:

Persona entrevistada:

- 1) ¿ Existe una clara definición de funciones en su unidad administrativa y académica?
- 2) ¿ En que fundamenta su respuesta anterior?
- 3) ¿ Cuenta usted con un manual de organización para la identificación de su puesto y de sus funciones?
- 4) ¿ Las cargas de actividades son una consecuencia lógica por la distribución de funciones?
- 5) ¿ Conoce usted con la especificación de su puesto?
- 6) ¿ La descripción de su puesto se encuentra documentada?



- 7) ¿ Las funciones que realiza son exclusivamente de su puesto?
- 8) ¿ Su trabajo no se duplica e interfiere con el trabajo de otro puesto?
- 9) ¿ Están definidos los contenidos de su puesto?
- 10)¿ Las funciones que le fueron asignadas corresponde a su puesto?
- 11)¿ Sus funciones están inmersas en el conjunto de funciones que cumple su unidad administrativa?
- 12)¿ Que sugerencias haría para cumplir mejor con su trabajo?
- 13)¿ Existe la posibilidad de planteamiento de una propuesta de cambio?
- 14)¿ En su equipo existe conocimiento de las funciones generales que hay que cumplir?

F _____

Entrevistador:

Para uso del encuestador

Nombre del encuestador

Fecha _____

Hora _____

Observaciones _____



Guía de Entrevista

El objetivo de esta investigación es conocer: la opinión que tiene el personal administrativo de la Universidad Tecnológica de El Salvador, sobre el proceso de cambio que se esta llevando a cabo en sus diferentes departamentos. Con el fin de obtener un diagnostico que permita identificar la incidencia del cambio organizacional

PREGUNTAS:

- 1) ¿Cómo considera Ud. que fue la planeación sobre el proceso de cambio de la Universidad Tecnológica de El Salvador?

- 2) ¿ Tiene conocimientos del tiempo que durarán los cambios que la Universidad esta implementando?

- 3) ¿Considera Ud. Que el proceso de reingenieria se aplico adecuadamente, es decir, con base a capacitaciones, información, objetivos?

4) ¿Considera que los logros de la implementación de los cambios han sido satisfactorios?

5) Conoce Usted algún control sobre la ejecución del proceso de reingeniería?

USO EXCLUSIVO DEL ENTREVISTADOR

FECHA_____

DE ENTREVISTA_____

NOMBRE _____