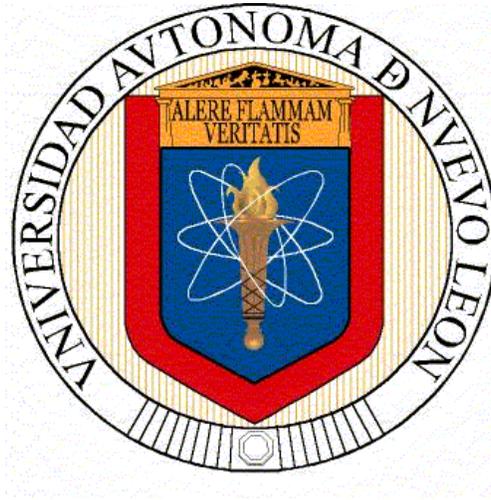


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



***DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES ORGANIZACIONALES  
APLICADO EN UNA PLANTA MANUFACTURERA TRASNACIONAL,  
DE RAMOS ARIZPE, COAHUILA***

**PRESENTA**

**TEDDY ALEJANDRA CABALLERO ANAYA**

**PROYECTO DE CAMPO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON  
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**MARZO 2016**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES ORGANIZACIONALES APLICADO  
EN UNA PLANTA MANUFACTURERA TRASNACIONAL, DE RAMOS  
ARIZPE, COAHUILA**

**PRESENTA**

***LIC. TEDDY ALEJANDRA CABALLERO ANAYA***

**PROYECTO DE CAMPO  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON  
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR**

***MDO. LUIS ALFONSO FUENTES AVILES***

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO**

**MARZO 2016**

## **AGRADECIMIENTO**

*A mis Padres, Tiodula Anaya López y Efraín Caballero Salazar.*

Porque su apoyo me motivó cada día para cumplir con este propósito, fue difícil despedirme siempre que tenía que regresar a Monterrey, dejar la casa donde vivía con Ustedes, donde nunca me ha faltado nada. Estar a unas horas de distancia nunca impidió sus llamadas, visitas, consejos, que me impulsaron a seguir adelante. ¡Gracias a Dios por mi Familia! ¡Gracias a Dios por que hace posibles mi sueños! ¡Gracias a Dios por darme la capacidad de concluir con este Proyecto, bajo diversas circunstancias!

*A la Secretaría de Educación en Tamaulipas y a las personas que hicieron posible esto, con cada trámite que se tenía que hacer Semestralmente.*

El apoyo económico de “Beca Comisión” por parte de la SET me ayudó con la manutención de esta etapa de mi vida, agradezco haber contado con Ustedes todo este tiempo, pues emprendí esta experiencia con el único propósito de crecer profesional y personalmente. Amplié mis conocimientos así como mi perspectiva de vida.

*A la Universidad Autónoma de Nuevo León y personal de apoyo*

Fue muy grato conocer a Catedráticos de esta reconocida casa de estudios, quienes me enriquecieron con sus conocimientos en cada Semestre en sus diferentes áreas de especialidad. En especial al Ing. Fernando Gómez Triana y la Dra. Raquel Rodríguez, siempre dispuestos a enseñar más que sólo su unidad de aprendizaje, aparte de ser excelentes Maestros, se interesaron por apoyarme en mi Producto Integrador. A mi Director de este trabajo de campo, MDO. Luis Alfonso Fuentes Aviles, gracias a todos he logrado concluir con esta Investigación Final, que con su paciencia y experiencia con la Investigación pudieron guiarme y enseñarme lo que en un principio me parecía muy difícil para obtener ese Título tan esperando de Maestría en Psicología con Orientación en Laboral y Organizacional.

## RESUMEN/ABSTRACT

El presente estudio es realizado desde una perspectiva de Diagnóstico de Necesidades Organizacionales del giro manufacturero con presencia transnacional. La herramienta que se utiliza para conocer esas Necesidades es un cuestionario de Autodiagnóstico, aplicado a la Alta Dirección y Gerentes de diferentes áreas de la Organización, quienes están interesados por conocer las necesidades a ciencia cierta de sus diferentes áreas que lideran.

Partiendo de un Diagnóstico Organizacional, y con el fin de tener bases en este estudio, en el marco teórico se desarrollan las principales líneas de investigación que éste conlleva; el concepto de un Autodiagnóstico, que fue la forma de evaluar a los participantes clave de este estudio, la Detección de Necesidades, Áreas de oportunidad y la Mejora continua, que es un tema importante del hoy tan exigente mercado.

El objetivo es facilitar a la Empresa manufacturera el Cuestionario con las preguntas clave estructuradas, que responderán a partir de la situación en la que se encuentran, en búsqueda de conocer las áreas de oportunidad para un proceso de mejora.

## Contenido

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>II</b>
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> .....	<b>III</b>
<b>CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DE SITUACIÓN PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.4 OBJETIVO GENERAL .....	3
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.6 DELIMITACIONES .....	3
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
2.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	4
2.1.1 <i>Herramientas de Diagnóstico</i> .....	8
2.1.1.1 Encuesta .....	9
2.1.1.2 Entrevista.....	9
2.1.1.3 Observación.....	10
2.2 AUTODIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	10
2.3 DETECCIÓN DE NECESIDADES ORGANIZACIONALES .....	11
2.4 ÁREAS DE OPORTUNIDAD .....	13
2.5 MEJORA CONTINUA.....	13
<b>CAPÍTULO 3: MÉTODO</b> .....	<b>16</b>
3.1 DISEÑO DEL ESTUDIO.....	16
3.2 HIPÓTESIS .....	16
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	16
3.4 POBLACIÓN O PARTICIPANTES .....	17
3.5 ESCENARIO.....	17
3.6 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....	18
3.7 PROCEDIMIENTO .....	19
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS</b> .....	<b>21</b>
4.1 TABLAS DE LOS RESULTADOS POR CATEGORÍA.....	21
4.2 SUMA TOTAL Y PORCENTAJE POR CATEGORÍA.....	33
4.2 ÁREAS DE OPORTUNIDAD .....	35
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>36</b>
5.1 DISCUSIÓN DE LAS TABLAS DE LOS RESULTADOS POR CATEGORÍA .....	36

5.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA TABLA SUMA TOTAL Y PORCENTAJE POR CATEGORÍA.....	41
5.3 DISCUSIÓN DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD CON LOS RESULTADOS CUALITATIVOS. ....	42
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>48</b>

## **CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN**

La globalización y competitividad en el mercado han venido modificando la manera de administrar y dirigir las Organizaciones, la exigencia de enfrentar con éxito los innumerables elementos de competencia con otras Organizaciones, agregando las exigencias de los clientes (pues actualmente, cuentan con más posibilidades para elegir sus compras y con quién obtener sus servicio), esto hace que las Organizaciones busquen conocer sus áreas de oportunidad y mejorar continuamente con el fin de sobresalir o al menos seguir existiendo dentro de las exigencias de la sociedad.

Pero cómo saber si como empresa estas funcionando adecuadamente para poder externar ese buen funcionamiento interno y la calidad con la que se trabaja para los clientes, a quienes brindas el producto o servicio; de qué manera darse cuenta cómo perciben los Líderes de la Organización las actividades del día a día, si todas ellas son beneficiosas o en realidad no están agregando valor a la Organización.

Esto se puede conocer mediante un Autodiagnóstico de Necesidades, es así que en este trabajo de campo se atiende en un primer Capítulo la Introducción que aborda de manera concreta el objeto de estudio y el deber ser y hacer en la organización, donde de forma se dirige a una autodiagnóstico pensado y respondido por 7 líderes de equipo claves de la empresa manufacturera.

En un Segundo capítulo se habrá de revisar el Marco teórico que referencia una base conceptual desde un diagnóstico dirigiéndolo a una mejora continua considerando una previa evaluación y autoevaluación de parte del equipo base evaluado, siendo en este apartado que se señalan términos descriptivos de cada acción relacionado con este trabajo de campo.

En un Tercer capítulo se revisa la Metodología con la que se desarrolla este objeto de estudio, estableciendo en un primer lugar el contacto con uno de los Gerentes de la planta, conociendo sus inquietudes y acordando el objeto de tema de investigación. Se hizo la invitación a los Líderes de las diferentes áreas de la

planta para participar en este trabajo, siendo 7 los interesados, por tanto los encuestados.

El capítulo Cuarto, se reflejan los resultados producto de la aplicación de un instrumento dirigido específicamente a una autoevaluación diagnóstica, siguiendo con el capítulo Quinto donde a manera de capitulación se expone la discusión de los resultados y recomendaciones que son sugeridas considerando las bases teórico y prácticas de quien realizó este estudio.

Este trabajo pretende señalar la necesidad de detección de necesidades que deben ser de índole preventivo más que correctivo y que mejor que el cambio se realice desde quien toma decisiones que marcan la pauta en la organización, promoviendo la participación del capital humano, la cual es esencial para afrontar desafíos presentes y del futuro ante la competencia.

### **1.1 Planteamiento de situación problema de investigación**

No se conoce de manera puntual las áreas de oportunidad de la Organización, para enfocar acciones en ellas; pues se imparten cursos de capacitación en diferentes temas, pensando que es únicamente lo que necesitan. No se ha efectuado en ningún nivel de jerarquía un Diagnóstico de Necesidades, por tanto no se conoce la percepción de los Líderes en cuanto al funcionamiento de la Organización.

### **1.2 Pregunta de investigación**

Una vez planteado el problema es interesante indagar sobre:

¿Cuáles son las necesidades auto percibidas por algunos gerentes de la planta?

### **1.3 Justificación de la investigación**

Empleados de la Alta Dirección y Gerentes de la Planta, desean conocer resultados de un Cuestionario de Autodiagnóstico de Necesidades, para saber cuáles son las áreas de oportunidad en su entorno laboral.

El autodiagnóstico de necesidades conlleva a grandes beneficios dentro de la Organización, aportando resultados con información clara y certera para la prevención de acontecimientos en los procesos cotidianos, ó en actividades que pudieran estar afectando su eficacia y productividad; así como también se pueden lograr metas y mejoras en el funcionamiento y desarrollo de la Organización.

Lo anterior origina la necesidad de realizar un Diagnóstico Organizacional para conocer de manera certera la situación actual de diferentes áreas e identificar las áreas de oportunidad para posiblemente emprender acciones de mejora.

#### **1.4 Objetivo general**

Detectar las necesidades ó problemas de la Organización que inciden en aspectos esenciales de su dinámica cotidiana desde la perspectiva de algunos líderes de diferentes áreas de la planta.

#### **1.5 Objetivos específicos**

- Dirigir la necesidad de autoevaluación diagnóstica, enfocado en los líderes gerenciales y directivos de la organización.
- Detección de áreas de oportunidad.
- Sugerir alternativas de acuerdo a la detección de las necesidades de la Organización.

#### **1.6 Delimitaciones**

La identificación de necesidades que surjan en esta investigación, son específicamente del contexto estudiado y por tanto el modelo resultante no podría ser generalizable a otras organizaciones, salvo a aquellas que tengan coincidencias con esta.

Desafortunadamente, la información sólo se obtuvo de algunos Gerentes y no de todos los de la planta. Por tanto, la información recopilada es parcial dentro de la misma Organización y no corresponde a todas las áreas de la Organización.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Diagnóstico Organizacional**

Lawrence y Lorsch (1973), definen diagnóstico organizacional como la etapa de consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una persona, de un grupo o de una organización.

El diagnóstico organizacional constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad para las empresas, sobre todo para conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias al diagnóstico organizacional podemos detectar las causas principales de los problemas que afectan a la organización, para así modificar los esfuerzos en realizar medidas efectivas. (Borrego, 2009)

Ante los constantes cambios que se dan en el ámbito nacional como internacional derivado de hechos sociales, económicos, políticos, comerciales y tecnológicos es prioritario que las empresas en su afán por permanecer a la vanguardia adopten el diagnóstico organizacional como parte de su cultura de mejora continua ya que es un insumo de retroalimentación para la toma de decisiones.. Todo diagnóstico tiene su plan para llegar a resolver los problemas y que éstos lleguen a complementar las situaciones favorables. (Kaplan, Cruz, González, Yocupicio, 2011)

Se puede decir, que si hablamos de diagnóstico organizacional no es más que un análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una empresa en particular para llegar a estudiarlas con profundidad, para resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma (Guisar, 1998; Vidal, 2004).

Meza y Carballada, (2009) definen al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Explica que para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se requiere hacer lo siguiente:

a) Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente; es decir, que haya disposición a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

b) El “cliente” debe dar amplias facilidades al consultor para la obtención de la información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

c) El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.

d) También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.

e) El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

Rodríguez (1999); Enuncia que el diagnóstico plantea el problema del conocimiento y así, lleva a algunas consideraciones que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y, eventualmente, recomendaciones para su cambio. En la vida cotidiana se pueden encontrar cambios haciendo diagnósticos de las diversas situaciones que se puedan presentar. Cada vez que se necesite enfrentar una decisión; cada vez que se necesite evaluar diferentes líneas posibles de acción; cada vez que se quieran anticipar posibles consecuencias; se hace un diagnóstico que pretende evaluar o anticipar las alternativas presentes.

Rodríguez (2005) en su Artículo: “Hacia la Organización Flexible”, dice que al comenzar un diagnóstico, todo consultor se enfrenta al hecho abrumador de que existen muchos más datos que los que él puede procesar en cualquier período razonable de tiempo.

Realza la importancia del modelo que se utilice en el diagnóstico organizacional, dice puede ser confeccionado por el propio consultor a objeto de guiar su trabajo evaluativo del devenir organizacional. En la elaboración del modelo se debe cuidar de elegir las variables relevantes y las relaciones entre éstas.

Menciona también que en alguna medida el consultor desarrolla una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. Esta imagen, si es suficientemente elaborada, consiente, precisa y coherente, puede convertirse en un modelo útil para el diagnóstico organizacional.

Rodríguez (2005), indica que un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional. El análisis deberá determinar: Formas organizacionales, Relación empresa-individuo, División de trabajo, Planificación de actividades, Relaciones interpersonales, Condiciones del entorno, Exigencias de la empresa, Grado y tipo de mecanismos de control, Sistema de comunicados.

Enseguida se presenta un caso de Diagnóstico Empresarial para una planeación estratégica de la Empresa galletera GAMESA, dedicada a la fabricación y comercialización de productos alimenticios de calidad. En su primera etapa de Diagnóstico mediante la observación, usan el Análisis primeramente del ambiente externo, concluyendo:

a.) La competencia es uno de los factores que le afectan a GAMESA, esto porque su principal competidor en la industria es Grupo BIMBO, el cual es dueño de Lara, Marínela, Suandy y Tía Rosa.

b.) La estrategia de Marketing detrás de BIMBO, así como canales de distribución mejor organizados y controlados.

c.) El consumo se encuentra debilitado debido a la imposición que se quiere hacer al IVA en alimentos, esto dañaría a la demanda.

Y posteriormente se analiza el Ambiente Interno, concluyendo:

a.) Una de las situaciones más preocupantes es la excesiva rotación de personal, lo cual provoca salarios bajos y falta de un ambiente adecuado de trabajo.

b.) La supervisión de los empleados repartidores no es tan excelente.

c.) Algunos vehículos utilizados para la distribución de sus productos son unidades de modelo atrasado, lo cual no proyecta una imagen adecuada a la empresa.

Este Diagnóstico está acompañado de Fortalezas y Debilidades cuantitativas, que en general en el factor externo indica que tiene oportunidades que aprovechar para mantenerse en el mercado y seguir creciendo, gracias a esto puede hacer frente a cualquier tipo de amenaza que se le presente.

En el factor interno se encuentran por arriba del promedio lo que significa que la empresa es fuerte interna y externamente pero deben poner atención en las debilidades para reforzar aún más sus fortalezas.

Dentro del diagnóstico se muestran factores del perfil competitivo resultando que GAMESA es un competidor más fuerte en comparación con BIMBO. Sin embargo es poca la diferencia.

En la segunda etapa del Diagnóstico, se hace la Adecuación; dentro de esta etapa se comparan las fortalezas y debilidades, con el fin de reforzar las fortalezas y atacar las debilidades, y determinar las áreas negativas o perjudiciales de la compañía, así como sus puntos fuertes.

En la tercera etapa, La decisión; utilizando la información de la etapa 1 y 2 se presentan alternativas estratégicas posibles: Inversión en Investigación y desarrollo, Intensificar la mercadotecnia y publicidad de los productos y

Modernizar la imagen de la empresa, esta última sugiriendo sea tomada en cuenta, a través de una penetración en el mercado así como en el desarrollo y renovación de sus marcas, proyectándose también hacia otros países. (Ordaz González, 2010)

Es así como todo proceso de Diagnóstico Organizacional lleva un modelo previamente planeado para detectar las necesidades de la Empresa, El Diagnóstico con GAMESA inicia con la fase de Observación, posterior a la Adecuación para finalizar en la Decisión, presentando alternativas estratégicas competitivas.

### **2.1.1 Herramientas de Diagnóstico.**

Para hacer un Diagnóstico Organizacional se requiere de ciertos métodos o técnicas para la evaluación de las Necesidades que existen en la Organización. Básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

El enfoque cualitativo utiliza métodos y técnicas diversas como gama de estrategias que ayudarán a reunir los datos que van a emplearse para la inferencia y la interpretación, para la explicación y la predicción. (Munarriz,1992). Y el enfoque cuantitativo, es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La diferencia fundamental entre ambos enfoques de investigación, es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. (Pita y Pértegas, 2002).

La elección del método a emplear depende de los objetivos particulares de nuestro trabajo, de los recursos disponibles, del marco del proyecto, y el tiempo previsto para conducir la investigación. Es necesario determinar si se intenta

producir resultados relativamente precisos, estadísticos, generalizables, y cuantificables; información descriptiva y calificativa.

Las técnicas más usadas para el Diagnóstico Organizacional son:

#### **2.1.1.1 Encuesta**

Este es el principal instrumento de recolección de datos con enfoque cuantitativo, desde el punto de vista de Meza y Carballeda, (2009) sobre la Encuesta dice que la información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

Durante los dos decenios pasados, las encuestas por cuestionario se han usado cada vez más en ámbito de las grandes organizaciones. Aunque las encuestas se usan a veces como un instrumento para el cambio, su valor principal radica en su uso como herramienta de diagnóstico, que indican los cambios que son necesarios (Hernández, 2006).

#### **2.1.1.2 Entrevista**

Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado. (Meza y Carballeda, 2009)

Aunque los empleados pueden tener muchas ideas útiles acerca de los problemas organizacionales y de posibles remedios, sus ideas no se evidenciarán por medio de la observación y no pueden ser proporcionadas a través de una encuesta de cuestionario. A muchas personas les disgusta escribir. (Kaplan, Cruz, González, Yocupicio, 2011)

### **2.1.1.3 Observación**

Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo. (Meza y Carballeda, 2009)

La observación de las personas en el trabajo puede ayudar de manera importante al proceso de diagnóstico en dos formas. En la primera, los patrones de conducta observados proporcionan una base para la formulación de hipótesis y prueba de las hipótesis subsecuentes en relación con la organización. En la segunda, durante el proceso de retroalimentación los ejemplos de observaciones conductuales pueden contribuir a la riqueza y complejidad de las interpretaciones. Los ejemplos ayudan a recopilar algunas características muy específicas de una organización determinada. (Kaplan, Cruz, González, Yocupicio, 2011)

## **2.2 Autodiagnóstico Organizacional.**

Frecuentemente las empresas se dan cuenta cuando algo va mal en la organización, pero no saben exactamente qué es lo que hay que solucionar, cuáles son las necesidades de la empresa, esto se puede conocer con un Autodiagnóstico, guiado por el Diagnóstico de un especialista en el tema.

Rangel (2008), en su trabajo especial de grado Diseño de un protocolo de autodiagnóstico de gestión administrativa plantea: “El autodiagnóstico proveerá, como resultado, una evaluación que deberá reflejar las áreas clave a ser mejoradas en su forma de hacer negocios, y así se espera responder a estos empresarios con soluciones alcanzables para el mejoramiento de su desempeño”.

El Autodiagnóstico es un estudio en profundidad que realiza la comunidad sobre los problemas que la aquejan y cómo resolverlos. Es el primer paso para mejorar las condiciones de una comunidad determinada (Comas, 2012).

Una cosa es la percepción de quienes realizan el diagnóstico y otra es la percepción de quienes lo llevan a cabo respondiendo, analizando y explicando todas las respuestas y opiniones que aportan fiabilidad al estudio.

Si bien es cierto que el desarrollar un diagnóstico empresarial recae sobre consultores o personas ajenas a la organización, existen diversas herramientas que permiten que el diagnóstico organizacional pueda ser llevado a cabo por personal de la misma empresa. Existen herramientas de auto-diagnóstico que permiten evaluar la operación interna que traten de abarcar todas las áreas funcionales de una empresa (Borrego, 2009).

Borrego (2009), menciona que entre los diversos temas que se evalúan están: mercado, competencia, mercadeo, precios, productos, costos compras, calidad, tecnología, medio ambiente, energía, personal, capacitación, dirección y administración, finanzas, comercio exterior, informática y mantenimiento.

Desde la perspectiva de este estudio, una vez realizado el Auto-diagnóstico, se obtiene una evaluación con el acompañamiento de un diagnóstico ejecutado por un experto, quien definirá las áreas de oportunidad de acuerdo a los resultados obtenidos en los cuestionarios de reflexión individual o cuestionarios de Auto-diagnóstico.

### **2.3 Detección de Necesidades Organizacionales.**

Antes de entrar en detalle con el término Detección de Necesidades Organizacionales, resulta prioritario definir lo que es una Necesidad en un entorno organizacional.

Kauffman (1982), define necesidad como: discrepancia entre lo que es (status) y lo que debería ser (estándares) cuando se analizan los resultados. Este tipo de discrepancia depende del nivel en que las necesidades son analizadas. Hay dos niveles: necesidades primarias que residen en los sujetos que son los que reciben real o potencialmente los servicios diseñados y necesidades secundarias, que residen en la propia institución.

A partir de esta definición, puntualiza Sacristán (2006), es importante tener en consideración los siguientes aspectos generales, a saber:

Reconocer una necesidad conlleva hablar de objetivos distintos. Personas con diferentes objetivos en el entorno organizacional reconocerán diferentes necesidades.

Cada individuo, equipo de trabajo o departamento en el seno de una organización puede sentir una necesidad en circunstancias determinadas y no en otras.

Problema y necesidad van íntimamente relacionados en los entornos organizacionales. Un problema es un resultado inadecuado, un resultado que no responde a las expectativas. Los problemas también pueden ser indicadores de procesos incorrectos si existe la expectativa de que, sin acción, se desarrollarán resultados inadecuados.

El reconocimiento de una necesidad suele incluir un juicio implícito de que existe una “solución” para el problema.

Pérez (1991), considera que es importante realizar una planificación sistemática antes de lanzarse a realizar acción de intervención. Por ello, la mejor intervención siempre debe comenzar por identificar las necesidades que serán el “hilo conductor” de todo nuestro proceso de intervención.

Un análisis de necesidades es, por tanto, una forma de proporcionar una información útil organizada a aquéllas personas o grupos que tienen también que dar cuenta de sus decisiones. Ya que no hay ninguna justificación para asignar recursos que conduzcan a satisfacer necesidades que realmente no existen o tienen una baja prioridad (Bausela, 2002).

El propósito de la detección de necesidades está encaminado a proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores; proporciona bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes; además de facilitar la toma de decisiones sobre distribución y

asignación de recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento, además de justificar o bien, cuestionar la aplicación de recursos ciertas necesidades supuestamente prioritarias.

## **2.4 Áreas de oportunidad**

Como concepto de oportunidad en el ámbito de la Organización se puede decir que son tendencias situacionales que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas y las utilidades, siempre y cuando se de una respuesta estratégica apropiada.

Las áreas de oportunidad, es uno de los resultados que se pueden obtener con la Detección de necesidades, se puede priorizar para trabajar en ellos, según el criterio del especialista en conjunto con la Alta Dirección de la Organización. Se sugiere que se analicen todas las áreas de oportunidad que hayan resultado del estudio, y pensar cuáles agrega mayor valor al producto o servicio, de manera que se tome la decisión para resolver ese acontecimiento o situación priorizando áreas de oportunidad.

## **2.5 Mejora continua**

El recurso humano contribuye en gran parte de éxito en una Organización, la Alta Dirección de esta, debe contemplar la mejora continua de la Organización. Esto implica conocer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, establecer comunicación con ellos, evaluando diferentes categorías según requerimientos del ramo, esto podría ser mediante un Diagnóstico Organizacional de manera periódica.

Bhuiyan y Baghel (2005), definen la mejora continua como: “Una cultura de mejoras sostenibles enfocadas a la eliminación de desperdicios en todos los sistemas y procesos de una organización. Esto involucra a todos trabajando juntos. La mejora continua puede ocurrir a través de mejoras evolutivas, en cuyo caso la mejora es incremental, o a través de cambios radicales que tienen lugar como resultado de una idea innovadora o nueva tecnología”

Esta denominación deriva de la palabra “Kaizen”, acuñada por Imai (1986) y definida como mejoramiento continuo que involucra a todos los niveles organizacionales.

A continuación, se muestran algunas Organizaciones que han hecho una investigación bajo el rubro de un autodiagnóstico de necesidades de manera global, en búsqueda de una mejora continua y cómo estas lograron crecer cumpliendo con el objetivo de dicha evaluación.

Se realizó un estudio en la empresa Sismopetrol S.A (Sismografía y Petróleos de Colombia S.A) líder en la prestación de servicios de adquisición sísmica; sus estrategias orientadas a prestar un servicio con máximos estándares de calidad, protección y conservación del medio ambiente, seguridad industrial y responsabilidad social, hicieron que la empresa creciera de manera muy rápida, lo que posibilitó múltiples desafíos.

Este crecimiento ha generado problemas organizacionales en las áreas de gestión empresarial: estrategias, clientes y mercados, desarrollo de las personas, procesos, gestión de la información y el conocimiento e innovación, así mismo no se percibe de manera clara una metodología para gestionar el capital intelectual.

Estos desafíos hacen que la empresa tenga la necesidad de aprender en forma constante y acelerada a encontrar las soluciones necesarias que permitan su perdurabilidad y crecimiento, mejorar la productividad y competitividad, propiciar la investigación, desarrollo e innovación y ser marco de referencia para un sector en donde el conocimiento es el recurso estratégico por excelencia.

En su metodología se identificaron y diseñaron las herramientas que serían utilizadas para realizar el diagnóstico global de la empresa, realizaron y analizaron el diagnóstico interno de la organización desde manera holística, que permitió identificar fortalezas y debilidades en: capacidades de aprendizaje, investigación, innovación y desarrollo, realizaron y analizaron el diagnóstico externo del entorno organizacional, que permitió identificar oportunidades y amenazas, entre otros.

Como reflexión y autodiagnóstico de la empresa ante el diagnóstico externo que se llevó a cabo dicen que las organizaciones realizan mediciones rigurosas y sistemáticas de la calidad de la gestión mediante un sistema de autoevaluación, reflexión y validación externa con base a los criterios descritos en los modelos de excelencia empresarial, esto implica un proceso de mejoramiento continuo destinado a reducir las brechas detectadas en la autoevaluación mediante planes, herramientas y metodologías de calidad.

Los principales impactos del Diagnóstico de Sismopetrol S.A, fueron la Identificación de brechas de gestión empresarial, la evaluación del nivel de competitividad, formulación y desarrollo de excelencia empresarial y fomento de la cultura de mejoramiento continuo. (Rodríguez y Sáenz, 2009).

Formento, Altube, Chiodi, Cusolito y Gatti (2014), en su trabajo “Modelo autodiagnóstico para evaluar el nivel de desarrollo de un proceso de Mejora Continua”, presentan un instrumento válido para autoevaluar el nivel de desarrollo de un proceso de mejora continua, a los efectos de establecer áreas de mejora posibles. El instrumento compuesto por dos cuestionarios de autoevaluación con respuestas múltiples que recorren los factores clave, considerando aspectos formales y aspectos intangibles de los mismos, permitiendo determinar así el nivel de desarrollo alcanzado tanto globalmente como en cada una de las áreas clave evaluadas.

Estas investigaciones en otras Organizaciones, siguen la misma línea de ésta; tratando de fundamentar y establecer la importancia de llevar a cabo un autodiagnóstico que permita conocer el estado de la Organización y poder hacer mejoras cada vez que los resultados de esta evaluación lo ameriten.

## **CAPÍTULO 3: MÉTODO**

### **3.1 Diseño del estudio.**

Se elabora este estudio con un diseño de encuesta de investigación, en inglés denominado "Survey research". Este diseño, contiene una serie de preguntas especializadas acerca de los asuntos que se requiere información, elaboradas según las necesidades, requerimientos y giro de la Organización o población a la que será sometida.

"Survey research", reconocida como una herramienta de investigación ampliamente utilizada en la mayor parte de los países desarrollados del mundo. Las encuestas tienen un gran atractivo, sobre todo en culturas democráticas, porque se perciben como un reflejo de las actitudes, preferencias y opiniones de la misma gente. La encuesta de investigación, implica solicitar información de auto-reporte de la gente acerca de sí mismos. El objetivo del muestreo de encuestas de investigación es permitir a los investigadores generalizar sobre una gran población derivada del estudio de una pequeña parte de esa población. Rea y Parker (2005)

### **3.2 Hipótesis.**

Debido a que no se había realizado una encuesta de Detección de necesidades en esta Planta, posiblemente habrá áreas de oportunidad ignoradas por el cliente.

### **3.3 Operacionalización de las variables.**

La variable dependiente "Áreas de oportunidad" se evalúa por medio de un instrumento de Diagnóstico, el cual es la variable independiente, para Detectar las Necesidades de la Organización.

Estas variables las medí a través de la información obtenida mediante el diseño de encuesta de Investigación.

### **3.4 Población o participantes.**

Se limita a algunas personas de la Alta Dirección y Gerencia como participantes de esta Investigación, debido al interés de los mismos por conocer las áreas de oportunidad de sus áreas que lideran día a día. Y desde el punto de vista de la que realiza este trabajo se considera que por ser la primera vez que se realiza una Detección de necesidades dentro de esta Planta, se debe dar especial importancia a los Líderes por tener personal a su cargo; además, de que los resultados del cuestionario proporcionarán una percepción más general y completa del funcionamiento de sus áreas.

El cuestionario cuenta con un espacio donde los participantes pudieron señalar su puesto de Gerencia o Jefatura. Cuatro de Siete señalaron su Puesto de Gerencia. Tres prefirieron hacerlo anónimo.

### **3.5 Escenario.**

El diagnóstico se llevó a cabo en 7 áreas de una de las Plantas de una empresa manufacturera, la cual está ubicada en Ramos Arizpe, en el estado de Coahuila; se contemplaron solamente las áreas que estuvieron interesadas en detectar sus necesidades. Estas áreas son: Calidad, Operación, Recursos Humanos, Producción y tres más que prefirieron participar en esta evaluación de manera anónima.

Bajo los principios de su fundador: integridad, calidad, compromiso e innovación, la Organización ha logrado ser aceptada mundialmente siendo reconocida como “Great Place to Work”, ocupando al día de hoy una posición exclusiva como el proveedor de equipo preferido, al servicio de las personas relacionadas con la tierra: agricultores y ganaderos, propietarios de tierra y constructores.

Desde su fundación en 1837, esta Organización ha experimentado numerosos cambios en su negocio, productos y servicios. Dentro de estos cambios y crecimiento se contempla la apertura de nuevas plantas; la planta en la

que se lleva a cabo esta Investigación es relativamente nueva, tiene aproximadamente 5 años funcionando con la misma calidad y bajo las mismas primicias, dando atención a las necesidades del cliente, inversor o empleado.

### **3.6 Instrumento de medición.**

El cuestionario se realiza partiendo de un instrumento de Cédula de Autodiagnóstico de Guizar Montúfar (2013), tomando ventaja de este instrumento y usándolo como base estructural, este cuestionario ha sido adaptado por la autora al giro de la Organización (algunas palabras fueron sustituidas por otras), así como se agregaron otros factores de acuerdo al funcionamiento de la Empresa, con la finalidad de hacer una detección de necesidades más global. Validado a través de su aplicación a algunas personas de la Alta Dirección y Gerentes de la Empresa, todos interesados en esta Investigación.

Con la finalidad de obtener datos más específicos, al inicio de este cuestionario se proporciona la opción de señalar el Puesto; Gerencia o Jefatura y el Área a la que corresponden.

Para la evaluación de las preguntas, el cuestionario tiene por respuesta SI ó NO, los encuestados simplemente eligen la respuesta que perciben como positiva o negativa, según el cuestionamiento. El objetivo de este tipo de pregunta cerrada, es reunir datos objetivos y cuantificables.

Además, bajo cada una de las preguntas también se da espacio para comentar brevemente el porqué de su respuesta, en caso de que el encuestado desee expresar su respuesta con más detalles. El objetivo de esta pregunta abierta es descubrir hechos y opiniones complementarias a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico. Esta respuesta cualitativa puede detectar sentimientos, es decir lo que está “bajo la superficie” y no es fácil descubrir. Es necesario asegurarse de que el cuestionario conduzca a un verdadero involucramiento del personal para lograr una acción constructiva, Guizar (2013). Así que, cada reactivo tiene opción a respuesta cerrada (cuantitativa) y abierta (cualitativa). El

cuestionario está conformado por 24 categorías, contando la categoría de cursos sugeridos. Cada categoría con sus preguntas, sumando un total de 83 preguntas.

### **3.7 Procedimiento.**

Se realiza una primer visita de contacto con la Organización, ofreciendo el servicio de Consultoría con el fin de beneficiar en determinado tema a la Organización y a su vez, realizar esta Investigación de Campo; atendida por uno de los Gerentes de la Planta que con apoyo de un compañero también Gerente de la Empresa, interrogaron algunas de sus inquietudes al respecto, como conocer el objetivo de esta Investigación, la sugerencia de algunos posibles temas de interés y lo que finalmente obtendrían de esta Investigación.

Una vez conocidas las condiciones sobre las que se estaría trabajando, se establece el tema de investigación buscando satisfacer las necesidades de la Organización, este primer paso coincidiendo con lo que menciona el autor Rodríguez (2005):

“Para que se realice con éxito un buen diagnóstico, debe cumplir con ciertas condiciones para que se lleve a cabo con satisfacción. Lo principal es que el consejo directivo o gerente de la empresa, asuma con responsabilidad el compromiso que conlleva este estudio y depende totalmente de él, de las informaciones que pueda aportar para la solución y obtención de prácticas favorables para la empresa”.

Ya establecido el tema de investigación, se trabaja en la elaboración de la herramienta con la que ha de obtenerse los resultados solicitados. El contacto de esta Organización dio a conocer los dos puestos que posiblemente contestarían el cuestionario, y al inicio del mismo se da espacio para señalar Gerencia o Jefatura. Al ser entregados los cuestionarios en el área de uno de los Gerentes quien fue contacto en la Organización, dice algunos Directores estuvieron interesados en la Investigación.

Así que al momento que los cuestionarios estuvieron disponibles para los líderes, quien anticipadamente supieron de este trabajo; no se conoce si tres de los cuestionarios fueron contestados por algunos Directores. Ya que sólo cuatro de los siete cuestionarios son señalados con puesto de Gerencia, ninguno señaló Jefatura y Tres prefirieron hacer anónimo el Puesto y el Área. Es por eso que en el Escenario se menciona a la Alta Dirección y Gerencia, pudiendo esto ser posible.

Ya que se obtiene la información, se evalúa el cuestionario de autodiagnóstico para cumplir con los objetivos de la Investigación. Y en el siguiente capítulo se muestran los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS

### 4.1 Tablas de los resultados por categoría.

Los datos descriptivos de cada categoría medida del Autodiagnóstico Organizacional, son mostrados en las siguientes tablas:

**Tabla 1. Manejo práctico de los problemas (2 preguntas).**

CATEGORIA 1	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Metodología resolución de problemas	0	1	0	0	1	0	0	2
El personal analiza detalladamente los problemas	0	0	0	0	1	0	1	2

**Tabla 2. Metas de la empresa (2 preguntas).**

CATEGORIA 2	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Objetivos y Metas de la Empresa claros	0	0	0	0	0	0	0	0
El personal conoce los objetivos y metas	0	0	0	0	0	0	0	0

**Tabla 3. Planeación Básica (3 preguntas).**

CATEGORIA 3	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	<b>SUMA</b>
Plan de crecimiento por escrito del Departamento	0	0	1	0	0	0	0	1
Evalúa y actualiza sus planes	0	0	0	0	1	0	0	1
Ha dejado de existir la improvisación	0	0	1	0	1	0	0	2

**Tabla 4. Comunicación acertada de las ideas (2 preguntas).**

CATEGORIA 4	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	<b>SUMA</b>
Existe buena Com. En la Org. y Depto.	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunica correctamente las actualizaciones en su Depto.	0	0	0	0	0	0	0	0

**Tabla 5. Habilidades para hablar en público (1 pregunta).**

CATEGORIA 5	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Las presentaciones ante grupos las hace correctamente	0	0	0	0	1	1	1	3

**Tabla 6. Liderazgo efectivo (5 preguntas).**

CATEGORIA 6	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Motiva a sus colaboradores y reconoce su trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0
Sanciona justamente a los empleados que fallan	0	0	0	0	0	0	0	0
Su Jefe inmediato predica con el ejemplo	0	0	0	1	0	0	0	1
Existe sist. De evaluación de desempeño en Jefaturas y G	0	0	0	0	0	0	0	0
Considera tener habilidades para relaciones interspers.	0	0	0	0	0	0	0	0

**Tabla 7. Relaciones Humanas sin generar problemas (2 preguntas).**

CATEGORIA 7	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
El personal sabe comunicar sus sentimientos	0	0	0	0	0	0	1	1
El personal trabaja sin resentimientos	0	1	0		1	0	0	2

**Tabla 8. Autoestima del personal (3 preguntas).**

CATEGORIA 8	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
El personal sabe lo que es capaz de lograr	0	0	0	1	0	0	1	2
El personal puede asimilar los cambios	1	0	1	1	0	0	0	3
El personal se apoya mutuamente para lograr sus metas	0	0	0	0	0	0	0	0

**Tabla 9. Integración de equipos de trabajo (3 preguntas).**

CATEGORIA 9	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Existe un "espíritu de equipo"	0	0	0	0	0	0	0	0
Hay conflictos entre compañeros	0	1	0	1	1	0	1	4

El trabajo en equipo es funcional	0	0	0	0	0	0	0	0
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

**Tabla 10. Juntas de trabajo (3 preguntas).**

CATEGORIA 10	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Se aprovecha bien el tiempo en las Juntas	1	1	1	1	0	0	0	4
Se logran acuerdos sin tener fricciones	0	1	0	1	1	0	0	3
Los acuerdos contribuyen al crecimiento de la Empresa	0	0	0	0	0	0	0	0

**Tabla 11. Habilidades administrativas (5 preguntas).**

CATEGORIA 11	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Los procedimientos permiten cumplir con el trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0
Existe apoyo de Jefes para agilizar las tareas	0	0	0	0	0	0	0	0
El estilo de dirigir permite los cambios	0	0	0	0	0	0	0	0
Se analizan errores para posibles	0	0	0	0	0	0	0	0

cambios								
Se prueban nuevos sistemas de trabajo para mejora	0	0	0	0	0	0	0	0

**Tabla 12. Herramientas de calidad (Estadísticas) (10 preguntas).**

CATEGORIA 12	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Llevan relación de "tiempos muertos" de este año	0	0	1	0	0	0	0	1
Llevan relación de Clientes insatisfechos por mala calidad	0	0	0	0	0	0	0	0
Conoce el \$ originado por los desperdicios injustificados	0	0	0	0	0	0	0	0
Sabe si los productos que presta son usados actualmente	0	1	1	1	1	0	0	4
Tiene relación de pérdidas por ausencias y retardos	0	0	1	1	1	0	0	3
Lleva relación de gastos por quejas de sus clientes	0		0	0	1	0	0	1
Se mide el incremento de productividad del personal	0	0	1	0	1	0	0	2

Toman medidas que puedan incrementar la productividad	0	0	0	0	1	0	0	1
Se utilizan indicadores para medir los procesos	0		0	0	0	0	0	0
Existen indicadores de rendimiento en la Empresa	0	0	0	1	0	0	0	1

**Tabla 13. Administración de Proyectos (2 preguntas).**

CATEGORIA 13	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Se administran efectivamente los proyectos	0	0	0	0	0	0	0	0
Se emplea una metodología en la admón. De los proyectos	0	0	0	0	0	0	0	0

**Tabla 14. Filosofía de la Empresa (8 preguntas).**

CATEGORIA 14	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Existe una misión de la Org. publicada y conocida	0	0	0	0	0	0	0	0
Se identifican los valores de la Org. publicados y conocidos	0	0	0	0	0	0	0	0

Descripción de Puestos por escrito	0	0	0	1	0	0	0	1
Responsabilidades claramente asignados	0	0	0	1	0	0	0	1
Estan determinadas las competencias en los puestos	0	0	0	1	0	0	0	1
La selección de candidatos enfocada en competencias	0	0	0	0	0	0	0	0
Se fomenta la cultura de seguridad en los empleados	0	0	0	0	0	0	0	0
La empresa opera en condiciones de orden y limpieza	0	0	0	0	0	0	0	0

**Tabla 15. Calidad en el Trabajo (4 preguntas).**

CATEGORIA 15	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
El personal sabe que debe mejorar en su desempeño	0	0	0	0	0	0	0	0
Existe disciplina, orden, limpieza, seguridad e higiene	0	0	0	0	0	0	0	0
Se rechazan productos que tienen defectos mínimos	0		1	0	0		0	1

Se evita "abusar" del cliente	0		0		0	0	0	0
-------------------------------	---	--	---	--	---	---	---	---

**Tabla 16. Servicios de calidad al cliente (8 preguntas).**

CATEGORIA 16	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Se evita el "maltrato" al cliente interno y usuario externo	0	0	0	0	0	0	0	0
Se diseña facilitando el servicio al cliente y usuario	0	0	0	0	0	0	0	0
Los empleados saben escuchar al cliente y usuario	0	0	0		0	0	0	0
Existe seguimiento al cliente	0	0	0	0	0	0	0	0
De las quejas toman acciones para corregir y prevenir	0	0	0	0	0	0	0	0
El personal conoce los requerimientos del cliente	0	0	0	0	0	0	0	0
Parámetros de calidad definidos para servicio o producto	0	0	0	0	0	0	0	0

**Tabla 17. Acercamiento al benchmarking (intercambio de información) (1 pregunta).**

CATEGORIA 17	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Se comparan las mejoras con otras Organizaciones	0	0	1	0	0	0	0	1

**Tabla 18. Desarrollo de actitudes positivas (2 preguntas).**

CATEGORIA 18	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Existe reconocimiento a sus colaboradores	0	0	0	0	0	0	0	0
Se mantiene una revisión constante de tareas y funciones	0	0	0	1	0	0	0	1

**Tabla 19. Organización de los procesos de trabajo (2 preguntas).**

CATEGORIA 19	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Se cambian métodos eliminando trabas burocráticas	0	1	1	1	0	0	0	3
Políticas y Procedimientos establecidos por escrito	0	0	0	0	0	0	0	0

**Tabla 20. Toma de decisiones (2 preguntas).**

CATEGORIA 20	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Canales de Comunicación adecuados	0	0	0	0	0	0	0	0
Metodología en la Toma de decisiones	0	1	1	1	0	1	0	4

**Tabla 21. Uso de Tecnología (2 preguntas).**

CATEGORIA 21	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
El personal conoce y usa los equipos eficientemente	0	0	0	0	0	0	0	0
Se actualizan en los avances del mercado	0		0	0	0	0	0	0

**Tabla 22. Gestión de Personal (4 preguntas).**

CATEGORIA 22	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Se ha evaluado el clima laboral	0	0	0	0	0	0	0	0
Las relaciones sindicato- empleador son adecuadas	0	0	0	0	0	0	0	0
Sistema de pago establecido con criterios claros	0	0	0	0	0	0	0	0

Diseño de evaluación del desempeño	0	0	0	0	0	0	0	0
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

**Tabla 23. Entrenamiento y Capacitación (6 preguntas).**

CATEGORIA	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	SUMA
Están definidas las Necesidades de Capacitación	0	0	0	0	0	0	0	0
Programa Organizacional de Capacitación	0	0	0	0	0	0	0	0
Evalúa los resultados de la Capacitación	0	0	0	1	0	0	0	1
Determina indicadores de mejora después de los cursos	0	0	1	1	0	1	0	3
La capacitación contempla las competencias laborales	0	0	0	0	0	0	0	0
Existen instructores profesionales en la Empresa	1	0	0	0	0	0	0	1

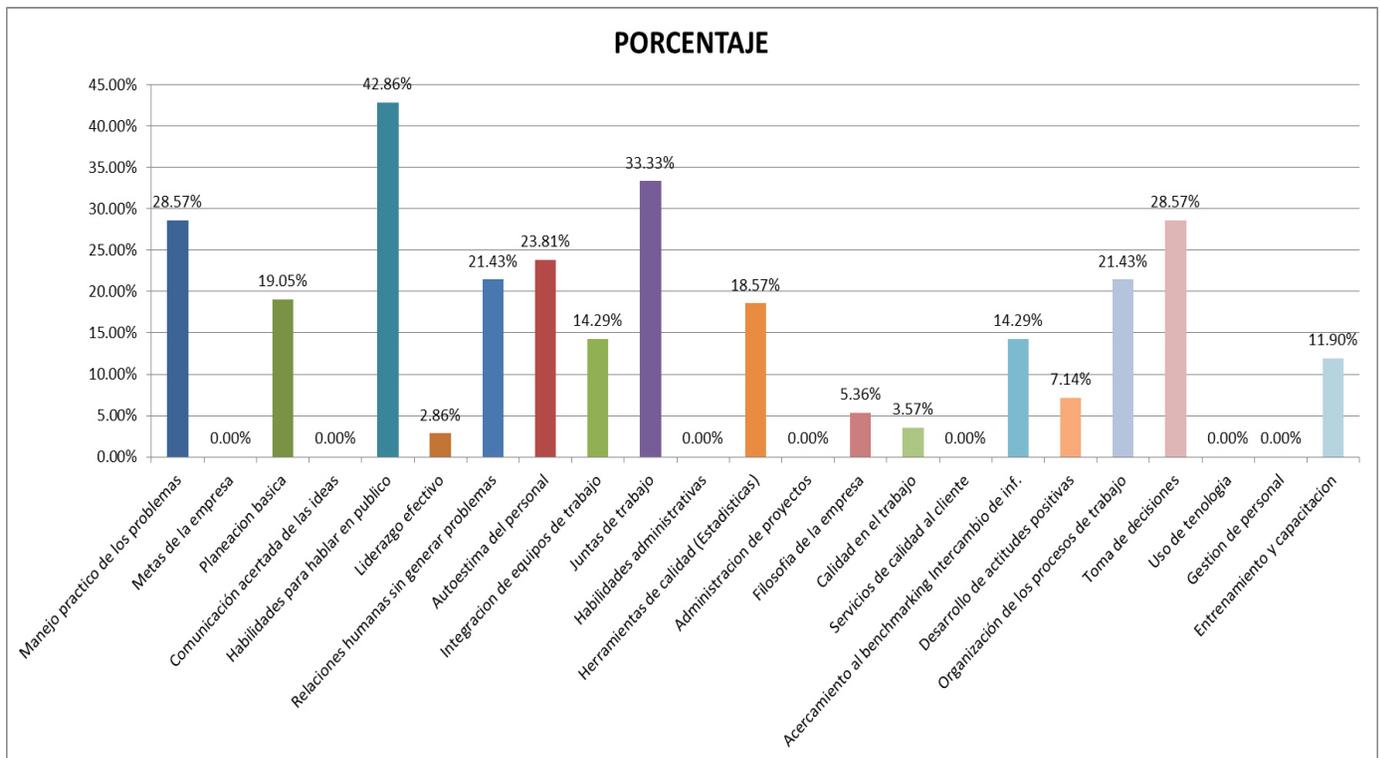
## 4.2 Suma Total Y Porcentaje Por Categoría.

#	CATEGORIA	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE TOTAL	
1	Manejo práctico de los problemas	14	4	8.57%
2	Metas de la empresa	14	0	0%
3	Planeación básica	21	4	9.05%
4	Comunicación acertada de las ideas	14	0	0.00%
5	Habilidades para hablar en publico	7	3	42.86%
6	Liderazgo efectivo	35	1	2.86%
7	Relaciones humanas sin generar problemas	14	3	21.43%
8	Autoestima del personal	21	5	23.81%

9	Integración de equipos de trabajo	21	4	14.29 %
10	Juntas de trabajo	21	7	33.33 %
11	Habilidades administrativas	35	0	0.00 %
12	Herramientas de calidad (Estadísticas)	70	13	18.57 %
13	Administración de proyectos	14	0	0.00 %
14	Filosofía de la empresa	56	3	5.36 %
15	Calidad en el trabajo	28	1	3.57 %
16	Servicios de calidad al cliente	56	0	0.00 %
17	Acercamiento al benchmarking Intercambio de inf.	7	1	14.29 %
18	Desarrollo de actitudes positivas	14	1	7.14 %
19	Organización de los procesos de trabajo	14	3	21.43 %
20	Toma de decisiones	14	4	28.57 %
21	Uso de tecnología	14	0	0.00 %

				%
				0.00
22	Gestión de personal	28	0	%
23	Entrenamiento y capacitación	42	5	11.90%

## 4.2 Áreas de oportunidad.



## **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

### **5.1 Discusión de las tablas de los resultados por categoría.**

No se proporcionan los resultados por área, debido a que el Cuestionario de Autodiagnóstico es aplicado únicamente a un Gerente o Director de diferentes áreas. Por tanto los resultados que se presentan son generales, es decir, incluye los resultados en conjunto de las áreas que participaron en la Investigación.

Las respuestas cuantitativas Si equivale a 0 y la respuesta No equivale a 1, esto porque las preguntas o enunciados están formuladas en positivo; excepto en la categoría 9 (Integración de equipos de trabajo) en la segunda pregunta las respuestas Si equivale a 1 y la respuesta No equivale a 0, esto debido a que la pregunta está formulada en negativo; así como en la categoría 3 (Planeación Básica), en la pregunta 3, donde de acuerdo a los requerimientos del área (esto explicado por los sujetos en la respuesta cualitativa) la respuesta No se toma como positiva y Sí como negativa.

En las tablas de resultado por categoría las preguntas se modifican haciéndolas más cortas, pero la esencia es la misma. (Para ver la pregunta completa, al final de este trabajo de campo se adjuntan los cuestionarios).

El valor de 1 a la respuesta No se da debido a que lo que se desea contabilizar en esta investigación es el resultado de las respuestas negativas, buscando las áreas de oportunidad. En las tablas se puede ver la pregunta en positivo y si eligen 0 es que sí están de acuerdo con tal afirmación, dato que para el objetivo de esta Investigación es irrelevante.

En la siguiente discusión en cuanto a las respuestas se agrega un No a la afirmación de cada Ítem de la categoría, con la finalidad de que los resultados sean claros y no confusos.

En la Tabla 1, categoría Manejo práctico de los problemas, con 2 preguntas; 2 sujetos eligen la opción No estar llevando una Metodología de resolución de problemas y otros 2 sujetos eligen No analizar detalladamente los problemas. Dando una suma total de 4 respuestas negativas.

En la Tabla 2, categoría Metas de la empresa, con 2 preguntas, 0 sujetos eligen la opción No contar con Objetivos y Metas de la Empresa claros y 0 sujetos eligen No conocer los objetivos y metas de la empresa. 0 en la suma de respuestas negativas en esta categoría.

En la Tabla 3, categoría Planeación Básica, con 3 preguntas, 1 sujeto elige No contar con Plan de crecimiento por escrito del Departamento, 1 sujeto elige No evaluar y actualizar sus planes y 2 sujetos eligen No ha dejado de existir la improvisación. Dando un total de 4 respuestas negativas.

En la Tabla 4, categoría Comunicación acertada de las ideas, con 2 preguntas; 0 sujetos eligen la opción No existir buena comunicación en la Organización y en el Departamento y 0 sujetos eligen No comunicar correctamente las actualizaciones en su Departamento. 0 en la suma de respuestas negativas.

En la Tabla 5, categoría Habilidades para hablar en público, con 1 pregunta; 3 sujetos eligen la opción No se hacen las presentaciones ante grupo correctamente. Dando una suma total de 3 respuestas negativas.

En la Tabla 6, categoría Liderazgo efectivo, con 5 preguntas; 0 sujetos eligen la opción No motivar a sus colaboradores y reconocer su trabajo, 0 sujetos eligen No sancionar justamente a los empleados que fallan, 1 sujeto elige que su Jefe inmediato No predica con el ejemplo, 0 sujetos eligen que No existe sistema de evaluación de desempeño en Jefaturas y Gerencias, y 0 sujetos eligen No considerar tener habilidades para relaciones interpersonales. Dando una suma total de 1 respuesta negativa en esta categoría.

En la Tabla 7, categoría Relaciones Humanas sin generar problemas, con 2 preguntas; 1 sujeto elige la opción El personal No sabe comunicar sus sentimientos y 2 sujetos eligen la opción El personal No trabaja con resentimientos. Dando una suma total de 3 respuestas negativas en esta categoría.

En la Tabla 8, Autoestima del personal, con 3 preguntas; 2 sujetos eligen la opción El personal No sabe lo que es capaz de lograr, 3 sujetos eligen la opción El personal No puede asimilar los cambios y 0 sujetos eligen la opción El personal No se apoya mutuamente para lograr sus metas. Dando una suma total de 5 respuestas negativas en esta categoría.

En la Tabla 9, Integración de equipos de trabajo, con 3 preguntas; 0 sujetos eligen No existir un “espíritu de equipo”, 4 sujetos eligen la opción Hay conflictos entre compañeros, 0 sujetos eligen la opción El trabajo en equipo No es funcional. Dando una suma total de 4 respuestas negativas.

En la Tabla 10, Juntas de trabajo, con 3 preguntas; 4 sujetos eligen la opción No se aprovecha bien el tiempo en las Juntas, 3 sujetos eligen la opción No se logran acuerdos sin tener fricciones y 0 sujetos eligen la opción Los acuerdos No contribuyen al crecimiento de la Empresa. Dando una suma total de 7 respuestas negativas.

En la Tabla 11, Habilidades administrativas, con 5 preguntas; 0 sujetos eligen Los procedimientos No permiten cumplir con el trabajo, 0 sujetos eligen la opción de No existir apoyo de Jefes para agilizar las tareas, 0 sujetos eligen la opción de El estilo de dirigir No permite los cambios, 0 sujetos eligen la opción de No se analizan errores para posibles cambios y 0 sujetos eligen la opción de No se promueven nuevos sistemas de trabajo para mejora. Dando una suma total de 0 respuestas negativas en esta categoría.

En la Tabla 12, Herramientas de calidad (Estadísticas), con 10 preguntas; 1 sujeto elige la opción de No llevan relación de “tiempos muertos” de este año, 0 sujetos eligen la opción No llevan relación de clientes insatisfechos por mala

calidad, 0 sujetos eligen la opción No conocer el monto originado por los desperdicios injustificados, 4 sujetos eligen la opción No saber si los productos que presta son usados actualmente, 3 sujetos eligen la opción No tener relación de pérdidas por ausencias y retardos, 1 sujeto elige la opción de No llevar relación de gastos por quejas de sus clientes, 2 sujetos eligen la opción de No se mide el incremento de productividad del personal, 1 sujeto elige la opción de No tomar medidas que puedan incrementar la productividad, 0 sujetos eligen la opción de No se utilizan indicadores para medir los procesos y 1 sujeto elige la opción de No existir indicadores de rendimiento en la Empresa. Dando una suma total de 13 respuestas negativas en esta categoría.

En la Tabla 13, Administración de Proyectos, con 2 preguntas; 0 sujetos eligen la opción No se administran efectivamente los proyectos y 0 sujetos eligen la opción No se emplea una metodología en la administración de los proyectos. Dando una suma total de 0 respuestas negativas.

En la Tabla 14, Filosofía de la Empresa, con 8 preguntas; 0 sujetos eligen la opción No existe una misión de la Organización publicada y conocida, 0 sujetos eligen la opción No se identifican los valores de la Organización publicados y conocidos, 1 sujeto elige la opción No existe una descripción de puestos por escrito, 1 sujeto elige la opción No están las responsabilidades claramente asignadas, 1 sujeto elige la opción No están determinadas las competencias en los puestos, 0 sujetos eligen la opción La selección de candidatos No está enfocada en competencias, 0 sujetos eligen la opción No se fomenta la cultura de seguridad en los empleados y 0 sujetos eligen la opción La empresa No opera en condiciones de orden y limpieza. Dando una suma total de 3 respuestas negativas en esta categoría.

En la Tabla 15, Calidad en el Trabajo, con 4 preguntas; 0 sujetos eligen la opción El personal No sabe que debe mejorar en su desempeño, 0 sujetos eligen la opción No existe disciplina, orden, limpieza, seguridad e higiene, 1 sujeto elige la opción No se rechazan productos que tienen defectos mínimos, 0 sujetos eligen

la opción No se evita “abusar” del cliente. Dando una suma total de 1 respuesta negativa en esta categoría.

En la Tabla 16, Servicios de calidad al cliente, con 8 preguntas; 0 sujetos eligen la opción No se evita el “maltrato” al cliente interno y usuario externo, 0 sujetos eligen la opción No se diseña facilitando el servicio al cliente y usuario, 0 sujetos eligen la opción Los empleados No saben escuchar al cliente y usuario, 0 sujetos eligen la opción No existe seguimiento al cliente, 0 sujetos eligen la opción De las quejas No toman acciones para corregir y prevenir, 0 sujetos eligen la opción El personal No conoce los requerimientos del cliente y 0 sujetos eligen la opción de Parámetros de calidad No definidos para servicio o producto. Dando una suma total de 0 respuestas negativas en esta categoría.

En la Tabla 17, Acercamiento al benchmarking (intercambio de información), con 1 pregunta; 1 sujeto elige la opción No se comparan las mejoras con otras Organizaciones. Dando una suma total de 1 respuesta negativa en esta categoría.

En la Tabla 18, Desarrollo de actitudes positivas, con 2 preguntas; 0 sujetos eligen la opción No existe reconocimiento a sus colaboradores y 1 sujeto elige la opción No se mantiene una revisión constante de tareas y funciones. Dando una suma total de 1 respuesta negativa en esta categoría.

En la Tabla 19, Organización de los procesos de trabajo, con 2 preguntas; 3 sujetos eligen la opción No se cambian métodos eliminando trabas burocráticas y 0 sujetos eligen la opción No existen políticas y procedimientos establecidos por escrito. Dando una suma total de 3 respuestas negativas en esta categoría.

En la Tabla 20, Toma de decisiones, con 2 preguntas; 0 sujetos eligen la opción de No existen canales de comunicación adecuados y 4 sujetos eligen la opción de No hay una metodología en la toma de decisiones. Dando una suma total de 4 respuestas negativas en esta categoría.

En la Tabla 21, Uso de Tecnología, con 2 preguntas; 0 sujetos eligen la opción El personal No conoce y usa los equipos eficientemente y 0 sujetos eligen la opción No se actualizan en los avances del mercado. Dando una suma total de 0 respuestas negativas en esta categoría.

En la Tabla 22, Gestión de Personal con 4 preguntas; 0 sujetos eligen la opción No se ha evaluado el clima laboral, 0 sujetos eligen la opción Las relaciones sindicato- empleador No son adecuadas, 0 sujetos eligen la opción No contar con un sistema de pago establecido con criterios claros y 0 sujetos eligen la opción No tener un diseño de evaluación de desempeño. Dando una suma total de 0 respuestas negativas en esta categoría.

En la Tabla 23, Entrenamiento y Capacitación, con 6 preguntas; 0 sujetos eligen la opción de No están definidas las Necesidades de Capacitación, 0 sujetos eligen la opción de No contar con un programa organizacional de capacitación, 1 sujeto elige la opción de No evaluar los resultados de la Capacitación, 3 sujetos eligen la opción de No determinar indicadores de mejora para ser alcanzados después de los cursos, 0 sujetos eligen la opción de La capacitación No contempla las competencias laborales que se requieren en los puestos y 1 sujeto elige la opción No existen instructores profesionales en la Empresa. Dando una suma total de 5 respuestas negativas en esta categoría.

## **5.2 Discusión de resultados de la Tabla Suma total y porcentaje por categoría.**

Esta tabla muestra los nombres de las 23 categorías; el puntaje máximo posible, que surge de las respuestas negativas de los 7 sujetos por el número de preguntas; El puntaje total que se obtiene de cada categoría, que son las respuestas negativas reales que contestaron los sujetos, estas se toman como un todo, y así es como se obtiene “el tanto por ciento” de un 100%.

Las filas que están sombreadas son las categorías que se consideran áreas de oportunidad, por obtener el porcentaje más alto; sin embargo estos porcentajes están por debajo del 50% lo cual indica no encontrarse en riesgo o

situación que alenté de manera grave los procesos y maneras de trabajar, pero cifras significativas para los encuestados, quienes están interesados en conocer áreas de oportunidad. A continuación se describen estas categorías.

La categoría Número 1 Manejo Práctico de los problemas, con un puntaje máximo posible de 14 respuestas negativas, de las cuales se obtienen 4, siendo este el puntaje total. Con el 28.57% de un 100%.

La categoría Número 5 Habilidades para hablar en público, con un puntaje máximo posible de 7 respuestas negativas, de las cuales se obtienen 3, siendo este el puntaje total. Con el 42.86% de un 100%

La categoría Número 10 Juntas de trabajo, con un puntaje máximo posible de 21 respuestas negativas, de las cuales se obtienen 7, siendo este el puntaje total. Con el 33% de un 100%.

La categoría Número 20 Toma de decisiones, con un puntaje máximo posible de 14 respuestas negativas, de las cuales se obtienen 4, siendo este el puntaje total. Con el 28.57% de un 100%.

### **5.3 Discusión de las Áreas de oportunidad con los resultados cualitativos.**

Los resultados cuantitativos muestran 4 áreas de oportunidad; habilidades para hablar en público con un 42.86%, Juntas de Trabajo con un 33.33%, Manejo práctico de los problemas y Toma de decisiones, ambos con un 28.57%.

Estos componentes dependen uno de otro para que cada uno logre tener éxito en la actividad que demanda.

Los resultados cuantitativos coinciden con los cualitativos, los participantes en cuanto a estas áreas de oportunidad dijeron, que en las Juntas de Trabajo en ocasiones existe mucho previo para empezar con el tema en cuestión, el tiempo invertido afecta mucho; y que las juntas deberían ser menos frecuentes y más efectivas; de acuerdo a los resultados de áreas de oportunidad intuyo que las Juntas no se desarrollan como debería de ser debido a la falta de habilidad para

hablar en público; esto afecta a su vez, la toma de decisiones y manejo práctico de los problemas que los presentes en junta no logran transmitir a sus subordinados.

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.**

Se sugiere realizar periódicamente el Autodiagnóstico de Necesidades, ya que el conocimiento de las áreas de oportunidad constituye una parte esencial de un ciclo continuo que conlleva la planificación, implementación o mejora de cualquier programa o servicio que agregue valor a la Organización.

Para mejorar las habilidades para hablar en público se recomienda un curso para Líderes “Comunicación efectiva”, que desarrolle las habilidades comunicativas, enfatizar en la necesidad de crear un plan de trabajo o un guión antes de cada junta, para lograr transmitir el objetivo y la intención de cada junta de trabajo.

Se recomienda hacer juntas de trabajo donde se le dé seguimiento a un guion o plan de trabajo previo para lograr juntas más efectivas, buscando que la inversión de tiempo de todos los miembros en cada junta de trabajo sea realmente productiva. Y así los receptores tengan claro la intención de tal junta, trabajar con seguridad en el seguimiento de requisiciones y quizá dar un manejo práctico y apto a los problemas que posiblemente se hayan tratado.

En cuanto al Manejo práctico de los problemas, se recomienda de ser posible y necesario tratar estos asuntos en Juntas de trabajo o Sesiones One on One con un Superior, para obtener un Feedback que ayude a la resolución del mismo. Otra recomendación es tener un manual con la metodología de resolución de algunos problemas, esto por medio de indicadores de cada área. Para obtener estos indicadores es necesario hacer una encuesta con reactivos que manejen los problemas que se pudieran suscitar, esto hacerlo especializado, es decir por área.

En la toma de decisiones se recomienda que los Líderes tomen un entrenamiento: “Desarrollando técnicas directivas para la Toma de decisiones”, que desarrolle las habilidades para toma de decisiones, pues el papel de un Líder en este tema, determina en gran medida el éxito de su equipo de trabajo y área a la que corresponde. Esto afecta positivamente o negativamente a toda la Organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Rea, Louis M. y Parker, Richard A. (2015). *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive*. Ed. Jossey-Bass; 3 ed. San Francisco, CA.

Guizar Montúfar, Rafael. (2013). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. Ed. McGraw Hill.

Lawrence y Lorsch. (1973). *Desarrollo organizacional. Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones*. México. Fondo educativo interamericano.

Pérez Campanero, M<sup>a</sup>.P. (1991). *Como detectar las necesidades de intervención socioeducativa*. Madrid: Narcea.

Kauffman, R.A. (1982): *Identifying and solving problems: a system approach*. University associates. San Diego, California.

Guizar, R. (1998). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*. Ed. McGraw-Hill Interamericana. México.

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional, Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá. Ed. Ecoe.

Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. 6 ed. Alfaomega. México.

Rodríguez, D. (1999), *Diagnóstico Organizacional*, Alfa omega Grupo Editor, S.A. de C.V., 3<sup>a</sup> Edición, México, D.F.

Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, New York: Random House.

Bhuiyan, N. y Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the Present. Management Decision.

### **CONSULTA ELECTRÓNICA**

Formento, Héctor; Altube, Lucas; Chiodi, Franco; Cusolito, Fernando y Gatti, Sebastián. (2014). Modelo autodiagnóstico para evaluar el nivel de desarrollo de un proceso de Mejora Continua. Recuperado de: [http://www.researchgate.net/publication/268445122\\_Modelo\\_autodiagnostico\\_para\\_evaluar\\_el\\_nivel\\_de\\_desarrollo\\_de\\_un\\_proceso\\_de\\_Mejora\\_Continua](http://www.researchgate.net/publication/268445122_Modelo_autodiagnostico_para_evaluar_el_nivel_de_desarrollo_de_un_proceso_de_Mejora_Continua)

Rodríguez Mansilla (2005), Darío Artículo: “Hacia la Organización flexible” Recuperado de: [http://www.gestionahr.cl/biblioteca/Hacia\\_la\\_organizacion\\_flexible.pdf](http://www.gestionahr.cl/biblioteca/Hacia_la_organizacion_flexible.pdf)

Rodríguez Ortega, John Jimmy y Sáenz Blanco, Fabiola (Octubre, 2009). Desarrollo del Modelo de Experiencia Empresarial Caso Empresa Familiar: SISMOPETROL S.A Recuperado de: <http://administracion.univalle.edu.co/Comunidad/Memorias/evento6/archivos/xiii.%20desarrollo%20del%20modelo%20de%20excelencia.pdf>

Rangel, Jesús. (Diciembre, 2008) “Diseño de un Protocolo de Autodiagnóstico de Gestión Administrativa, basado en El Baldrige Explorer, aplicado a las microempresas suscritas a la Fundación para El Sistema Autosustentable de desarrollo microfinanciero Y Ciudadano De Maracaibo”, Recuperado de: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9209-08-02859.pdf>

Ordaz González, Navani Arlette (Noviembre, 2010). Diagnóstico Empresarial Recuperado de: [http://es.slideshare.net/Arlyd/diagnostico-26724846?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/Arlyd/diagnostico-26724846?next_slideshow=1)

Kaplan Navarro, José César; Cruz Mendivil, María Consuelo; González Barajas, Ma.Teresa; Yocupicio Torres, Jesús Roberto. (Octubre, 2011). Diagnóstico Organizacional aplicado a una Sociedad de Productores Agrícolas.

Recuperado de: [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/23.-\\_diagnostico\\_organizacional\\_aplicado\\_a\\_una\\_sociedad\\_de\\_productores\\_agr.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/23.-_diagnostico_organizacional_aplicado_a_una_sociedad_de_productores_agr.pdf)

Meza B. Adriana y Carballeda González, Patricia. (2009). El diagnóstico organizacional; elementos, métodos y técnicas. Mi Espacio. Recuperado de: [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:DBpitEzcoskJ:scholar.google.com/+Meza,+A.+%282009%29.+El+diagn%C3%B3stico+organizacional%3B+elementos,+m%C3%A9todos+y+t%C3%A9nicas.+MiEspacio.&hl=es&as\\_sdt=0,5&as\\_vis=1](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:DBpitEzcoskJ:scholar.google.com/+Meza,+A.+%282009%29.+El+diagn%C3%B3stico+organizacional%3B+elementos,+m%C3%A9todos+y+t%C3%A9nicas.+MiEspacio.&hl=es&as_sdt=0,5&as_vis=1)

Munarriz, Begoña. (1992) Técnicas y métodos en Investigación cualitativa. Recuperado de: <http://ruc.udc.es/bitstream/2183/8533/1/CC-02art8ocr.pdf>

Pita Fernández, S., Pértegas Díaz, S. (2002) Investigación cuantitativa y cualitativa. Recuperado de: [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.asp](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp)

Comas Inostroza, Patricia Elizabeth. (2012). Autodiagnóstico Organizacional. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/77426297/Autodiagnostico-Organizacional#scribd>

Borrego, Daniel. (2009). Diagnóstico Organizacional en Línea (auto-diagnóstico) Recuperado de: <http://www.herramientasparapymes.com/diagnostico-organizacional-en-linea-auto-diagnostico>

Bausela Herreras, Esperanza. (2002). Diseño y aplicación de un cuestionario de detección de necesidades de orientación psicológica en un grupo de alumnos /as de la universidad de León en fase piloto. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501408>

Sacristán Romero, Francisco. (2006). Estudio general de necesidades de una institución educativa. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/373/37303207.pdf>

## ANEXOS

### Diagnóstico Organizacional

Agradecemos su colaboración para contestar el presente cuestionario. Sus respuestas serán confidenciales y de utilidad para su Organización.

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Gerencia \_\_\_\_\_ Jefatura \_\_\_\_\_ Área \_\_\_\_\_

Marque con una X su respuesta.

#### 1. Manejo práctico de los problemas

a.) ¿Utiliza alguna metodología para resolver problemas en su departamento?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuál es el proceso?

b.) ¿El personal analiza con detalle los problemas que se le presentan?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

#### 2. Metas de la empresa

a.) ¿Los objetivos y metas de su departamento y de la empresa son claros para todos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

b.) ¿Todo el personal conoce los objetivos y metas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

### 3. Planeación básica

a.) ¿Tiene por escrito un plan de crecimiento de su departamento?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

b.) ¿Evalúa y actualiza sus planes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

c.) ¿Ha dejado de existir la improvisación en la empresa y en su área?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

### 4. Comunicación acertada de las ideas

a.) ¿Cree que existe una buena comunicación en su organización y en su departamento?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

b.) ¿Usted informa correctamente de las medidas, modificaciones de normas y rutinas o cambios de políticas en su departamento?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

### 5. Habilidades para hablar en público

a.) ¿Considera que Usted y el Personal encargado de hacer presentaciones o de hablar ante grupos lo hacen en forma correcta?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique:

## 6. Liderazgo efectivo

a.) ¿La manera como Usted se relaciona con sus colaboradores les conduce a tener participación en la toma de decisiones, a mantener una comunicación abierta y les proporciona motivación y reconocimiento a su trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

b.) ¿Sanciona de una manera justa y equitativa a los empleados que incurrir en fallas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

c.) ¿Considera que su Jefe inmediato predica con el ejemplo a los demás?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

d.) ¿Existe un sistema de evaluación del desempeño de las Jefaturas y Gerencias?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

e.) ¿Considera que tiene las habilidades para establecer relaciones interpersonales adecuadas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué:

#### 7. Relaciones humanas sin generar problemas

a.) ¿El personal sabe comunicar sus sentimientos a sus compañeros?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

b.) ¿El personal trabaja sin resentimientos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

#### 8. Autoestima del personal

a.) ¿Saben las personas lo que son capaces de lograr?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

b.) ¿El personal puede asimilar con facilidad los cambios?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

c.) ¿Hay madurez emocional para que el personal apoye a otros para conseguir metas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

#### 9. Integración de equipos de trabajo

a.) ¿Se mantiene un “espíritu de equipo” en la Organización y en su Departamento?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

b.) ¿Hay conflictos y desconfianza entre compañeros?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente brevemente:

c.) ¿El trabajo en equipo es funcional?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?:

10. Juntas de trabajo

a.) ¿Se aprovecha “bien” el tiempo en las juntas tanto a nivel Organizacional como en su Departamento?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

b.) ¿Siempre se logran consensos y acuerdos sin llegar a tener fricciones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

c.) ¿Los acuerdos que se logran contribuyen al crecimiento de la Organización y de su Departamento?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

## 11. Habilidades administrativas

a.) ¿Los procedimientos administrativos que siguen sus empleados le permiten cumplir con su trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

b.) ¿Existe apoyo de la Dirección y mandos medios para agilizar las tareas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

c.) ¿El estilo de dirigir permite los cambios?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

d.) ¿Se analizan los errores para evaluar posibles cambios?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

Comente:

e.) ¿Se prueban nuevos sistemas de trabajo para laborar mejor?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

## 12. Herramientas de calidad (Estadísticas)

a.) ¿Llevar unan relación de los tiempos “muertos” que se hayan presentado en este año?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

b.) ¿Lleva una relación de pérdidas (Clientes insatisfechos) ocasionadas por “mala calidad” en el servicio? Tome en cuenta los datos del presente año.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

c.) ¿Conoce el monto (\$) que han originado los desperdicios injustificados? Pueden considerarse como desperdicios: materiales, horas-hombre, viajes injustificados, procedimientos no concretados.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

d.) ¿Sabe cuántos y cuáles equipos y productos o cuáles servicios que presta ya son obsoletos (poco usados en la actualidad)?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

e.) ¿Tiene una relación de las pérdidas ocasionadas por las ausencias y retardos de sus colaboradores?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

f.) ¿Lleva una relación de los gastos generados por las quejas de sus clientes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

g.) ¿Se mide el incremento de la productividad del personal a su cargo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

h.) ¿Se toman en cuenta medidas que pudieran permitir incrementar la productividad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

i.) ¿Se utilizan indicadores para medir los procesos de compra, almacenaje, transporte, mantenimiento, etc.? (Por favor, conteste en caso de que tenga aplicación en su Departamento, en caso contrario, pase a la siguiente pregunta.)

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

j.) ¿Existen indicadores de rendimiento para cada una de las áreas de la Empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

### 13. Administración de proyectos

a.) ¿Se administran en forma “efectiva” los proyectos que se presentan?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

b.) ¿Se emplea una metodología ya establecida en la administración de los proyectos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

#### 14. Filosofía de la empresa

a.) ¿Existe una misión escrita de la Organización, se tiene publicada y la conoce el personal de su Departamento y de la Empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

b.) ¿Se tiene identificados los valores de la Organización, se tienen publicados y los conoce el personal de su Departamento y de la Empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

c.) ¿Cuenta con Descripción de Puestos por escrito?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

d.) ¿Están las responsabilidades y deberes claramente asignados?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

e.) ¿Están determinadas las competencias laborales que se requieren en cada puesto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

f.) ¿La selección de candidatos está enfocada a la contratación de personal con las competencias requeridas por el puesto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

g.) ¿Se fomenta la cultura de seguridad entre los empleados?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

h.) ¿La Empresa opera en condiciones de orden y limpieza?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

#### 15. Calidad en el Trabajo

a.) ¿El personal está convencido de que debe mejorar de manera permanente en el desempeño de sus tareas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

b.) ¿Existe disciplina, orden, limpieza, seguridad e higiene, tanto en su Departamento como en la Empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

c.) ¿Se rechazan productos que tienen defectos mínimos? Por favor, conteste si este punto tiene que ver con su Departamento.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

d.) ¿Se evitan situaciones en las que se “abuse” del cliente (interno o usuario)?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique:

#### 16. Servicios de calidad al cliente

a.) ¿Se evita siempre el “maltrato” al cliente interno y al usuario externo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

b.) ¿Los servicios, los formularios, las instrucciones, las políticas, etc., están diseñadas para facilitar la atención y el servicio de excelencia tanto al cliente interno como al usuario externo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Detalle:

c.) ¿Sus empleados saben escuchar con atención al cliente interno y usuario externo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

d.) ¿Existe “seguimiento” al cliente después de haberle proporcionado el producto o servicio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente de qué manera se lleva a cabo, en caso de que su respuesta sea positiva. Si la respuesta fuese negativa, comente por qué.

e.) Si se reciben quejas, ¿Toman acciones concretas para corregir y prevenir?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

f.) ¿Conoce el personal los requerimientos de sus clientes internos y externos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

g.) ¿Están definidos los parámetros de la calidad para el servicio o producto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

h.) ¿Revisa la calidad de los productos que adquieren con sus proveedores?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

17.) Acercamiento al benchmarking (intercambio de información)

a.) ¿Se compara de forma sistemática el rendimiento, la mejora, el desempeño, etc., de su Organización y Departamento en comparación con los de otras Organizaciones similares?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

18. Desarrollo de actitudes positivas

a.) ¿Existe reconocimiento a las actuaciones positivas de sus colaboradores?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

En caso de que su respuesta fuese positiva, indique de qué manera lo llevan a cabo.

b.) ¿Se mantiene una revisión constante de las tareas y funciones de los empleados para mantenerlas interesantes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

#### 19. Organización de los Procesos de Trabajo

a.) ¿Se cambian y establecen continuamente métodos que eliminan las trabas burocráticas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

b.) ¿Están establecidas las políticas y los procedimientos por escrito?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

#### 20. Toma de decisiones

a.) ¿Cuenta con los canales de comunicación adecuados?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

b.) ¿Tiene una metodología en la Toma de decisiones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

#### 21. Uso de Tecnología

a.) ¿El personal conoce y usa los equipos eficientemente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?:

b.) ¿Se actualizan en los avances que en este aspecto hay en el mercado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente:

## 22. Gestión de personal

a.) ¿Ha evaluado el clima laboral?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

b.) ¿Las relaciones sindicato-empleador son adecuadas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

c.) ¿Cuenta con un sistema de pago establecido con criterios claros?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

d.) ¿Tiene un diseño de evaluación del desempeño?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## 23. Entrenamiento y Capacitación

a.) ¿Están definidas las necesidades de Capacitación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

b.) ¿Cuenta con un programa organizacional de Capacitación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

c.) ¿Evalúa los resultados de la Capacitación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

d.) ¿Determina indicadores de mejora para ser alcanzados después de los cursos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

e.) ¿La capacitación contempla las competencias laborales que se requieren en los puestos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

f.) ¿Existen instructores profesionales internos en la Empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

24. De acuerdo a las funciones que Usted y el personal a su cargo realizan, indique los temas que le gustaría fueran tomados en cuenta para la impartición de un posible taller o curso (en orden de prioridad).

1.
2.
3.
4.
5.

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**Lic. Teddy Alejandra Caballero Anaya**  
**Los Pinos, Col. Cedros, C.P. 64370, Monterrey NL.**  
**Cel. 8119991589**

---

**SUMARIO GENERAL:**

Fecha de Nacimiento: 18 de Julio de 1989 en Cd. Victoria, Tamps.

Estado Civil: Soltera

Formación Académica: Lic. En Ciencias de la Comunicación

Maestría en Psicología con orientación en Laboral y Organizacional

Instituciones Académicas:

Universidad Autónoma de Tamaulipas (2007 – 2010) – Titulada

Universidad Autónoma de Nuevo León (2014 – 2015)

E-mail: [licalejandracaballero@gmail.com](mailto:licalejandracaballero@gmail.com)



**EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

Organización: SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Calzada General Luis Caballero S/N Cd. Victoria, Tamps.

Enero 2008 – Diciembre 2013 (6 años)

**Puesto: Auxiliar de Comunicación Organizacional**

Funciones:

Inducción del nuevo personal

Gestión y seguimiento de trámites administrativos

Redacción de comunicados organizacionales

Administradora de redes sociales

Monitoreo de medios de comunicación y elaboración de reporte del mismo

Planeación y Organización de eventos

Conducción de eventos

**Organización: CGBOT**

Edificio Kalos Piso A1 Despacho 115

Enero 2016 – A la fecha

**Puesto: Encargada de Desarrollo Organizacional****Funciones:**

Sesiones One on One con el personal de la Organización  
Reportes y seguimiento a las solicitudes en tales sesiones  
Organización de eventos  
Dinámicas y Actividades que mantengan motivado al personal  
Fomentar la integración y sentido de pertenencia a la Organización  
Atender necesidades y resolución de problemas de la Organización  
Innovación y cambio en mejora de la Organización

**Conocimientos:**

Dominio del idioma Inglés (70%)  
Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)  
Recursos Humanos  
Comunicación Organizacional  
Desarrollo Organizacional

**Habilidades**

Facilidad en la Organización y desempeño de equipos de trabajo- Liderazgo eficiente  
Habilidades comunicativas y de enseñanza  
Excelente actitud de servicio  
Dinámica, Proactiva y Entusiasta en mi forma de trabajar