



UADY

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DE YUCATÁN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA Y
ESTRUCTURAL CON ENFOQUE EN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UN
CENTRO DE DIAGNÓSTICO MÉDICO**

TESIS

PRESENTADA POR

LIC. EN PSIC. ALONSO AZAEL AMAYA BASTARRACHEA

EN SU EXAMEN DE GRADO

EN OPCIÓN AL GRADO DE

**MAESTRO EN PSICOLOGÍA APLICADA EN EL ÁREA DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR(A) DE TESIS

DRA. MARÍA GUADALUPE CENTENO LEY

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

2018

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No. 611287 durante el periodo 2016-2018 para la realización de mis estudios de maestría que concluyen con esta tesis, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Declaro que esta investigación es de mi propia autoría, a excepción de las citas de los autores mencionadas a lo largo de ella. Así también declaro que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de ningún título profesional o equivalente.

Dedicatorias

A mi madre

Por ser un ejemplo y modelo a seguir.

A mi familia

Por ser y estar en mi vida.

A mis amistades cercanas

Por estar siempre en mi vida apoyando mis decisiones

Agradecimientos

Agradezco mucho a mi familia por su invaluable apoyo durante la maestría y por permitirme tomar el tiempo que les pertenecía.

A mi directora de tesis, la Dra. Guadalupe Centeno, muchas gracias por compartir su conocimiento, su experiencia, por toda su paciencia y apoyo y por ser una valiosa guía en el camino.

A mi amigo Eduardo Cortes que sin su apoyo no habría podido concluir este trabajo.

A la Universidad Autónoma de Yucatán le agradezco la gran oportunidad para estudiar en su gran casa de estudios.

Tabla de contenido

RESUMEN.....	9
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	11
1.2. OBJETIVOS	14
1.2.1. <i>Objetivo general.....</i>	14
1.2.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	14
1.3. MARCO TEÓRICO	15
1.3.1. <i>El concepto de organización.</i>	15
1.3.3. <i>Perspectiva estratégica.</i>	21
1.3.4. <i>Manuales Administrativos.....</i>	27
1.3.5. <i>Estructura organizacional.....</i>	30
2. DIAGNÓSTICO	48
2.1. DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO Y LOS PARTICIPANTES.....	48
2.2. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN EL DIAGNÓSTICO	50
2.3. PROCEDIMIENTO	51
2.4. RESULTADO DE DIAGNÓSTICO	51
3. PROGRAMA DE INTERVENCIÓN	54
3.1. OBJETIVOS DE LA FASE DE INTERVENCIÓN.....	55
3.1.1. <i>Objetivo general.....</i>	55
3.1.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	55
3.1.3. <i>Finalidad.....</i>	55
3.2. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INTERVENCIÓN	56
3.3. PROCEDIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN	57
3.5. EVALUACIÓN.....	60
4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	60
4.1. RECOMENDACIONES.....	63
REFERENCIAS.....	65
ANEXOS.....	70

Tabla de figuras

1. Modelo de cambio planeado De Faria Mello.....	43
2. Modelo de Diagnóstico Organizacional.....	47
3. FODA.....	52

Tabla de anexos

1. Guía de entrevista semiestructurada para diagnóstico organizacional.....	71
2. Ejemplo de reporte de observación directa de la organización para diagnóstico.....	72
3. Entrevista semi-estructurada para plasmar la historia organizacional.....	73
4. Preguntas generadoras para la técnica del tendadero.....	74
5. Historia de la organización.....	75
6. Misión, Visión y Valores organizacionales.....	76
7. Ejemplo de perfil de puesto.....	77
8. Ejemplo de descriptivo de puesto.....	78
9. Reglamento interno.....	82

Resumen

El presente trabajo se llevó a cabo en una organización del sector salud, la cual solicita intervención de un consultor, pues han estado en constante crecimiento lo que ha ocasionado que algunos de sus procesos se vean afectados. Como resultado del diagnóstico, el objetivo general de esta intervención es reforzar los pilares de la organización a través del trabajo colaborativo con el equipo gerencial y los colaboradores generando.

Toda empresa requiere de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en la planeación estratégica de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. (Robbins y Judge, 2017). Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

Este proceso de cambio esta basado en el modelo De Faria Mello (2013), en el contacto se establecieron las bases del trabajo y se realizó el contrato psicológico, donde se especificó a grandes rasgos, lo que ambas partes aportaría al trabajo; en la fase de entrada, con el apoyo de las coordinaciones, se realizó una reunión para presentarse con los colaboradores y solicitarles su apoyo, posteriormente se realizo la recolección de datos para el diagnóstico, la devolución de la información se realizó en una reunión con las coordinaciones y el directos, de donde salieron las líneas de acción a trabajar y se realizo el plan de acción que se llevara acabo, en esta fase (acción) participaron todos colaboradores de la organización. Cabe resaltar que en todo momento se ha contado con el apoyo y

presencia del director de esta organización, lo que ha propiciado el involucramiento de todos los colaboradores.

1. Introducción

Hoy en día es un enorme reto para cualquier empresa permanecer en el mercado por la infinidad de variables con las que interviene y que les afectan, desde la economía, las reglamentaciones, la competencia, hasta el cambio generacional de los clientes etc., y se complica aun más si no se cuenta con unos cimientos lo suficientemente sólidos para afrontar cualquier eventualidad que se presente.

El diseño organizacional es el proceso de construir y ajustar la estructura de la organización para conseguir sus objetivos, formal y supervisado para integrar a las personas, la información y la tecnología de una organización. Se utiliza para acercar tanto como sea posible la forma de una organización a los objetivos que esta persigue. El tipo de estructura que tendrá una empresa estará determinado por una serie de variables contextuales, como pueden ser su estrategia y objetivos, tamaño, tecnología y entorno en que opera. El diseño organizacional es el vehículo mediante el cual se ejecuta la estrategia empresarial y, por tanto, debe ser considerado una actividad crítica para el establecimiento de un marco referencial, a través del cual la empresa servirá a sus clientes y se interrelacionará con el mercado (Toro, 2017).

1.1. Planteamiento del problema y justificación

En la medida en que las organizaciones rinden frutos tienden a crecer, esto se refleja en el aumento de individuos y de recursos. Para gestionar ese volumen de personas se produce, a su vez, un aumento en los niveles jerárquicos. A medida que dichos niveles aumentan, las personas (con sus objetivos personales) y la alta dirección (con sus objetivos organizacionales) se alejan poco a poco. Este distanciamiento casi siempre provoca

conflicto entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección (Chiavenato, 2017).

La organización en donde se realizó este trabajo, pertenece al sector salud, creada en el 2011 y tras casi 7 años en el mercado su crecimiento ha sido exponencial, iniciando con tres integrantes hasta llegar a 18 hoy en día; el director y fundador de la empresa ha atendido los obstáculos, que conlleva dicho crecimiento, a su entender, implementando estrategias para sobrellevarlos. Actualmente dichas estrategias ya no son de utilidad y empiezan a generar situaciones conflictivas; según comentarios del propietario y la coordinadora administrativa, cuando un empleado ingresa o es movido de puesto en la organización, se le proporciona una capacitación en piso, sin una planeación o formato establecido y muchas veces impartida por la persona que deja el puesto, provocando en algunos casos omisión de tareas y/o funciones entorpeciendo la prestación del servicio.

Aunque en la institución los puestos de trabajo están determinados, no existe un organigrama que lo establezca de manera escrita y formal, al igual que la falta de perfiles y descriptivos de puestos, esta falta de claridad ha dado lugar a confusión de tareas y responsabilidades, lo que ha generado algunas problemáticas y roces entre los empleados.

Al establecer la estructura organizacional de la empresa y hacerla visible a todos los cargos (desde los directores hasta los empleados) la empresa conquista ventajas importantes respecto a la organización interna. Una de estas es una mejor visualización de los cargos ocupados por cada uno, permitiendo que se sepa a quién está conectado jerárquicamente el empleador. Utilizado de manera estratégica, puede facilitar los procesos dentro de la empresa. Si no se implementa adecuadamente, un organigrama puede traer desventajas. Definir claramente la función de cada persona o cargo es importante, pero puede sofocar a los empleados, impidiendo la productividad dentro de la empresa y poniéndoles obstáculos

burocráticos. Por eso, vale la pena revisar todos los tipos de organigrama, y cuál se adecúa mejor a cada empresa, ya que existen incluso modelos ideales para el trabajo colectivo (Rodríguez, 2016).

En cuanto a la cultura organizacional, el director es quien transmite la forma de trabajar y los objetivos, ya que la misión, visión y valores de la empresa, al igual que el reglamento interno no se han plasmado en ningún lado, esto solo lo conoce el director, a su manera y como lo entiende, nunca se hicieron de manera explícita, por lo que los colaboradores no lo conocen como tal, lo que entorpece las labores de los empleados haciendo difícil el alcanzar los objetivos organizacionales.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general.

Reforzar los pilares de la organización a través del trabajo colaborativo con el equipo gerencial y los colaboradores generando:

1.2.2. Objetivos específicos.

- La formalización de su estructura organizacional.
- La formalización de su cultura organizacional.
- La formalización de su reglamento interno.

1.3. Marco teórico

1.3.1. El concepto de organización.

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con grupos de estas. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solo cuando a) hay personas capaces de comunicarse, que b) están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, c) al fin de alcanzar un objetivo común (Chiavenato, 2017).

El término organización tiene diferentes acepciones. Cada una de ellas se utiliza en función del significado, contexto o sentido que se le quiera dar. A partir de esta premisa, se revisará de manera secuencial y lógica la forma en que se utiliza.

Tradicionalmente la organización ha sido definida como una unidad social coordinada en forma consiente, la cual está integrada por dos o más personas y que funciona con relativa continuidad, esto para lograr una meta común o un conjunto de ellas (Robbins y Judge, 2017).

Según la Real Academia Española (RAE, 2017), la organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada

hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno.

De modo que, cuando se habla de organización de empresas, se refiere a la manera de lograr que la entidad pueda: reunir recursos para alcanzar resultados, generar bienes y servicios de calidad, utilizar eficazmente la tecnología de la información y de manufactura, desarrollar la capacidad de aprender de la experiencia, conformar un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto y crear valores para sus grupos de interés (Franklin, 2015).

Según Robbins y Coulter (2014) toda organización comparte tres características principales:

- a) Propósito distintivo: todas las organizaciones tienen uno propio, y ese propósito se manifiesta en términos de un objetivo o conjunto de objetivos que la organización espera alcanzar.
- b) Personas: se necesita de un grupo deliberado de individuos que trabajen para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.
- c) Estructura: todas las organizaciones desarrollan una determinada estructura, esto con el fin de que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo. Y a través de esta estructura se delimitan y precisan los deberes de cada persona.

1.3.2. Elementos que componen una organización.

Según Eduardo Martínez (2017), de manera universal se pueden identificar:

- El sistema gerencial: este, se refiere a la aplicación del proceso administrativo en la producción eficaz de las producciones, comprende las funciones básicas de los gerentes, consiste en la aplicación de conceptos, criterios y técnicas de planeación, organización, dirección, evaluación de

subsistema de mercadeo, finanzas, proveedores, servicio al cliente, liderazgo del talento humano, según demandas cambiantes del ambiente.

- **Objetivos y resultados:** los objetivos son los fines los resultados son las realizaciones de esos objetivos deseados. En este sentido las organizaciones presentan un carácter teleológico que las obliga a prever formal o informalmente, por anticipado, el resultado final esperado de su acción. La dinámica de la estructura social global a la cual pertenecen las organizaciones establece unos fines como consecuencia de las relaciones de poder, por ejemplo, entre el gobierno, los empresarios, los gremios, lo cual condiciona su comportamiento y contribuye a definir los objetivos internos de la organización. El proceso de formulación de objetivos es dinámico y varía según el tipo de organización, conlleva a la lucha de poder y la confrontación de intereses de los diversos grupos e individuos en interacción.
- **Estructura formal interna comprende:**
 - Una estructura jerárquica de relaciones de autoridad y trabajo entre las personas que integran la organización.
 - La división, especialización y estandarización del trabajo. La estructura jerárquica y las normas de comportamiento formal se definen a través de reglamentos o estatutos aprobados legalmente, de acuerdo con las estructuras jurídicas.
- **Recursos.** Los medios o factores que utilizan las organizaciones en su proceso de producción se pueden clasificar en:

- Humanos: Las personas proporcionan la mano de obra, la fuerza de trabajo intelectual y física, el capital humano que requieren las organizaciones.
- Financieros: Constituye la capacidad de inversión total de la organización, sus activos, sus bienes y derechos negociables, su capacidad de endeudamiento, el análisis del comportamiento financiero. Incluye recursos materiales e inmateriales como la marca o la imagen.
- Estructura externa o interacción con el ambiente: Las condiciones de la estructura social global, económica, política, ética, tecnológica, etc., determinan las variables eternas o del contexto con el cual debe interactuar dinámicamente la administración de las organizaciones. El ambiente cambia permanentemente, estos cambios se evalúan a través del comportamiento y proyección de una serie de variables no controlables directamente por la gerencia, pero con las cuales debe interactuar. Un ejemplo de ellas son las políticas gubernamentales, la disponibilidad de recursos, la cultura, etc.

Al final una organización es un conjunto de personas que realizan diferentes actividades para una meta en común; entre más grande tendrá diferentes problemáticas que conlleven dicho crecimiento, por lo que es de vital importancia para toda organización tener unos cimientos fuertes que les proporcionen las bases suficientemente firmes para adaptarse a los cambios del futuro y enfrentar cualquier problemática.

Las dimensiones de la organización permiten entender la fisionomía que adoptan y la dinámica con la que actúan. De acuerdo con este criterio, las dimensiones pueden clasificarse en estructurales y contextuales. Las primeras describen las características

internas, en tanto que las segundas exponen sus características como parte del medio en el cual opera, tamaño, tecnología, propósitos y alcance (Franklin, 2015).

1.3.2.1. Dimensión estructural.

Para crear una base de medición y comparación se integran (Franklin, 2015):

- Formalización: documentación escrita de objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas, estrategias y toda clase de recursos orientados hacia la gestión de sus acciones.
- Especialización: forma y grado en que se subdivide el trabajo. En la medida que sea alta, el personal se concentrara en tareas específicas; cuando es baja, los integrantes de la organización desempeñaran más actividades.
- Jerarquía de autoridad: corresponde al nivel en que se delega la autoridad y responsabilidad, condición que refleja el tramo de control (número de personas que reportan a un superior).
- Centralización: se refiere a la concentración de autoridad en una unidad. Cuando la autoridad se mantiene en unidades determinadas, se centraliza; cuando se delega en varias unidades de descentraliza.
- Profesionalismo: niveles de educación y preparación formal que tiene el personal de una organización, los cuales depende de los años de educación y experiencia adquirida.
- Indicadores de recursos humanos: parámetros que relacionan el desarrollo de las personas con las tareas que realizan, así como su distribución en áreas sustantivas (responsables de la razón de ser de la organización) y en áreas adjetivas (responsables de brindar apoyo).

1.3.2.2. Dimensión contextual.

Para relacionar las bases de la estructura y procesos de trabajo se consideran las siguientes dimensiones (Franklin, 2015):

- **Tamaño:** magnitud de una organización con base en el número de personas, recursos financieros, instalaciones, ámbito de actuación y volumen de productos o servicios que genera.
- **Tecnología organizacional:** herramientas de tecnología de la información y técnicas de análisis y evaluación que la organización emplea para transformar los insumos en resultados. Este parámetro se relaciona con el nivel de desempeño que puede alcanzar de acuerdo con la capacidad de respuesta que desarrolle.
- **Entorno:** elementos que están fuera de la organización. Los más representativos son el gobierno, la industria, los bancos, las empresas competidoras e incluso aquellas con las que no compite, proveedores, clientes y comunidad en general.
- **Estrategia:** ruta para manejar los recursos y las acciones necesarias para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva sostenible. La estrategia también sirve para definir la forma y ámbito de operación.
- **Cultura organizacional:** conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustentan.

Las once dimensiones estructurales y contextuales son interdependientes y proporcionan un parámetro para la medición y el análisis organizacional, y de esta manera

identificar los puntos fuertes y las áreas de oportunidad para trabajar y así mejorar la organización.

1.3.3. Perspectiva estratégica.

Para estar en posibilidad de visualizar la forma en que una organización establece un conjunto de compromisos, decisiones y acciones de manera coordinada, es necesario ver cómo explorar sus competencias centrales y lograr una ventaja competitiva que la habilite para obtener rendimientos superiores al promedio, para esto es conveniente que establezca un marco para evaluar sus estrategias, sus competencias y capacidades competitivas, su posición y los problemas estratégicos que enfrenta. De conformidad con ello, los componentes pueden analizarse desde la perspectiva infraestructura y de estrategia (Franklin, 2015).

1.3.3.1. La infraestructura.

Se enfoca en el recuento del juego de variables que le dan contexto a la organización, los más representativos son (Franklin, 2015):

- Óptica fundamenta. Considera el objeto, capital, número de empleados, naturaleza, sector de actividad, giro industrial, tipo de productos y servicios, gestión del conocimiento, nivel de desarrollo tecnológico, relación con grupos de interés y con el grado y forma de delegación de autoridad.
- Capacidades distintivas. Toma en cuenta la forma de generar habilidades distintivas, el uso de recursos tangibles e intangibles, la creación de valor y la rentabilidad.
- Orientación a funciones, procesos o su combinación. Valora las condiciones que más favorecen el funcionamiento de la organización en lo relativo a la estructura, delegación de facultades, distribución de unidades administrativas, formas de

coordinarse y de generar bienes y servicios (funcional); a la manera de ordenar el ingreso y flujo de insumos para producir resultados, la vía para precisar la jerarquía de la información y traducirla en procesos estratégicos (procesos); en cuanto a la interrelación de función/proceso, trata de obtener el mayor provecho posible de la estructura funcional y de la gestión de la información, materia prima y energía de procesos.

1.3.3.2. Cultura organizacional.

Para hablar de cultura organizacional, es necesario analizar los diferentes puntos de vista de autores con respecto al concepto, dimensionando la misma como un elemento que se destaca logrando la ventaja competitiva de la organización. La cultura organizacional es un conjunto de creencias, hábitos, costumbres y valores conocidos por todos los colaboradores de la organización. Antes de entrar de lleno con el concepto de cultura organizacional se debe aclarar cual es la diferencia entre cultura y clima organizacional. Según Hitpass (2012), “el clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, mientras que la cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado.

Es decir, el clima se refiere a situaciones y sensaciones momentáneas, que pueden ser solucionadas en el instante o a corto plazo si son expresadas por los colaboradores. Por consiguiente el clima organizacional esta relacionado con las personas que interactúan. Mientras la cultura organizacional puede ser estudiada bajo variables tanto cualitativas como cuantitativas (Gutiérrez, 2013).

Para Chiavenato (2017) la cultura organizacional es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

La cultura organizacional en pocas palabras es hacerle entender a los trabajadores la razón de ser de la organización y el significado del para que se realizan las cosas de determinada manera (Gutiérrez, 2013).

La misión, visión y valores de una empresa son las bases de la cultura de esta, son en lo más profundo lo que hace que se tomen unas decisiones u otras, dotan de identidad a la organización, alinean la motivación y el enfoque de los colaboradores en una dirección unificada. El hecho de tener enunciada la misión, visión y valores ayuda a fomentar el sentido de pertenencia, ya que de esta manera los que forman parte de la organización, los pueden hacer suyos y sentir que se orientan sus esfuerzos hacia un objetivo mayor que los individuales.

Cuando se habla de valores corporativos, se refiere a ideales, a creencias y a la ética de la organización y de sus colaboradores. Los valores se centran en la pregunta de ¿en qué creemos?. Nos ayuda a trazar líneas y barreras de actuación, permiten a todos los que conforman la organización tomar decisiones orientadas hacia los objetivos comunes.

La misión es el manifiesto de la razón de existir de la empresa, dicho de otro modo, en la misión se expresa a qué se dedica la empresa, cómo lo llevara acabo y cuál es su propuesta de valor, explicándolo de una manera específica y clara. El enunciado debe responder a las preguntas ¿a qué nos dedicamos? ¿por qué existimos? ¿cuál es nuestro propósito? ¿cómo lo hacemos? Y ¿en qué mercados?.

El enunciado de la visión debe decir hacia dónde se dirige la empresa, dónde quiere estar a largo plazo. Debe ser un objetivo ambicioso e inspirador, para que pueda hacer que

los colaboradores se identifiquen con este. La estrategia de la empresa busca alcanzar la visión, mediante la misión y basándose en los valores. La visión debe responder las preguntas ¿qué queremos ser? y ¿a dónde queremos llegar?. La visión debe ser realista y aunque debe ser inspiradora no puede basarse en sueños imposibles, sino más bien, servir de estímulo para trabajar en conseguir un objetivo unificado para la empresa y sus colaboradores.

Debe existir coherencia entre la misión, la visión y los valores así como las estrategias de la empresa, ya que de no ser así no tendría sentido su enunciado o estrategia (Rojas, 2015).

Así como la misión, visión y valores organizacionales son importantes y rigen el actuar de los colaboradores dentro de la organización, también es de vital importancia para el buen desarrollo de las actividades que se realizan en toda empresa o establecimiento la implementación de un instrumento que contenga de forma expresa y detallada las disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de éstas, para ello la Ley Federal del Trabajo (en lo sucesivo denominada la “Ley”) en su Capítulo V del Título Séptimo contempla la utilización de un instrumento jurídico conocido como el “Reglamento Interior de Trabajo”.

Según Mucenic que una compañía cuente con un Reglamento Interno de Trabajo, no solo se hace imprescindible para que la organización pueda cumplir con lo dictado por la Ley, en este caso el Código Sustantivo de Trabajo. Es ineludible porque como en toda sociedad, al interior de una empresa es necesario que los individuos que participan en esta tengan claro las reglas del ‘juego’. En este orden de ideas, el Reglamento Interno de Trabajo es una herramienta que permite regular las relaciones internas de la compañía. El

reglamento es un mecanismo que le permite a un empleador y a sus colaboradores tener claridad de las sanciones, los beneficios y las obligaciones de las dos partes.

“Es el mecanismo a través del cual logras el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. Te permite gestionar la cultura organizacional porque promueve o prohíbe ciertas conductas laborales, y además es una prueba de que la empresa cumple con lo que exige la Ley y es responsable a la hora de comunicarlo a sus colaboradores” (Mucenic, 2017).

Este documento traza el vínculo laboral entre empleador y empleado. Por eso al crearlo se deben tener en cuenta las necesidades de la organización y lo más importante, la norma laboral vigente para salvaguardar los derechos de sus colaboradores.

Un Reglamento Interno de Trabajo debería mencionar:

- Horario laboral de llegada y salida
- Derechos y deberes de los colaboradores
- Incluir vacaciones, permisos y días de descanso
- Horas extras y trabajo nocturno
- Días de pago y demás factores relacionados con el salario
- Seguridad y salud laboral
- Obligaciones del empleador
- Medidas disciplinarias
- Uso de las herramientas de trabajo e instalaciones
- El orden jerárquico de la organización
- Que todos tengan claro el reglamento

Así mismo, es importante que Recursos Humanos le cuente a sus colaboradores, que el Reglamento Interno de Trabajo es un proceso participativo, que también respalda sus derechos como empleados y tiene en cuenta su punto de vista (Mucenic, 2017).

De conformidad con el artículo 424 de la Ley Federal del Trabajo, para la formación del Reglamento Interior de Trabajo deberá intervenir una Comisión Mixta constituida por representantes de los trabajadores y del patrón, la cual previamente deberá ser electa; de existir un sindicato, deberá ser una representación de éste quien intervenga en la elaboración del proyecto respectivo en acuerdo con la representación patronal.

Una vez haya sido discutido, aprobado y firmado de conformidad el proyecto respectivo por los representantes de ambas partes, el mismo deberá ser depositado por cualquiera de ellas dentro de los 8 días siguientes a su elaboración ante la Junta de Conciliación y Arbitraje competente, el cual surtirá efectos desde el momento de su registro.

Así mismo, y atento a lo dispuesto por el artículo 425 de la Ley, una vez registrado el Reglamento respectivo deberá imprimirse y repartirse a todos los trabajadores de la empresa y a los representantes del patrón, además de que para su observancia obligatoria, se deben publicar copias del mismo en los lugares más visibles del establecimiento.

Para poder establecer todo lo anterior y poder realizar mejoras en la organización se tienen que establecer procedimientos y mecanismos que hagan frente a cualquier eventualidad, para esto es necesario contar con documentos donde estén bien planteados los insumos y las maneras de trabajar que avalen dichos procedimientos, por lo cual es necesario contar con manuales administrativos en los cuales basar todo los procesos.

1.3.4. Manuales Administrativos.

Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras organizacionales, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más. Estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos que apoyen el quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente. Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para desempeñar mejor las tareas. Sus objetivos son (Franklin, 2015):

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.

- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

Construir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

Según Franklin (2015) el manual debe incluir los siguientes elementos:

- Identificación: logotipo de la organización, nombre de la organización, denominación y extensión del manual (general o específico), lugar y fecha de elaboración, número de páginas, sustitución de páginas, unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización y clave de la forma; en primer término se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formato; en tercero, el número consecutivo del formato y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal.
- Índice o contenido: relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.
- Prólogo, introducción o ambos: por lo general, el prólogo es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una

breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

- Antecedentes históricos: descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.
- Legislación o base legal: contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares.
- Atribuciones: transcripción textual y completa del artículo, cláusula, o punto, considerando que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer.
- Estructura orgánica: descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con toda claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.
- Organigrama: es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, que muestra que unidades administrativas las integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

- Misión: este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.
- Perfiles y descriptivos de puestos: los perfiles son las características humanas que debe tener cada colaborador para ocupar un puesto determinado, y los descriptivos son la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa.
- Directorio: documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual.

1.3.5. Estructura organizacional.

La estructura organizacional es un concepto abstracto. Nadie efectivamente ha visto una. Lo que se puede ver es la evidencia de una estructura. De esa evidencia se puede inferir la presencia de una estructura. La estructura de una organización es el patrón formal del modo en que están agrupados las personas y los trabajos. La estructura por lo general se ilustra como un organigrama (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2011).

La importancia de la estructura como fuente de influencia es tan ampliamente aceptada que algunos expertos definen ese concepto como aquellas características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes. Toda organización tiene una estructura de tareas que es lo que influye o determina el comportamiento de sus integrantes (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2011).

Cada desafío de diseño tiene implicaciones para la forma en que se desempeñan y actúan las organizaciones como un todo. Dos conceptos útiles para comprender como se diseñan para influir en la forma en que funciona la estructura organizacional son los conceptos de estructura mecanicista y orgánicas. Las estructuras mecanicistas están

diseñadas para inducir a la gente a que se comporten de manera predecible y responsable; y las estructuras orgánicas promueven la flexibilidad, para que la gente inicie el cambio y se adapte con rapidez ante las situaciones cambiantes(Jones, 2013).

Hay tres componentes clave en la definición de estructura organizacional:

- La estructura organizacional designa las relaciones formales de mando, incluso el número de niveles jerárquicos y el tramo de control de gerentes y supervisores.
- La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de estos en la organización total.
- La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos.

Estos tres elementos de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales como a los horizontales de la organización (Daft, 2014).

Para Marín (2012) diseñar una estructura organizacional implica tomar una serie de decisiones alrededor de las siguientes variables:

- Coordinación: se refiere a las medidas que la organización asume para integrar el trabajo que se ha dividido.
- Especialización es la expresión óptima de la división del trabajo, con la cual se busca que un agente organizacional se dedique a la realización de una única tarea.
- Formalización: grado en que los trabajos de una organización son estandarizados y el comportamiento de los empleados es medido por las reglas y

procedimientos, llegando incluso a predecirlo para evitar la acción consuetudinaria e informal.

- Agrupación de unidades: se le conoce como departamentalización y se refiere a la selección de bases, a partir de las cuales, los cargos serán agrupados en unidades, y estas, a su vez, en unidades de orden superior.
- Tamaño: se le conoce como tramo de autoridad y hace referencia a la cantidad de cargos que están contenidos en un nivel jerárquico determinado.
- Toma de decisiones: se refiere a las elecciones que se toman en razón con la centralización o descentralización de la asignación de derechos de decisión en la empresa.

1.3.5.1. Diseño organizacional.

Si una organización pretende seguir siendo eficaz con su ambiente a medida que este cambia y crece, los gerentes deben evaluar continuamente la forma en que diseñan las organizaciones. El diseño organizacional involucra elecciones difíciles sobre como controlar; es decir, la forma de coordinar las tareas organizacionales y de motivar a la gente que la realiza para maximizar la capacidad de una organización para crear valor (Jones, 2013).

A medida que las organizaciones crecen, los gerentes deben decidir como controlar y coordinar las actividades que la organización necesita para crear valor. El desafío fundamental de diseño consiste en la manera de gestionar la diferenciación para lograr las metas organizacionales. La diferenciación es el proceso mediante el cual una organización asigna gente y recursos a las tareas organizacionales, y establece la relación entre la tarea y autoridad que permite que la organización logre sus metas. En síntesis, es el proceso que

ayuda a establecer y controlar la división del trabajo o el grado de especialización en la organización (Jones, 2013).

Los bloques básicos para la construcción de la diferenciación son los roles organizacionales. Un rol organizacional es un conjunto de comportamientos relacionados con la tarea y que les son requeridos a un individuo para desempeñar su puesto de trabajo en la organización.

La diferenciación se crea por medio de la división de trabajo y la especialización de los puestos. División de trabajo significa que el trabajo de una organización se divide en tareas más pequeñas; mientras que la especialización es un proceso que sirve para identificar tareas particulares y asignarlas a los departamentos, equipos o divisiones. La división del trabajo y la especialización son conceptos muy relacionados. Las numerosas tareas que se deben desempeñar en la organización las hacen necesarias. De lo contrario, la complejidad de dirigir a una organización sería demasiado grande. Para ello se requiere la integración, que significa que las diversas unidades coordinen su trabajo para alcanzar metas comunes (Hellriegell, Jacson y Slocum, 2009).

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente debe (Hellriegell y Slocum, 2009):

- Facilitar el flujo de información y la toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencias regidoras.

- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- Crear niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos , equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a los cambios del ambiente.

Todo diseño organizacional soluciona algunos problemas, pero al mismo tiempo crea otros. Como cada diseño organizacional presenta algunos inconvenientes, la clave radica en seleccionar un diseño que los minimice; es posible identificar algunas variables para cada uno de los tres factores primarios: ambientales, estratégicos y tecnológicos que afectan las decisiones del diseño.

Los factores ambientales que gerentes y empleados necesitan evaluar son; 1) las características ambientales presentes y posiblemente futuras, y 2) la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para funcionar de manera eficaz. Tal vez la mejor forma de entender el impacto del ambiente sobre el diseño organizacional es observar los diversos factores que comprende el ambiente. Los cuatro factores que consideramos más importantes son: proveedores, distribuidores, competidores y consumidores.

Muchos factores estratégicos afectan las decisiones de diseño organizacional. De acuerdo a sus planteamientos, las organizaciones necesitan distinguirse y colocarse en posición diferente de sus competidores con el fin de construir y sostener una ventaja competitiva. Las organizaciones han tratado de construir una ventaja competitiva en diversas formas, pero tres estrategias parecen esenciales para crear esa ventaja: bajo costo, diferenciación y enfoque.

La tecnología es el proceso por el cual una organización convierte insumos en productos. Aunque hay literalmente cientos de tecnologías, nos concentraremos en la forma en que la tecnología en general se incluye en el diseño de una organización. La coordinación de equipos y departamentos, la delegación de autoridad y responsabilidad, y la necesidad de mecanismos formales de integración, están todos influidos por la medida en que las unidades deben comunicarse entre sí para alcanzar sus metas (Hellriegel y Slocum, 2009).

Vinculando todos los elementos anteriores se puede concluir que el diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de los procesos y la relación entre las personas y la organización, así mismo es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, sus procesos, tecnología, dinámica social y cultural, con el fin de lograr resultados esperados, mediante las organizaciones del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales (Daft, 2014).

1.3.5.2. Descriptivos y perfiles de puesto.

Casi siempre las personas trabajan en las organizaciones al ocupar algún puesto. Cuando alguien dice que trabaja en determinada empresa, lo primero que se le pregunta es que puesto tiene. De esa manera se sabe que hace en la organización, y se tiene una idea de su importancia y del nivel jerárquico que ocupa. Para la organización el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas, el puesto constituye una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización. El concepto de puesto se basa en las nociones de (Chiavenato, 2017):

- Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a puestos simples y repetitivos.
- Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto. Generalmente es la actividad atribuida a puestos más diferenciados. Es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.
- Función: es un conjunto de tareas u obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente la función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración de desempeño.
- Puesto: es un conjunto de funciones, conjunto de tareas u obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional. La posición define las relaciones entre el puesto y los demás de la organización.

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, el puesto constituye una unidad de la organización y constituye un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos (Chiavenato, 2017).

Debido a la división de trabajo y a la consecuente especialización funcional, las necesidades de recursos humanos de la organización se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de puestos. La descripción de puestos muestra una relación entre las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que los perfiles de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del

puesto. Así, los puestos se cubren poniendo colaboradores de acuerdo a los perfiles y descriptivos. Quien ocupe el puesto debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones del perfil, mientras que la función a desempeñar, o contenido del puesto, queda indicada en la descripción de este. Generalmente, la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido; mientras que los perfiles proporcionan la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etcétera (Chiavenato, 2017).

El perfil se elabora a partir del insumo que proporciona la función de métodos y procedimientos, y consiste en la determinación de los procesos y procedimientos de trabajo en que interviene el puesto en cuestión. A partir de ellos se identifican los conocimientos y habilidades, las herramientas y la información que requiere dicha posición, las relaciones que debe establecer con otros puestos o áreas de la organización así como los objetivos y resultados que debe alcanzar (Alfaro, 2012).

El descriptivo de puesto es un documento que describe las tareas, los deberes y responsabilidades de un cargo. Es vital que los descriptivos de puesto sean tan relevantes como exactas. Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, como lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán los deberes (Wayne, 2010).

1.3.5.3. Organigrama.

Los organigramas son la representación gráfica de la organización de una empresa o sea, su estructura organizacional. Es la gráfica estadística, esto es, corresponde a la radiografía de una empresa y muestra su esqueleto y constitución interna, pero no su

funcionamiento ni su dinámica. También son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Sirve de asistencia y ordenamiento de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones. Refleja la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (Niño, 2010).

Los organigramas se pueden clasificar por tipo: a) organigrama clásico compuesto por rectángulos, que representan los cargos u órganos unidos entre sí por líneas, que trazan las relaciones de comunicación entre ellos. Cuando las líneas son horizontales, representan relaciones de laterales de comunicación, b) organigrama radial también es llamado organigrama sectorial y se elabora mediante círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel jerárquico. La autoridad máxima se localiza en el centro del organigrama, disminuyendo el nivel jerárquico a medida que se aproxime a la periferia, c) el organigrama circular es elaborado en círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos trazados en líneas de puntos o cortadas. Las líneas gruesas representan los canales de comunicación existentes entre los órganos o cargos. Los órganos se representan con rectángulos o círculos. A medida que se aproximan al centro, los niveles jerárquicos son gradualmente más elevados. En el centro del organigrama que el órgano cúpula de la empresa. También se puede clasificar de acuerdo a: 1) su contenido (estructurales, funcionales y de integración de puestos), 2) su ámbito de aplicación (generales y específicos) y, 3) su presentación (vertical, horizontal, mixtos) (Niño, 2010).

1.3.6. Desarrollo organizacional.

En otro sentido, el desarrollo organizacional tiene como objetivo hacer más eficaz a la organización, por medio del nuevo aprendizaje de los empleados, donde ellos no solo

aprenderán, sino que aproveche su creatividad y así, también, logren la superación personal y organizacional. Coordinando los objetivos personales y organizacionales. Es necesario enseñar a los empleados a aprender a aprender (Pinto, 2012).

Las organizaciones y quienes trabajan en ellas cambian todo el tiempo, se determinan nuevos objetivos, mientras que los existentes se revisan y se modifican; se crean nuevos departamentos y los antiguos se reestructuran; las personas ingresan y salen de la organización o cambian de puesto; los productos se modifican; la tecnología avanza de manera constante. Las personas también se desarrollan, aprenden, modifican sus actitudes y conducta, desarrollan nuevas motivaciones y enfrentan nuevos retos. Los tiempos cambian. Dentro de las organizaciones algunos cambios ocurren debido a las oportunidades que surgen, mientras que otros se planean. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se planea con anticipación (Chiavenato, 2017).

El término desarrollo organizacional es complejo y varios factores influyen en él, es por ello la dificultad de definirlo, algunos autores lo han definido de la siguiente manera:

- Porras y Robertson (1992) lo definen como un conjunto de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planeado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de conductas de los miembros en el puesto de trabajo.
- French, Bell y Zawacki (2007) lo definen como un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales de la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Diseñado para

hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional por medio de la ayuda de un agente de cambio o consultor.

Con base en diferentes definiciones Guízar (2013) menciona ciertas características importantes del Desarrollo Organizacional:

- a) Es una estrategia educativa planeada.
- b) El cambio esta ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como: metas, crecimiento, identidad y revitalización y eficiencia organizacional.
- c) Se fundamenta en la conducta humana.
- d) Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- e) Los agentes de cambio comparten un conjunto de normativas: mejoramiento de la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos y mejores métodos para solución de conflictos.

Por lo tanto, según John W. Newstrom (2011) se puede decir que el Desarrollo Organizacional tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas. Además posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento. Se utiliza, además, un agente de cambio, que participe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de Desarrollo Organizacional. Por otro lado el Desarrollo Organizacional se concentra en la solución de problemas, capacita a los participantes para identificar y solucionar problemas en lugar de solo analizarlos teóricamente. Por ultimo el desarrollo organizacional depende en gran medida de la retroalimentación que reciben los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

El Desarrollo Organizacional considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que su meta general es conseguir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso en toda la organización. Ante ello se debe preparar una estrategia global de Desarrollo Organizacional con una o más intervenciones, que incluyan 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, los cuales son (Guízar, 2013):

- El hombre es esencialmente bueno.
- Se percibe a los individuos como seres humanos.
- Las personas pueden cambiar y desarrollarse.
- Se aprovechan las diferencias individuales.
- Se emplea la posición para los fines de la organización.
- Existe una confianza básica en las personas.
- Hay disposición para aceptar riesgos.
- Se hace un hincapié primordial en la colaboración.
- Se concibe al individuo como una persona integral.
- Se desempeña una conducta auténtica.

1.3.6.1. El cambio en las organizaciones.

Toda organización debe estar en condiciones de adaptación al entorno cambiante si pretende sobrevivir. Los cambios en la tecnología, los gustos de los consumidores, los reglamentos de gobierno, el incremento en el costo de diversos recursos, y los valores y

capacidades de los futuros empleados y/o profesionistas no son sino algunas de las amenazas para la existencia organizacional (Castañeda, 2011).

El cambio organizacional ha sido trabajado por diferentes autores, demostrando que este es un proceso mucho más complejo que una simple transición de un estado a otro, en él influyen varios factores condicionados por su principal protagonista, el ser humano. La organización viéndola desde su carácter desarrollador y sistémico, no se puede remitir a una simple descripción de lo que pueda ocurrir, a partir de una transformación. En esta se encuentran varios factores coexistiendo como: la estructura, la cultura, la estrategia de la organización. Teniendo en cuenta los factores del medio que le rodea, la entrada y salida de información, el intercambio de bienes, capacidades, poder y afecto (González, 2011).

Diariamente, las organizaciones sufren cambios y transformaciones, según Guízar (2013) las fuerzas que impulsan el cambio se clasifican en dos tipos:

- a) Las fuerzas externas o exógenas, las cuales afectan a las organizaciones a través de factores educacionales, sociales, culturales, económicos, políticos y tecnológicos: dichos factores comparten una particularidad ya que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas.
- b) Las fuerzas internas o endógenas del cambio son las comprendidas por la modificación de los objetivos de la organización, la política administrativa, las tecnologías y las aptitudes de los empleados, así como las funciones que desempeñan estos en sus puestos

El cambio implica evaluar el presente y determinar un futuro que sea relevante y satisfaga los objetivos planteados presentes, por lo que se puede decir que implica una visión, ya que si en una organización no se establece una visión se iría sin rumbo fijo, se estaría a la deriva y eso podría llevar a la no supervivencia de la misma. Todo cambio es

dinámico, no es estático, se tiene que establecer una gestión del cambio que lleve a una planificación de estrategias motivados por diversos factores que garanticen un resultado positivo de acuerdo con los objetivos establecidos por la institución (González, 2011).

1.3.6.2. Modelo de cambio planeado de Faria Mello.

En su libro *Desarrollo Organizacional* (2013) Faria Mello presenta el modelo de cambio planeado que se divide en fases, este proceso es cíclico como se muestra en la figura 1.

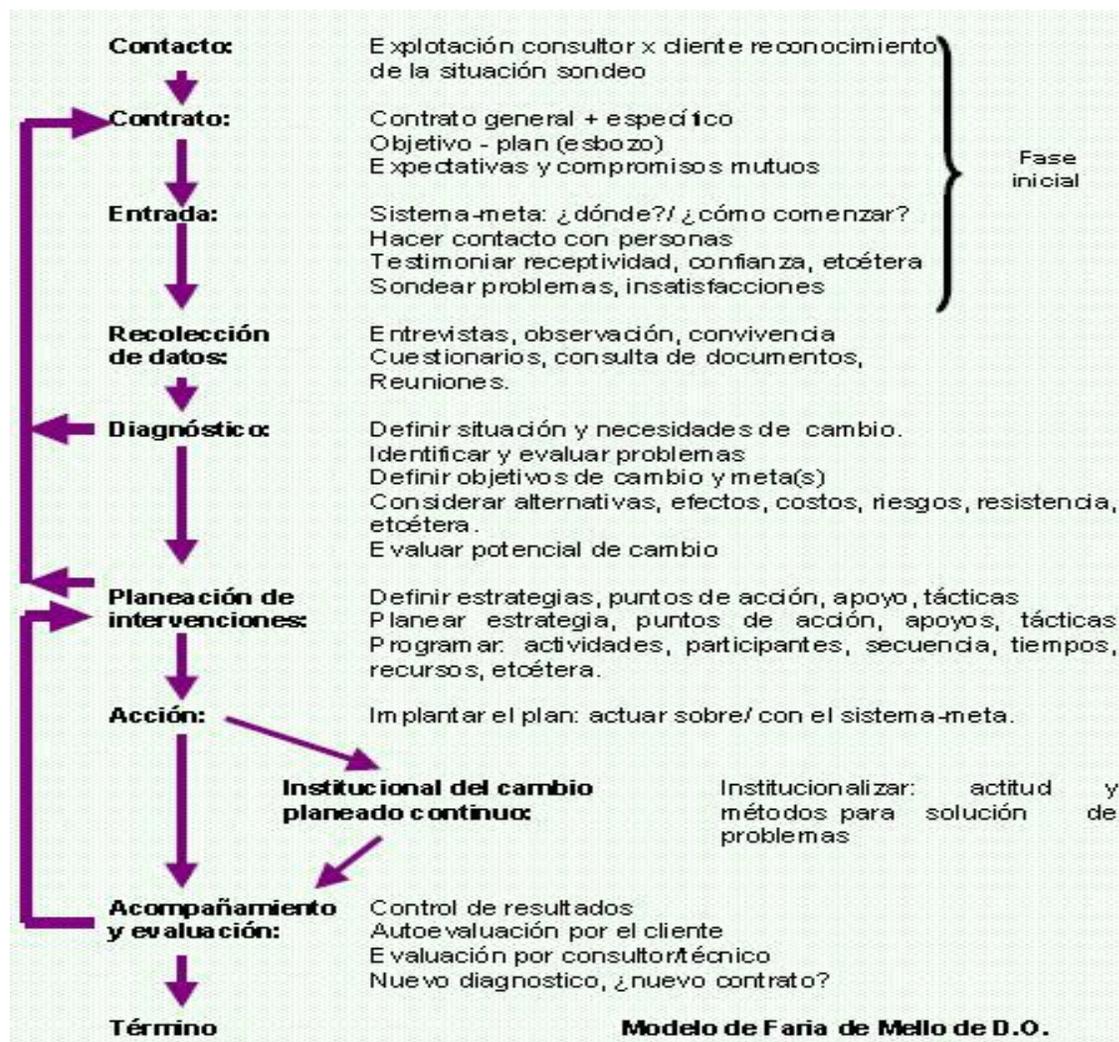


Figura 1. Modelo de cambio planeado De Faria Mello. Copyright 2013 por Limusa.

Fase 1: El contacto es una exploración entre el consultor y el cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y un examen preliminar de la situación, la cual puede constar de una o más reuniones.

Fase 2: El contrato debe ser el resultado del acuerdo entre el agente de cambio y el sistema-cliente, en el cual se estipulan con claridad las expectativas tanto del sistema-cliente como del agente de cambio con respecto al programa. Es importante que estas expectativas consten por escrito para evitar malos entendidos o expectativas falsas con relación al alcance del programa.

Fase 3: La entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del contrato. Es una especie de sub-fase del contacto. Algunos autores la consideran como la fase entre el primer contacto y el contacto inicial. Por su parte Faria Mello dice que: “contacto, contrato y entrada, se funden en una gran fase inicial con multicontactos, precontratos, y subcontratos, con diferentes grados de profundidad. Es hacer el contacto con el personal clave, a fin de sondear la percepción, problemática y adecuar el alcance y expectativas esperadas.

Fase 4: La recolección de datos es el proceso mediante el cual se analiza la organización a través de diferentes instrumentos para construir el diagnóstico.

Fase 5: El diagnóstico es totalmente esencial para el cambio planeado. Este deben seguir cuatro 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.

Fase 6: La planeación de intervenciones, basándose en el Desarrollo Organizacional, se construye en conjunto con la organización, y es la planeación de las líneas de acción que deben estar ligadas a los resultados del diagnóstico para poder mejorar la organización.

Fase 7: La acción es la ejecución de los planes de acción planeados en la fase anterior, esto se lleva acabo siguiendo el cronograma establecido y cumpliendo con las metas previstas.

Fase 8: El acompañamiento y evaluación se realiza una vez terminada la fase anterior, la cual consiste en una evaluación posterior para determinar si lo realizado en la fase de acción realmente surtió efecto y la organización percibe dicho cambio. Sirve igual como nuevo diagnóstico para continuar con la intervención o trabajar sobre nuevas líneas de acción.

Fase 9: Conclusión o termino.

Para lograr un cambio planeado eficaz, Faria Mello en su libro *Desarrollo Organizacional. Un enfoque integral* (2013) menciona una serie de requisitos, los cuales son:

- a) Identidad: es un concepto semejante al de la identidad de una persona. ¿hasta que punto la empresa se conoce a sí misma de modo objetivo? ¿es realista su autoimagen? ¿de que aspectos se compone esa autoimagen?
- b) Orientación: se trata de averiguar, saber o determinar sobre objetivos, rumbos y direcciones.
- c) Sensibilidad realista: capacidad para percibir modificaciones en la realidad interna o externa.

- d) Creatividad: condición referente a la inteligencia, capacitación técnica, espíritu creativo y valor moral para correr el riesgo calculado de buscar nuevos caminos, nuevas ideas.
- e) Flexibilidad: requisito que se refiere al grado de disponibilidad para aceptar cambios y al grado de versatilidad de sus recursos humanos, económicos, tecnológicos, estructurales y administrativos.
- f) Integración: estado de coordinación y convergencia de esfuerzos entre las partes del sistema, entre las sub-partes de los subsistemas, entre equipos y entre individuos.

1.3.6.3. Modelo diagnóstico de French y Bell.

En su libro Desarrollo Organizacional: aportaciones de la ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, French y Bell (1996), el diagnostico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. Para lo anterior diseñaron un modelo, el cual toma en cuenta el entorno, el subsistema tecnológico: herramienta, maquinaria, procedimientos, métodos y conocimiento técnico; el subsistema social-humano: filosofía y estilo de liderazgo, incentivos, reconocimientos y recompensas(formal), y normas, sentimientos, valores y estadísticas (informal); el subsistema de objetivos: objetivos principales, objetivos subunitarias y objetivos del programa; el subsistema estructural: subdivisiones, organizaciones, comunicaciones, autoridad, planeación, coordinación, control, toma de decisiones y flujo de trabajo; y el subsistema normativo: reglas y normas (Figura 2)



Figura 2. Modelo de Diagnóstico Organizacional. Copyright 2013 por McGraw-Hill/Interamericana

Todo lo anterior, incluido en el marco teórico nos ayuda a entender lo trabajado en la institución en cuestión, esto de acuerdo a los lineamientos del desarrollo organizacional y a través de un trabajo colaborativo con el equipo gerencial y todos los colaboradores. A continuación se describirá el diagnóstico del cual surgen las líneas de acción a trabajar en la fase de acción.

2. Diagnóstico

Para French y Bell (1996) hay tres componentes básicos en todos los programas de desarrollo organizacional: diagnóstico, acción y la administración del programa. En el diagnóstico se representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades y acerca de los procesos y la cultura del sistema, así como de otros objetivos de interés.

Es por ello que en el primer paso que es el diagnóstico, se abordarán cuestiones relacionadas con: ¿cuáles son sus puntos fuertes?, ¿cuáles son sus áreas problemas?, ¿existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?, etc.

A continuación, se presenta una breve descripción del escenario, participantes, técnicas e instrumentos utilizados para recopilar información, así como la descripción del procedimiento y los resultados obtenidos.

2.1. Descripción del escenario y los participantes

El presente trabajo fue elaborado en una empresa del área de la salud, dando servicios de diagnóstico de Rayos X, ultrasonido y mastografías a la población de Mérida y sus alrededores; y tras siete años en el mercado atiende a un promedio de entre 600 y 800 pacientes/usuarios por mes.

La empresa se funda el dos de enero de 2011, instaurada como un centro de diagnóstico médico; inicialmente estaba integrada por tres colaboradores, entre ellos el director y fundador, actualmente son dieciocho los que prestan sus servicios en la misma, parte de los cuales son familiares del director general, por lo cual, y como es común en el estado de Yucatán, es una empresa familiar.

Las instalaciones de la empresa, que actualmente se ubica entre dos hospitales públicos importantes en el centro-poniente de la ciudad de Mérida, cuenta con los siguientes espacios:

- Recepción.
- Sala de espera.
- Área de Rayos X.
- Área de mastografías.
- Consultorio/área de ultrasonido.
- Área de interpretación.
- Oficinas administrativas.
- Comedor de empleados.
- Baños.

De acuerdo a información proporcionada por el director general y la coordinadora administrativa, el centro de diagnóstico médico no solo presta sus servicios a pacientes particulares, sino también a pacientes del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), por medio de un convenio realizado con dicha institución en el cual los derechohabientes llegan a la empresa en busca de análisis ordenados por sus respectivos doctores; considerando a esta institución su principal cliente ya que gran parte de sus usuarios son direccionados por el IMSS.

Al momento de realizar el diagnóstico organizacional, la empresa contaba con un director general, dos coordinadoras (administrativa y de personal), una jefa de personal, dos doctores especialistas, dos en recepción, dos técnicas radiólogas, dos asistentes médicos, una capturista, una laboratorista, un velador, una persona de limpieza y dos diligencieros,

con un total de dieciocho integrantes del personal, cinco varones y trece mujeres con estudios desde nivel secundaria hasta licenciatura y especialidades, con un rango de edad de 23 a 54 años. Asimismo la antigüedad oscilaba entre los dos meses y los siete años.

La principal problemática sentida por la dirección al momento de contactar al consultor, eran conflictos internos generados por la falta de claridad en diversas cuestiones gestadas por el rápido crecimiento de la empresa, atendiendo las necesidades surgidas por este crecimiento conforme se presentaban sin una planeación previa o adecuada.

2.2. Instrumentos y técnicas utilizadas en el diagnóstico

Para fines del presente trabajo se desarrollaron y aplicaron diversos instrumentos y/o estrategias dependiendo de la fase de consultoría abordada. Como parte del pre-diagnóstico o entrada se empleó:

- Reuniones con el equipo gerencial: director, coordinadora administrativa con el consultor.
- Investigación documental de medios electrónicos: se realizó el análisis de la información recuperada de las redes sociales en las cuales está presente la empresa.

Como parte del diagnóstico, se utilizaron las siguientes herramientas para la obtención de información de la organización y de sus colaboradores:

- Entrevistas semiestructuradas: aplicadas en las instalaciones de la empresa a ocho colaboradores con una duración de entre quince y treinta minutos cada una, la cual se creó con base en el modelo de diagnóstico organizacional de French y Bell (1996); algunos ejemplos son: ¿Te gustaría tomar cursos de capacitación? ¿En que temas?, ¿Sabes cuales son tus obligaciones y beneficios

de tu puesto de trabajo?, ¿Consideras que haya elementos del entorno que afecten a la organización? ¿cuáles serían?, o ¿Conoces la misión, visión y valores que rigen a la organización?; el instrumento completo se puede observar en el Anexo 1.

- Observación: llevado a cabo durante las entrevistas realizadas a los colaboradores, dejando por escrito evidencia de lo observado. (Ver anexo 2).
- FODA: la matriz de FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) en la empresa (Vargas, 2014).

2.3. Procedimiento

Se concretaron entrevistas con los colaboradores durante su turno laboral, destinando unos minutos de su jornada para tal actividad con previa autorización de su jefe en turno, se le informó a los participantes la confidencialidad de los datos proporcionados así como su identidad, lo cual solo tendría conocimiento el consultor, dichas entrevistas se realizaron dentro de las instalaciones de la organización, para esto se destinaron varios días, para poder cubrir la mayoría de los puestos y los turnos de trabajo y no sesgar el proceso; posteriormente se transcribieron los resultados de las entrevistas y las observaciones, concentrando toda la información para su posterior análisis, el cual fue plasmado en una matriz de FODA para devolver la información a la institución.

2.4. Resultado de diagnóstico

A continuación, se presenta en la Figura 3, los resultados de la matriz FODA, que se utilizó para el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) y planeación de la organización.



Figura 3. FODA (Elaboración propia basado en los resultados del diagnóstico organizacional)

- Fortalezas internas: disposición por parte de toda la organización para mejorar, calidad en los servicios y precios accesibles, amplia gama de servicios que ofrece, dinámicas de integración (reuniones), presencia en redes sociales, convenios con instituciones y tecnología de punta.
- Debilidades internas: roles no definidos, conflictos en las tomas de decisiones, confusión en las jerarquías (organigrama), falta de trabajo en equipo, sobrecarga, estrés laboral, conflicto con metas personales, falta de capacitación al personal, necesidad de infraestructura y materiales, necesidad de actualización y personal médico insuficiente.
- Amenazas externas: incremento de la competencia y constantes cambios en la administración y manejo del IMSS.
- Oportunidades externas: incursión en el sector privado, reconocimiento y prestigio en el sector salud, aumento en la demanda de sus servicios y probable privatización de los servicios públicos.

Para finalizar el diagnóstico, se organizó una reunión nuevamente con el director y la coordinadora administrativa para la devolución de la información a través de la presentación de la matriz FODA, en la cual se analizaron sus fortalezas y en particular las debilidades, y a manera de lluvia de ideas se propusieron maneras de contrarrestar esas debilidades (lo cual sería la fase de planeación de intervención en el modelo de cambio planeado de Faria Mello). De dicha presentación surgieron dos prioridades con las cuales desea trabajar la organización y se generarán líneas de acción que se detallarán en la fase de intervención. La primera de ellas es la falta de un diseño y estructura organizacional adecuada para seguir enfrentando los cambios del medio en el que se desenvuelven; y la segunda gira en torno a capacitación del personal en temas de comunicación, trabajo en equipo, manejo de estrés y atención a clientes, temas propuestos por los directivos y por los colaboradores de la organización para mejorar sus habilidades y su productividad. Para efectos de este trabajo, la intervención únicamente cubrirá la primera línea de acción, es decir, el diseño y la estructura organizacional para una planeación estratégica más adecuada.

3. Programa de intervención

El proceso de intervención organizacional implica generar una realidad social nueva a partir de otra pre-existente. La naturaleza esencialmente social -más que técnica- de este proceso implica que los conocimientos que le sirven de sustento se irán constituyendo a lo largo de un proceso interactivo en el cual debieran tener cabida todos los actores sociales involucrados en él. A partir de esos conocimientos sobre el entorno y sobre la realidad organizacional existente se pueden modelar situaciones organizacionales futuras que den respuesta a los problemas que dieron origen a la intervención. Cuando se diseña la metodología de intervención es fundamental tener presente tres elementos que se dan en cada una de las etapas de desarrollo y que se relacionan con el carácter intencional de toda intervención. La direccionalidad, esto es, hacia dónde queremos ir. La viabilidad que es la confrontación entre lo que queremos hacer y lo que podemos hacer. Y la operabilidad que es la confrontación entre los modelos concebidos a nivel teórico y su posterior implementación práctica. En todo el proceso que va desde el conocimiento de la realidad organizacional existente hasta el modelamiento e implementación de una realidad futura se pueden distinguir, al menos, cuatro momentos metodológicos básicos. La etapa de diagnóstico en la cual se da cuenta de la realidad de partida y se precisan los objetivos de la intervención (Sescovich, 2017).

Posterior al diagnóstico y en la fase de planeación de la intervención se llegó al acuerdo de dividirla en cinco fases, las cuales son:

- Fase 1: Historia de la organización.
- Fase 2: Planeación estratégica.
- Fase 3: Estructura organizacional.

- Fase 4: Reglamento interno.
- Fase 5: Socialización.

Cada una de las fases será descrita en el apartado de procedimiento de la intervención.

3.1. Objetivos de la fase de intervención

3.1.1. Objetivo general.

Proporcionar a la organización los insumos necesarios para fortalecer sus cimientos y colaborar en la elaboración de su manual de la organización.

3.1.2. Objetivos específicos.

- Diseño y elaboración de sus perfiles y descriptivos de puesto.
- Apoyo en el diseño y la elaboración de su organigrama.
- Identificar y plasmar la historia de la organización.
- Identificar y plasmar los valores organizacionales.
- Identificar, elaborar y plasmar la misión y visión de la organización.
- Diseño y elaboración de su reglamento interno.

3.1.3. Finalidad.

Dar a conocer el manual de la organización a los colaboradores y de esta manera cada uno de ellos tenga claro cuales son sus deberes, obligaciones, responsabilidades y beneficios de su trabajo. De igual manera que la organización tenga los insumos necesarios para mejorar sus procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal de nuevo ingreso.

3.2. Instrumentos y técnicas utilizadas en la intervención

Para fines del presente trabajo se desarrollaron y aplicaron diversos instrumentos y/o estrategias dependiendo de la fase de consultoría abordada. Como parte de la intervención se empleó:

- Entrevistas semiestructuradas: se diseñó un instrumento dependiendo de la fase de intervención. Para la primera fase las preguntas reflejan los puntos importantes de la creación y crecimiento de la organización, por ejemplo: ¿Quién o quiénes son los fundadores?, ¿Cómo surge la idea?, ¿De qué manera ha crecido la organización a lo largo de los años? (Ver el instrumento completo en el anexo 3). Para la tercera fase las preguntas se enfocaron en la obtención de los elementos necesarios para la construcción de los perfiles y descriptivos de puesto, por ejemplo: ¿Cuál es el objetivo de tu puesto?, ¿Cuáles son las responsabilidades de tu puesto? ¿A quién le reportas tus resultados?.
- Técnica el tendedero: También conocida como lluvia de ideas por tarjetas (Vargas, 2010), en la cual en una reunión se les proporciona a cada participante un número determinado de tarjetas, en cada una tendrá que escribir una idea de un tema en concreto o pregunta en particular, posteriormente todas las tarjetas son pegadas o colgadas al frente para el análisis grupal y sintetiza la información en una sola idea. Las temáticas abordadas con esta técnica giran en torno a la construcción de la misión, visión y definición de valores organizacionales; algunas de las preguntas generadoras son: ¿quiénes somos?, ¿por qué existimos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿cómo queremos ser en el futuro?, etc. (Ver anexo 4)
- Reunión de trabajo: los colaboradores, el equipo gerencial y el consultor.

- Carteles: impresión de carteles con la misión, visión y valores organizacionales.

3.3. Procedimiento de la intervención

Cabe mencionar que a la par de este trabajo se diseñó e implementó el programa de capacitación con los temas antes mencionados, que se realizaba cada quince días, en sábado después de su turno de trabajo (es el día menos pesado para todos), esta capacitación tuvo lugar en las instalaciones de la organización, y participaron todos los colaboradores. Dicho proceso sirvió a manera de sensibilización para este trabajo, ya que se promovió el trabajo en equipo e integración con el consultor, por lo cual los colaboradores estaban más dispuestos a apoyar en todas las mejoras previstas.

Para la fase uno: historia de la organización, se concretaron entrevistas con el director, la supervisora de personal y una asistente médico, dichos colaboradores pertenecen a la organización desde sus inicios, las entrevistas se llevan a cabo en las instalaciones de la empresa con una duración de entre sesenta y noventa minutos, posteriormente se analiza y concentra la información en un formato previamente creado, para pasar a revisión por parte de la coordinadora administrativa y posterior autorización con el director de la organización.

Para la segunda fase: desarrollo de cultura organizacional, se convocó una reunión con todos los colaboradores en la cual se les proporciona unas fichas bibliográficas (tarjetas) en blanco para que escriban ideas de una temática en particular; se inicia con la construcción de la misión, para lo cual se les hacen una serie de preguntas generadoras, una vez anotadas sus respuestas o ideas, se pegan o cuelgan al frente para el análisis grupal y la síntesis de ideas, con estas ideas concretas y con el apoyo del equipo gerencial se construye la misión de la organización; posteriormente se realiza la misma actividad para la definición de los

valores organizacionales; para la construcción de la visión, se les entrega las tarjetas a los colaboradores y se hacen las preguntas generadoras, una vez que sus respuestas estén pegadas al frente se da por concluida la reunión con ellos, quedando únicamente el equipo gerencial y el consultor para su construcción, ya que es el director, y con el apoyo de sus hijas, las coordinadoras, que se construye la visión de la organización.

Para la tercera fase: estructura organizacional, se organizaron entrevistas con cada uno de los colaboradores, dichas entrevistas tuvieron lugar dentro de las instalaciones de la empresa, destinando entre sesenta y noventa minutos para tal actividad, con previa autorización de su jefe en turno, para no entorpecer sus labores diarias, estas entrevistas tuvieron como finalidad la generación de los perfiles y descriptivos de puesto, por lo cual se realizaron cubriendo ambos turnos de trabajo para identificar las diferentes actividades en los puestos. Una vez concluidas las entrevistas se procedió al análisis y concentración de la información en los formatos previamente diseñados para este fin, al concluir el diseño de los perfiles y descriptivos de cada puesto se procedió a la lectura por parte de la coordinadora administrativa para una posterior, revisión y autorización del director de la organización.

Para la cuarta fase: reglamento interno, se realizó una investigación documental sobre diferentes elementos que debe incluir un reglamento interno, así como la revisión de lo mencionado en la Ley Federal de Trabajo, posteriormente, y con el apoyo de la coordinadora administrativa se convocó a reunión con los colaboradores; en dicha reunión se revisaron los puntos antes mencionados para generar los artículos que integrarían el reglamento interno.

Para la quinta y última fase se convocará a una reunión con todos los colaboradores para que conozcan el manual de la organización, se revisará cada apartado iniciando con la

historia de la organización, para que todos tengan conocimiento de la empresa a la cual pertenecen, cual es su origen y desarrollo, posteriormente se revisará el apartado de la planeación estratégica para que todos tengan conocimiento de las metas organizacionales y se propiciará la discusión de cómo su trabajo contribuye al logro de dichas metas; posteriormente se revisará el apartado de estructura con la lectura de sus descriptivos de puesto para tener el conocimiento de cuales son sus deberes, responsabilidades, obligaciones, etc., y donde están ubicados en el organigrama; y como último punto de la agenda se propondrá la revisión del reglamento interno, documento en el que participaron todos los colaboradores de la organización.

3.4. Resultados de la intervención

En este apartado se describirán los resultados de cada fase de la intervención, para la primera fase: la historia de la organización, el producto es la historia de la organización, quedó plasmada en un documento el cual se encuentra en revisión y autorización por parte del director de la organización, la cual se puede apreciar en el anexo 5.

Para la segunda fase: desarrollo de cultura organizacional, el producto es la generación de su misión, visión y valores organizacionales (los cuales se pueden observar en el anexo 6) y su posterior impresión de carteles, los cuales serán colocados en cada departamento de la organización.

La generación de los perfiles y descriptivos de puestos son el producto de la tercera fase: estructura, los perfiles y descriptivos de los puestos de recepción, técnica radióloga y asistente médico ya fueron elaborados, revisados y autorizados, por lo cual ya están integrados en el manual de la organización; los puestos de supervisor de personal, coordinadora administrativa y coordinadora de recursos humanos se encuentran en proceso de autorización por parte del director, y los puestos de médico y director se encuentran en

revisión por parte de la coordinadora administrativa para su posterior autorización, en los anexos 7 y 8 se pueden observar un ejemplo de dichos documentos.

Para la cuarta fase: reglamento interno, el producto obtenido forma parte del manual de la organización, es un documento generado en apoyo de los colaboradores y el equipo gerencial, el cual se puede observar en el anexo 9.

3.5. Evaluación

Para la evaluación, y con el apoyo de la coordinadora administrativa, se pretende la construcción de un instrumento que determine el impacto de la implementación de las líneas de acción de la intervención, por ejemplo: integrar elementos que midan la implementación de la misión, visión, valores, manual de perfiles descriptivos, etc.

4. Discusión y conclusiones

El objetivo principal de esta intervención es coadyuvar en el reforzamiento de los pilares de la organización, esto a través de la formalización de su cultura organizacional, estructura y reglamento interno, para esto se realizó una intervención basada en el modelo de cambio planeado de Faria Mello, generando diferentes estrategias dependiendo la fase de intervención en la cual se trabajó.

Para Gómez (2016) existen tres pilares para dirigir con éxito una empresa: que cuente con una estructura organizada, coordinada y motivada; que forje entre sus colaboradores una cultura, y un gobierno corporativo. Tomando como referencia esta propuesta, y conociendo a la organización en la que se realizó la presente intervención podemos ver lo relevante que es el compromiso por parte del grupo directivo de contar con unos cimientos sólidos que les permita seguir adaptándose y dar respuesta a las necesidades que se les presentan como organización que está en constante crecimiento, dichos cimientos ayudan a

clarificar para todos sus integrantes los elementos de su cultura y estructura que propicie un comportamiento organizacional encaminado a los principios y filosofía de la organización.

Las problemáticas surgidas tras estos años de crecimiento han sido atacadas con estrategias surgidas de la mente del director, a su entender y con los conocimientos que posee, siempre buscando el apoyo de sus colaboradores. Con planes de crecimiento en el futuro es cuando se da cuenta de la necesidad de apoyo externo y experto para fortalecer la organización y lograr esa expansión y mantener su desarrollo; el director, en todo momento, tuvo la disposición para proporcionar la información necesaria y trabajar en conjunto para la mejora de su organización, esta disposición la transmite, formal e informalmente, a todos sus colaboradores.

Esta apertura a los cambios en busca de la mejora por parte de toda la organización es ideal para intervenciones con enfoque en el desarrollo organizacional, ya que buscan el apoyo de expertos en diferentes ámbitos para generar estrategias de mejora, pero siempre con el interés de aprender y adquirir habilidades que les permitan afrontar dificultades futuras.

Una vez realizada la revisión teórica de la concepción de cultura, se consideran los siguientes elementos como medulares para tal fin.

Teóricamente trabajar en la formalización de la cultura organizacional, con el apoyo de los colaboradores, no solo se generan la misión, visión y valores organizacionales, sino también les proporciona un mayor sentido de pertenencia y compromiso organizacional. En esta organización, trabajarlo de manera colaborativa, generó que los colaboradores se sientan valorados y escuchados, les hizo ver la importancia de su trabajo para el logro de las metas organizacionales, lo cual les da orgullo por su trabajo y un sentido de realización tanto laboral como personal. Para Chiavenato (2013) la cultura organizacional es “un modo

de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”, y es igual de importante tenerla formalizada para que los colaboradores entiendan la razón de ser de la organización y el significado del porque realizan las cosas de determinada manera.

La estructura organizacional es un concepto abstracto, lo que se puede ver es la evidencia de una estructura. Es el patrón formal del modo en que están agrupados las personas y los trabajos. La estructura por lo general se ilustra como un organigrama (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2011). El desarrollo de la organización ha generado crecimiento de sus colaboradores, subiendo de puestos y cambiando de áreas ya existentes o nuevas, estos cambios y la falta de formalización de su estructura generó en su colaboradores confusión de sus actividades, responsabilidades y deberes de sus puestos, problemas en las líneas de comunicación y roces entre ellos; al trabajar con dicha formalización, generando sus perfiles y descriptivos, y sobretodo socializándolos con ellos ha reducido en gran medida estas dificultades presentadas hasta el momento, este trabajo les da claridad en sus actividades diarias.

El director tiene una filosofía de trabajo muy particular, su organización es una empresa familiar, como ya se ha mencionado, y por tal considera a todos los colaboradores como su familia sean de esta o no; la mayoría de los colaboradores lleva al menos dos años trabajando ahí, y por la forma de trabajar del director, cuando tiene una necesidad de cubrir un puesto, primero busca entre los mismos colaboradores, seguidamente de su familia o familia de sus colaboradores. Por consiguiente, cuando se cubre dicho puesto, la capacitación la realiza quien deja el puesto, si es uno ya existente, y si es de nueva creación, las coordinadoras o la supervisora de personal le va dando tareas y actividades a realizar en

lo que van definiendo el puesto. Es por ello, la necesidad de creación de los perfiles y descriptivos de puestos para evitar la generación de tales dificultades.

El realizar intervenciones con enfoque en desarrollo organizacional, en teoría, ayuda a mejorar la comunicación, la generación de un enfoque en mejora continua y enfoque a cambios, fomenta el desarrollo y la innovación y el aumento de la productividad y rentabilidad. Realizando esta intervención los colaboradores tienen mayor apertura en las vías de comunicación para tratar cualquier dificultad que se les presente, la dinámica y colaboración entre ellos ha mejorado lo que reduce la generación de problemas entre ellos y con los usuarios, incrementado de esta manera la calidad de su trabajo. Ellos internalizaron este enfoque de mejora continua y les gustaría seguir trabajando en sus conocimientos y habilidades para mejorar su trato con los pacientes, tienen iniciativa de buscar opciones, por ejemplo, para sus cursos de capacitación. En general, esta organización y sus colaboradores, se ha beneficiado de trabajar con este enfoque, no solo les ha dado claridad a sus actividades diarias, sino les ha proporcionado un sentido de realización profesional y personal.

4.1. Recomendaciones

Al finalizar este trabajo, por falta de tiempo con la organización, no se pudo llegar a la fase de evaluación de los resultados de la misma, esto es de vital importancia para la organización y para el desarrollo organizacional, ya que esto determina la efectividad del programa, de lo contrario se pueden tomar nuevas medidas para garantizar esa efectividad, trabajando en las áreas de oportunidad detectadas en la evaluación.

Después de realizar esta intervención en la cual se obtuvieron como resultados la reformularización de su cultura organizacional, respecto a su cultura: misión, visión,

valores, reglamento interno y formalización de su organigrama, se sugiere que forme parte del curso de inducción para el personal de nuevo ingreso, así como considerar los descriptivos y perfiles de puestos para sus procesos de reclutamiento y selección, ya que para los nuevos colaboradores, el tener conocimiento de toda esta información desde el inicio evitara que surjan y se mantengan malas practicas, evitara confusiones y problemas entre ellos.

Seguir trabajando con este estilo de liderazgo y de relaciones interpersonales, así como esta filosofía organizacional, les permitirá más adelante consolidar la propuesta del director, que es delegar y pasar la organización a la coordinadora administrativa. Situación que no afectará el trabajo cotidiano pues por ser integrante de la familia, ella lleva años en esta organización y colabora en la planeación estratégica y comparte con el director la visión organizacional.

Referencias

1. Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. México: Red Tercer Milenio.
2. Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Área de políticas presupuestarias y gestión pública ILPES/CEPAL. Recuperado de:
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
3. Castañeda, R. (2011). *El proceso de cambio en las organizaciones* (Tesis de Maestría en Ciencias de la Administración). Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León, México.
4. Chiavenato, I. (8ª Ed.). (2013). *Introducción general a la teoría de la administración*. Mexico: McGraw-Hill/interamericana.
5. Chiavenato, I. (10ª Ed.). (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/interamericana.
6. Daft, R. (11ª Ed.). (2014). *Teoría y diseño organizacional*. México: International Thomson Editores.
7. Faria, F. (10ª Ed.). (2013). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. México: Lumisa.
8. Franklin, E. (4ª Ed.). (2015). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

9. French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall.
10. French, W., Bell, C. y Zawacki, R. (6ª Ed.). (2007). *Desarrollo Organizacional: Transformación y administración efectiva del cambio*. México: McGraw-Hill/interamericana.
11. Guízar, R. (4ª Ed.). (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill/interamericana.
12. Gibson, L., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (13ª Ed.). (2011). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw-Hill/interamericana.
13. González, M. (2011). Los cambios en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2011a/mgt.htm>
14. Gutiérrez, M.(2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada.
15. Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (11ªEd.). (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
16. Hellriegel, D. y Slocum, J. (12ª Ed.). (2009). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores.
17. Hitpass, B. (3ª Ed.). (2012). *Business Process Management (BPM). Fundamentos y conceptos de implementación*. México: BHH
18. Jones, G. (7ª Ed.). (2013). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson.

19. Niño, D. (2010). *Importancia del organigrama en una empresa*. CUN Administración de empresas. Recuperado de:
https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621121_1_VIRTUAL/Contenido/Documentos/Otros%20documentos/Material_apoyo_Gu%C3%ADa%207/IMPORTANCIA%20DEL%20ORGANIGRAMA%20EN%20UNA%20EMPRESA.pdf
20. Newstrom, J. (12ª Ed). (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill/interamericana.
21. Marín, D. (2012). *Estructura Organizacional y sus Parámetros de Diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*. Estudios Gerenciales. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21224852003.pdf>
22. Martinez, E. (2017). *Elementos que componen la organización*. Administración de empresas. Recuperado de:
<https://empresasuniminuto.wordpress.com/evolucion-de-la-administracion/elementos-que-componen-la-organizacion/>
23. Mucenic, V. (2017). *La importancia del reglamento interior de trabajo*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de:
<http://www.kimquezada.com/blog/2010-64/>
24. Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. México: Red Tercer Milenio.
25. Porras, J., y Robertson, P. (1992). *Organization development: Theory, practice, and research*. Handbook of industrial and organizational psychology (2ª Ed.). Vol. 3, 719-822. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
26. Real Academia Española (23ª Ed.). (2017). *Diccionario de la lengua Española*. España: Grupo Editoriales.

27. Robbins, S. y Coulter, M. (12ª Ed.). (2014). *Administración*. México: Pretince Hall.
28. Robbins, S. y Judge, T. (17ª Ed.). (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
29. Rodriguez, E. (2016). *Importancia del organigrama para empresas*. Destino negocio. Recuperado de: <https://destinonegocio.com/mx/gestion-mx/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/>
30. Rojas, A. (27 de julio de 2015). ¿Qué es la misión, visión y valores de una empresa? Y ¿cómo enunciarlos? [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://mejoratuempresa.es/que-es-mision-vision-y-valores-de-la-empresa/>
31. Sescovich, S. (28 de agosto de 2017). *Intervención organizacional: algunas consideraciones metodológicas*. Mejora tu empresa.. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos59/intervencion-organizacional/intervencion-organizacional.shtml>
32. Toro, L. (2017). *La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad*. Harvard Deusto, Bussines Review. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>
33. Vargas, L. (2010). *Técnicas participativas para la educación popular, tomo 2*. México: Lumen-Humanitas
34. Vargas, M. (2014), *¿Qué es una análisis FODA y cómo se hace?*. OCCmundial.com. Recuperado de: <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>

35. Wayne, R. (10ª Ed.). (2010). *Administración de recursos humanos*. México:
Pearson.

Anexos

Anexo 1

Guía de entrevista semiestructurada para diagnóstico organizacional

- a) ¿Consideras que haya elementos del entorno que afecten a la organización? ¿cuáles serían?
- b) ¿Consideras que haya elementos del entorno que beneficien a la organización? ¿cuáles serían?
- c) ¿La tecnología utilizada para sus labores diarias es la adecuada?
- d) ¿Consideras que la tecnología utilizada para tus labores diarias es mejor que la competencia?
- e) ¿Durante el tiempo que has pertenecido a la organización has tomado cursos de capacitación?
- f) ¿Consideras que hay algún curso de capacitación que ayudaría a mejorar tu desempeño en el trabajo?
- g) ¿Te gustaría tomar cursos de capacitación? ¿En que temas?
- h) ¿Conoces la misión, visión y valores que rigen a la organización?
- i) ¿Conoces las metas organizacionales?
- j) ¿Qué tanta confianza se tiene para expresar ideas y puntos de vista?
- k) ¿Consideras que hay obstáculos que pudieran estar afectando la comunicación? ¿Cuáles?
- l) ¿Conoces cuales son tus funciones en tu puesto de trabajo?
- m) ¿Has tenido problemas con algún compañero sobre responsabilidades de trabajo?
- n) ¿Conoces el reglamento interno de trabajo?
- o) ¿Sabes cuales son tus obligaciones y beneficios de tu puesto de trabajo?

Anexo 2

Ejemplo de reporte de observación directa de la organización para diagnóstico

El horario de la empresa es de 7am a 6pm, por lo que para la visita ya se encontraba en plenas funciones. Por fuera de la empresa, tiene algunos espectaculares sobre los servicios que brindan o promociones que ofrecen en el mes. La recepción es atendida por la recepcionista quien da informes y hace labor de venta de los diferentes servicios que presta la institución, el área es limpia, iluminada y con buena ventilación, los pasillos están limpios y tiene sillas donde la gente pueda sentarse a esperar, los sanitarios están aseados y limpios, sin mal olor. En general toda la institución esta aseada y con buen olor y ventilación, el servicio es atento, todas las personas con las que se interactúa en un servicio dan la bienvenida y saludo, así como interesarse por el bienestar del paciente.

Anexo 3

Entrevista semi-estructurada para plasmar la historia organizacional.

- ¿Quién o quienes son los fundadores?
- ¿Cómo surge la idea?
- ¿Qué ocurre antes de montar la empresa? (es decir las motivaciones).
- Pequeñas anécdotas de los integrantes y terceros (familiares de los fundadores).
- ¿De qué manera ha crecido la organización a lo largo de los años?

Anexo 4

Preguntas generadoras para la técnica del tendadero.

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Por qué existimos?
3. ¿Qué hacemos?
4. ¿Para qué lo hacemos?
5. ¿Para quién lo hacemos?
6. ¿Qué necesidades satisfacemos?
7. ¿En qué nos distinguimos?
8. ¿Qué características especiales tenemos?
9. ¿Cómo queremos ser en el futuro?
10. ¿Qué tratamos de conseguir?
11. ¿Cómo queremos que nos describan?
12. ¿Cómo nos enfrentamos al cambio?
13. ¿En qué queremos ser más competitivos?
14. ¿Cuáles son nuestros valores?

Anexo 5

Historia de la organización

	[Redacted]		
	Manual administrativo de la organización		
	Fecha	01/JUN/2017	
Página	1	De	1
Departamento	Administración		

Manual administrativo Historia de la organización
<p>Existe un sector de la población que ha sido culturalmente marginado y rezagado, y no solo en nuestra localidad, sino a nivel nacional, la gente de escasos recursos, y es esta falta de recursos la que los limita a acceder a servicios y productos básicos; y de esta necesidad sentida surge la idea en la mente del Dr. [Redacted], la creación de un centro de diagnóstico médico, con dos pilares, calidad y precios accesibles. Durante algunos años esta idea se va preparando y termina por concretarse a finales del 2010 con la adquisición de un espacio para instalarlo, durante algunas semanas y con el apoyo de su familia y gente de confianza inicia la ardua tarea de adecuar las instalaciones para las operaciones, por lo que, el 2 de enero del 2011 abre sus puertas el [Redacted].</p> <p>El centro inicia sus labores ofreciendo servicios de diagnóstico en Rayos X y ultrasonido, a través de la invitación a diferentes pacientes a que conozcan la nueva empresa. Con el transcurso del tiempo y el conocimiento de la población las citas fueron aumentando, se dan cuenta de la necesidad de las mastografías, en el 2012 se adquiere el equipo y se realizan los preparativos como acondicionar el espacio para brindar el servicio y crear el departamento. En ese mismo año se concreta la colaboración con su cliente más grande, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), al cual año tras año le han brindado servicio gracias a la calidad de sus productos y a los precios accesibles que manejan, pero también al arduo trabajo de todos los colaboradores que apoyan en esta empresa. Este posicionamiento y vinculación con el IMSS le da al centro la visibilidad y expansión necesaria para fortalecer su empresa.</p> <p>En el 2013 aparece la oportunidad de una sucursal, la cual es una extensión del centro original, con la asociación con otra empresa farmacéutica, ofreciendo el servicio de radiología, brindando la misma calidad y precios competitivos. En el 2014, tras la adquisición de espacio y expansión del local, se instaura el [Redacted], aumentando los servicios que brinda a sus clientes particulares y del IMSS, como son Dental, Ortopedia, Ginecología, Análisis clínicos, Rayos X dental y atención psicológica entre otros que se brindan hasta la actualidad.</p> <p>Año con año, el Dr. [Redacted], y sin perder de vista mejorar la calidad del servicio, ha actualizado su maquinaria e instrumentos, como la adquisición de ultrasonido en 4D, la digitalización de Rayos X, y un equipo de vanguardia para mastografías, el cual detecta células cancerígenas del tamaño de una cabeza de alfiler, lo cual beneficia a las usuarias ya que el tratamiento es menos agresivo.</p> <p>Actualmente la empresa tiene planes de seguir creciendo, ofreciendo nuevos servicios pensando en las necesidades de la población; y es esta filosofía del director, el Dr. [Redacted], que se transmite a todos los colaboradores, esa necesidad de mejorar la calidad del producto es palpable en todos los colaboradores, ya que ellos mismos buscan especializarse y aprender más acerca del servicio que brindan a la población necesitada.</p>

Elaboró Alonso Azael Amaya Bastarrachea	Revisó	Autorizó
--	--------	----------

Anexo 6

Misión, Visión y Valores organizacionales.

	[Redacted]	Fecha			
		Página	1	De	1
		Departamento		Administración	

Manual administrativo Planeación estratégica
<p style="text-align: center;">Misión</p> <p>Ofrecer servicios de diagnóstico médico a la población en general para colaborar en el cuidado de su salud con calidad, ética y honestidad.</p>
<p style="text-align: center;">Visión</p> <p>Ser una empresa sólida, líder para el cuidado de la salud de la población, con personal capacitado y tecnología de punta que perdure por generaciones.</p>
<p style="text-align: center;">Valores</p> <p>RESPETO: Trato digno y amable, sin discriminación entre el personal y con el paciente, conociendo y aceptando sus derechos y obligaciones.</p> <p>HONESTIDAD: Realización de estudios congruentes con las necesidades del paciente.</p> <p>ÉTICA: Compromiso con la salud del paciente, brindando un diagnóstico certero con confidencialidad y veracidad.</p> <p>CALIDAD: Compromiso con la economía de la sociedad, ofreciendo servicios de diagnóstico confiables con rapidez, seguridad e higiene.</p>

Elaboró Psic. Azael Amaya	Revisó [Redacted]	Autorizó [Redacted]
------------------------------	----------------------	------------------------

Anexo 7

Ejemplo de perfil de puesto

	 Manual administrativo organizacional	Fecha	
		Página	De
		Departamento	Administración

Manual administrativo			
Perfil de puesto			
1.- Nombre del puesto			
Asistente médico			
2.- Objetivo general del puesto			
Asistir al médico especialista en funciones operativas y administrativas			
3.- Estructura organizacional			
Nivel jerárquico:	Operativo	Hora de entrada:	
Puesto al que reporta:	Doctor especialista	Hora de salida:	
Puestos que le reportan:	Ninguno	Días laborales:	Lunes a sábado
Personas a su cargo:	Cero	Días de descanso:	Domingo
Comunicación interna:	Horizontal y vertical		
Comunicación externa:	Pacientes		
4.- Perfil del personal			
Sexo:	Femenino	Conocimientos básicos:	
Edad:	18 – 40 años	Manejo de paquetería office, trato al cliente.	
Escolaridad:	Bachillerato		
Estado civil:	Indistinto		
Experiencia:	No necesario		
Inglés:	No necesario		
5.- Competencias			
Personales:	Intelectuales:	Competencias laborales:	
Comunicación	Orientación al aprendizaje	Planeación	
Tolerancia a la frustración	Atención y concentración	Organización	
Autocontrol	Análisis y síntesis	Seguimiento de instrucciones	
Motivación	Articulación y lógica	Liderazgo	
Adaptabilidad	Abstracción	Empuje	
Seguridad	Razonamiento matemático	Ejecución simultanea	
Creatividad		Confiabilidad	
Cooperación		Responsabilidad comunitaria	
Apego a las normas		Manejo de conflictos	
Asertividad		Rendimiento bajo presión	
Responsabilidad		Trabajo en equipo	
6.- Control y manejo de recursos materiales y/o financieros			
¿Maneja recursos financieros e inmuebles? Especificar:		¿Maneja y controla información confidencial? Especificar:	
Computadora y papelería para reporte		Expedientes médicos de los pacientes	
7.- Observaciones			

Elaboró: Psic. Azael Amaya	Revisó 	Autorizó 
-------------------------------	---	--

Anexo 8

Ejemplo de descriptivo de puesto

	 Manual administrativo de la organización	Fecha			
		Página		De	
		Departamento	Operativo		

Manual administrativo Descriptivo de puesto		
1.- Nombre del puesto		
Asistente médico.		
2.- Objetivo general		
Asistir al médico especialista en funciones operativas y administrativas.		
3.- Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el manejo de expedientes médicos. • Gestionar la administración del departamento. 		
4.- Actividades	5.- Tareas	6.- Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el reporte médico del paciente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transcribir las interpretaciones que el médico especialista realiza de los estudios en el formato correspondiente. • Llenar de bitácora mensual de mastografías para el ranking de Birads. • En caso de que el médico detecte alguna patología, si es subrogado, dar aviso al contacto del IMSS en CEDIMY. • Llenado de bitácoras diariamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expedientes médicos debidamente completos. • Bitácoras mensuales.
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, completar y resguardar expedientes de los pacientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las placas de Rayos X y Mastografías tomadas a los pacientes por las técnicas. • Recibir orden de estudio de ultrasonido de recepción. • Etiquetar los expedientes médicos para su correcto manejo. • Comprobar que todos los documentos dentro del expediente sean del mismo paciente. • Devolver a recepción los expedientes médicos, de Rayos X y mastografías, debidamente completos para su entrega a los pacientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expedientes médicos ordenados.
<ul style="list-style-type: none"> • Atención a pacientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar los resultados de los estudios de ultrasonidos. • Pasar y preparar al paciente para el estudio de ultrasonido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega en tiempo y forma los reportes de resultado a los pacientes.

9.- Competencias intelectuales	Bajo	Medio	Alto
Orientación al aprendizaje: disposición para adquirir y establecer nuevas pautas de conducta o modificar las existentes a través de la experiencia.		X	
Atención y concentración: capacidad para seleccionar y dar preponderancia a información específica, entre un continuo de estimulación, con base en criterios establecidos.			X
Análisis y síntesis: capacidad para tomar decisiones partiendo de lo general hasta lo particular y viceversa, según convenga en situaciones determinadas.		X	
Articulación y lógica: capacidad para definir hechos o procesos con base en premisas consistentes y ordenadas.		X	
Abstracción: capacidad para reconocer y sintetizar conceptualmente los aspectos principales de acontecimientos, planteamientos y procesos.		X	
Razonamiento matemático: capacidad para resolver correctamente operaciones y problemas aritméticos e identificar relaciones numéricas en diferentes situaciones y procesos.	X		
Memoria selectiva: capacidad para apoyar y favorecer el desempeño actual con base en el desempeño exitoso y efectivo desplegado en otras situaciones de su historia interpersonal.		X	
10.- Competencias laborales	Bajo	Medio	Alto
Planeación: capacidad para definir rutas apropiadas de acción en correspondencia con las rutinas y retos enfrentados			X
Organización: capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general, con base en sus interrelaciones, disponiéndolos de acuerdo con criterios de efectividad.			X
Seguimiento de instrucciones: capacidad para dar cumplimiento a las disposiciones operativas definidas por los superiores jerárquicos, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales aunque estos se opongan al punto de vista personal.			X
Liderazgo: habilidad para integrar y orientar acciones y puntos de vista de los demás, favoreciendo la apropiación y cumplimiento de grupal de los objetivos institucionales.	X		
Empuje: capacidad para mantener en un nivel promedio el vigor y el ritmo de trabajo para dar cumplimiento a criterios de logros institucionales.			X
Ejecución simultánea: Capacidad para desempeñarse efectivamente en diversas tareas y proyectos cumpliendo con los objetivos de todas ellas.		X	

<ul style="list-style-type: none"> Asistencia al médico especialista. 	<ul style="list-style-type: none"> Dar aviso al médico especialista para el estudio de ultrasonido y asistirlo durante el mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Comodidad y satisfacción del paciente. 		
<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento del área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener aseada, organizada y surtida de insumos su área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Organización del área. 		
7.- Responsabilidades				
<ul style="list-style-type: none"> Confidencialidad de los expedientes médicos. Satisfacción de los pacientes durante sus estudios. 				
8.- Competencias personales		Bajo	Medio	Alto
Comunicación: capacidad para intercambiar puntos de vista, opiniones o cualquier otro tipo de información de manera efectiva y clara.				X
Tolerancia a la frustración: capacidad para mantener una conducta efectiva al enfrentar situaciones cambiantes, dificultades o inconvenientes, pese a que las medidas adoptadas por otros sean contrarias a su sentir.				X
Autocontrol: capacidad para dominar y orientar de manera pertinente y a favor de las necesidades de la institución, sentimientos y emociones.				X
Motivación: disposición general para participar en las tareas que le son encomendadas.				X
Adaptabilidad: capacidad para comportarse efectivamente en nuevos contextos de desempeño.			X	
Seguridad: confianza en sí mismo para realizar actividades y resolver problemas con la certeza de ser capaz de enfrentar posibles dificultades.				X
Creatividad: capacidad para proponer y emprender alternativas pertinentes para hacer más eficiente el propio trabajo y el de otros.		X		
Cooperación: disponibilidad para trabajar en equipo y comprometerse con las responsabilidades y en las tareas que deriven de ello.			X	
Apego a las normas: capacidad para entender y cumplir sus obligaciones en concordancia con la normatividad y los reglamentos aplicables.				X
Asertividad: capacidad para expresar sus convicciones, necesidades y puntos de vista, sin agredir ni someterse, en virtud de las características del contexto en el que se desempeña.				X
Responsabilidad: capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas.				X

Confiabilidad: grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en áreas desempeñadas.			X
Responsabilidad comunitaria: capacidad para aceptar el impacto positivo y/o negativo de la propia conducta en la sociedad.		X	
Manejo de conflictos: capacidad para entender y resolver apropiadamente problemas vinculados con su ejercicio laboral o, en su caso, minimizar el impacto a efecto de dar cumplimiento a los objetivos institucionales.		X	
Rendimiento bajo presión: Capacidad para cumplir con los objetivos institucionales pese a realizar sus tareas laborales en condiciones potencialmente estresantes.			X
Trabajo en equipo: capacidad para integrarse cordial y efectivamente en tareas conjuntas con sus compañeros de trabajo, a efecto de cumplir con los objetivos institucionales.			X

Elaboró Psic. Azael Amaya	Revisó ████████████████████	Autorizó ████████████████████
------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

Anexo 9

Reglamento interno

	[Redacted]	Fecha			
		Página		De	
		Departamento		Administración	

Manual administrativo	
Reglamento interno del personal administrativo y operativo al servicio del [Redacted]	
Capítulo I	
DISPOSICIONES GENERALES	
<ol style="list-style-type: none">1. Las disposiciones generales rigen al personal administrativo y operativo que presta sus servicios en el [Redacted].2. El presente Reglamento es de observancia obligatoria tanto para la empresa como para los trabajadores a su servicio incluyendo, desde luego, a todos los trabajadores que ingresen con posterioridad a la fecha del mismo.3. El personal de la empresa está obligado a cumplir también con las disposiciones de orden técnico y administrativo que dicte la misma, las cuales les serán dadas a conocer a través de los medios adecuados para el caso.	
Capítulo II	
DE LA JORNADA LABORAL	
<ol style="list-style-type: none">4. Los trabajadores iniciarán y terminarán sus labores en los lugares que la empresa designe y deberán atender cualquier otra actividad conexas a su ocupación principal.5. Al iniciarse la jornada de trabajo diariamente, los trabajadores deberán registrarse en el reloj checador ubicado en la oficina de administración y de inmediato procederán a instalarse en sus lugares de trabajo.6. La jornada por día es de 8 horas.<ul style="list-style-type: none">• El horario que regirá en la empresa será de lunes a viernes de 7:00 a 20:00 hrs. Y sábado de las 7:00 a las 13:00 horas, cada trabajador laborará <u>en los horarios decretados al momento de la contratación.</u>• El horario señalado puede ser modificado por la empresa por necesidades de la misma, con previo aviso.• Los trabajadores tendrán descanso para tomar sus alimentos, este tiempo se computará como parte de la jornada de trabajo.7. Los trabajadores, sin excepción alguna, deberán estar en sus lugares de trabajo e iniciar sus labores exactamente a la hora señalada; sin embargo, se contará con una tolerancia de 15 minutos, pasados los cuales se considerará como retardo al inicio de labores.8. Los trabajadores ejecutarán su trabajo con la intensidad, cuidado y esmero, respetando en todo momento a los pacientes de la empresa. En caso de algún problema con un paciente, el trabajador dará aviso al superior para que atienda el asunto.	
DE LAS FALTAS Y PERMISOS	
<ol style="list-style-type: none">9. Cuando por requerimiento justificado, sea necesario prolongar la jornada los trabajadores deberán contar con la autorización por escrito de la empresa. A los efectos de no incurrir en este tipo de faltas los empleados deberán tener a consideración las siguientes definiciones.	

A) FALTAS IMPREVISTAS (límite de ____ faltas)

- El trabajador que no pueda asistir al trabajo por motivos de fuerza mayor y/o enfermedad, deberá dar aviso a la administración con una anticipación de por lo menos dos (2) horas a la iniciación de su turno.
- Al reintegrarse al trabajo, el trabajador deberá justificar su ausencia ante la Administración de personal, en cuyo defecto la falta será considerada como INJUSTIFICADA.

B) FALTAS JUSTIFICADAS

Sólo se considerarán ausencia justificadas las que habiéndose dado aviso previamente, se encuentren comprendidas dentro de las siguientes:

- Fallecimiento de familiar hasta tercera línea de co-sanguinidad.
- Donación de Sangre
- Cuidado de familiar enfermo
- Falta por consulta de enfermedad o lesión
- Trámite con organismos públicos, juzgados, abogados y afines.

E) RETIRO DEL TRABAJO ANTES DE HORA

- El retiro del personal antes de hora deberá ser comunicado al supervisor o jefe, inmediatamente de iniciado el turno.
- Los supervisores se opondrán a los retiros que no hayan cumplido con este requisito salva en casos de imprevistas situaciones de fuerza mayor.
- Todo retiro antes de hora que no sea posteriormente justificado, se considerará como FALTA CON AVISO INJUSTIFICADA.

CAPITULO III

DE LOS DESCANSOS, VACACIONES Y AGUINALDOS

10. Por cada seis días de trabajo los trabajadores disfrutarán de un día de descanso que se regirá por lo dispuesto en el La Ley Federal del Trabajo.
11. Serán días de descanso obligatorio con goce de salario íntegro los marcados por la Ley Federal del Trabajo.
12. CEDIMY otorgará a los trabajadores un periodo vacacional de acuerdo a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.
 - Los trabajadores a partir del año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, de seis días laborables, estos aumentarán en cada año (2 días por año), hasta llegar a 12 días de vacaciones.
 - Después del cuarto año (12 días de vacaciones), el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.
13. El aguinaldo otorgado a los trabajadores será correspondiente a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.
 - Antes del año se proporcionará la parte proporcional al día trabajados.
 - Después del año de trabajo se proporcionará 15 días del salario diario.

CAPITULO IV

DE LAS POLÍTICAS OPERATIVAS

14. Son Disposiciones Generales las siguientes, mismas que deberán respetar todos los empleados de la fuente de trabajo.

- Portar el uniforme mientras se encuentre dentro del horario de operación.
- Mantener una imagen impecable mientras se encuentre en funcione
- Tener disponible todo el material requerido para realizar sus funciones.
- Utilizar un lenguaje digno y abstenerse de utilizar señas o lenguaje obsceno.
- No usar el teléfono celular mientras se encuentre en funciones.
- No ingerir bebidas alcohólicas, fumar, comer, mascar chicle mientras se encuentre en funciones.
- Utilizar los canales establecidos para sugerir mejoras, hacer comentarios y observaciones.
- Mantener en todo momento un trato respetuoso con los compañeros de trabajo, evitando en todo momento las discusiones y la violencia.
- No alejarse de su área ni descuidar sus funciones en ningún momento, estas deben de ser atendidas en todo momento
- Atender inmediata e invariablemente todas las indicaciones del Jefe Directo.
- No otorgar ningún descuento ni consideración especial a ningún cliente, a reserva de los autorizados por el jefe directo.
- Contribuir con el desarrollo y crecimiento del establecimiento.
- Mantener en óptimas condiciones e higiénicas el área de trabajo, mobiliario, herramientas y equipo.
- Mantener un estricto control de las notas, el efectivo y el registro de información en los formatos y controles establecidos para tal efecto.
- Verificar los datos del paciente y no entregar hasta que el reporte contenga todos los requisitos en el procedimiento necesario.
- Invitar a los pacientes a realizarse otros estudios en [REDACTED].

15. Son disposiciones de la Gerencia General las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.
- Supervisar el inicio diario de operaciones y generar los reportes necesarios.
- Supervisar la operación en las áreas funcionales.
- Proveer al personal y áreas de lo necesario para desarrollar sus funciones.
- Garantizar que el personal mantenga la excelencia en la atención al cliente.
- Controlar y supervisar cotizaciones, compras y pago a proveedores.
- Supervisar el buen estado de las instalaciones y mobiliario existente.
- Supervisar el cierre diario de operaciones y generar los reportes necesarios.

CAPITULO V

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES

16. Los trabajadores y empleados de [REDACTED] tienen derecho a:

- A recibir puntualmente su sueldo
- A una gratificación anual (aguinaldo) correspondiente (punto 13)
- A recibir prestaciones sociales (IMSS, INFONAVIT)
- A un día de descanso semanal, así como descansos obligatorios (punto 10)

- A un periodo vacacional (punto 11)
- A permisos de carácter especial
- Al pago de pasajes cuando tenga que realizar alguna diligencia referente a [REDACTED].
- A que le proporcionen el equipo, materiales, herramientas, papelería y cuanto sea necesario para el desarrollo de sus actividades.
- A ser tratados con la debida consideración sin malos tratos.

17. Los trabajadores y empleados de [REDACTED] tienen obligación a:

- Desempeñar con eficiencia y responsabilidad sus labores
- Presentarse con puntualidad al desempeño de sus labores.
- Cumplir con la jornada laboral y el registro de ingreso y salida.
- Ingerir alimentos y bebidas dentro del área que puedan dañar o perjudicar el trabajo de los compañeros.
- Atender con diligencia y eficiencia los requerimientos del jefe inmediato superior.
- Mantener confidencialidad.
- Proporcionar información oportuna y fidedigna sobre los asuntos relacionados de su área.
- Obedecer las instrucciones de sus superiores relacionados con el trabajo.
- Permitir que personas ajenas a la Empresa permanezcan en las instalaciones de la misma, sin justificación ó causa para ello
- Asistir a su trabajo sin encontrarse en estado de ebriedad o bajo las influencias de narcóticos o drogas enervantes o provocarse esas condiciones durante su jornada de labores.
- Presentar la renuncia al cargo con 15 días de anticipación a fin de que la institución tome las previsiones del caso, salvo aprobación y consentimiento de ambas partes.

CAPITULO VI

DE LAS SANCIONES

El presente reglamento, contempla adicionalmente el siguiente régimen disciplinario:

- Sanciones Leves, son aquellas realizadas de forma verbal.
- Sanciones Graves, son aquellas realizadas de forma escrita o que imponen una sanción económica sin proceso.
- Sanciones Severas, son aquellas que se aplican como resultado de situaciones flagrantes o extremas, o emergentes de un proceso interno.

18. Amonestación Verbal: procederá la llamada de atención verbal, por jefe inmediato, en los siguientes casos: (límite de ____ amonestaciones verbales)

- Por desorden o descuido en el manejo de documentos, materiales y útiles de trabajo.
- Por incumplimiento a la obligación de constituirse en su puesto de trabajo e iniciar el mismo inmediatamente después de haber registrado su ingreso a la entidad.
- Por utilización excesiva del teléfono con fines ajenos al trabajo que se le tiene encomendado.
- Por recibir continuas visitas particulares de gente ajena a la entidad.
- Dar uso inadecuado de equipos, materiales y otros activos del área de trabajo.
- Omisión de portar credencial institucional.

19. Amonestación Escrita: Llamada de atención formal por el jefe inmediato mediante comunicación escrita y expresa, respecto a la falta cometida cuya copia pasa a su carpeta o archivo personal, procedente en los siguientes casos. (límite de ____ amonestaciones escritas)

- g) Por reincidencia en las faltas que hubiesen merecido amonestación verbal por parte del jefe inmediato superior.
- h) Por faltar el respeto a los superiores jerárquicos o compañeros de trabajo de hecho, por escrito o de palabra.
- i) Por falta de atención o cortesía con el público.
- j) Por realizar actividades ajenas a sus funciones en el horario de trabajo establecido.
- k) Comentar o divulgar información reservada de la entidad.
- l) Comercializar mercaderías dentro de la entidad.

20. Sanción Económica sin proceso: las sanciones económicas que se aplican sin proceso, son las relativas a la asistencia del funcionario: retrasos, faltas y abandonos (Señaladas en el punto 9).

21. Pérdida de Credencial: Si el trabajador sufre la pérdida o extravió de su tarjeta, deberá informar a la administración la cual autorizará la emisión de una nueva tarjeta cobrándose el valor de la remisión al servidor afectado de \$ ____

22. Los trabajadores y administradores podrán acumular hasta un máximo de sanciones leves, graves y severas equivalentes a _____ días al año, la acumulación mayor a estas sanciones implicará el inicio de un proceso administrativo (suspensión sin goce de sueldo por _____ días).

Elaboró Psic. Azael Amaya	Revisó [REDACTED]	Autorizó [REDACTED]
------------------------------	----------------------	------------------------