

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN UNA FARMACIA DE LA CIUDAD DE TUXTEPEC, OAXACA

Jessica Isabel Rodríguez-Martínez^{1,2}, José Antonio Hernández Contreras¹, José Julián Avendaño García¹, Alejandra I. González Montor¹, Adriana Valdivia Cobos¹

Universidad del Papaloapan¹, Campus Tuxtepec, Oaxaca, México.
Estudiante de la Universidad de Guanajuato², Doctorado en Gestión y Economía de las Organizaciones, Campús Marfil.
jrodriguez@unpa.edu.mx

RESUMEN

En la actualidad, para afrontar los inminentes cambios a los que están sometidas las organizaciones, es necesario que la alta gerencia asuma que todos los colaboradores de la organización ayuden en el logro de los objetivos establecidos por la misma; bajo esta perspectiva es necesario el Desarrollo Organizacional, ya que es un proceso planificado a largo plazo que implica el estudio de los distintos procesos sociales de las organizaciones con el fin de llevar a la misma al mejoramiento. Aunque el proceso del Desarrollo Organizacional consta de ocho etapas, este trabajo solo hace referencia al Diagnóstico Organizacional, el cual permite conocer la situación de una organización en un momento dado y así, identificar las áreas de oportunidad, involucrando a todas las personas de la organización. El objetivo general de la investigación fue realizar un diagnóstico organizacional dentro de una farmacia de la Ciudad de Tuxtepec, Oaxaca a través de la aplicación de un cuestionario con el fin de detectar sus áreas de oportunidad y así determinar estrategias de mejora para la organización. Es un estudio de caso que busca determinar las necesidades del negocio y la elaboración de propuestas para la mejora organizacional. El instrumento utilizado es un cuestionario diseñado bajo el Modelo Organizacional de seis casillas (o variables) de Weisbord, las variables que incluye son: propósito, estructura, relaciones, recompensas, funciones de apoyo y liderazgo; el instrumento consta de 43 ítems. Para el análisis de datos se realizó una distribución de frecuencias. Dentro de los principales resultados se destaca que el 100% de los colaboradores del negocio mencionó que el propósito de la organización es comunicado a los clientes, mientras que al hacer referencia sobre el conocimiento de las metas planteadas por la organización el 85.71% de los empleados dijo estar de acuerdo en conocerlas. En cuanto a la estructura el 71.43 de los trabajadores estuvo de acuerdo con que la división del trabajo es flexible, y el 71.43% señaló estar de acuerdo con que esta división del trabajo permite el alcance de metas; además el 57.14% de los empleados mencionó estar de acuerdo con que se tiene una relación cordial y profesional con los empleados, el 85.71% observó que hay oportunidades de crecer en su puesto de trabajo y el 57.14% de los empleados ha percibido el compromiso que su jefe inmediato muestra por la organización. En conclusión, dentro de la farmacia es necesario que se mejore la forma como interactúan todos los niveles de personal y la forma de tomar y comunicar las decisiones, así como también es preciso que se reconozcan y manejen las influencias que surgen tanto de los integrantes de la organización como del ambiente externo con el fin de fortalecer a la empresa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en interacción con su entorno, para afrontar los inminentes cambios a los que están sometidas las organizaciones, es necesario que la alta gerencia asuma que todos los colaboradores de la organización ayudan en el logro de los objetivos establecidos por la misma; bajo esta perspectiva es necesario el Desarrollo Organizacional (DO), ya que es un proceso planificado a largo plazo que implica el estudio de los distintos procesos sociales de las organizaciones con el fin de llevar a la misma al mejoramiento (Guizar, 2003), lo que lo convierte en el aliado ideal para las organizaciones y así éstas puedan mejorar y alcanzar una mayor eficiencia a través del uso del cambio planeado y el DO. Los cambios rápidos dentro del entorno organizacional han exigido procesos y estructuras organizacionales que sean mucho más flexibles y que brinden mayor capacidad de respuesta que las estructuras tradicionales (Molina, 2000). El proceso del Desarrollo Organizacional consta de ocho etapas, este trabajo solo hace referencia al Diagnóstico Organizacional, el cual permite conocer la situación de una organización en un

momento dado y así, identificar las áreas de oportunidad, involucrando a todas las personas de la organización.

TEORÍA

Cuando se habla del Desarrollo Organizacional se hace referencia a buscar un cambio planeado dentro de una organización, este cambio va relacionado con las necesidades que tenga la organización, por lo que se puede enfocar en mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de estructura o en el desarrollo de los equipos, pero siempre se busca realizar una mejora y alcanzar la eficiencia.

El Desarrollo Organizacional es una aplicación de todo el sistema y la transferencia del conocimiento de la ciencia del comportamiento al desarrollo planificado (Cummings y Worley, 2009). Otra forma de referirse al DO es como un programa de acción basado en una información válida acerca del estatus quo de los problemas y las oportunidades actuales, y de los efectos de las acciones en lo referente al logro de objetivos (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011). Es decir, el DO es un proceso planificado a largo plazo que implica el estudio de los distintos procesos sociales de las organizaciones con el fin del mejoramiento (Guizar, 2003). Se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar metas. Busca perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto del ambiente que los rodea.

De acuerdo a Cummings y Worley (2009) el proceso del DO consta de ocho etapas:

- **Entrada y contratación:** Donde se definen de manera preeliminar los problemas u oportunidades de desarrollo de la organización y se establece una relación de colaboración entre el profesional de DO y los miembros de la organización.
- **Diagnóstico organizacional:** es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.
- **Diagnóstico grupal e individual:** el diagnóstico de grupos grandes puede denominarse también como organizacional, ya que los grandes grupos o departamentos operan de manera muy similar a las organizaciones por lo que su entrada principal es el diseño organizacional; pero los grupos pequeños suelen comportarse de manera distinta a las grandes organizaciones y aunque también se analiza el diseño de la organización es importante considerar el diseño del grupo y las características de cada trabajador y la variedad de tareas.
- **Obtención y análisis de la información diagnóstica:** Para realizar de manera adecuada el diagnóstico es importante considerar cuál método de recopilación de datos es el adecuado, entre los más conocidos se encuentran los cuestionarios, las entrevistas la observación y las medidas discretas.
- **Retroalimentación:** se deben organizar y presentar los datos obtenidos al responsable de la organización, ya que los datos adecuadamente analizados tienen un impacto en el cambio organizacional y esta información puede usarse para diseñar planes de acción adecuados.
- **Diseño de intervenciones:** se deriva del diagnóstico y con éstas se busca resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares del funcionamiento organizacional. Las principales intervenciones del DO son: Intervenciones en procesos humanos, Intervenciones tecnoestructurales, Intervenciones en la administración de recursos humanos e Intervenciones estratégicas y del medio.
- **Dirección y administración del cambio:** se planifican, lideran e implementan los cambios necesarios para mejorar la efectividad y el desempeño de la organización; se deben identificar las actividades necesarias para administrar cualquier tipo de cambio.
- **Evaluación e institucionalización de las intervenciones del DO:** es la etapa final, la evaluación debe brindar retroalimentación al profesional del DO y a los miembros de la organización sobre el progreso y el impacto de las intervenciones. Mientras que la institucionalización es un proceso para mantener un cambio particular durante un período de tiempo apropiado y así asegurar que los resultados de los programas de cambio persistan en el tiempo.

MÉTODO

El objetivo general de la investigación fue realizar un diagnóstico organizacional dentro de una farmacia de la Ciudad de Tuxtepec, Oaxaca a través de la aplicación de un cuestionario con el fin de

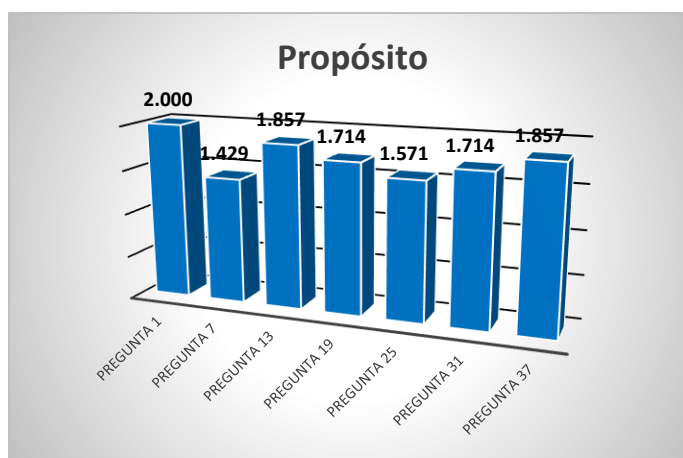
detectar sus áreas de oportunidad y así determinar estrategias de mejora para la organización. Es un estudio de caso que busca determinar las necesidades del negocio y la elaboración de propuestas para la mejora organizacional. Para este estudio participaron los siete empleados, que conforman la plantilla total de la sucursal participante.

El instrumento utilizado es un cuestionario diseñado bajo el Modelo Organizacional de seis casillas (o variables) de Weisbord, las variables que incluye son: propósito, estructura, relaciones, recompensas, funciones de apoyo y liderazgo; el instrumento consta de 43 ítems, debido a que cada variable cuenta con siete ítems para obtener información más precisa y el último ítem es una pregunta abierta sobre sugerencias y comentarios generales de la organización. Los ítems se diseñaron de acuerdo a una escala tipo Likert con seis opciones de respuesta, que son: Muy de acuerdo, De acuerdo, Levemente de acuerdo, Levemente en desacuerdo, En desacuerdo y Muy en desacuerdo (a cada respuesta se le asignó una puntuación, que va de uno a seis puntos, respectivamente). Para el análisis de datos se realizó un análisis de distribución de frecuencias, cada promedio obtenido tuvo un valor, siendo uno el punto más satisfactorio y seis el menos satisfactorio. Una vez obtenidos los promedios, éstos se pasaron a porcentajes para mostrar de forma clara el impacto de la respuesta en cada uno de los ítems.

RESULTADOS

Una vez analizados los datos obtenidos se observó que de manera general las variables analizadas fueron bien evaluadas por los empleados participantes, sin embargo, queda claro que cada ítem de las diferentes variables recibió una ponderación diferente, a continuación, se presentan los resultados por ítem para cada una de las variables analizadas en el trabajo:

En la variable propósito se encontró que el 100% de los participantes mencionó estar muy de acuerdo con que el propósito de la organización es comunicado a los clientes, así como también dijeron (57.14%) estar muy de acuerdo en que las metas de la organización están claramente definidas; el 87.14% de los empleados comentó que están de acuerdo en que el personal conoce las metas planteadas por la organización; el 71.43% dijo estar de acuerdo en que el propósito de la organización es comprensible; el 57.14% está muy de acuerdo en que las prioridades de la organización son conocidas por todo el personal, mientras que el 71.42% está de acuerdo en que el personal participa en el cumplimiento de las metas de la organización, y el 57.14% de los empleados

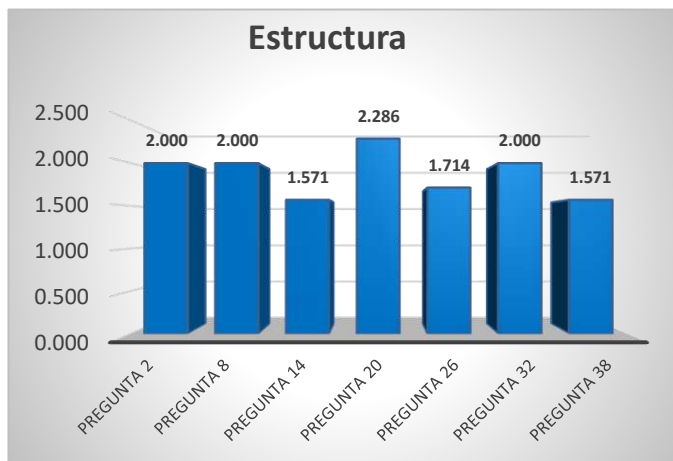


consideró que las metas de la organización están orientadas a los intereses del cliente y los grupos de interés (Gráfica 1).

Gráfica 1. Resultados por ítem de la variable propósito

En lo referente a la variable estructura se observó que el 71.43% de los participantes está de acuerdo en que la división del trabajo es flexible, el 71.43% mencionó estar de acuerdo en que la división del trabajo permite que se alcancen las metas, mientras que el 57.14% está de acuerdo en que el organigrama o la estructura organizativa se encuentra en revisión continua, lo que hace que

la división de tareas corresponda a lo planteado en el organigrama o en la estructura organizativa (42.86% de los empleados está de acuerdo con eso y 42.86% menciona estar levemente de acuerdo); además el 42.86% de los empleados está muy de acuerdo (el 42.86% de acuerdo) en que la descripción de puesto expresa claramente las responsabilidades del personal; el 42.86% dijo estar de acuerdo en que el personal recibe una capacitación previa respecto a sus funciones y responsabilidades, y el 57.14% de los participantes expresó que se toman en cuenta las necesidades



expresadas por los clientes (Gráfica 2).

Gráfica 2. Resultados por ítem de la variable estructura.

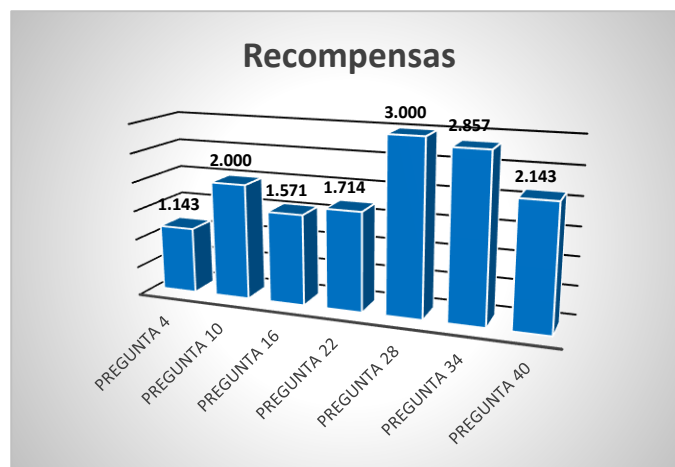
Al analizar la variable relaciones, se encontró que el 57.14% de los participantes está muy de acuerdo en que la relación con su jefe inmediato es armoniosa, también el 57.14% dijo que puede comunicarse con alguien en específico de la empresa si tiene un problema en alguna de sus actividades, el 71.43% mencionó estar de acuerdo en que el personal proporciona información clara a sus compañeros de trabajo para un mejor desempeño de las actividades, el 57.14% considera que el personal es consciente de sus responsabilidades dentro de la organización, el 57.14% está de acuerdo en que la relación con sus compañeros de trabajo es cordial y profesional, mientras que el 42.86% expresa estar de acuerdo en que existen factores externos que influyen en la relación directa



entre empleados y el 85.71% de los empleados dicen estar muy de acuerdo en que los conflictos internos siempre son resueltos (Gráfica 3).

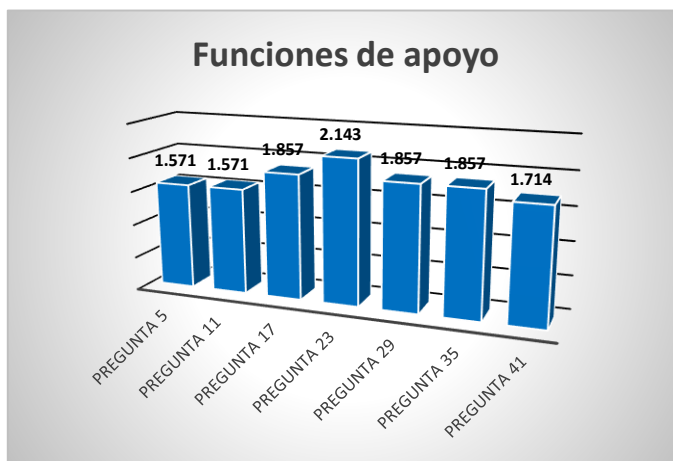
Gráfica 3. Resultados por ítem de la variable relaciones.

En la variable recompensas el 85.71% de los participantes mencionó estar muy de acuerdo en que el puesto de trabajo ofrece la oportunidad de crecer como persona, el 42.86% expresó estar muy de acuerdo en que el salario y prestaciones son justas y acordes a las actividades que desempeña cada empleado, el 57.14% dijo estar de acuerdo que cuando se presenta un desempeño escaso el jefe inmediato solicita un informe de la situación, además el 42.86% opinó que se ofrece la oportunidad de ascender en la organización, mientras que el 57.14% está levemente de acuerdo en que se implementan incentivos o recompensas por el logro de actividades o metas específicas, el 42.86% comentó estar de acuerdo en que los incentivos o recompensas por el logro de metas específicas son uniformes para todo el personal y el 57.14% de los empleados estuvo de acuerdo en que los incentivos o recompensas otorgados al personal se ven reflejados en su interés por la organización (Gráfica 4).



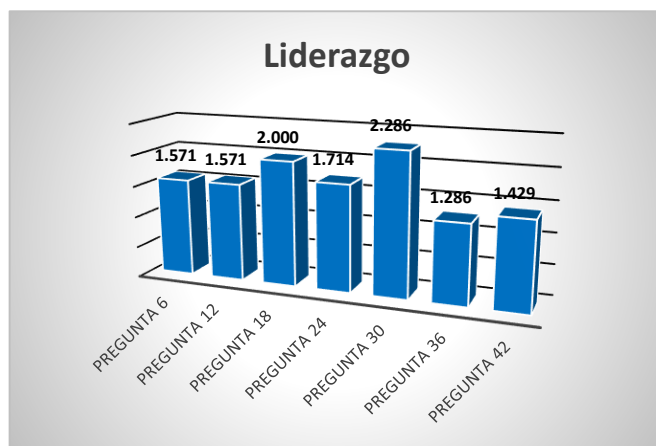
Gráfica 4. Resultados por ítem de la variable recompensas.

Dentro de los resultados de la variable funciones de apoyo se encontró que el 57.14% de los participantes está de acuerdo en que el jefe inmediato tiene ideas que son útiles para el grupo de trabajo, el 57.14% dijo estar de acuerdo en que el jefe inmediato interviene cuando los conflictos se salen de control, el 85.71% comentó estar de acuerdo en que la información disponible es suficiente para realizar un buen trabajo, el 57.14% coincidió en estar de acuerdo en que se cuenta con mecanismos adecuados de control de información, también el 57.14% mencionó estar de acuerdo en que se recibe asistencia cuando se necesita, mientras que el 42.86% expresó que se encuentra muy de acuerdo en que los empleados tienen comunicación entre sí, y el 71.43% está de acuerdo en que los esfuerzos de planificación y control son útiles para el crecimiento y desarrollo de la organización (Gráfica 5).



Gráfica 5. Resultados por ítem de la variable funciones de apoyo

Para la variable liderazgo resaltó que el 57.14% de los empleados está muy de acuerdo en que el jefe inmediato apoya los esfuerzos e iniciativas, el 57.14% expresó estar de acuerdo en que el jefe propone mejoras a desarrollar en la organización, el 42.86% dijo que está de acuerdo en que el estilo de liderazgo ayuda al cumplimiento de metas, así como el 71.43% comentó estar de acuerdo en que se toma en cuenta la retroalimentación para las decisiones y cambio de gestión, mientras que un 42.86% comentó estar de acuerdo en que el personal recibe retroalimentación continua de su jefe inmediato (cuestión en la que otro 42.86% de los empleados mencionó estar levemente de acuerdo), por otro lado el 71.43% se mostró muy de acuerdo en que la comunicación del líder con los empleados es clara y finalmente el 57.14% de los participantes estuvo muy de acuerdo en que el jefe demuestra claramente su compromiso con la organización (Gráfica 6).



Gráfica 6. Resultados por ítem de la variable liderazgo

CONCLUSIONES

En conclusión, dentro de la farmacia se encontró que las variables mejor evaluadas por los empleados son: propósito, funciones de apoyo y relaciones, lo que deja claro que se tiene definido hacia donde se dirige la organización, así como también queda de manifiesto que existe información disponible sobre lo que se tiene que hacer y que el jefe inmediato está preparado para intervenir y marcar el rumbo cuando es necesario, además, en base a lo que contestaron los empleados se manifiesta que se tienen buenas relaciones entre trabajadores y jefes, lo que ayuda a que fluya la comunicación y se puedan realizar de manera adecuada todas las actividades.

Sin embargo, dentro de las variables que tuvieron puntuaciones menos favorables se encuentra recompensas, ya que los empleados consideran que los incentivos y recompensas que ofrece la organización no son suficientes ni están distribuidos adecuadamente, lo que hace que no se esfuercen totalmente en cumplir con los objetivos, aunque estos sean definidos claramente. En la variable liderazgo los participantes piensan que no reciben retroalimentación continua de su jefe inmediato, lo que ocasiona un poco de descontento; por último, en la variable estructura los empleados expresaron no estar del todo conformes en la división del trabajo, pues consideran que no corresponde a lo planteado en el organigrama o en la estructura organizativa.

Aunque de manera general la evaluación que hicieron los empleados participantes fue buena, los resultados arrojaron que hay aspectos en los que se debe seguir mejorando, sobre todo es necesario mejorar la forma como interactúan entre sí todos los niveles de personal y la forma de tomar y comunicar las decisiones, así como también es preciso que se reconozcan y manejen las influencias que surgen tanto de los integrantes de la organización como del ambiente externo con el fin de fortalecer a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Audirac, C. (2000). Desarrollo Organizacional. Trillas.
2. Cummings, T. y Worley, C. (2009). Desarrollo y cambio organizacional. Cenage Learning.

3. Escudero Macluf, J., Delfín Beltran, L.A., Arano Chávez, R.M. (2014). El desarrollo Organizacional y la Resistencia al Cambio en las Organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1, (1), pp. 1-9. Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
4. Garzón Castrillón, M.A. (2005). El desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado. Centro Editorial Universidad del Rosario.
5. Guízar Montúfar, R. (2013). Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones. Mc Graw Hill.
6. Hernández Palomino, J.A., Gallarzo, M., y Espinoza Medina J.J. (2011). Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano. Pearson educación.
7. Molina, H. (2000). El Desarrollo Organizacional como Facilitador del Cambio. *Estudios Gerenciales*, 6, (77), pp. 13-25. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000400001&script=sci_abstract&tlng=en
8. Pinto Cristiani, M.A. (2012). Desarrollo Organizacional. Red Tercer Milenio.