



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA
OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
PSICOLOGÍA

FLAVIA ROSA CONSUELO ZAMORANO
CHÁVEZ

LIMA – PERÚ

2020

MIEMBROS DEL JURADO

MG. GERALDINE ZIDAE SALAZAR VARGAS

Presidente

MG. ELENA ESTHER YAYA CASTAÑEDA

Vocal

MG. PATRICIA DORA IPARRAGUIRRE BALTAZAR

Secretaria

REVISORES DEL TRABAJO

MG. GERALDINE ZIDAE SALAZAR VARGAS

MG. ELENA ESTHER YAYA CASTAÑEDA

MG. PATRICIA DORA IPARRAGUIRRE BALTAZAR

DEDICATORIA

A Jianetti y Julio

A Yolanda y Guillermo

A mis padres y hermano

A Josefina

A Paola B.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer de forma general y de todo corazón a las personas que me dieron siempre el soporte y ánimo incondicional para llevar a cabo esta meta profesional, por siempre confiar en mí y por darme fuerza cada vez que lo necesité.

Quiero agradecer a mis padres, hermano y a mis mascotas por acompañarme en todo momento, por darme tanto amor y siempre mantener mi cabeza en alto incluso cuando creía que la carga podía más conmigo, gracias por ser tan excepcionales.

Quiero agradecer a mis amigas de la universidad, por todos los años compartidos, por la amistad formada, por nuestro vínculo fortalecido, por el gran cariño, ustedes son parte de mi vida.

Finalmente, quiero agradecer de forma especial a Josefina, por siempre estar conmigo, en los buenos momentos, en los muy buenos y en los no tan buenos, pero siempre dándonos la mano, con la cabeza en alto, la mirada al frente y en marcha dispuestas a dar todo. Sigamos creciendo juntas, estoy segura de que será así. Mi corazón está contigo.

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen

Abstract

| | | |
|------|---|----|
| I. | Introducción | 1 |
| II. | Desarrollo del Contenido | |
| | 2.1.Delimitación del Problema..... | 4 |
| | 2.2.Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas y de intervención del tema | 9 |
| | 2.3.Estudios de investigación que revisan el tema en los últimos 5 años a nivel nacional e internacional | 15 |
| | 2.4.Revisión de modelos psicológicos de evaluación, intervención, prevención del tema | 24 |
| III. | Resultados | |
| | 3.1. Discusión del tema..... | 33 |
| | 3.2. Aportes en base al análisis crítico..... | 36 |
| | 3.3. Conclusiones | 38 |
| | 3.4. Recomendaciones desde una visión psicológica | 41 |
| | 3.5. Recomendaciones desde una visión multidisciplinaria..... | 44 |
| | Referencias bibliográficas | 46 |

Anexos

RESUMEN

En este estudio del estado del arte se realizó un primer acercamiento sobre la delimitación del problema y la importancia respecto al Diagnóstico Organizacional, el cual, permite visualizar diferentes dimensiones que pueden ayudar a realizar una toma de decisión más objetiva y congruente con la realidad, necesidades y metas de las organizaciones. Se continuó con la revisión de diferentes modelos psicológicos enfocados principalmente a la evaluación, intervención y prevención del tema en la actualidad, además de explorar otras perspectivas teóricas en conjunto con investigaciones de otras áreas, de forma general, se encontró que a pesar de haber actualmente diferentes modelos teóricos que incluso datan de décadas atrás, las organizaciones gestionan modelos de acuerdo a sus propias características laborales. Por último, en los resultados, se realizó la discusión respecto al diagnóstico organizacional, posteriormente, se hizo un análisis crítico en base a los aportes encontrados y finalmente, se procedió con las conclusiones, las cuales mencionan el considerar a las organizaciones como sistemas complejos, cada una de ellas con diversas necesidades y objetivos, por lo cual, se recomienda y se proyecta que a futuro será importante flexibilizar y diseñar modelos adaptables a las diferentes realidades de las organizaciones desde un enfoque tanto psicológico como multidisciplinario.

Palabras Claves: Diagnóstico Organizacional, Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Clima Laboral, Modelos Teóricos.

ABSTRACT

In this study of the state of the art, a first approach was made on the delimitation of the problem and the importance with respect to the Organizational Diagnosis, which allows visualizing different dimensions that can help to make a more objective decision making and consistent with reality, needs and aims of organizations. The study continued with the review of different psychological models focused mainly on the evaluation, intervention and prevention of the subject at present, in addition to exploring other theoretical perspectives in conjunction with research in other areas, in general, it was found that despite having currently different theoretical models that even date from decades, organizations manage models according to their own labor characteristics. Finally, in the results, the discussion regarding the organizational diagnosis was carried out, subsequently, a critical analysis was made based on the contributions found and finally, we proceeded with the conclusions, which mention considering the organizations as complex systems, each of them with diverse need and objectives, therefore, it is recommended and projected that in the future it will be important to make more flexible and design models adaptable to the different realities of organizations from a psychological as well as multidisciplinary approach.

Keywords: Organizational Diagnosis, Human Resources, Organizational Culture, Labor Climate, Theoretical Models.

I. Introducción

En la actualidad vivimos en un mundo altamente globalizado y competitivo, el cual está articulado fuertemente con el desarrollo vertiginoso de la tecnología, la economía y su crecimiento continuo. Partiendo desde ese contexto, según Bravo (2015) es cardinal conocer la importancia de la efectividad de los procesos de recursos humanos que forman parte de diversas organizaciones, con el fin de orientar acciones que fortalezcan un exitoso desarrollo empresarial.

En ese sentido, podemos decir que el éxito de una organización está vinculado al talento humano, y a las características particulares de los colaboradores que trabajan dentro ésta. Asimismo, es importante resaltar que en los últimos años se ha prestado cada vez, mayor atención al área de recursos humanos, pues según Bravo (2015) son el sustento del funcionamiento y desarrollo de los sistemas dentro del contexto organizacional, es por ello, que podemos decir que el área de recursos humanos es uno de los campos de acción de la psicología dentro del ámbito organizacional y empresarial.

Uno de los principales objetivos de la Psicología Organizacional es provocar cambios planeados e intencionados dentro de las organizaciones, con el fin de permitir una mejor reestructuración y adaptación de acuerdo a la maleabilidad del contexto complejo en el que se desenvuelven día a día. Ávila (2013) expone que la Psicología Organizacional estudia los procesos de cambio con la intención de planificar y desarrollar las modificaciones que sean necesarias y deseadas, a través, de diferentes estrategias de intervención dirigidas hacia distintos niveles y áreas dentro de las organizaciones, con un foco especialmente centrado en el aprendizaje organizacional, además, del cambio planeado y sistemático.

De la misma forma, las organizaciones han sido definidas utilizando diversos conceptos y analogías; una de las más utilizadas ha sido relacionar a la organización como un “Sistema”; como bien comenta Peiró (1999), podemos ver a la organización desde diferentes esferas constituida por múltiples niveles, roles y vista desde varios sustentos teóricos, que permiten la integración de las organizaciones.

En efecto, podemos decir entonces que las organizaciones se pueden definir como sistemas abiertos, colectivos, de carácter social y que se encuentran en constante evolución. Es por esta evolución y diversidad tan característica de las mismas, que es necesario desarrollar diferentes tipos de estrategias que ayuden a proporcionar diagnósticos precisos, que puedan guiar a saber su situación actual desde procesos financieros, comerciales y económicos, hasta aspectos más relacionados al capital humano y por ende a la labor de la psicología de las organizaciones, como la cultura organizacional, clima laboral, fortalezas, oportunidades de mejora, entre otros. (Ávila, 2016)

El Diagnóstico Organizacional, según Ávila (2013) es considerado el pilar sobre el cual se estructura y controla la efectividad de diferentes procesos que involucran un cambio, ya que permite obtener un conocimiento actualizado del funcionamiento de las organizaciones, con el objetivo de delimitar estrategias de mejoras y enfrentar los cambios de modo dinámico y estratégico. Otra definición de diagnóstico organizacional, propuesta por Valenzuela, Ramírez, González y Celaya (2010) se definiría como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus dificultades, aspectos potenciales, vías eventuales de desarrollo y oportunidades de prevención. Osorio et al. (2016) comenta, que el diagnóstico

organizacional recae sobre una práctica circunstancial que implica saber reconstruir funcionalmente el estado actual de una organización, donde podemos visualizar diferentes dimensiones las cuáles pueden ayudarnos a realizar una toma de decisión más objetiva y congruente con la realidad, necesidades y metas.

Con lo anterior expuesto, podemos decir entonces que el diagnóstico organizacional, en síntesis, es una práctica compuesta por múltiples aristas y que se apoya en el trabajo colectivo de los colaboradores y áreas de la organización, lo cual es esencial para afinar el funcionamiento eficiente y eficaz de ésta.

II. Desarrollo del contenido

2.1. Delimitación del Problema

Durante el proceso de indagación de este estudio, se ha encontrado que, a nivel mundial, y desde el siglo pasado, el diagnóstico organizacional era y es una herramienta conocida a nivel global, sencilla y de gran utilidad para las organizaciones, además, es una de las aplicaciones más trabajada por las mismas y que va enfocada al desarrollo organizacional. (Asencio, Guarnizo, Caiche, y Medina, 2017). Y, aunque en la actualidad, tenemos empresas de rubros, misiones y visiones similares, cada una de ellas tiene la necesidad de poder conocer su estado actual, para poder afrontar cambios y problemáticas (Rodríguez, 2005).

Arciniegas, Fonseca, Hernández y Ríos (2016), agregan que las organizaciones en la actualidad son sistemas abiertos, en sinergia constante con el entorno que las rodea y responden desde el interior; por lo que éstas se deben encontrar en la capacidad de dar una respuesta con buenas estrategias, que den como resultados buenos procesos en las diferentes áreas que las conforman; que les permitan sobrevivir, coexistir y triunfar en un ambiente empresarial tan competitivo como el de hoy en día. En otras palabras, podemos decir que es aquí donde entra el rol del diagnóstico organizacional, de poder brindar un análisis adecuado y certero para evaluar el contexto de las empresas, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.

Algo que tienen en común las empresas que desean aplicar o llevar a cabo un diagnóstico organizacional, es que deben establecer un objetivo; ya sea relacionado a una necesidad, una meta o una prevención; lo cual les abrirá paso a conocer la situación real en un momento específico para descubrir problemas o

áreas de oportunidad, con la finalidad de corregir los primeros y aprovechar las segundas. (Asencio, Guarnizo Caiche y Medina, 2017)

Osorio et al (2016) informan que aun siendo el diagnóstico organizacional una práctica global utilizada desde décadas atrás y por pequeñas hasta grandes empresas, no existe un instrumento potencialmente trabajado en su estandarización para una aplicación a nivel macro, pese a esto, se pueden encontrar modelos desde propuestas muy simples hasta modelos más contemporáneos con niveles de complejidad bastante altos, que sirven como guías para la creación de diferentes herramientas y programas que den soporte concreto a la intervención a partir del diagnóstico. No obstante, a pesar de haber escasos respecto a la estandarización de instrumentos e información de modelos teóricos, las empresas, al ser cada una un sistema único y colectivo social, logran utilizar al diagnóstico organizacional de forma bastante maleable; personalizando herramientas que permitan recopilar la información necesaria para evaluar la empresa y luego aplicar técnicas de intervención de acuerdo con lo encontrado. (Ávila, 2013)

Actualmente, los líderes y directivos de las organizaciones deberían poder reconocer que, para cumplir con los fines y propósitos de sus empresas, es sumamente importante que tomen en cuenta otras variables más allá de las “Hard”, como: financieras, económicas, comerciales, entre otras, y puedan también enfocarse en variables “Soft”, como: cultura organizacional y clima laboral, ya que ambas engloban satisfactoriamente a los recursos humanos (Peiró, 1999). Asimismo, recursos humanos ha evolucionado de ser un área restrictiva y rígida, a ser un área muy perceptiva y sensitiva a la mentalidad que predomina en las organizaciones (Arciniegas, Fonseca, Hernández y Ríos, 2016). Es decir, que es

contingente y situacional, pues depende de variables como la estructura organizacional, la cultura de cada organización, el clima laboral, la tecnología utilizada, el contexto, entre otras.

Por otro lado, los colaboradores hoy en día dentro de las empresas tienen mejor identificado las diferentes necesidades y motivaciones, éstas últimas en el campo laboral se podrían definir como el compromiso que tienen para realizar un trabajo de calidad, tener diferentes iniciativas de participación, aspirar a un desarrollo profesional y crear diferentes ideas, siempre respaldados de sus líderes (Rodríguez, 2019).

Al presente, las organizaciones deben entender cuáles son los niveles de necesidad de sus colaboradores y así poder diseñar y aplicar estrategias que fomenten la satisfacción de éstas, lo que a su vez se convierte en una herramienta para potenciar la motivación en ellos y así lograr resultados deseados en el desarrollo de las áreas identificadas. Con lo anterior dicho, es aquí donde podemos resaltar dos componentes muy importantes para el diagnóstico organizacional enfocado desde el área de recursos humanos: Cultura Organizacional y Clima Laboral.

Entiéndase por cultura organizacional al conjunto valores, creencias y normas compartidas por un grupo de colaboradores, las cuales facilitan la interacción y adaptación a su entorno laboral. (Ambrossi y Marconi, 2017). Visto de otra forma, podemos decir que la cultura no es estática, más bien dinámica, que se encuentra en constante cambio y evolución. Otra definición de cultura organizacional según Gonzáles, Jiménez y Reyes (2015), sería que se entiende como la forma particular y característica de concebir y hacer las cosas en una

organización, como resultados de las interacciones del pasado y presente para adaptarse a circunstancias del entorno externo e interno. Esto quiere decir, que en un periodo de tiempo transcurrido, se desarrollan acciones, políticas o decisiones; al igual que un establecimiento progresivo de procedimientos formales e informales.

El clima laboral por su parte se define como el conjunto de características constantes que describen una organización, como: el estilo de comunicación, la estructura de la organización, ergonomía, estilos de liderazgo, metas, entre otras; éstas tienen la particularidad de diferenciarla de otras organizaciones, e influyen en el comportamiento de los colaboradores, con opiniones y percepciones subjetivas (García, 2009). Podemos agregar sobre el clima laboral, que éste mantiene una estrecha relación con la motivación que proviene de los mismos colaboradores, por lo que ellos en cierta forma, influyen en la generación del clima dentro de la empresa, si éste es agradable o crea alguna disconformidad, si hay relaciones de conflicto o buenos vínculos, si hay comentarios negativos o positivos dentro de las áreas de trabajo, entre otros (Valenzuela, Ramírez, González y Celaya, 2010).

Hoy en día la cultura organizacional se orienta en la organización como un todo; mientras que el clima organizacional se enfoca al análisis de los individuos que la conforman, es ahí donde radica la importancia del diagnóstico de éstos, debido a que proporcionan información a las empresas y sus líderes sobre las percepciones y actitudes de sus colaboradores, ayudando así a buscar un constante mejoramiento para las empresas y sobre todo para quienes las conforman.

Para Rodríguez (2019) es importante tener en cuenta el factor humano y evaluarlo a través de un diagnóstico que dará lugar a un análisis que permite

identificar las necesidades, oportunidades de mejora y sobre todo motivaciones para lograr los resultados.

El diagnóstico del clima laboral es un elemento predecesor a los procesos de cambio cultural, debido a que el cambio de cultura recae en la participación comprometida de todos los colaboradores. Tanto la cultura organizacional como el clima laboral permiten desarrollar gestiones y acciones dirigidas a la prevención e intervención, y esto conlleva al éxito de la organización.

En suma, la problemática principal es que las empresas se enfrentan a una situación abrumadora, en la mayoría de los casos difícil de procesar en data tangible para su análisis. La organización y sus líderes desean tener un diagnóstico con agilidad y rapidez, principalmente si de éste dependen decisiones importantes para la compañía. (Rodríguez, 2005). El dilema se traduciría en que no existe el tiempo necesario y en cierta forma herramientas formales para encargarse de la complejidad de información que podría ser recolectada, ante esta problemática, sólo es posible actuar de forma selectiva y esta selectividad proporcionará las opciones pertinentes para las soluciones intervenciones posibles dando resultado así a una organización sana.

Por último, los criterios a través de los cuales la organización configura el diagnóstico pueden sólo ser de utilidad si se encuentran relacionados mutuamente, es decir que, de alguna forma, la empresa puede desarrollar una visión globalizada de su propio funcionamiento, de sus componentes cardinales y de la sinergia entre éstos. Si todo lo anterior dicho es elaborado a un nivel consciente, preciso y coherente, puede convertirse en un modelo útil para llevar a cabo el diagnóstico organizacional. (Ferrari, 2004)

2.2. Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas y de intervención del tema.

Llevar a cabo el desarrollo de un diagnóstico organizacional supone la elección de un modelo teórico, que pueda servir como una base al entendimiento de los problemas organizacionales, y a la vez medir y permitir la comprensión y explicación de los hallazgos.

Como se mencionó antes en este documento, existen variedades de modelos teóricos de diagnóstico organizacional desarrollados en los últimos años, podemos encontrar modelos sintetizados y simples, hasta modelos con mayor nivel de detalle y elaboración. A continuación, se mencionarán algunos modelos de formal general.

Osorio et al (2016) menciona diferentes modelos teóricos; el primero es uno de los más sencillos conocido como Las Fuerzas de Lewin, propuesto en el año 1951. Éste describe a la organización como un sistema social, y que para entender una situación problema e impulsar al cambio es necesario realizar un análisis sistemático de la actualidad, en la cual hay 3 direcciones opuestas: descongelar la situación actual, propiciar el cambio y nuevamente congelar.

Otro de los modelos mencionados es el de Diamante de Leavitt elaborado en 1965, es más elaborado y supone que las organizaciones están formadas por cuatro componentes que tienen en común una relación interdependiente; la tecnología, encargada de asistir en la resolución de problemas y ayudar en diferentes tareas; las tareas, que son los bienes y productos elaborados por la organización; las personas, ya sea de manera

individual o con equipos de trabajo y la estructura, que se encarga del sistema de comunicación y autoridad.

El último modelo mencionado por los mismos autores es el de Burke y Litwin, que es uno relativamente reciente. Éste modelo propone que para el estudio de las organizaciones se deben considerar diversas variables clasificadas en dos categorías. La primera es la Transformacional, que impacta generando cambio en la organización; esta categoría puede incluir variables como el contexto exterior, el liderazgo, misión, visión y estrategia, cultura y realizaciones tanto individuales como a nivel de organización. La categoría restante es la Transaccional, en la cual hay factores que se relacionan e interactúan con las demás variables, sin embargo, no generan un cambio significativo; en esta categoría se puede considerar la estructura organizacional, prácticas de dirección y gerencia, políticas de la compañía, procedimientos y procesos, el clima laboral, las necesidades y valores individuales.

Velásquez y Reyna (2009), por su parte, mencionan otro modelo conocido como la Teoría de la Organización; la cual propone como estrategia explícita o implícita que es necesario conocer siempre cómo es que la empresa genera valor hacia la comunidad. Para esta teoría es necesario que, durante la búsqueda del cambio organizacional, los directivos y líderes cuenten con herramientas conceptuales, técnicas y procesos de medición y tecnologías a favor del cambio, la interrelación de éstas tres juntas garantiza la posibilidad de desarrollar planes, integrar equipos de trabajo y evaluar rendimiento.

Algunos modelos que Rodríguez (2005) menciona, comprenden a la organización como un sistema, asimismo, comenta que los modelos teóricos son prescindibles e intercambiables.

El primer modelo mencionado por este autor es el de Contingencia, desarrollado por Fred Fiedler en el año 1950, se basa en la ley de variedades, es decir que las relaciones entre sistemas y entorno se caracterizan principalmente por la diferencia existen el uno del otro. Como bien se menciona en este modelo, el sistema es menos complejo que el ambiente y para activar una relación con éste debe actuar selectivamente, para ello, existen dos procesos fundamentales. El primero es el de la Diferenciación, la organización tiene como punto de partida ella misma para reducir las dificultades de su entorno, se estructura a partir de subsistemas organizacionales, las cuales responden diversas demandas ambientales. El segundo es Integración, controla la segmentación de la Diferenciación para que ésta no sea muy segmentada: busca además el complemento entre subsistemas.

Otro modelo teórico mencionado por este autor es el de la Estructura en Cinco construido por Henry Mintzberg en el año 1979, éste supone que toda actividad humana que se encuentre organizada está conformada por la división entre tareas realizadas y la coordinación de las mismas. Estipula además, que la organización puede ser dividida en cinco partes: Cumbre Estratégica (alta gerencia), línea media (gerentes), núcleo de operación (operarios), tecnoestructura (profesionales expertos en estandarización del trabajo) y por último staff de apoyo (servicios de cafetería, recepción, etc.), además, este propone el uso de 5 mecanismos de coordinación básicos, tales como Ajuste

mutuo, se coordina por medio de comunicación informal; supervisión directa, es el líder de equipo que supervisa al personal directo bajo su cargo; estandarización de los procesos de trabajo, expone a detalle los contenidos de las labores; estandarización de productos, especifica los resultados de los trabajos, y estandarización de destrezas y conocimientos de los colaboradores.

Uno de los últimos modelos recopilado por Rodríguez (2005), es el de Hax y Majluf, en el cual se propone que la organización sea diseñada en base a la obtención de objetivos a los que se quiere llegar, es decir, que la estructura debería ser la consecuencia de una estrategia, y ésta en simultáneo determina elementos básicos de la estructura. En este modelo, la organización debe de seguir tres pasos para su funcionamiento: Definir una estructura organizacional básica, definir a detalle la estructura organizacional y por último especificar el equilibrio entre la estructura organizacional y sus procesos administrativos o de gestión.

Por su lado Amar, Angulo y Ortega (2006), exponen algunos modelos más allegados a la innovación organizacional. El primero es el Triángulo de Sabato desarrollado en el año 1968, expone que la Universidad, el Estado y la Empresa se encuentran vinculados entre sí por interacciones; dentro de cada sector existen intra-relaciones y extra-relaciones; las primeras cada vértice debe ser sólido entre cada ente que lo componga, en la segunda los vértices deben tener buenas relaciones con entidades del exterior.

El último modelo que menciona este autor, es el modelo de Cuatro Entornos, de Fernández de Lucio y Conesa del año 1996, donde los elementos que intervienen se consolidan en los siguientes entornos: el Científico, donde

se producen los conocimientos científicos e información de suma importancia; el Tecnológico, donde se desarrollan diferentes herramientas tecnológicas como soporte de la organización; el Productivo, donde se integran estrategias innovadoras que construyen el tejido de la compañía, y el Financiero, que brinda soporte económico ofreciendo recursos a los demás entornos.

Finalmente, Agüero, Callupe y Verano (2019) mencionan el modelo de las 7S de McKinsey; el cual expone que, si la organización quiere alcanzar sus objetivos, tiene como premisa básica estar alineada en 7 aspectos, internos que tienden a reforzarse entre ellos influyendo directamente en el desenvolvimiento de la organización. Los siete aspectos a los cuales este modelo debe regirse, comienzan por la Estrategia, que es esencialmente el plan que se crea para mantener y construir ventajas frente a los competidores; la Estructura, es cómo jerárquicamente la organización está estructurada, es aquí donde se puede decir que el diseño organizacional es la estrategia facilitadora para lograr los objetivos; Valores compartidos, básicamente son los valores principales de la organización, los cuales pueden ser evidenciados a través de la cultura organizacional; Estilo, es en otras palabras el liderazgo adoptado, cómo es que la alta dirección se comporta y guía a la compañía en cuestiones de decisiones finales de alta complejidad; Personas, esta variable considera más allá del número de sobre tiempos o cuántas personas están realizando una acción, ésta se enfoca principalmente, en la motivación, comportamiento y nivel de compromiso, Habilidades, eso es lo que poseen actualmente los colaboradores de la empresa y además lo que la hace diferente de otra; y finalmente Sistemas,

involucra a los procesos internos y los sistemas de información que facilitan el funcionamiento de la empresa.

2.3. Estudios de investigación que revisan el tema en los últimos 5 años a nivel nacional e internacional.

A continuación, se expondrán de forma resumida algunos trabajos de investigación a nivel nacional e internacional realizados en los últimos años respecto al diagnóstico organizacional y sus aristas.

En la investigación de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un Contexto Post-Fusión de una Empresa Industrial de Lima, realizada por Bravo (2015) realizada en Perú, se encontró que la investigación tiene como propósito identificar la relación de intensidad entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores de una empresa industrial atravesando por un proceso de fusión empresarial, para ello, se aplicó la escala de Clima Organizacional CL-SPC de Satisfacción Laboral SL-SPC. Los resultados mostraron que hay una asociación positiva y directa entre percepción favorable del clima organizacional y la satisfacción laboral ($r(173)=.51, p<0,01$) en el total del grupo. No obstante, se observó que los grupos de mayor edad tienen una percepción más favorable hacia el clima laboral, y por otro lado, que los colaboradores con mayor nivel de jerarquía y grado de instrucción, perciben más positivo el clima y la satisfacción laboral en la compañía.

En la investigación de Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos, llevada a cabo por Castillo (2014) en Lima - Perú, el trabajo de investigación se orienta a investigar la relación entre: clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. El estudio se realizó con una muestra trabajadores pertenecientes de una

empresa del sector privado, seleccionada para participar de Great Place To Work. La muestra estuvo conformada por 100 trabajadores dependientes entre 25 a 40 años de edad, que ocupaban diferentes cargos jerárquicos dentro de la organización. Se utilizó la escala de Clima Laboral de Sonia Palma del año 1999, la escala de Motivación Laboral de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni elaborada en el año 2010 y la escala de Satisfacción Laboral de Price, la cual fue adaptada al contexto peruano por Alarco también en el año 2010. Los resultados mostraron una correlación significativa y positiva entre las variables de clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral ($r(100)$ entre .40 y .58, $p < .01$). Cabe agregar que, los colaboradores que ocupan los cargos más elevados en la organización perciben el clima organizacional más favorable, evidencian niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral.

En el trabajo de investigación de Diagnóstico de las resistencias organizacionales al cambio en la innovación de metodologías de enseñanza en la Especialidad de Ingeniería Electrónica realizado en Lima-Perú por Agüero, Callupe, y Verano (2019), tuvo una población de 38 y la muestra de estudio fue de 20 estudiantes. Tuvo como objetivo llevar a cabo un diagnóstico organizacional de las resistencias al cambio, para ello aplica el modelo de gestión del cambio de McKinsey para implementar una metodología innovadora en la aplicación de la enseñanza del curso de Proyecto Electrónico 1 -PE1. En la metodología de trabajo se aplicó el uso diferentes herramientas como, observación, entrevistas, focus group y encuesta. El resultado fue la identificación de los tipos de resistencias presentes en la innovación del curso

previamente mencionado, las cuáles fueron inercia estructural, enfoque del cambio limitado, inercia de grupo, amenaza a la pericia, y amenaza a las relaciones de poder determinadas.

En la tesis de maestría de Diagnóstico Organizacional de Caja Huancayo, a través del Modelo Cibernético de Sistema Viable de S. Beer, elaborada por Gómez, León, & Serpa, (2018), Se realizó el diagnóstico sobre la capacidad de adaptación a los cambios del entorno y seguir existiendo, lo que en términos cibernéticos se conoce como viabilidad, de una institución que se desenvuelve en las micro finanzas; se utilizó Modelo de Sistema Viable, herramienta sistémica que hace uso de los conceptos cibernéticos, así como se usó la metodología VIPLAN , en conjunto de herramientas como TASCOI (Transformación, Actores, Suministradores, Clientes, Organizadores e intervinientes) para el reconocimiento de la identidad de la organización. Uno de los principales resultados que se encontraron, fueron que era necesario realizar una intervención para fortalecer la identidad de la organización bajo estudio, asimismo, se pueden mejorar los canales de comunicación y coordinación que ya existen en la entidad soportado por las nuevas tecnologías, finalmente, la organización requiere de optimizar el sistema cuatro (inteligencia), porque los autores recomiendan que busquen soporte en el departamento de Inteligencia de Negocios y Analítica, así como el departamento de Innovación.

En el artículo nombrado Estudio de la exitosa gestión de una institución de formación profesional peruana desde el enfoque de Sistemas de Stafford Beer, realizado por Quispe, J. y Quispe, E. (2011), se estudió con el modelo

MSV a una institución de formación profesional peruana, SENATI, con catorce sedes zonales y más de cuarenta centros de formación profesional en todo el Perú, dedicada a la formación profesional técnica. El Modelo MSV aplicado en el SENATI, mostró su utilidad para identificar los componentes y las relaciones entre ellos y su entorno, además determinar la viabilidad del sistema, y verificó la interpolación a partir de los resultados, los cuales en el caso del SENATI comprueban una gestión exitosa.

En la tesis de licenciatura de Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana, elaborada por Rodríguez (2019), se buscó identificar y analizar la relación entre Clima Organizacional y Compromiso Organizacional en un grupo de colaboradores dependientes en la ciudad de Lima Metropolitana. Se utilizó el Cuestionario de Clima Organizacional Validado por Bustamante, Lapo y Grandón en el año 2013, además de la Escala de Compromiso Organizacional propuesta por Allen y Meyer en el año 1990. Se pudo encontrar una relación directa, significativa y alta entre las dos escalas totales, y relaciones significativas entre todas las dimensiones de Clima Organizacional en conjunto con el Compromiso Afectivo y Normativo, pero no con la dimensión de Continuidad.

La tesis de maestría titulada Tipos de Cultura Organizacional y Síndrome de Burnout, elaborada por Amorós, Cataño, Liñán y Rosell (2019) en Perú, tuvo como objetivo determinar la relación entre los tipos de cultura organizacional basados en el Modelo de Valores de Competencia de Cameron & Quinn y el modelo tridimensional del Síndrome de Burnout de Maslach, para

verificar si se estaba gestionando debidamente la cultura organizacional de la empresa y velar por la prevención del Síndrome de Burnout, La metodología fue cuantitativa, relacionando el modelo de factores por competencia con el instrumento OCAI y el modelo multidimensional del Síndrome de Burnout de Maslach. Se encontró que existe una relación inversa entre el tipo de cultura Clan y el Síndrome de Burnout, y además una relación directa entre el tipo de cultura Burocrática y el Síndrome de Burnout. Finalmente, se observó en este estudio que la edad, el tiempo de servicio dado en la empresa, el cargo del colaborador y la ubicación son las variables que poseen un efecto significativo sobre el Síndrome de Burnout.

En el siguiente artículo nombrado Diagnóstico organizacional de la empresa Dotación Integral S.A.S de la ciudad de Pereira, de los autores Hoyos, Leyva, Soto y Herrera (2016), este estudio se orienta a la investigación de la descripción del estado actual de una empresa de la ciudad de Pereira llamada Dotación Integral S.A.S. Se llevó a cabo etapas que permiten la obtención de información y el alcance del objetivo principal de la investigación, que es describir el estado actual de la empresa. Se evidenció que no existe un área de Gestión del Talento Humano para el manejo de personal, además, sin embargo, los líderes de la organización manifestaron que el talento humano es el capital más importante y sustentable. Podría recomendarse la creación de esta área dentro de la estructura organizacional.

En el siguiente artículo de Diagnóstico Organizacional en la Empresa PKINS de la ciudad de Pereira, los autores Amaya, Fonseca, Hernández y Ríos (2016), estipulan que se realiza el diagnóstico organizacional de la empresa

PIKINS en la ciudad de Pereira dentro del área comercial, financiera y administrativa, desde la Gestión Talento Humano. Analiza el microentorno de la empresa y otros factores que influyen en ella. Desde el área de Gestión del Talento Humano, se verifica que la empresa PIKINS no cuenta con un departamento independiente para el manejo de personal, además, este es a nivel operativo y no estratégico; dentro de esta investigación se recomienda la creación de esta área dentro de la estructura organizacional, ya que ésta al ser carente, puede traer como consecuencias rotación laboral, ausentismo, pérdida en producción y por ende pérdidas monetarias.

En el estudio de Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos, elaborado por Bravo, González y Duque (2018) en Colombia, se presenta fundamento teórico para el estudio del clima organizacional y la metodología utilizada que se usa en una empresa para realizar el diagnóstico organizacional. Los resultados señalan un clima favorable, siendo las dimensiones más destacadas relaciones interpersonales y control, por otro lado, las dimensiones cooperación y toma de decisiones consiguieron una calificación neutra y desfavorable. Finalmente se proponen diferentes planes de acción en donde se describen estrategias de mejoramiento como poner en marcha estrategias de intervención, asimismo, aplicar nuevamente una encuesta anual de clima laboral que abarcan los resultados.

En la investigación el Diagnóstico Organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016, tuvo como objetivo identificar los principales inconvenientes a nivel organizacional

que presentan los negocios fabriles, en los 3 cantones de la provincia de Santa Elena-Ecuador. La metodología a seguir para realizar el diagnóstico organizacional a profundidad se sustentó en métodos y técnicas científicas (entrevistas y encuestas), realizado a 119 pymes fabriles de un total de 653 empresas productoras, en los ámbitos: productivo, organizacional y comercialización tanto interna como externa. El diagnóstico tuvo como propósito mostrar la situación actual, para proceder a realizar un programa de intervención.

El estudio de investigación de El Clima Organizacional como estrategia de mejora en una Organización de Brito (2018) en México, objetivo de este estudio consistió en diagnosticar el clima organizacional de una empresa perteneciente al ramo de la maquiladora. Se utilizó el modelo de desarrollo organizacional del ciclo continuo desarrollado Nadler. Para la recopilación de información se utilizó un cuestionario diseñado exprofeso, el cual evaluó catorce variables del clima organizacional, las cuales midieron la percepción de los individuos. En los resultados, respecto a las fortalezas de la empresa se pueden ver variables como filosofía, valores, objetivos, funciones y responsabilidades; por otra parte, las áreas de mejoras que se identificaron fueron la colaboración y el trabajo en equipo.

El siguiente estudio es el Diseño de un Cuestionario para el Diagnóstico Sociopsicológico de las Organizaciones, por Ávila (2013) en Cuba, el objetivo general es el diseño de un cuestionario para el diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones laborales. Se evalúa la validez de contenido del cuestionario propuesto a través del juicio ocho expertos en el área. Se establece la

confiabilidad del instrumento a través del estudio de la consistencia interna, utilizando el coeficiente Alpha de Crombach., luego se realiza la aplicación del cuestionario piloto en una empresa de la industria Sidero-Mecánica en Cuba, con una muestra de 30 trabajadores. El cuestionario es nombrado como “Cuestionario de Diagnóstico Organizacional – Análisis Sociopsicológico (CDO-ASP)” y queda constituido por 7 variables, 38 subvariables y 97 ítems. Los resultados demuestran que este cuestionario posee una alta confiabilidad como escala, alcanzando un valor Alpha de 0,9341 y una muy buena validez de contenido.

En el siguiente trabajo de investigación, titulado Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto colombiano, elaborado por Osorio et al (2016), se construyó un instrumento para el diagnóstico organizacional; el cual evalúa las facetas “Soft” y “Hard” del Modelo de Análisis Multifacético y de las Interdependencias en la Gestión Organizacional (AMIGO), desarrollado por José Peiró en el año 1999. Los resultados demostraron que la herramienta es válida gracias al proceso realizado con jueces expertos, es además también, altamente consistente: los valores Alfa para los componentes estuvieron en un rango entre 0,801 y 0,951. Se concluyó, que esta herramienta está apta para contribuir al diseño de acciones de mejoramiento y de impacto positivo dentro de las empresas.

En este siguiente artículo, desarrollado en Colombia, se presenta en primer lugar al MSV, como herramienta de diagnóstico de las organizaciones. Conceptos de innovación, de sistemas de actualización y cibernética organizacional son revisados a lo largo del documento para entender mejor la

dinámica del sistema del departamento de innovación del Atlántico. Desde la aplicación del MSV como herramienta diagnóstica, a partir de la evaluación de los cinco subsistemas del atlántico, se puede concluir que el departamento encargado del sistema de innovación a la fecha de haber sido realizado este artículo, no es un sistema viable. Se recomienda finalmente, realizar una serie de acciones trabajadas con el área de Capital Humano: la promoción de una base adecuada de conocimientos para el aprendizaje con el soporte de la tecnología, fortalecimiento y actualización de los colaboradores en el mercado laboral con programas universitarios y fortalecimiento institucional

2.4. Revisión de modelos psicológicos de evaluación, intervención, prevención del tema.

De acuerdo con Ambrossi y Marconi (2017), en la actualidad, la forma más común de realizar el diagnóstico organizacional es de forma holística, es decir que, se utilizan más de una metodología al momento de aplicarlo y éstas a su vez tienden a ser diferentes, sin embargo, al unir las adecuadamente pueden generar un impacto positivo en la organización. Según indica David (en Ambrossi y Marconi, 2017), la identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa son el punto de partida para comenzar con la evaluación, esto ayuda a ver hacia dónde aspira la empresa, donde ha estado y cuál es su estado actual.

El modelo Libre o “Do It Yourself” permite ser confeccionado por la propia empresa o consultor tercerizado para guiar su trabajo al evaluar la organización. En el desarrollo y elaboración del modelo se debe velar por escoger variables y relaciones entre éstas que sean relevantes (Rodríguez, 2005).

Para Rodríguez (2005), al momento de realizar un diagnóstico organizacional propio, se debe tener en cuenta los análisis de diferentes aspectos, los cuáles darán soporte a la intervención de cualidades a potenciar y posibles oportunidades de mejora, las cuáles también pueden ser eludidas a futuro si se realiza una correcta prevención.

Organización-Ambiente, esta variable es crucial para el análisis del sistema organizacional. La organización debe ser entendida como un todo, y

además tener en cuenta su historia, relaciones con la sociedad, relaciones con sus miembros etc.

Cultura Organizacional, la característica bandera de una organización es su identidad, la cual se define por diferentes aspectos, como: mitos acerca de la empresa, creencias en las relaciones laborales, valores que se comparten, estilo de vida influenciada por la organización, entre otras.

Clima Laboral, es la atmósfera principalmente creada por la relación entre los propios colaboradores en conjunto con sus líderes. Pueden evaluarse tópicos, como las relaciones informales, reconocimiento de logros, y sentido de pertenencia a la organización.

Estructura, permite visualizar el perfil de la organización, como: organigramas, diagramas de sede, repartición de las funciones o labores, descripción de los colaboradores (edad, sexo, educación, antecedentes laborales, etc.).

Para Rodríguez (2005), otros aspectos adicionales a tener en cuenta también son la motivación, estilos de liderazgo y toma de decisiones.

Otro modelo utilizado para el diagnóstico organizacional es el Cibernético o más conocido como Modelo de Sistemas Viables (MSV) de Stafford Beer, el cual busca identificar la estructura y elementos que cualquier organización debería tener, sin importar su naturaleza y objetivos para ser viable, comentan Riveira y Gascón (en Gómez, León y Serpa, 2018) es decir que dan garantía a su supervivencia en el que se desenvuelve a través del desarrollo, aprendizaje y adaptabilidad del entorno.

Para Ramírez, Medina y De la Fuente (2009) el MSV, reconoce que la empresa, debe auto-regularse y auto-organizarse, además de contar con la capacidad de adaptarse y desarrollarse, esto permite la efectividad organizacional.

Como menciona Beer (en Amar, Angulo y Ortega, 2006), en el MSV existen subsistemas que interactúan entre sí dentro de la organización, los cuales ayudan a mantener su identidad frente a otras organizaciones con las cuales comparten su entorno. Estos sistemas están organizados según Beer de la siguiente forma.

El subsistema uno es el de Función e Implementación (Operaciones Primarias), una breve mención de los componentes que conforman este sistema podrían ser: el entorno Financiero, es el encargado de proveer a los demás entornos recursos económicos necesarios para la ejecución de actividades; el entorno Tecnológico, el cual se encarga del área de mesa de ayuda, software y similares; el entorno Científico, donde se implementan diferentes programas fomentando la investigación; el entorno Productivo, donde se desarrollan diferentes mejoras en los procesos en las organizaciones.

El subsistema dos, es el que está a cargo de la Función de Coordinación, su finalidad es conseguir el funcionamiento armónico de las unidades de la organización que componen al Sistema uno, impidiendo que los elementos de los sistemas interfieran entre sí. El sistema dos cuenta también con la capacidad de autorregulación y, además, de alimentar al Sistema tres brindándole información recopilada de diferentes unidades.

El Subsistema tres es la Función de Control, se encarga de asegurar que los elementos del Sistema uno, funcionen correctamente, produciendo y entregando la demanda del mercado, soportándose de la información del sistema 2. Por ello, se considera al sistema 3 como la dirección Operativa, ya que se encarga del funcionamiento operativo del día a día haciéndolo con eficiencia y eficacia.

El Sistema cuatro es el de la Función Inteligencia, se ocupa en pocas palabras del futuro y entorno de la organización, de lo que ocurren en su contexto y pueda ocurrir a futuro también. Es importante, que este sistema pueda estar en la capacidad de comprender flexiblemente diferentes realidades y cambios en el entorno; ya sean estos políticos, económicos, tecnológicos, sociales, etc., esto para realizar pertinentemente cambios internos, apoyándose en el Sistema tres.

El Sistema cinco es el de Dirección, en el cual se determinan la misión, visión y el propósito de la organización. Este sistema, tiene la característica de absorber todas las variedades de los sistemas. Cabe resaltar, que la combinación de los sistemas tres, cuatro y cinco, son los denominados axiomas de la compañía y a partir de ellos nacen las políticas de éstas.

El modelo del Análisis Multifacético para la Intervención y Gestión Organizacional (AMIGO) de José Peiró, es un modelo integrador, que como menciona Peiró (en Osorio et al, 2016), busca conocer los intereses de los colaboradores y grupos que se forman dentro de una compañía, lo cual le permite entender y prever decisiones, comportamientos y la forma en cómo se relacionan, todo esto lleva a establecer el contrato psicológico.

Este modelo categoriza a los componentes de una organización como fases (Facetas Hard y Soft) con el fin de resaltar las características globales de esta misma, facilitando así un análisis y comprensión más profundos, para más adelante dar pie a la creación de estrategias y tecnologías de intervención organizacional (Peiró, 1999).

Las facetas HARD (duras), como bien comenta Peiró (en Osorio et al, 2016); son el sistema estructural de la empresa. Éstas se encargan de definir el soporte del funcionamiento de la organización.

Se apoya en procesos como: recursos económicos e infraestructura; que determinan las interacciones con el entorno, el logro de la misión de la empresa, y al mismo tiempo condicionan a los demás componentes de la empresa; estructura organizacional, esta fija las normas y la administración de la empresa; es decir, las formas de planeamiento, organización, dirección y control de las actividades laborales; tecnología, se refiere a las herramientas de hardware y desenvolvimiento de funciones de soporte tecnologías de la información y sistema de trabajo.

Las Facetas SOFT (blandas), por su parte, según el mismo autor; se centran en los grupos de colaboradores, las relaciones internas, estructuras de pensamiento y conductas. Esta faceta contiene las creencias, los valores, normas, actitudes, diferentes ideologías, los signos o símbolos, tradiciones, historia y políticas. Se apoya en procesos como:

Cultura, Clima y Comunicación, que son el conjunto de características que describen y a su vez hacen diferente a la organización de otras; políticas y prácticas de dirección de personal, estas interacciones dinámicas describen a las

relaciones laborales, procedimientos para solucionar conflictos, faltas en las labores y exposición y aplicación de medidas disciplinarias.

Funciones de la dirección, consiste en la creación y ejecución de políticas que permitan el logro de los objetivos a través de la toma de decisiones y la integración de los colaboradores, esta combinación puede influir al interior de la organización y en su interacción con el contexto.

Capital Humano, se centra en el análisis, medida y evaluación de cómo las prácticas y políticas del personal generan, crean y desarrollan valor en la organización. Para Peiró (1996):

“Las personas que trabajan en la organización aportan competencias, conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades, entre otros recursos, para el logro de la misión. Así mismo, gracias a los equipos de trabajo, los procesos psicosociales empiezan a participar en la organización; dichos procesos entran a jugar un papel importante debido a que generan impacto en las demás facetas del modelo.”

Luego de identificar el modelo que como organización es más conveniente aplicar, se puede comenzar con el siguiente paso de Prevención e Intervención de riesgos laborales, donde se ejecutan acciones o programas con el fin de tratar simultáneamente cambios o hitos organizacionales (Peiró,1999). Según lo anterior expuesto, surgen diferentes necesidades para la aplicación de programas, y a éstos se les puede dar rienda al presentarse las siguientes situaciones según proponen Valenzuela, Ramírez, González y Celaya (2010); crecimiento de la empresa, reestructuración organizacional de los colaboradores

o áreas, cambios en ergonomía, problemas en la capacidad de productividad y por ende calidad, cambios en el contexto del mercado laboral, contexto social, económico y político, deseo de mejorar como entidad, integración o fusión de empresas y cambio de dueños.

A continuación, se mencionará algunos ejemplos generales de programas y acciones que pueden aplicarse tanto en la prevención como intervención dentro de una organización sugerida por dos autores, José Peiró y Lilian Ferrari.

Para Peiró (1999), podemos tomar en cuenta los siguientes ejemplos:

En las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos, podemos realizar seminarios y preparación para el liderazgo, programas de fomentación de comunicación efectiva jefes-colaboradores, desarrollo de programas de capacitación y entrenamiento en diversos temas operativos y de desarrollo profesional, realización de actividades de bienestar laboral donde se incluya a la familia de los trabajadores.

En Clima y Comunicación, se pueden implementar mejoras en los niveles de comunicación entre áreas a través del desarrollo de diferentes canales, implementar políticas de convivencia y buzones de sugerencias.

Respecto a Sistemas de trabajo, tenemos diseño de procedimientos y manuales técnicos para controlar accidentes laborales, intervenciones del tiempo de trabajo (disminución de jornada, modificar las rotaciones de turnos, teletrabajo, etc.), rediseño de tareas, organización de horarios – plan, como días de descansos y movilidad a vivienda de tenerse que realizar algún desplazamiento lejano.

Algunos ejemplos según Ferrari (2004):

Realizar un programa de ajuste por análisis comparado de puestos que contenga objetivos, aportes e impacto del puesto en el área y en la organización, generando así, planes de línea de carreras, línea de sucesión y preparaciones para suplantar posiciones críticas dentro de la empresa.

Establecer políticas de reconocimiento, respeto y equidad salarial entre compañeros y posiciones similares de la organización.

Establecer políticas de tolerancia cero a la discriminación, respecto al sexo, etnia, orientación sexual, identidad de género, cultura y similares.

Promover un programa de sistema de incentivos salariales variables y equitativos entre las diferentes gerencias de acuerdo al cumplimiento de objetivos semestrales y anuales.

Desarrollar Programas de Coaching de liderazgo, para evitar rigidez en el gerenciamiento de áreas, a través de entrenamientos, que deben ser previstos e intensificarse en contenido y actividades, con el fin de tener a líderes como agentes efectivos.

Actividades de team building, que se centran en el fortalecimiento de cultura y clima organizacional, fomentan la comunicación personal entre los colaboradores, impulsan una actitud positiva entre ellos y para con la organización, fundamentalmente, aumentando el sentimiento de pertenencia a la empresa.

Las herramientas de recopilación de información que se suelen utilizar mayoritariamente para la aplicación de los programas pueden ser tanto de corte cualitativo, como cuantitativo. En el caso de herramientas cualitativas, tenemos

FODA's, TASCOI (transformación, actores, suministradores, clientes, organizaciones e intervinientes) entrevistas individuales y grupales focalizadas en diferentes roles de la organización, relaciones interpersonales, funciones de puestos, y etnografías de la cultura organizacional. Por otro lado, respecto a herramientas cuantitativas, las más usadas son encuestas y pruebas aplicativas de cultura y clima organizacional, cuestionarios, técnicas de detección de los tipos de liderazgo, evaluación de perfiles conductuales de los colaboradores y técnicas de análisis estadísticos en la organización (Ferrari, 2004)

Podemos decir respecto al párrafo anterior que, los análisis cualitativos permiten establecer diferencias perceptuales y de diferentes significados entre niveles jerárquicos de la organización; tanto verticales como horizontales. Por otra parte, al realizar un análisis cuantitativo, se puede rectificar las inferencias previamente realizadas en el análisis cualitativo, como predecir comportamientos y desempeño, generación y comprobación de hipótesis, correlaciones entre diferentes variables (línea de carrera, crecimiento por género, etc.).

III. Resultados

3.1. Discusión del tema

A partir de los hallazgos encontrados en este estudio del estado del arte, podemos decir primero que para entender los fenómenos que ocurren dentro de las organizaciones, su incidencia, la forma de prevención y en la efectividad organizacional, es necesario partir de un modelo de análisis, pues todas las organizaciones realizan gestión de los recursos humanos.

Se evidencia que se tienen diferentes opciones de modelos teóricos para el diagnóstico organizacional, además de las prácticas que soportan a las organizaciones para que éstas verifiquen si su gestión es adecuada, si resulta competente o puede conseguir mejores resultados para los colaboradores y la propia organización. Esto es similar a lo que menciona Peiró (1999), durante el desarrollo del modelo AMIGO, donde se pudo encontrar respecto al diagnóstico organizacional, que sirve de marco base, orientado sobre la elección de variables que miden y permiten la comprensión, además, de la explicación de los hallazgos a mayor detalle.

Sin embargo, a pesar que en los últimos años se han desarrollado diversos modelos teóricos, actualmente se sabe que los sistemas empresariales tienen diferentes demandas desde su número de colaboradores, rubro, hasta la ubicación geográfica y contexto social que los rodea, es por ello que mucho de ellos optan por el uso de un modelo libre (Do It Yourself) de diagnóstico debido a la falta de estandarizaciones de los mismos, esto se relaciona con lo que menciona Ávila (2016), pues las organizaciones son sistemas sociales y

complejos, que se caracterizan por tener una interrelación dinámica, es decir que están en constante cambio y cada una tiene diferentes necesidades.

En Latinoamérica si no utilizamos los modelos teóricos libres, se utilizan los norteamericanos o europeos, lo cuales distan de nuestra realidad, como menciona Ávila (2016), en la creación de su diseño de la Efectividad Organizacional. Por otro lado, otros autores que comparten una apreciación similar son Osorio et al (2016), los cuales trabajan en el diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional en base al modelo AMIGO, adaptado para un contexto colombiano.

Por otra parte, en Perú, muchas organizaciones no toman en cuenta el contexto, es por ello que no conocen la necesidad y los problemas que pueden estar presentándose en ellas a nivel interno y externo. Sin embargo, a pesar de tener estas dificultades, existe la tendencia organizacional de utilizar en su mayoría modelos libres, o bien no se hace uso de un diagnóstico organizacional a nivel macro, sino más bien se aplica un diagnóstico a detalle de otras esferas, como Cultura y Clima organizacional, de las cuales sí se puede encontrar una gama de estudios y artículos. Algunos autores, que pueden dar fe de ello, son los siguientes: Bravo (2015) con la tesis de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una empresa industrial de Lima, otro ejemplo es Castillo (2014), su tesis la cual evalúa el Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción de colaboradores en una empresa, y un último ejemplo más reciente de ello, es la tesis de maestría de Amorós, Cataño, Liñán y Rosell (2019) donde se busca verificar los tipos de Cultura Organizacional y la relación que pueden tener con el Síndrome de Burnout. A pesar de ello, y aunque no se ha usado con

continuidad a nivel nacional, algunos modelos de diagnóstico organizacional han sido utilizados como el MSV, el cual ha sido aplicado por profesionales en la materia, tal es el ejemplo de Quispe, J. y Quispe E. (2011) con el estudio de una institución desde el enfoque propuesto por Beer; otros autores como Gómez, León y Serpa (2018), aplicaron un diagnóstico organizacional a una entidad financiera con el modelo del mismo autor.

En suma, toda esta información encontrada guarda relación con lo expuesto, pues las organizaciones tienen como objetivo principal conocer la situación de cada una de sus áreas para dar garantía de un funcionamiento eficiente y tomar decisiones oportunas, de manera tal que impacten positivamente en todos sus componentes, para ello se puede apoyar de diferentes modelos teóricos, estrategias y herramientas, programas de prevención e intervención, como en su investigación mencionan Velázquez y Reyna (2009), esta misma visión es compartida por otros autores como Asencio, Guarnizo, Caiche y Medina (2017) en el estudio de diagnóstico organizacional que aplicaron en negocios fabriles, Osorio et al (2016) en la elaboración de un instrumento de evaluación en base al modelo amigo ;y Bravo, González y Duque (2018), en un diseño de estrategia para el mejoramiento del clima organizacional en una empresa, entre otros.

3.2. Aportes en base al análisis crítico

En base a la información teórica que se ha encontrado durante este estudio, podemos decir que el diagnóstico organizacional va más allá de ser una práctica común en las organizaciones, sino que es necesario que pueda realizarse correctamente tanto su aplicación como su análisis para obtener información verídica al momento de realizar alguna gestión a nivel corporativo, ya sea por la implementación de algún cambio, la mejora de un proceso, programas de intervención y prevención, obtención de información, entre muchas otras acciones que se pueden realizarse a partir del empleo de un diagnóstico.

Para ello, es necesario contar con modelos adaptados a las diferentes realidades e instrumentos estandarizados de acuerdo con el contexto donde se aplicarían, sobre todo a nivel latinoamericano, donde muchas veces se suelen utilizar modelos extranjeros como base de los estudios sin estar previamente estudiados y corregidos de acuerdo al contexto donde se encuentra la organización.

No es el mismo caso cuando se trata de utilizar las herramientas que soportan al diagnóstico organizacional, pues muchos de los instrumentos como batería de pruebas de cultura organizacional, clima laboral, comunicación, compromiso, etc; se encuentran ya validados o los profesionales de la materia no encuentran mayor dificultad para realizar una validación de ser necesaria, pues cuenta con el bagaje teórico y actualizaciones suficientes para realizarlo.

Finalmente, cabe acotar que en el caso de la realidad peruana, es más frecuente la aplicación de diagnósticos organizacionales realizada por diferentes

especializaciones profesionales si es que éstos son a nivel macro empresarial, asimismo, en nuestro país es común también realizar de forma segmentada el diagnóstico organizacional dentro de las empresas de acuerdo a la necesidad de cada área; en el caso de psicología organizacional, la cual comúnmente se desempeña dentro de recursos humanos, suelen realizarse diagnósticos de cultura organizacional y clima laboral, abriendo frente a otras variables de igual relevancia como comunicación interna, compromiso, estilos de liderazgo, etc.

3.3. Conclusiones

El Diagnóstico Organizacional considera a las organizaciones como sistemas sociales con diferentes complejidades características, es decir que éste es el resultado de la interacción de cada una de las variables que pueden conformarlo.

A través de la implementación del diagnóstico organizacional, podemos caracterizar la dinámica del funcionamiento de las organizaciones y luego diseñar estrategias para la intervención y prevención a la medida y necesidad de cada entidad, todo esto siempre dirigido a potenciar su desarrollo.

Es necesario aplicar un diagnóstico organizacional cada cierto periodo de tiempo y de importancia realizarlo cuando se presentan situaciones de cambio, como: crecimiento dentro de la organización, cambios organizacionales y estructurales, identificación de los patrones de cultura organizacional, deseos de mejorar del clima laboral o canales de comunicación interna y externa, identificación de estilos de liderazgo, cambio de ubicación física o cambios ergonómicos.

Hay una variedad de modelos teóricos de diagnóstico organizacional elaborados y propuestos por diferentes autores, sin embargo, estos datan en su mayoría de décadas atrás, además, muchos de ellos no han pasado por alguna adaptación formal a la realidad latinoamericana y nacional.

Pese a los esfuerzos de buscar otros modelos teóricos donde se pueda evidenciar claramente la aplicación de los mismos y al no tener éxito en ello, en este estudio se dio mayor énfasis al modelo teórico AMIGO y MSV, debido a que se pudo encontrar mayor información en bases de datos oficiales, y a la vez

proporcionaban mayor explicación las aristas que los componen con mayor especificidad.

Es más común que las empresas utilicen un modelo Libre o “Do It yourself” para realizar un diagnóstico organizacional, debido a que esto les proporciona mayor soltura y flexibilidad al momento de cubrir las carencias u objetivos que pueden considerar como urgentes o mantenerlas identificadas para su uso a mediano o largo plazo.

Dos aristas sumamente importantes para el diagnóstico organizacional son La Cultura Organizacional y el Clima Laboral, ya que éstas engloban con bastante afinidad los recursos humanos y actividad de los colaboradores dentro de la organización.

Teniendo en cuenta la importancia que tienen los líderes dentro de una organización, a partir de la información vista, podemos decir que ellos tienen influencia en la percepción de la cultura organizacional, clima y satisfacción laboral, pues a través de su gestión, desarrollan un papel activo en la formación y reforzamiento de su equipo.

Los programas de Prevención - Intervención buscan oportunidades de mejora, y potenciar capacidades ya cimentadas en la organización, para que ésta sea eficiente y eficaz en su desenvolvimiento para sí misma y en comparación con otras empresas del medio. De la misma forma, algunas herramientas utilizadas para la recopilación de la información pueden ser cualitativas, como FODA's, entrevistas a profundidad, dinámicas, assessments, etc., asimismo, pueden ser cuantitativas, como la aplicación de alguna batería o prueba psicotécnica en la cual pueda realizarse mediciones

estadísticas y aplicar diferentes ejercicios como comparaciones, correlaciones, entre otros.

Respecto a la formación de los estudiantes de pregrado de la carrera de psicología, es importante poder brindar una educación integral no sólo en aspectos teóricos-prácticos de la carrera, sino, ampliar la malla curricular respecto a otros cursos que generen habilidades competitivas en el mercado; como el manejo integral de las herramientas de Ms Office, Softwares, plataformas online, sistemas CRM y ERP, cursos de relaciones laborales y manejo de presupuestos, entre otros.

A nivel nacional, cuando se realizan búsquedas sobre el diagnóstico organizacional, es frecuente que se pueda visualizar a éste de forma segmentada entre diferentes áreas y especialidades dentro de las empresas; en el caso de recursos humanos, es más común encontrar estudios respecto a cómo diagnosticar, evaluar e identificar la cultura organizacional y el clima laboral como dos variables globales.

Finalmente, sería recomendable diseñar un modelo de diagnóstico organizacional accesible y flexible para las diferentes realidades de entidades que tenemos a nivel nacional considerando también el contexto político, social y económico en el que nos encontramos., por ejemplo, tener en cuenta las diferencias entre las empresas privadas y públicas. En las primeras mencionadas, encontramos diferentes realidades desde grandes empresas de capital extranjero, hasta empresas nacionales bien cotizadas en la bolsa financiera, asimismo, está la existencia de medianas y pequeñas organizaciones las cuales no cuentan con un presupuesto económico solvente y esto les podría

dificultar la ejecución de la realización de un diagnóstico organizacional. Por otro lado, en las organizaciones públicas contamos con diferentes características, como presupuestos anuales, diferentes políticas internas e información de carácter confidencial, la suma de estas variables podría dificultar la aplicación de recolección de data para realizar un diagnóstico adecuado

3.4. Recomendaciones desde una visión psicológica

En los siguientes párrafos, se propondrá algunas recomendaciones basadas en la información recopilada desde una visión psicológica respecto al diagnóstico organizacional.

En primera instancia, es importante y necesario que se puedan llevar a cabo adaptaciones de las diferentes propuestas de diagnóstico organizacional acorde al contexto en el cual nos encontramos con el fin de poder actualizarlos y mantenerlos en uso vigente, o en su defecto, crear modelos teóricos que puedan adaptarse a las necesidades de nuestra realidad y que éstos puedan servir como base teórica para futuros estudios y aplicaciones.

Cabe resaltar, además, la importancia de la validación y estandarización de diferentes instrumentos o herramientas diagnósticas, que son el medio que proporcionan información verídica ya que con base a éstas se realiza el diagnóstico organizacional.

Igualmente, es recomendable realizar diagnósticos organizacionales cada vez que ocurra algún acontecimiento o evento crítico, como un cambio de gerencia general, crecimiento o baja de operaciones en la empresa, cambio de ubicación, entre otras, con el fin de salvaguardar el bienestar emocional y personal de los colaboradores..

Sería interesante al mismo tiempo, abrir una línea o grupos de investigación en diferentes entidades, desde universidades, consultoras hasta empresas, dirigidas al estudio del diagnóstico organizacional; partiendo desde las propuestas actuales con el fin de poder generar más contenido y desarrollar

información, actualizaciones y estrategias de innovación sostenibles en el tiempo.

En último lugar, una sugerencia de investigación sería saber por qué las empresas peruanas optan por realizar estudios de diagnóstico organizacional segmentados entre diferentes áreas, sobre todo en el área de recursos humanos, entender por qué se inicia la aplicación del diagnóstico principalmente desde la cultura y clima organizacional.

3.5. Recomendaciones desde una visión multidisciplinaria.

Es recomendable que todas las áreas de la organización puedan contar con especialistas en el manejo de datos y métricas, orientándose así a técnicas actuales e innovadoras en la mejora de procesos de recursos humanos, tales como el análisis de Big Data e Inteligencia Cognitiva, con el fin de poder identificar con rapidez dudas, necesidades u objetivos de la organización y colaboradores.

Fijar un programa de control de objetivos propuestos por los mismos colaboradores y líderes de las diferentes áreas de la organización, éstos elaborados en conjunto con recursos humanos, con el fin de pautear a través de indicadores de gestión un seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos.

Se recomendaría crear equipos de trabajo compuestos por colaboradores de las diferentes áreas, para realizar actividades y prácticas de mejora continua, siendo entrenados en paralelo desde la gestión de recursos humanos con diferentes metodologías como AGILE, Scrum, Lean Starup, Design Thinkking, con la finalidad de poder aportar información valiosa frente a diferentes hitos que sucedan en la organización facilitando así la fluidez de un diagnóstico organizacional futuro.

Si se realiza un diagnóstico individual por área de la organización, es recomendable que se puedan compartir los resultados con recursos humanos, con el fin de brindar soporte y guía adecuados, además, de tomar las medidas necesarias de prevención o intervención

Finalmente, es pertinente y de suma importancia considerar al área de Seguridad y Salud Ocupacional para realizar un diagnóstico organizacional que involucre alguna actividad o programa dentro de la empresa, con el fin de salvaguardar la integridad tanto física como psicológica de los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüero, C.; Callupe, R. & Verano, P. (2019). *Diagnóstico de las resistencias organizacionales al cambio en la innovación de metodologías de enseñanza en la Especialidad de Ingeniería Electrónica*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14595>
- Amar, P.; Angulo, G. & Ortega, M. (2006). El Sistema de Innovación del Departamento del Atlántico: Una mirada desde la cibernética organizacional. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/260058410_EL_SISTEMA_DE_INNOVACION_DEL_DEPARTAMENTO_DEL_ATLANTICO_UNA_MIRADA_DESDE_LA_CIBERNETICA_ORGANIZACIONAL
- Ambrossi, D. & Marconi, L. (2017). *Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Banco de Loja*. Recuperado de <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/74/72>
- Anaya, C.; Fonseca, D.; Hernández, W. & Ríos, V. (2016). *Diagnóstico Organizacional de la Empresa PIKINS de la Ciudad de Pereira*. Recuperado de <http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/grafias/article/view/3793>
- Amorós, G.; Cataño, P.; Liñán C. & Rosell, M. (2019) *Tipos de Cultura Organizacional y Síndrome de Burnout*. (Tesis de Maestría). Universidad ESAN, Lima. Recuperado de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1562>

- Asencio, L.; Guarnizo, S.; Caiche, W. & Medina, V. (2017). *El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5994739>
- Ávila, A. (2013). *Diagnóstico Sociopsicológico de las Organizaciones*. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psilat/n24/a14.pdf>
- Ávila, A. (2013). *Diseño de un Cuestionario para el Diagnóstico Sociopsicológico de las Organizaciones*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942675>
- Ávila, A. (2016). *Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional* Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/26149>
- Bravo, J. (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6580>
- Bravo, A.; González, G. & Duque, J. (2018). *Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6742100> .
- Brito, J. (2018). *El clima organizacional como estrategia de mejora en una Organización*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6620216>.

- Castillo, N. (2014) *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5431/CASTILLO_DAVILA_NATALIA_CLIMA_MOTIVACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ferrari, L. (2004). *El Uso de Herramientas de Diagnóstico Organizacional para la Producción de conocimiento reflexivo de la diversidad*. Recuperado de <https://www.aacademica.org/000-029/46.pdf>.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Gómez, H.; León, N. & Serpa, R. (2018). *Diagnóstico Organizacional de Caja Huancayo, a través del Modelo Cibernético de Sistema Viable de S. Beer*. (Tesis de Maestría). Universidad ESAN, Lima. Recuperado de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1409?show=full>
- González, A.; Jiménez, A. & Reyes, M. (2015). *Procedimiento para el Diagnóstico y Mejora del Clima Organizacional*. Recuperado de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/2220/3225>
- Hoyos, C.; Leyva, J.; Soto, D.; & Herrera, J. (2016). *Diagnóstico organizacional de la empresa Dotación Integral S.A.S de la ciudad de Pereira*. Recuperado de <http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/grafias/article/view/3794>.
- Osorio, L.; Vargas, S.; Grimaldo, A.; Guzmán, L.; Pérez, N.; Rodríguez, B. & Torrente, J. (2016). *Diseño de un instrumento de diagnóstico*

organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto colombiano.

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5969553>.

Peiró, J. (1999). *El Modelo "Amigo": Marco Contextualizador del Desarrollo y La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones.* Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=890967>

Peiró, J. (1999). *Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: el modelo "AMIGO" como base de la metodología "Prevenlab/Psicosocial".* Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/7143d7fbadfa4693b9eec507d9d37443>

Quispe, J. & Quispe, E. (2011). *Estudio de la exitosa gestión de una institución de formación profesional peruana desde el enfoque de Sistemas de Stafford Beer.* Recuperado de <https://revistaeciperu.com/wp-content/uploads/2019/01/20110043.pdf>

Ramírez, M.; Medina, V. & De la Fuente, D. (2009) *Mejoramiento de gestión universitaria basado en el Modelo de Sistema Viable. Caso de estudio: Universidad Libre.* Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3764214>

Rodríguez, D. (2005). *Hacia la Organización Flexible.* Recuperado de <https://studylib.es/doc/5264763/diagn%C3%B3stico-organizacional-autor--rodriguez-mansilla>

Rodríguez, P. (2019). *Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana.*

(Tesis de Maestría). Universidad ESAN, Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15222>

Valenzuela, C.; Ramírez, R.; González, N. & Celaya, R. (2010). *Diagnóstico Organizacional: Una mirada hacia el futuro*. Recuperado de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_cor_regido.pdf

Velásquez, G. & Reyna, F. (2009). *Diagnóstico Organizacional y los Ciclos Económicos como fuente de información para la toma de decisiones*. Recuperado de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/7201>

References

Agüero, C.; Callupe, R. & Verano, P. (2019). Diagnosis of organizational resistance to change in the innovation of teaching methodologies in the Specialty of Electronic Engineering. (Bachelor thesis). Pontifical Catholic University of Peru, Lima. Recovered from <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14595>

Amar, P.; Angulo, G. & Ortega, M. (2006). The Innovation System of the Department of the Atlantic: A look from organizational cybernetics. Recovered from https://www.researchgate.net/publication/260058410_EL_SISTEMA_DE_INNOVACION_DEL_DEPARTAMENTO_DEL_ATLANTICO_UNA_MIRADA_DESDE_LA_CIBERNETICA_ORGANIZACIONAL

Ambrossi, D. & Marconi, L. (2017). Diagnosis of the Organizational Culture in the Bank of Loja. Recovered from <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/74/72>

- Anaya, C.; Fonseca, D.; Hernández, W. & Ríos, V. (2016). Organizational Diagnosis of the PIKINS Company of the City of Pereira. Recovered from <http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/grafias/article/view/3793>
- Amorós, G.; Cataño, P.; Liñán C. & Rosell, M. (2019) Types of Organizational Culture and Burnout Syndrome. (Master's Thesis). ESAN University, Lima. Recovered from <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1562>
- Asencio, L., Guarnizo, S., Caiche, W. & Medina, V. (2017). The organizational diagnosis, contextualized in the manufacturing businesses of the province of Santa Elena-Ecuador. Recovered from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5994739>
- Ávila, A. (2013). Socio-Psychological Diagnosis of Organizations. Recovered from <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psilat/n24/a14.pdf>
- Ávila, A. (2013). Design of a Questionnaire for the Socio-Psychological Diagnosis of Organizations. Recovered from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942675>
- Ávila, A. (2016). Design of a theoretical methodological model for the sociopsychological diagnosis of Organizational Effectiveness Recovered from <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/26149>
- Bravo, J. (2015). Organizational Climate and Job Satisfaction in a post-merger context of an industrial company in Lima. (Bachelor thesis). Pontifical Catholic University of Peru, Lima. Recovered from <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6580>

- Bravo, A.; González, G. & Duque, J. (2018). Design of improvement strategies based on the diagnosis of organizational climate in a fuel and food distribution company. Recovered from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6742100>
- Brito, J. (2018). The organizational climate as an improvement strategy in an Organization. Recovered from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6620216>.
- Castillo, N. (2014) Climate, Intrinsic Motivation and Job Satisfaction in Workers of Different Hierarchical Levels. (Bachelor thesis). Pontifical Catholic University of Peru, Lima. Retrieved from http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5431/CASTILLO_DAVILA_NATALIA_CLIMA_MOTIVACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ferrari, L. (2004). The Use of Organizational Diagnostic Tools for the Production of reflective knowledge of diversity. Recovered from <https://www.aacademica.org/000-029/46.pdf>.
- García, M. (2009). Organizational Climate and its Diagnosis: A Conceptual Approach. Recovered from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Gómez, H.; León, N. & Serpa, R. (2018). Organizational Diagnosis of Caja Huancayo, through the Cyber Model of Viable System of S. Beer. (Master's Thesis). ESAN University, Lima. Recovered from <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1409?show=full>

- González, A.; Jiménez, A. & Reyes, M. (2015). Procedure for Diagnosis and Improvement of Organizational Climate. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5969553>.
- Peiro, J. (1999). The "AMIGO" Model: Contextualizing Framework for the Development and Management of Human Resources in Organizations. Recovered from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=890967>
- Peiro, J. (1999). Assessment of psychosocial risks and prevention strategies: the "AMIGO" model as the basis of the "Prevenlab / Psychosocial" methodology. Recovered from <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/7143d7fbadfa4693b9ecc507d9d37443>
- Quispe, J. & Quispe, E. (2011). Study of the successful management of a Peruvian professional training institution from the Stafford Beer Systems approach. Recovered from <https://revistaeciperu.com/wp-content/uploads/2019/01/20110043.pdf>
- Ramírez, M.; Medina, V. & De la Fuente, D. (2009) Improvement of university management based on the Viable System Model. Case study: Free University. Recovered from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3764214>
- Rodríguez, D. (2005). Towards the Flexible Organization. Recovered from <https://studylib.es/doc/5264763/diagn%C3%B3stico-organizacional-autor--rodriguez-mansilla>

- Rodríguez, P. (2019). Relationship between the Organizational Climate and the Organizational Commitment in dependent workers of Metropolitan Lima. (Master's Thesis). ESAN University, Lima. Recovered from <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15222>
- Valenzuela, C.; Ramírez, R.; González, N. & Celaya. R. (2010). Organizational Diagnosis: A look into the future. Recovered from https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf
- Velásquez, G. & Reyna, F. (2009). Organizational Diagnosis and Economic Cycles as a source of information for decision making. Recovered from <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/7201>

ANEXOS

| |
|--|
| Nombre del Documento: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un Contexto Post-Fusión de una Empresa Industrial de Lima |
| Autor: Joana Teresa Bravo Chauca |
| Referencia Bibliográfica: Bravo, J. (2015). <i>Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima</i> . (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6580 |
| Palabras Claves de Búsqueda: Tesis Licenciatura Diagnóstico Organizacional |
| Palabras Claves del Artículo: Clima Organizacional, Satisfacción laboral, Fusión organizacional. |
| Ubicación: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6580 |
| Descripción: La investigación tiene como propósito identificar la relación de intensidad entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores de una empresa industrial atravesando por un proceso de fusión empresarial. |
| Conceptos Abordados: Fusiones y Adquisiciones Organizacionales, Clima Organizacional y Satisfacción e Insatisfacción Laboral |
| Observaciones: Para la medición de la variable Clima Organizacional se utilizó la Escala Clima Laboral (CL-SPC). Para la medición de la variable de Satisfacción Laboral se utilizó Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC). Se encontró una relación positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción, |

| |
|---|
| Nombre del Documento: Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. |
| Autor: Pierina Rodríguez Chevarría |
| Referencia Bibliográfica: Rodríguez, P.(2019). <i>Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana</i> . (Tesis de Maestría). Universidad ESAN, Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15222 |
| Palabras Claves de Búsqueda: Tesis, Psicología, Licenciatura, Diagnóstico Organizacional |
| Palabras Claves del Artículo: Clima Organizacional, Compromiso Organizacional, Tiempo en la empresa, Nivel jerárquico. |
| Ubicación: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15222 |
| Descripción: La investigación buscó identificar y analizar la relación entre Clima Organizacional y Compromiso Organizacional en un grupo de colaboradores dependientes en la ciudad de Lima Metropolitana. |
| Conceptos Abordados: Psicología Organizacional, Clima Organizacional, Comportamiento Organizacional, Percepción de la organización |
| Observaciones: Se encontró una relación significativa y alta en este estudio entre Clima Organizacional y Compromiso Organizacional. Asimismo, en esta investigación, se debe tomar en cuenta que no se realizó una selección aleatoria de los participantes, esto no permite asegurar la representatividad de la muestra. |

| |
|---|
| Nombre del Documento: Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos |
| Autor: Natalia Francesca Castillo Dávila |
| Referencia Bibliográfica: Castillo, N. (2014) <i>Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos</i> . (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5431/CASTILLO_DAVILA_NATALIA_CLIMA_MOTIVACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y |
| Palabras Claves de Búsqueda: Tesis, Psicología, Licenciatura, Diagnóstico Organizacional |
| Palabras Claves del Artículo: Motivación Intrínseca, Satisfacción Laboral, Clima Laboral. |
| Ubicación: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5431/CASTILLO_DAVILA_NATALIA_CLIMA_MOTIVACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y |
| Descripción: El trabajo de investigación, se orienta a investigar la relación entre: clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. El estudio se realizó con una muestra de trabajadores pertenecientes de una empresa del sector privado, seleccionada para participar de Great Place To Work. |
| Conceptos Abordados: Psicología Social, Comportamiento Humano, Motivación, Satisfacción Laboral, Calidad de Vida Profesional. |
| Observaciones: La investigación corroboró que el clima laboral, correlacionaron de manera significativa, positiva y mediana con la satisfacción laboral. En el estudio no se constató diferencias significativas respecto a las variables sociodemográficas de género, edad, grado de instrucción y nivel socioeconómico |

| |
|--|
| Nombre del Documento: Diagnóstico Sociopsicológico de las Organizaciones |
| Autor: Adalberto Ávila Vidal. |
| Referencia Bibliográfica: Ávila, A. (2013). Diagnóstico Sociopsicológico de las Organizaciones. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psilat/n24/a14.pdf |
| Palabras Claves de Búsqueda: Teoría, Psicología, Diagnóstico Organizacional. |
| Palabras Claves del Artículo: Diagnóstico Organizacional, Modelo Sociopsicológico, Efectividad Organizacional. |
| Ubicación: http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psilat/n24/a14.pdf |
| Descripción: Este artículo presenta la temática del diagnóstico organizacional, considerado principalmente como el pilar en el que se estructura y controla la efectividad de los procesos de cambio en las organizaciones. |
| Conceptos Abordados: Psicología Organizacional, Diagnóstico Organizacional, Retroalimentación, Modelos de Diagnóstico Organizacional, Diagnóstico Sociopsicológico. |
| Observaciones: El Modelo de Diagnóstico Sociopsicológico estipula a las organizaciones como sistemas sociales de complejidad por lo cual se ve a la efectividad organizacional como producto de la interrelación dinámica del comportamiento de las variables en sus análisis. |

| |
|--|
| Nombre del Documento: Procedimiento para el Diagnóstico y Mejora del Clima Organizacional |
| Autor: Azucena González Verde ¹ , Alfredo Caridad Jiménez Suárez y Magaly Reyes Roldán |
| Referencia Bibliográfica: Gonzáles, A., Jiménez, A. & Reyes, M. (2015). <i>Procedimiento para el Diagnóstico y Mejora del Clima Organizacional</i> . Recuperado de http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/2220/3225 |
| Palabras Claves de Búsqueda: Psicología, Diagnóstico Organizacional |
| Palabras Claves del Artículo: Motivación, liderazgo, comunicación, cultura organizacional, satisfacción laboral |
| Ubicación: http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/2220/3225 |
| Descripción: Esta investigación tuvo como objetivo principal el de proponer un diagnóstico y mejora del clima organizacional donde se desarrollan los recursos humanos. |
| Conceptos Abordados: Diagnóstico Organizacional, Clima Organizacional, Cultura, Motivación, Estimulación, Liderazgo, Toma de decisiones, Control. |
| Observaciones: En la investigación se detectaron brechas en los siguientes aspectos: salario, trabajo y condiciones laborales; por lo que se recomienda desarrollar un programa de mejoras para satisfacer las necesidades de los colaboradores y reducir de esta forma la rotación laboral. |

| |
|---|
| Nombre del Documento: Hacia la Organización Flexible |
| Autor: Darío Rodríguez Manzilla |
| Referencia Bibliográfica: Rodríguez, D. (2005). <i>Hacia la Organización Flexible</i> . Recuperado de https://studylib.es/doc/5264763/diagn%C3%B3stico-organizacional-autor--rodriguez-mansilla |
| Palabras Claves de Búsqueda: Teorías, Psicología, Diagnóstico Organizacional, Modelos |
| Palabras Claves del Artículo: Funcionamiento Organizacional, Forma Selectiva, Ordenador Interpretativo |
| Ubicación: https://studylib.es/doc/5264763/diagn%C3%B3stico-organizacional-autor--rodriguez-mansilla |
| Descripción: El artículo presenta diferentes modelos organizacionales, que pueden dar soporte a las personas consultoras de la misma organización o tercerizadas a dar un correcto y ágil diagnóstico de las mismas. |
| Conceptos Abordados: Modelo de Contingencia, Mintzberg y la Estructura en Cinco, Modelo de Hax y Majkuf, Do It Yourself, Cultura y Cultura Organizacional, Clima Laboral, Estructura, Comunicación, Liderazgo, Motivación. |
| Observaciones: El autor en la investigación concluye diciendo que los modelos de diagnóstico organizacional son útiles, sin embargo, pueden ser adaptados y personalizados de acuerdo a las necesidades y sobre todo la cultura y clima de la organización con la que se trabajará. |

| |
|--|
| Nombre del Documento: Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional. |
| Autor: Adalberto Ávila Vidal |
| Referencia Bibliográfica: Ávila, A. (2016). Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional Recuperado de https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/26149 |
| Palabras Claves de Búsqueda: modelo Teórico, Psicología, Diagnóstico Organizacional. |
| Palabras Claves del Artículo: Efectividad organizacional, diagnóstico sociopsicológico, validación. |
| Ubicación: https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/26149 |
| Descripción: El objetivo general del estudio se dirige a diseñar un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional. |
| Conceptos Abordados: Efectividad Organizacional, Diagnóstico Sociopsicológico, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. |
| Observaciones: En la investigación se elaboró y validó el Cuestionario de Diagnóstico Organizacional, acorde a las características y necesidades del sistema organizacional de una en los inicios del siglo XXI. Se comprobó empíricamente, asimismo, que el concepto de Efectividad Organizacional es multidimensional. |

| |
|--|
| Nombre del Documento: El clima organizacional como estrategia de mejora en una Organización |
| Autor: Janette Brito Laredo. |
| Referencia Bibliográfica: Brito, J. (2018). <i>El clima organizacional como estrategia de mejora en una Organización</i> . Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6620216 . |
| Palabras Claves de Búsqueda: Diagnóstico Organizacional, Psicología, Clima Organizacional, Aportes. |
| Palabras Claves del Artículo: clima organizacional, desarrollo organizacional, Estrategia de Mejora. |
| Ubicación: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6620216 |
| Descripción: El Clima Organizacional, es uno de los principales pilares dentro del diagnóstico organizacional, objetivo de este estudio consistió en diagnosticar del clima organizacional de una empresa situada en Baja California. |
| Conceptos Abordados: Diagnóstico Organizacional, Desarrollo Organizacional, Clima Organizacional, Desempeño de Personal. |
| Observaciones: Al finalizar el diagnóstico organizacional de la organización estudiada en esta investigación, se recomendó difundir los resultados a todos los colaboradores, pues de esta forma pueden ser partícipes a través de sus ideas ya acciones, fomentando más aún el clima laboral. |

| |
|--|
| Nombre del Documento: Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. |
| Autor: Monica García Solarte |
| Referencia Bibliográfica: García, M. (2009). <i>Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual</i> . Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004 |
| Palabras Claves de Búsqueda: Psicología, Diagnóstico Organizacional, Clima Organizacional, Cultura. |
| Palabras Claves del Artículo: Diagnóstico Organizacional, Clima organizacional, Cambio, Percepción, Motivación |
| Ubicación: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004 |
| Descripción: La investigación realiza una aproximación de diversos conceptos de diferentes autores, que ayudan a evidenciar la importancia del diagnóstico organizacional del clima en los cambios organizacionales. |
| Conceptos Abordados: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Valores, Creencias, Actitudes. |
| Observaciones: En la investigación se evidencia que no existe una estandarización en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales: la percepción de los colaboradores, objetivos organizacionales y comportamiento organizacional. |

| |
|--|
| Nombre del Documento: Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Banco de Loja |
| Autor: Diego Ambrossi Sotomayor y Laura Isabel Marconi Martínez. |
| Referencia Bibliográfica: Ambrossi, D. & Marconi, L. (2017). <i>Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Banco de Loja</i> . Recuperado de http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/74/72 |
| Palabras Claves de Búsqueda: Diagnóstico Organizacional, Empresas, Cultura Organizacional. |
| Palabras Claves del Artículo: Banco de Loja, Cultura Organizacional, Valores, Comportamientos. . |
| Ubicación: http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/74/72 |
| Descripción: propósito definir y evaluar la cultura organizacional de la Institución, para lo cual se levantó la información con su personal para identificar los valores y comportamientos ideales de la organización. |
| Conceptos Abordados: Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Características de la Cultura Organizacional, Metodologías para evaluar la cultura organizacional. |
| Observaciones: El estudio estipula que fortalecer la cultura organizacional ayuda a mejorar el desempeño de los colaboradores, haciendo que los comportamientos se conviertan en factores diferenciadores frente a otras organizaciones. |

| |
|--|
| Nombre del Documento: Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. |
| Autor: Ángel María Bravo Díaz, Gustavo Adolfo González Murillo y José Luis Duque Ceballos |
| Referencia Bibliográfica: Bravo, A., González, G. & Duque, J. (2018). <i>Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos</i> . Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6742100 . |
| Palabras Claves de Búsqueda: Diagnóstico Organizacional, Psicología, Actualidad. |
| Palabras Claves del Artículo: Clima organizacional, motivación, percepción, estaciones de servicio, EDS, IMCOC. |
| Ubicación: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6742100 |
| Descripción: Esta investigación presenta fundamento teórico para el estudio del clima organizacional y la metodología utilizada que se usa en una empresa para realizar el diagnóstico organizacional. Luego se exponen los resultados del diagnóstico de clima organizacional, brindando diferentes recomendaciones. |
| Conceptos Abordados: Diagnóstico de Clima Organizacional, Tipos de Clima Organizacional, Características de Clima Organizacional, Percepción, |
| Observaciones: El resultado del diagnóstico del clima organizacional en la empresa distribuidora de combustible y alimentos, se encontró que un clima laboral medianamente favorable, se recomienda poner en marcha estrategias de intervención, y, asimismo, aplicar nuevamente una encuesta anual de clima laboral. |

| |
|--|
| Nombre del Documento: Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto colombiano. |
| Autor: Liliana Osorio Jaramillo, Sandra Mónica Vargas Sanabria, Andrea del Pilar Grimaldo Manjarrés, Lina Alejandra Guzmán Ávila, Nohora Esperanza Pérez Novoa, Betsy Julieth Rodríguez Chaparro, Juan José Torrente Rocha |
| Referencia Bibliográfica: Osorio, L., Vargas, S., Grimaldo, A., Guzmán, L., Pérez, N. Rodríguez, B. & Torrente, J. (2016). <i>Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto colombiano</i> . Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5969553 . |
| Palabras Claves de Búsqueda: Diagnóstico Organizacional, Diseño, Psicología, Empresas. |
| Palabras Claves del Artículo: Modelo Amigo de Peiró, diagnóstico organizacional, confiabilidad y validez interna. |
| Ubicación: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5969553 |
| Descripción: El estudio busca crear una herramienta de medición dentro del contexto de Colombia, para favorecer la recolección válida y confiable de información. Se llevó a cabo la construcción de un instrumento para el diagnóstico organizacional; el cual evalúa las facetas “Soft” y “Hard”. |
| Conceptos Abordados: Diagnóstico Organizacional, Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Comunicación, Dirección, Capital Humano, Políticas y prácticas de dirección de personal, Funciones de la dirección, Recursos económicos e infraestructura, Estructura organizacional, Tecnología, Sistema de Trabajo. |
| Observaciones: El objetivo del estudio fue determinar las características de validez y confiabilidad del instrumento para diagnóstico organizacional, basado en el Modelo AMIGO de Peiró. La herramienta tiene características psicométricas altamente satisfactorias, sería recomendable disminuir el número de preguntas en un análisis posterior. |

| |
|--|
| Nombre del Documento: El Modelo "Amigo": Marco Contextualizador del Desarrollo y La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones |
| Autor: José María Peiró Silla. |
| Referencia Bibliográfica: Peiró, J. (1999). <i>El Modelo "Amigo": Marco Contextualizador del Desarrollo y La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones</i> . Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=890967 |
| Palabras Claves de Búsqueda: Modelo AMIGO, Diagnóstico Organizacional, Psicología, Recursos Humanos |
| Palabras Claves del Artículo: Modelo AMIGO, Recursos Humanos. |
| Ubicación: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=890967 |
| Descripción: En esta investigación se propone un modelo integrador que pone énfasis en los aspectos relacionales y en la consistencia dinámica entre las diferentes facetas relevantes de una organización. |
| Conceptos Abordados: Diagnóstico Organizacional, Modelo Amigo, Misión, Ambiente, Estrategia, Recursos Económicos y la Infraestructura, Estructura, Tecnología, Sistema de Trabajo, Cultura y Clima de la Organización, Políticas y Prácticas de Dirección de Personal, Funciones de la Dirección y Personas. |
| Observaciones: Este modelo es útil para analizar el cambio y las intervenciones dentro de las organizaciones, además de contextualizar la faceta de la gestión y desarrollo de los recursos humanos, dando más facilidad para un replanteamiento de la misma en función de su relación dinámica. |

| |
|---|
| Nombre del Documento: Diagnóstico Organizacional de la Empresa PIKINS de la Ciudad de Pereira |
| Autor: María Camila Amaya Arciniegas, David Esteban Fonseca Roa, William Daniel Hernández Vergaño y Valentina Ríos Rodríguez. |
| Referencia Bibliográfica: Arciniegas, C., Fonseca, D. Hernández, W. & Ríos, V. (2016). <i>Diagnóstico Organizacional de la Empresa PIKINS de la Ciudad de Pereira</i> . Recuperado de http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/grafias/article/view/3793 |
| Palabras Claves de Búsqueda: Diagnóstico Organizacional, Empresa, Psicología, Aplicación. |
| Palabras Claves del Artículo: Mercadeo, Gestión del Talento Humano, Presupuestos, Diagnóstico. |
| Ubicación: http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/grafias/article/view/3793 |
| Descripción: Este artículo realiza el diagnóstico organizacional de la empresa PIKINS en la ciudad de Pereira dentro del área comercial, financiera y administrativa, desde la Gestión Talento Humano. Analiza el microentorno de la empresa y otros factores que influyen en ella. |
| Conceptos Abordados: Diagnóstico Organizacional, Desarrollo Organizacional, Diagnóstico Estratégico, Diagnóstico Externo, Diagnóstico Interno, Comportamiento Organizacional |
| Observaciones: Desde el área de Gestión del Talento Humano, se verifica que la empresa PIKINS no cuenta con un departamento independiente para el manejo de personal, además, este es a nivel operativo y no estratégico; dentro de esta investigación podría recomendarse la creación de esta área dentro de la estructura organizacional. |

| |
|--|
| Nombre del Documento: Diagnóstico organizacional de la empresa Dotación Integral S.A.S de la ciudad de Pereira |
| Autor: María Camila Hoyos Botero, Juliana Leyva Guerra, Daniela Soto Ocampo y John Jairo Herrera Taborda |
| Referencia Bibliográfica: Hoyos, C., Leyva, J., Soto, D., & Herrera, J.(2016). <i>Diagnóstico organizacional de la empresa Dotación Integral S.A.S de la ciudad de Pereira</i> . Recuperado de http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/grafias/article/view/3794 . |
| Palabras Claves de Búsqueda: Diagnóstico Organizacional, Psicología, Empresas. |
| Palabras Claves del Artículo: Diagnostico Organizacional Mercadeo, Presupuestos y Gestión del Talento Humano. |
| Ubicación: http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/grafias/article/view/3794 |
| Descripción: Este estudio se orienta a la investigación de la descripción del estado actual de una empresa de la ciudad de Pereira llamada Dotación Integral S.A.S. Se llevó a cabo etapas que permiten la obtención de información y el alcance del objetivo principal de la investigación, que es describir el estado actual de la empresa. |
| Conceptos Abordados: Diagnóstico Organizacional, Mercadeo y Finanzas |
| Observaciones: Se evidenció que no existe un área de Gestión del Talento Humano para el manejo de personal, además, sin embargo, los líderes de la organización manifestaron que el talento humano es el capital más importante y sustentable. Podría recomendarse la creación de esta área dentro de la estructura organizacional. |

| |
|--|
| Nombre del Documento: El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016 |
| Autor: Luis Asencio Cristóbal, Steve Guarnizo Crespo, Willian Caiche Rosales y Viviana Vanessa Medina Vergara. |
| Referencia Bibliográfica: Asencio, L., Guarnizo, S., Caiche, W. & Medina, V. (2017). <i>El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador</i> . Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5994739 |
| Palabras Claves de Búsqueda: Diagnóstico Organizacional, Modelo AMIGO, Psicología. |
| Palabras Claves del Artículo: Diagnóstico organizacional, fabril, desarrollo empresarial. |
| Ubicación: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5994739 |
| Descripción: El objetivo de este reporte es identificar los principales inconvenientes a nivel organizacional que presentan los negocios fabriles, en los 3 cantones de la provincia de Santa Elena-Ecuador. El diagnóstico tuvo como propósito mostrar la situación actual, para proceder a realizar un programa de intervención. |
| Conceptos Abordados: Diagnóstico Organizacional, Componentes del Sistema, Estructura del Sistema, Relaciones funcionales del sistema, Diagnóstico Funcional, Diagnóstico Cultural. |
| Observaciones: Los resultados mostraron insuficiencias de costo-beneficio, estructura organizacional y procesos de comercialización, de la cuales se pueden elaborar futuras investigaciones, estrategias empresariales para contribuir a lograr un desarrollo productivo y además sostenible en las empresas fabriles de la provincia de Santa Elena. |

| |
|---|
| Nombre del Documento: Diseño de un Cuestionario para el Diagnóstico Sociopsicológico de las Organizaciones. |
| Autor: Adalberto Ávila Vidal. |
| Referencia Bibliográfica: Ávila, A. (2013). <i>Diseño de un Cuestionario para el Diagnóstico Sociopsicológico de las Organizaciones</i> . Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942675 |
| Palabras Claves de Búsqueda: Diagnóstico Organizacional, Psicología, Empresas. |
| Palabras Claves del Artículo: Diagnóstico Organizacional, Cuestionario, validez de contenido, confiabilidad. |
| Ubicación: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942675 |
| Descripción: Esta investigación tuvo como objetivo diseñar y validar un cuestionario que diagnostique el comportamiento de un conjunto de variables y subvariables sociopsicológicas de una organización, comenzando desde la percepción que poseen sus integrantes. |
| Conceptos Abordados: Diagnóstico Organizacional, Procedimiento para la construcción de un cuestionario, Una aproximación a la comprensión y utilidad del cuestionario. |
| Observaciones: Se elaboró un conjunto de ítems que medían las subvariables, después se procedió a la validación de contenido por juicio de expertos y a la aplicación piloto para confiabilidad. El cuestionario elaborado puede evaluar el funcionamiento actual de organizaciones, esto se verificó en el diagnóstico sociopsicológico realizado en diferentes empresas |

| |
|---|
| Nombre del Documento: El Uso de Herramientas de Diagnóstico Organizacional para la Producción de conocimiento reflexivo de la diversidad. |
| Autor: Liliana Edith Ferrari |
| Referencia Bibliográfica: Ferrari, L. (2004). <i>El Uso de Herramientas de Diagnóstico Organizacional para la Producción de conocimiento reflexivo de la diversidad</i> . Recuperado de https://www.aacademica.org/000-029/46.pdf . |
| Palabras Claves de Búsqueda: Diagnóstico Organizacional, Aplicación, Teoría, Psicología. |
| Palabras Claves del Artículo: Diagnóstico organizacional, herramientas cualitativas y cuantitativas, diversidad. |
| Ubicación: https://www.aacademica.org/000-029/46.pdf |
| Descripción: Este trabajo empírico, desarrollado en una empresa Argentina, busca combinar para el diagnóstico organizacional con técnicas cualitativas y cuantitativas orientadas a las condiciones subjetivas y objetivas de las relaciones laborales dentro de la organización. |
| Conceptos Abordados: Diagnóstico Organizacional, Problemática Abordada, Técnica de Aplicación, Factores de Riesgo, Clima y Cultura Organizacional, |
| Observaciones: Se sugiere en este estudio aplicar diversas intervenciones para lo hallado a partir del Diagnóstico Organizacional que se comenzó. Hubiera sido recomendable, realizar una tabla de prioridades de acuerdo a las necesidades inmediatas de la empresa para la sugerencia de un programa de intervención más a detalle. |

| |
|---|
| Nombre del Documento: Diagnóstico Organizacional y los Ciclos Económicos como fuente de información para la toma de decisiones. |
| Autor: Guillermo Velzsquez Valadez y Federico Reyna Sosa. |
| Referencia Bibliográfica: Velásquez, G. y Reyna, F. (2009). <i>Diagnóstico Organizacional y los Ciclos Económicos como fuente de información para la toma de decisiones</i> . Recuperado de https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/7201 |
| Palabras Claves de Búsqueda: Diagnóstico Organizacional, Teorías, Métodos, Psicología. |
| Palabras Claves del Artículo: Diagnóstico Organizacional, Modelo de Rotación de Sectores, Toma de Decisiones, Teoría Dow. |
| Ubicación: https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/7201 |
| Descripción: Esta investigación tuvo como objetivo conocer directamente las principales causas del porqué las Pymes mexicanas no utilizan el diagnóstico organizacional como una herramienta que provea información de la situación actual de las empresas y basen su toma de decisiones en hechos e información tangible y concreta. |
| Conceptos Abordados: Diagnóstico Organizacional, Teoría Dow |
| Observaciones: Se recomendó en el estudio la aplicación de la teoría Dow, asimismo, el análisis técnico, como herramienta que dé a conocer la situación del mercado y posible evolución para prever la tendencia del mercado y con ello realizar una correcta toma de decisiones para la empresa. |

| |
|--|
| Nombre del Documento: Diagnóstico Organizacional: Una mirada hacia el futuro |
| Autor: Claudia Valenzuela, Roxana Ramírez, Nora González y Roberto Celaya Figueroa. |
| Referencia Bibliográfica: Valenzuela, C., Ramírez, R., González, N. & Celaya. R. (2010). <i>Diagnóstico Organizacional: Una mirada hacia el futuro</i> . Recuperado de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf |
| Palabras Claves de Búsqueda: Diagnóstico Organizacional, Psicología, Modelo Teórico |
| Palabras Claves del Artículo: Diagnóstico, organización, consultoría, empresa. |
| Ubicación: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf |
| Descripción: Este artículo busca comprobar si el Diagnóstico Organizacional se realiza para evaluar efectivamente la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. |
| Conceptos Abordados: Diagnóstico Organizacional, Sistema Organizacional, Organizaciones, Orígenes del Diagnóstico, |
| Observaciones: La aplicación del Diagnóstico organizacional de acuerdo al artículo es que ha crecido notablemente en los últimos tiempos, de tal modo que los especialistas encuentran día a día nuevas técnicas a su disposición. Las cuales, en efecto ayudan a detectar oportunidades de mejora y potenciar capacidades, |

| |
|---|
| Nombre del Documento: Tipos de Cultura Organizacional y Síndrome de Burnout |
| Autor: Gina Ingrid Yolanda Amorós Tirado, Paola Yocelyn Cataño Machado, Cristian Johnny Liñán Quintanilla y María Lourdes Rosell De Almeida |
| Referencia Bibliográfica: Amorós, G., Cataño, P., Liñán C. & Rosell, M. (2019) <i>Tipos de Cultura Organizacional y Síndrome de Burnout</i> . (Tesis de Maestría). Universidad ESAN, Lima. Recuperado de https://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1562 |
| Palabras Claves de Búsqueda: Diagnóstico Organizacional, Psicología, Metodologías. |
| Palabras Claves del Artículo: Cultura Organizacional, Síndrome de Burn Out, Modelo de Valores de Competencia de Cameron. |
| Ubicación: https://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1562 |
| Descripción: El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre los tipos de cultura organizacional basados en el Modelo de Valores de Competencia de Cameron & Quinn y el modelo tridimensional del Síndrome de Burnout de Maslach, para verificar si se estaba gestionando debidamente la cultura organizacional de la empresa y velar por la prevención del Síndrome de Burnout, |
| Conceptos Abordados: Cultura Organizacional, Síndrome de Burn Out, Agotamiento Emocional, Despersonalización, Realización Personal. |
| Observaciones: Este estudio identificó que se debe llevar a cabo una adecuada gestión de los tipos de cultura organizacional en las empresas para prevenir los riesgos psicosociales. Recomienda, además, dentro de las organizaciones promover la salud organizacional y de la población en general. |

| |
|---|
| Nombre del Documento: El Sistema de Innovación del Departamento del Atlántico: Una mirada desde la cibernética organizacional |
| Autor: Paola Andrea Amar Sepúlveda, Gerardo Lui Angulo Cuenta y Milena Margarita Ortega Buevas. |
| Referencia Bibliográfica: Amar, P., Angulo, G., Ortega, M. (2006). El Sistema de Innovación del Departamento del Atlántico: Una mirada desde la cibernética organizacional. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/260058410_EL_SISTEMA_DE_INNOVACION_DEL_DEPARTAMENTO_DEL_ATLANTICO_UNA_MIRADA_DESDE_LA_CIBERNETICA_ORGANIZACIONAL |
| Palabras Claves de Búsqueda: Diagnóstico Organizacional, Modelos, Actualidad. |
| Palabras Claves del Artículo: Innovación, Cibernética Organizacional, Modelo de Sistema Viable (MSV). |
| Ubicación: https://www.researchgate.net/publication/260058410_EL_SISTEMA_DE_INNOVACION_DEL_DEPARTAMENTO_DEL_ATLANTICO_UNA_MIRADA_DESDE_LA_CIBERNETICA_ORGANIZACIONAL |
| Descripción: Descripción: El artículo presenta aplicaciones del modelo de sistemas viables (MSV) como una propuesta de herramienta enfocada al diagnóstico de organizaciones. Se presentan finalmente conclusiones sobre la inviabilidad del sistema y se proponen recomendaciones para que este modelo pueda desarrollarse a un mediano plazo. |
| Conceptos Abordados: Gestión Tecnológica, Innovación, Sistema de Innovación y de Cibernética Organizacional. |
| Observaciones: A pesar del modelo MSV ser relativamente innovador en el mercado laboral como herramienta de diagnóstico, se concluye en esta investigación que para el departamento del Atlántico en ese momento no era un sistema viable para su aplicación, debido a que sus operaciones aún no interactúan sinérgicamente para dar paso a sistemas renovados que abran paso hacia una cultura de innovación. |

| |
|---|
| Nombre del Documento: Mejoramiento de la gestión universitaria basado en el Modelo de Sistema Viable. Caso de estudio: Universidad Libre |
| Autor: María Ramírez Sánchez; Victor Hugo Medina García y David de la Fuente García |
| Referencia Bibliográfica: Ramírez, M., Medina, V. & De la Fuente, D. (2009) <i>Mejoramiento de gestión universitaria basado en el Modelo de Sistema Viable. Caso de estudio: Universidad Libre.</i> Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3764214 |
| Palabras Claves de Búsqueda: Teoría, Psicología, Diagnóstico Organizacional. |
| Palabras Claves del Artículo: Cibernética organizacional, Modelo de Sistema Viable. |
| Ubicación: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3764214 |
| Descripción: En el estudio se presenta la metodológica basada en el Modelo de Sistema Viable (MSV) pretende estudiar, diseñar y ofrecer mecanismos individuales de viabilidad y mejoramiento de la gestión universitaria, para ello, se desarrolló un plan piloto de mejoramiento y rediseño organizacional, para lograr una organización más efectiva y viable |
| Conceptos Abordados: Cibernética Organizacional, Modelo de Sistema Viable, Identidad Organizacional. |
| Observaciones: Es importante comprender que la estructura organizacional de las diversas entidades no está conformada sólo por relaciones de autoridad y control, sino también, por normas, valores y conformidades de acuerdo a la cultura organizacional. |

| |
|---|
| Nombre del Documento: Diagnóstico Organizacional de Caja Huancayo, a través del Modelo Cibernético de Sistema Viable de S. Beer |
| Autor: Hernán Fausto Gómez Cisneros, Nilson Moisés León Abia y Ronald Fernando Serpa Meza. |
| Referencia Bibliográfica: Gómez, H., León, N. & Serpa, R. (2018). <i>Diagnóstico Organizacional de Caja Huancayo, a través del Modelo Cibernético de Sistema Viable de S. Beer</i> . (Tesis de Maestría). Universidad ESAN, Lima. Recuperado de https://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1409?show=full |
| Palabras Claves de Búsqueda: Teoría, Psicología, Diagnóstico Organizacional. |
| Palabras Claves del Artículo: Cibernética Organizacional, Modelo de Sistema Viable, Microfinanzas. |
| Ubicación: https://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1409?show=full |
| Descripción: Esta investigación tiene por objetivo general desarrollar el diagnóstico de Caja Huancayo, respecto a la adaptación frente a los cambios del entorno y seguir existiendo de la misma, lo que en la cibernética se entiende como viabilidad, a esto se suman las experiencias vividas por cada uno de los colaboradores. Para esto, se utilizó información primaria y secundaria, herramientas para la observación y entrevistas, para identificar las estructuras planteadas por el Modelo de Sistema Viable |
| Conceptos Abordados: Microfinanzas, Modelo de Sistema Viable, Cibernética Organizacional, Ley de la Variedad Requerida, Ingeniería de la Variedad, Homeostasis, Viabilidad |
| Observaciones: El estudio propone que Perú como país, tiene las condiciones necesarias para desarrollar las microfinanzas, ya que se tiene una adecuada tecnología crediticia para mejorar el desempeño y variedad de productos bancarios, esto proporcionaría mayor heterogeneidad en el mercado. |

| |
|--|
| Nombre del Documento: Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: el modelo "AMIGO" como base de la metodología "Prevenlab/Psicosocial" |
| Autor: José Peiró. |
| Referencia Bibliográfica: Peiró, J. (1999). <i>Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: el modelo "AMIGO" como base de la metodología "Prevenlab/Psicosocial"</i> . Recuperado de https://journals.copmadrid.org/jwop/art/7143d7fbadfa4693b9eec507d9d37443 |
| Palabras Claves de Búsqueda: Diagnóstico Organizacional, Psicología, Modelo Amigo, Recursos Humanos. |
| Palabras Claves del Artículo: Prevención de riesgos laborales, factores psicosociales, diagnóstico organizacional, cambio organizacional, salud laboral. |
| Ubicación: https://journals.copmadrid.org/jwop/art/7143d7fbadfa4693b9eec507d9d37443 |
| Descripción: Se resaltan las principales características de la metodología Prevenlab-Psicosocial enfocada al análisis y evaluación de riesgos y a la elaboración de planes de prevención respecto a la ergonomía y psicosociales de las organizaciones empresariales. Esta metodología se respalda en el modelo de Análisis Multifacético para la Intervención y Gestión Organizacional (AMIGO) que le brinda el marco conceptual. |
| Conceptos Abordados: Factores Psicosociales, Riesgo, Prevención y Legislación española, Características de Intervención |
| Observaciones: El modelo AMIGO es útil como guía para orientar la planificación y e identificación de diferentes secuencias estratégicas de intervenciones en prevención, las cuales dan mayor articulación a programas preventivos y de intervención a las problemáticas que se pueden encontrar. |

| |
|--|
| Nombre del Documento: Diagnóstico de las resistencias organizacionales al cambio en la innovación de metodologías de enseñanza en la Especialidad de Ingeniería Electrónica |
| Autor: Álvarez Agüero, Carmen María , Callupe Pérez, Rocío Liliana y Verano Legarda, Pamela Margarita |
| Referencia Bibliográfica: Agüero, C., Callupe, R. & Verano, P. (2019). <i>Diagnóstico de las resistencias organizacionales al cambio en la innovación de metodologías de enseñanza en la Especialidad de Ingeniería Electrónica</i> . (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14595 |
| Palabras Claves de Búsqueda: Diagnóstico Organizacional, Psicología, Perú, Modelo |
| Palabras Claves del Artículo: Cambio organizacional , Métodos de enseñanza ,Educación superior |
| Ubicación: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14595 |
| Descripción: Esta tesis tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional de las resistencias al cambio , para ello aplica el modelo de gestión del cambio de McKinsey para implementar una metodología innovadora en la aplicación de la enseñanza del curso de Proyecto Electrónico 1 -PE1. |
| Conceptos Abordados: Cambio organizacional, Métodos de enseñanza ,Educación superior, Modelo de las 7S. |
| Observaciones: Finalmente, en este estudio se concluye a través del modelo de McKinsey que las resistencias organizacionales identificadas son: inercia estructural, enfoque del cambio limitado, inercia de grupo, amenaza a la pericia, y amenaza a las relaciones de poder establecidas. |

| | |
|--|---|
| Nombre del Documento: Estudio de la exitosa gestión de una institución de formación profesional peruana desde el enfoque de Sistemas de Stafford Beer. | |
| Autor: Julio Ernesto Quispe Rojas1 Y Julio Enrique Quispe Tuesta. | |
| Referencia Bibliográfica: Quispe, J. & Quispe, E. (2011). <i>Estudio de la exitosa gestión de una institución de formación profesional peruana desde el enfoque de Sistemas de Stafford Beer</i> . Recuperado de https://revistaeciperu.com/wp-content/uploads/2019/01/20110043.pdf | |
| Palabras Claves de Búsqueda: Teoría, Psicología, Diagnóstico Organizacional. | |
| Palabras Claves del Artículo: cibernética, complejidad, entorno, modelo de sistema viable, formación profesional | |
| Ubicación: | https://revistaeciperu.com/wp-content/uploads/2019/01/20110043.pdf |
| Descripción: El estudio se realizó en una institución de formación profesional peruana, SENATI, con catorce sedes zonales y más de cuarenta centros de formación profesional en todo el Perú, dedicada a la formación profesional técnica. | |
| Conceptos Abordados: Modelo MSV, Componentes, Sistemas Viabiles. | |
| Observaciones: El Modelo MSV aplicado en el SENATI, muestra su utilidad para identificar los componentes y las relaciones entre ellos y su entorno, y determinar si el sistema es viable, verificar si se puede interpolar a partir de los resultados, en un estudio inicial; los resultados en el caso del SENATI comprueban una gestión exitosa | |