

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Las empresas son sistemas complejos organizados de tal manera que contribuyen con el desarrollo de una sociedad, así como también con el del país, tomando en cuenta que su objetivo primordial es satisfacer sus necesidades propias y las de sus clientes a través de un adecuado intercambio con beneficio.

De lo anteriormente expuesto se puede inferir que las empresas son entes organizados, de tal manera que pueden realizar sus actividades sistemáticamente a través de la administración considerando que esta es la medula de toda empresa productora, ya sea de bienes o de servicios.

Los autores Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki sitúan el origen del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, con el estudio de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company en los Estados Unidos. En esta empresa se estudió el efecto que las condiciones laborales tenían sobre el rendimiento y productividad de los trabajadores. Sin embargo, se considera que el movimiento como tal, surge a partir de 1962, como un conjunto de ideas con respecto al hombre, la organización y el ambiente, buscando el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. El DO surge después de la teoría del comportamiento pero con un enfoque sistemático.

En el 2002 se realizó un trabajo de investigación de carácter descriptivo con diseño de campo, en la empresa de Servicio Riveca del Estado de Mérida, basado en el Desarrollo Organizacional y relaciones interpersonales de la

misma. Este trabajo determino que las fuerzas internas como aspectos tecnológicos, de comunicaciones y actitudes de los empleados son claves para impulsar la empresa y aumentar la eficiencia empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento y técnicas de Desarrollo Organizacional.

Los antecedentes anteriormente expuestos, el desarrollo tecnológico, humano, la creciente competencia, la modificación de sistemas económicos y cambios políticos, se considera pertinente realizar una investigación que permita diseñar un modelo de Desarrollo Organizacional en la Unidad de Hemodiálisis – DIAL RIOS de la Ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos, como medio para mejorar su eficiencia y oferta de servicio ante la creciente demanda de las personas que padecen de insuficiencia renal.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.2.1. Planteamiento del Problema

En un medio altamente competitivo, caracterizado por un proceso de interacción intensivo entre personas y organizaciones, es importante establecer mecanismos que permitan cumplir a cabalidad con las demandas que estas requieren.

Las organizaciones en su mayoría se enfocan a ser más productivas en función de satisfacer a sus clientes, por lo cual es primordial para las mismas esforzarse, y trabajar sobre la base de unas metas, estableciendo estrategias claras para los departamentos involucrados en el proceso; de manera que el grado de productividad se incrementa de una forma eficaz y eficiente con el fin de cumplir los objetivos planteados.

Generalmente el proceso de cambio planificado dentro de las organizaciones, se basa fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento

continuo que debe darse dentro de las estructuras para que de esa manera puedan responder a la misión y visión que sea han establecido, y orientar el comportamiento de los individuos hacia el fin que persiguen los objetivos corporativos para alcanzar la mayor calidad y productividad de las mismas.

En la actualidad, debido al fenómeno de la globalización que se está gestando a nivel mundial, las organizaciones tienden a fusionarse estratégicamente con la finalidad de atacar las demandas del entorno y las demandas internas de la empresa. Es necesario que las empresas tomen en cuenta que no se puede actuar de manera precipitada y reactiva, por lo que se debe tener presente la gran importancia de la planificación, organización, liderazgo y control, siendo esto motivo de adaptación de una gerencia con miras a la excelencia enfocando sus pasos hacia una gestión de calidad organizacional donde el recurso humano este plenamente identificado con los objetivos empresariales, para lo cual se aplica un recurso para hacer frente a todo esto, conocido como Desarrollo Organizacional (DO).

El DO es el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

En este sentido, dentro de las organizaciones, el capital humano va de la mano con el sistema tecnológico y económico para el desarrollo de las mismas, lo cual permite interactuar entre ellos generando operaciones orientadas a la ejecución de sus estrategias y al logro de sus metas, la optimización de estas operaciones conduce al cumplimiento de la misión y en consecuencia, las empresas son productivas.

La productividad y el desempeño del capital humano se asocian al comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, considerando capacidad, habilidad, satisfacción de necesidades y su forma de relacionarse.

En el caso de la Unidad de Hemodiálisis – DIAL RIOS de la Ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos, dedicada a la prestación de servicios integrales a personas con insuficiencia renal, confronta el problema de sobredemanda debido al alarmante incremento de personas que padecen de esta terrible enfermedad dentro del contexto de la Provincia de Los Ríos.

1.2.2. Formulación del problema

Ahora bien, ante lo ya señalado se deriva la siguiente interrogante de la investigación:

¿Cómo diseñar un modelo de Desarrollo Organizacional (DO) para mejorar la competitividad de la Unidad de Hemodiálisis – DIAL RIOS de la Ciudad de Babahoyo de la Provincia de Los Ríos?

1.2.3. Subpreguntas

¿De qué manera se establecen los lineamientos para fortalecer el servicio de la Unidad de Hemodiálisis – DIAL RIOS de la Ciudad de Babahoyo de la Provincia de Los Ríos?

¿Cómo identificar los problemas de crecimiento e identidad la Unidad de Hemodiálisis – DIAL RIOS de la Ciudad de Babahoyo de la Provincia de Los Ríos?

¿De qué manera proponer lineamientos de Desarrollo Organizacional que estimulen la competitividad de DIAL RIOS?

1.3. DELIMITACION DEL PROBLEMA O INVESTIGACION

1.3.1. Objeto de Estudio

El trabajo investigativo se realizó para fortalecer el crecimiento de DIAL – RIOS con el diseño de un modelo de Desarrollo Organizacional (DO).

1.3.2. Campo de acción

- El Desarrollo Organizacional (DO) es aplicable a todo tipo de organización.
- Se estudió a la Unidad de Hemodiálisis DIAL – RIOS de la Ciudad de Babahoyo.

1.3.3. Periodo de la Investigación

La investigación se realizó durante el primer semestre del año 2012.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.4.1. Objetivo General

Proponer un modelo de Desarrollo Organizacional como herramienta para mejorar la competitividad de la Unidad de Hemodiálisis – DIAL RIOS de la Ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar políticas, normas y estrategias en la Unidad de Hemodiálisis – DIAL RIOS de la Ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos que permitan un mejor desarrollo institucional.

- Identificar problemas de crecimiento en DIAL-RIOS como respuesta al cambio en la organización.
- Proponer lineamientos a través del Desarrollo Organizacional (DO) para mejorar la competitividad de la Unidad de Hemodiálisis – DIAL RIOS de la Ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos.

CAPITULO II

JUSTIFICACION Y FUNDAMENTACION TEORICA DE LA INVESTIGACION

2.1. Justificación

El estudio a realizar esta enmarcado en el concepto de gerencia moderna para administrar eficientemente los recursos, promoviendo alternativas de desarrollo integral dirigido al diseño de lineamientos para fortalecer la competitividad DIAL RIOS.

Desde esta perspectiva, es necesario destacar que en la actualidad la gerencia debe hacer énfasis en el Desarrollo Organizacional, pues este factor aparece como un elemento estratégico de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de las competencias de las personas, a través del trabajo coordinado, aplicando líneas de acción dirigidas a fortalecer la eficiencia y eficacia.

Lo antes mencionado establece la importancia que fundamenta la presente investigación, la cual va dirigida a proporcionar a la gerencia de la organización, lineamientos que van a servir de base para incrementar la competitividad en la organización.

La presente investigación es importante desde el punto de vista gerencial por

cuanto se dará respuesta al cambio en la organización objeto de estudio que le permitirá adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y alcanzar un mayor nivel de eficiencia.

2.1.1. Limitaciones

En esta investigación, no se visualizan limitaciones para el desarrollo de la misma, ya que es de completa aprobación y conocimiento de la empresa de quien se obtendrá toda la información necesaria para su realización.

2.2.MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1. Fundamentación Teórica

Antecedentes del Desarrollo Organizacional

Como teoría administrativa, el desarrollo organizacional constituye un movimiento que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista.

Algunos autores incluyen el DO dentro de la corriente científico-administrativa denominada neo-humana-relacionista como una proyección de la teoría del comportamiento organizacional.

Un bosquejo histórico del desarrollo organizacional explicará la evolución del término, así como algunos de los problemas y la confusión que lo rodea. Tal como se utiliza hoy, el desarrollo organizacional tiene cinco grandes precedentes (raíces):

- **Entrenamiento en el laboratorio:** Esta raíz del desarrollo organizacional fue la pionera en utilizar el entrenamiento en el laboratorio, llamado también grupo T: un grupo pequeño cuyos miembros aprenden de su interacción personal y de una dinámica en evolución respecto a cosas como las siguientes: relaciones interpersonales, crecimiento personal, liderazgo y dinámica de grupos.
- **Investigación de la acción:** Este segundo movimiento que condujo al nacimiento del desarrollo organizacional como un campo práctico de la sociología. Este segundo precedente se refiere a la investigación de la acción y a la retroalimentación por encuesta.

- **Enfoques normativos:** Los avances intelectuales y prácticos del entretenimiento en el laboratorio y la retroalimentación/ investigación de la acción son antecedentes que se acompañaron con la convicción de que el enfoque de relaciones humanas constituía "una forma óptima" de administrar las empresas.

Según el programa de administración participativa, las empresas tienen uno de los cuatro tipos de sistemas de administración, los cuales son:

- Sistemas autoritarios explotadores
- Sistemas autoritarios benevolentes
- Sistemas consultivos
- Sistemas de grupos anticipados

- **Calidad de la vida laboral:** La aportación de este precedente al desarrollo organizacional puede explicarse en dos fases. La primera corresponde a los proyectos diseñados en Europa durante la década de los cincuenta y a su aparición en Estados Unidos una década después de los cincuenta y a su aparición en Estados Unidos una década después. Con base en la investigación de Eric Trist y sus colegas en el Tavistock Institute of Human Relations de Londres, los pioneros de Gran Bretaña e Irlanda, de Noruega y Suecia prepararon diseños de trabajo tendientes a integrar mejor la tecnología y las personas. Generalmente requería la participación conjunta de sindicatos y directivos para el diseño del trabajo; los diseños finales daban a los empleados gran discrecionalidad, diversidad de tareas y retroalimentación acerca de los resultados. Acaso su característica distintiva de la calidad en el trabajo fue el descubrimiento de la modalidad de los grupos autodirigidos de trabajo. En la segunda definición se le considera como enfoque o método, es decir, se parte de las técnicas y procedimientos con que se mejora el trabajo. Era un sinónimo de métodos como los siguientes: enriquecimiento del trabajo, equipos autodirigidos y comités de

administración del trabajo. Tal orientación técnica provenía principalmente de la creciente publicidad dada a los proyectos de calidad de la vida laboral.

- **Cambio estratégico:** Este precedente ha influido recientemente en la evolución del desarrollo organizacional. A medida que las empresas con su ambiente tecnológico, político y social se han vuelto más complicadas e inciertas, lo mismo ha sucedido con la magnitud y la complejidad del cambio organizacional. Es una tendencia que requiere una perspectiva estratégica y que alienta a ese nivel los procesos del cambio planificado.

El Desarrollo Organizacional empezó a tomar fuerza en 1957 como un intento de aplicar algunos valores y conocimientos a las organizaciones. También considerando como un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda externa o interna de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio; tales esfuerzos son relativamente nuevos, pero están desarrollándose visiblemente en los Estados Unidos, Inglaterra, Japón, Holanda, Noruega, Suecia y otros países.

Definiciones del Desarrollo Organizacional

De una forma simplificada puede definirse el DO como todo cambio planeado. La planificación del cambio organizacional se sustenta en la idea de una organización y un sistema social que han de evolucionar dinámicamente y armónicamente, para lo cual el desarrollo de la organización ha de ser un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales.

El DO es una respuesta de la organización a la necesidad de cambiar. Toda organización funciona dentro de un ambiente dinámico sujeto a transformaciones que exigen a la misma una adaptación continua de sus características y comportamientos.

Ello exige a la organización establecer un proceso de cambio planeado, es decir, un programa de DO destinado a propiciar y mantener nuevas formas de organización y a desarrollar procedimientos más efectivos de planificación, de toma de decisiones, de comunicación.

Existen diferentes conceptualizaciones sobre “Desarrollo Organizacional”, aquí algunas de la más importante y las cuales están enfocadas a un área específica:

Muchinsky (1994) en su libro Psicología Laboral, manifiestan que el DO es una subdisciplina de la Psicología Organizacional, que evoluciona muy rápidamente y que es un esfuerzo de toda la organización apoyada por la alta gerencia. Esta definición muestra a continuación tendencia psicológica del DO:

“El DO es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización dirigido desde la cumbre, para incrementar la eficacia y la salud de la organización a través de una intervención planificada sobre la organización utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta”

Y por último tenemos el concepto del DO, en el cual este se expone como una estrategia gerencial:

“El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la

organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción.”

En este se habla del DO, como estrategia gerencial que deber ser apoyada por la cúpula de la empresa, pues sin el concurso o compromiso de estos, es muy probable que el programa fracase. Así mismo apunta al cambio y la necesidad de contar con personas que faciliten el mismo, pues el DO representa un mejoramiento continuo dentro la organización. El DO a su vez va detectando necesidades las cuales deben ser trabajadas, implementando constantemente nuevas estrategias.

La anterior definición toca implícitamente otros aspectos que también deben ser mejorados por la organización como ser: la visión del liderazgo, la capacitación, la negociación y el manejo de la cultura organizacional con todos sus elementos, siendo este último aspecto uno de los más importantes pues es el fundamento de toda organización es la cultura y su gerenciamiento es muy delicado, puesto que representa la estructura misma de la empresa.

En el concepto siguiente se menciona la cultura organizacional y la forma en como maneja el DO los problemas de la organización:

“Desarrollo organizacional (DO) es un esfuerzo a largo plazo, apoyado par la administración gerencial, en la mejora de los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización a través de la administración eficaz de la cultura organizacional”

El principal fundamento teórico del DO está en la ciencia del comportamiento. Sin embargo, aunque, a veces, se considere al DO como una parte de la psicología, el DO tiene un fuerte componente administrativo. Un proceso de DO implica una intervención en aspectos emocionales, esto es, comportamentales de la organización, pero también, en los aspectos estructurales y formales.

En realidad, el DO implica una convergencia e integración de técnicas de intervención psicológicas con las técnicas de intervención administrativa, bajo el convencimiento de que ninguna de las dos funciona aisladamente. Podemos concluir diciendo que el DO se enfoca sobre la cultura, los procesos y la estructura de una organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

Existen múltiples definiciones de DO, pero la mayoría de ellas coinciden en una serie de puntos comunes:

- Que el DO es un campo de las ciencias de la conducta.
- Tienen un carácter aplicado, es decir, operacional práctico.
- Busca el cambio planificado.
- Tiene un carácter integral, es decir, se aplica a la totalidad de la organización como un sistema (cultura, estructura, procesos...)
- Implica una intervención a largo plazo.
- Tiene como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia. Para lograrla utiliza la participación y el compromiso

De las anteriores definiciones, tomadas como ejemplo, y que se repiten con pocas variaciones en la mayoría de los autores consultados, podemos llegar a las siguientes conclusiones generales acerca del concepto de Desarrollo Organizacional:

1. Es una estrategia educacional compleja.

Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.

2. Dirigida a toda la Organización.

El esfuerzo implica un cambio en toda la entidad, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda la organización.

3. Administrada desde la alta gerencia.

Si bien en este punto discrepan algunos autores, la experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores el programa de D.O. tiene pocas probabilidades de tener éxito.

4. Sus objetivos son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización.

Este es un punto fundamental en el que coinciden la mayoría de los autores.

5. Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas

Estas intervenciones se dan en los procesos de la organización, usando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento.

Objetivos Del Desarrollo Organizacional

Los objetivos del Desarrollo Organizacional tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos: mejorar la efectividad organizacional, y potenciar las relaciones del factor humano.

-Mejorar la Efectividad Organizacional.

Esto tiene que ver con la conformación de grupos como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la consolidación de la organización con objetivos actualizados, la visión estratégica de desarrollo de la organización, y la introducción de la dirección de objetivos con criterio de integración, en la cual prevalece la consecución de los objetivos empresariales comprometidos con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de la organización.

- Potenciar las Relaciones Humanas.

Esto implica lo siguiente:

- a) El desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones.
- b) La tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad.
- c) El aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el equipo.
- d) Ponderar la organización informal, que es la verdadera vivencia que se da en una empresa y que se constituye en foco de «conflictos» o «no conflictos». Existe la creencia en los investigadores, que las autoridades que solo manejan las relaciones formales y estarían careciendo de habilidades para manejar las informales, y por lo tanto conoce la riqueza de contenido de las relaciones interpersonales, que le da vida y sentido a la organización.

El trabajo del desarrollo organizacional

El trabajo diario de los grupos encargados del desarrollo organizacional es el análisis de los distintos departamentos de la empresa y asegurar que estén adecuados con las necesidades operativas del negocio. Para eso necesitan asegurar que cada división, departamento, grupo de trabajo, etc., esté adecuadamente dotado de los recursos necesarios, económicos y otros, para hacer frente a las necesidades de sus actividades dentro de sus entornos. Como parte de este análisis, evalúan las carencias y las formas de cubrir estas carencias, en el contexto de los recursos disponibles de la empresa. También analizan las formas de trabajar entre los distintos departamentos y grupos de trabajo y diseñan formas de limar problemas.

Además, deben analizar todos los aspectos que puedan impactar a las distintas partes del negocio y sobre sus necesidades de recursos. Para eso, los equipos de desarrollo organizacional deben analizar todos los cambios y desarrollos potenciales, incluso los posibles imprevistos, que puedan impactar las actividades de la empresa y de su forma de trabajar. Estos cambios y desarrollos vienen de cualquier parte, tanto dentro como fuera de la empresa, incluyendo los siguientes:

- ✓ La competencia.
- ✓ La tecnología.
- ✓ La innovación.
- ✓ Las formas de hacer lo que cada departamento hace.
- ✓ La educación y la formación.
- ✓ Los clientes y su demanda.
- ✓ La cadena de suministro.

- ✓ Las alternativas tecnológicas.
- ✓ Las alternativas de proveedores, etc.
- ✓ La logística.
- ✓ La regulación y legislación.

El desarrollo organizacional es un proceso que nunca termina, ya que son cambiantes las empresas, los procesos, los entornos, local, nacional e internacional, la tecnología y las formas de trabajar. Todo cambio impacta el trabajo de la empresa y desarrollo organizacional debe medir estos impactos y responder a ellos dentro de la visión, los valores y la misión de la empresa.

El desarrollo organizacional es parte fundamental de la gestión del cambio en una empresa, cambio que es inevitable, y es un labor muy importante que, cuando no lo hace un departamento especializado de la empresa, lo hace el empresario, aunque no sepa que lo esté haciendo.

Criterios de Intervención

En el apartado anterior se hacía referencia a la discrepancia, existente entre los diferentes autores, sobre la conveniencia de iniciar las intervenciones de D.O. en los diferentes niveles de la organización. En términos generales, los criterios se dividen en las siguientes opciones:

- 1.- Empezar en la gerencia (nivel organizacional más alto).
- 2.- Empezar con las personas.
- 3.- Empezar donde haya problemas

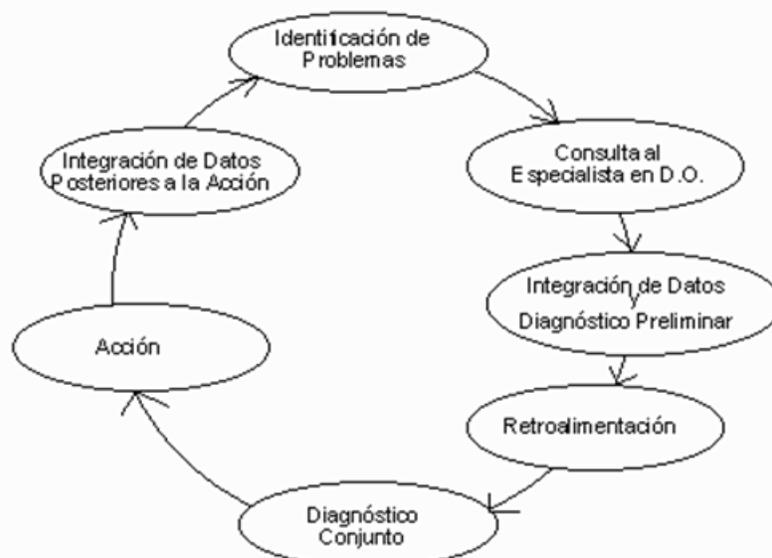
Beckhard, recomienda que se debe iniciar en la alta gerencia enfoque de producción) mientras que Schein, recomienda el nivel personal (enfoque humano). En la práctica, sin embargo, ha sido el último criterio mencionado (empezar por donde haya problemas), el que ha prevalecido, si bien contando siempre con el apoyo o la simpatía de la alta gerencia.

Modelo del desarrollo organizacional.

Modelo cíclico.

Muchos modelos de DO han sido diseñados. El modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.

Modelo Cíclico del DO



1.- Identificación del Problema. Una persona clave en la organización por siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio). El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no comienzan con los ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rápido posible. En el caso de Gould Electronics , los ejecutivos reconocieron la necesidad de realizar esfuerzos específicos para llevar a cabo el cambio.

2.- Consulta con un Especialista en DO. Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro. Gould utilizó ambos, agentes de cambio tanto internos como externos. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

3.- Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar. Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por semiestructuradas entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. De acuerdo con Michael Beer, "Esta secuencia permite un efecto embudo, cambiando del énfasis en observaciones generales a mediciones específicas y diagnóstico". La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.

4.- Retroalimentación. En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no está preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.

En una ocasión, un administrador de planta preguntó a un consultor de DO por qué el staff de la administración no trabajaba mejor junto con él. Después

de entrevistar al staff, el consultor determinó que el staff no respetaba el conocimiento técnico del administrador de la planta. También, los miembros del staff estaban confiados en que el administrador podría ser acabado por la oficina corporativa a causa de su ineffectividad. Consecuentemente, miembros del staff estaban compitiendo entre ellos mismos por una posible promoción a la posición de administrador de planta. En el reporte de lo descubierto del administrador de la planta, el consultor no debía identificar las fuentes de su información. Sin embargo, en la retroalimentación había presentado diplomáticamente la información para prevenir reacciones defensivas.

5.- Diagnóstico Conjunto de Problemas. En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. Schein nota que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente es a veces "no está dispuesto a creer el diagnóstico o ha aceptar la prescripción... yo sospecho muchas empresas tienen sus cajones llenos de reportes de consultores, cada uno con diagnósticos y recomendaciones las cuales no han sido lo suficientemente entendidas o no han sido aceptadas por el 'paciente' ". En este punto el cliente puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido. Por ejemplo, en una situación de un empleado de alto nivel que aparecía como el problema, puede cambiar; al respecto, después de exhaustivos análisis llegó a ser obvio que el no había tomado la suficiente capacitación como empleado de primer ingreso para desarrollarse adecuadamente. Al cambiar la posible solución, ésta tendría un costo mayor de lo que parecía el problema.

6.- Acción. Enseguida, el consultante y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

7.- Integración de Datos después de la Acción. Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de DO es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

Esquema de trabajo del desarrollo organizacional

El esquema de trabajo en el que se efectúa el desarrollo organizacional se divide en aspectos internos y externos.

Aspectos internos del desarrollo organizacional:

- ✓ **Estructural.-** Comprende la institución como tal en su tiempo, su espacio físico y su ubicación geográfica.

- ✓ **Administrativo.-** Se refiere a la estructura orgánica que conforman la institución de acuerdo a la misión para la cual fue creada.
- ✓ **Normativo.-** Las políticas, las metas, los objetivos y las estrategias bajo las cuales se rige la institución.
- ✓ **Tecnológicos.-** Se refiere a los instrumentos y conocimientos científicos con los que cuenta la institución para brindar una mejor atención a los usuarios.
- ✓ **Social humano.-** Se refiere básicamente a los recursos humanos con los que se cuenta y al complejo de profesionales que se requieren para cumplir con los objetivos institucionales.

Aspectos externos del desarrollo organizacional:

- ✓ **Entorno político.-** comprende el área de acción que tiene la institución.
- ✓ **Entorno socio-económico.-** Enfatiza en el bienestar que obtenga la población y el presupuesto que se asigna a la institución para cumplir con sus acciones.

Tareas específicas del DO

La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye

entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello.

Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana.

Confluye igualmente en esta problemática las modalidades de conducción (liderazgo) de los cuadros directivos de la organización. Desgraciadamente esta conducción es dejada a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad. Esto sin considerar que una buena dirección implica el disponer de conocimientos modernos en el área y de su aplicación apropiada.

El conocimiento efectivo de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales ayuda a cada cual a comprender su propia acción y la de los otros, permitiendo en consecuencia una mejor adecuación en relaciones humanas. Se evitan así los roces y conflictos que constituyen un verdadero cáncer en la productividad de los grupos de trabajo. Es por eso necesario desarrollar programas de capacitación en el área, con un balance adecuado entre teoría y práctica (porque solamente aprendizaje mecánico de procedimientos, sin

entender la significación de ellos, puede llevar a resultados absolutamente contraproducentes). En suma, la capacitación de Directivos y Supervisores es esencial en el DO.

Una tarea fundamental, compleja y ardua es la del manejo eficiente de la información. Para ello se requiere de comunicaciones eficientes cuya base esencial son buenas relaciones humanas (recordar al respecto aquello de que "No hay peor sordo que el que no quiere oír").

La gran cuestión en toda organización es la productividad que allí desarrollen los distintos equipos de trabajo. Desde luego se trata de alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos sin olvidarnos de la efectiva colaboración individual para los objetivos de que se trate, lo que es absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de proseguir en un progreso satisfactorio.

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración (que corresponde al conocido "ponerse la camiseta") es la resultante de una cantidad de factores entre los cuales destaca la relativa satisfacción que tenga cada uno en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización. Se trata entonces de promover las condiciones que confluyan en este sentido y, asimismo, eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello.

Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades de la organización. El conformar la

organización a sus objetivos y tareas se convierte por lo tanto en una acción ineludible.

En suma el Desarrollo Organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier Organización: 1) los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias, 2) las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.) y 3) los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida. y permiten el desarrollo de la organización.

Condiciones para el desarrollo organizacional

Según Blake y Mouton, a diferencia de los enfoques evolutivos o revolucionarios, el desarrollo organizacional debe ser sistemático, es decir de acuerdo a un diseño planeado de conceptos y estrategias, de tácticas y técnicas para transformar una empresa de la situación en que se presenta, hacia el logro de una situación de excelencia.

Un objetivo tan profundo y de tan importante significación como es la excelencia de la compañía es difícil de lograr, pues tal excelencia, es compleja.

Varios requisitos distinguen el cambio que se lleva a cabo por medio de un desarrollo sistemático, comparado con la forma evolutiva. Estos requisitos se consignan a continuación, y de acuerdo al grado en que estas condiciones se logren, se aumenta la probabilidad del éxito:

a) Para cambiar una organización, es necesario cambiar, toda la organización.

Esto implica conceptualizar la empresa como una masa en movimiento, con inercia. Es necesario vencer el movimiento de inercia antes de que pueda ocurrir un cambio en la dirección o velocidad del movimiento de la masa.

Para que el desarrollo de una organización logre pasar de su situación dada a una operación dirigida y orientada para que dé utilidades y se involucre a una cultura empresarial en la solución de problemas, tiene que comprometer el esfuerzo de cada uno de los miembros de la organización. Requiere una masa, movilizar sus energías y aplicarlas en una forma clara, orientada y ajustada.

Algunos miembros de las empresas sin embargo, tienen tal independencia que pueden tomarse como un todo en el desarrollo de la organización. En esta forma, el desarrollo organizacional puede llevarse a cabo en unidades de un sistema total empresarial.

b) Para cambiar una organización, es necesario que quienes la dirigen conduzcan el cambio.

Aunque esto parezca una verdad de perogrullo, los directivos deben dirigir la organización. Los directivos que la dirigen se comparan con los jefes que pueden autorizar, delegar o aprobar sobre la base de la autoridad y la responsabilidad que por virtud de su rango, les ha otorgado la organización.

Cuando los jefes se convierten en líderes y se han convencido a sí mismos de la importancia del cambio, se ha superado la mayor barrera al retardo.

Más aún, cuando los jefes dirigen, se ha movilizado una fuente primaria de impulso y crecimiento para el desarrollo de la organización.

Cuando los gerentes de niveles medios ven a los líderes, dedicados activa y personalmente al desarrollo de la organización, se comunica a toda la organización una actitud positiva hacia el cambio. Esta actitud no puede expresarse en otra forma. «Ver es creer» es casi lo opuesto de «Haz lo que yo digo, no lo que yo hago», y la gente sabe bien esto.

c) Para cambiar una organización, el esfuerzo debe hacerlo la misma organización y en una operación de conjunto.

El cambio no se puede esperar únicamente de un grupo de consultores. Tampoco se puede delegar a un grupo determinado, comité o staff, ni a uno u otro órgano de la organización. Hacer tal sería colocar el problema en el lugar inadecuado. Pero cuando los responsables de los resultados de la organización, se obligan a sí mismos, profunda y totalmente, se desarrolla un sentido personal de compromiso para cambiar las condiciones que pueden mejorar aquellos resultados.

Se presenta una situación tal que «pueden ocurrir cosas». Ellos personalmente se hacen responsables de los resultados y adquieren un conocimiento real de las necesidades y de los requisitos para el cambio.

Esta circunstancia contribuye aún más a eliminar la resistencia al cambio. Por el contrario, cuando a las personas a cargo de los resultados de la operación se les pide que cambien, sin que entiendan qué necesidades deben alterarse y por qué y si se espera que cambien simplemente por la fe,

en lugar de hacerlo por creer en su necesidad, surgen situaciones de resistencia y de resentimiento.

d) Para cambiar una organización es necesario aplicar formas sistemáticas de análisis y reflexión con el fin de lograr un modelo de excelencia.

Para crear un modelo de excelencia en una organización, tanto los que la dirigen, como los que la operan, deben adquirir la competencia y la capacidad de pensar en función de la lógica empresarial. Con este respecto hay una contradicción en la cultura administrativa de nuestro medio. La noción simplista es que quienes han completado una educación y luego han ingresado a los negocios, automática y fundamentadamente han adquirido la lógica del pensamiento sobre cuyo principio se basan las operaciones empresariales.

Si no se toma en cuenta esto, aún en las Facultades de Administración de Empresas, o de Ciencias Administrativas, es improbable que los estudiantes aprendan a tener un conocimiento tan profundo y agudo que mueva y guíe las decisiones empresariales en la sociedad y en la economía. Es aún menos probable que lleguen a valorarlas.

Con escasas excepciones, estos conocimientos sólo llegan después de años de experiencia, durante los cuales se han examinado dilemas fundamentales sobre cómo manejar las fuentes humanas y materiales de la sociedad, y cómo mover la iniciativa y la innovación tan esenciales en la búsqueda de nuevas y mejores formas para el desarrollo.

Sin duda la burocratización, la aceptación de estándares de mediocridad, la tolerancia a la ineficiencia de cada día y todo lo referente a estos asuntos, probablemente puedan enseñar a los gerentes del mañana lo realmente opuesto de lo que necesitan entender para crear una excelencia genuina y tener una capacidad de competencia en la organización.

La estrategia de enfoque en la evaluación de cualquier actividad empresarial, consiste en Primero, definir claramente las condiciones que pueden identificarse adecuadamente como excelentes; Segundo, definir la situación tal como existe, en términos claros y dinámicos, e incluir en ella el análisis de causa y efecto, y Tercero, comparar, evaluar, e identificar analogías y diferencias entre la excelencia y lo que ahora existe.

e) Para cambiar una organización es necesario ver, entender, y comprometer a sus miembros en el cambio de todas aquellas actividades que no son en la actualidad, lo que deberían ser.

Esto quiere decir que se debe atender cada detalle, cada escondrijo y grieta de la actividad empresarial. Debe removerse cada pieza, poner en tela de juicio cada compromiso. No se da por aceptada ninguna forma de dirigir la organización. Nada es irrevisable.

¿Por qué es esto tan importante? ¿Por qué no se da por aceptada cualquier situación de status quo? ¿Por qué no se dejan tranquilas aquellas cosas que parecen funcionar normalmente? Porque quienes se han dedicado al desarrollo sistemático, repetidamente, observan que las formas de actuar más aceptadas, a la luz de un examen objetivo con frecuencia son las menos aceptadas cuando se analizan bajo el criterio de excelencia.

El hecho de que algo parezca bien, o se crea correcto, no es una prueba suficiente para que sea correcto. La prueba de esta afirmación se encuentra en el desafío deliberado y el análisis de si lo que se está haciendo debe hacerse y si se está haciendo en la mejor forma posible. Solamente cuando a estas preguntas se les ha dado una respuesta afirmativa hay una justificación para repetir mañana las acciones que se iniciaron ayer.

Con frecuencia encontramos que muchas de las rutinas se han convertido en rituales de la organización. Los rituales pueden rechazarse en lugar de estos, efectuar acciones correctas, pero únicamente después de llevar a cabo un análisis de excelencia. Hay que revisar el statu quo, detener la satisfacción y obviar lo que posteriormente puede llegar a ser una crisis de satisfacción.

f) Para cambiar una organización, es necesario que quienes la dirigen estudien su situación en términos específicos y operacionales, tales como las actividades de mercadeo, fabricación, investigación y desarrollo, en el área de la administración de las finanzas y el personal, así como de la dirección y la revisión de las metas empresariales.

Pueden ser necesarios y con frecuencia lo son, algunos argumentos filosóficos y abstracciones conceptuales como una etapa hacia el cambio. Pero ellos no son nunca suficientes. Hablar de un concepto es bien diferente de lograr que ese concepto se transforme en la realidad de la acción. El cambio se logra solamente cuando lo que se está haciendo hoy es diferente de lo que se estaba haciendo ayer.

De otro lado, una acción sin conceptos que la guíen, es poco menos que ensayo y error, y, en este sentido, es entonces esencial recompensar la posesión de conceptos válidos y claros. Pero unos conceptos sin acción son,

más o menos, un juego intelectual. Por invisible que sea, cada acción humana se basa en un concepto. La meta para el desarrollo organizacional es examinar la acción para identificar y valorar el concepto sobre el cual se basa dicha acción.

Luego los conceptos sanos pueden reforzarse y los que no lo son deben reemplazarse. El comportamiento de una compañía en tal forma que logre los patrones de excelencia es, por tanto, o debe ser, una de las actividades intelectualmente más exigentes de la sociedad.

En concreto, los líderes ejecutivos deben estudiar lo que realmente hacen, con y entre ellos mismos y los miembros de la organización en los niveles gerenciales deben estudiar, en términos específicos, qué hacen y dejan de hacer en contraste con los criterios de lo que debería hacerse.

El desarrollo organizacional, por tanto, abarca las actividades y acciones de las personas que dirigen y manejan la organización.

g) Para cambiar una organización, es necesario proceder en una forma ordenada y por etapas

Una organización es tan compleja que todos los aspectos no pueden ser investigados, evaluados y cambiados simultáneamente. El tratar de hacerlo así, produciría una confusión explosiva. Con un enfoque de paso por paso, todas sus actividades pueden someterse y controlarse en una forma deliberada, ordenada, acumulada y por etapas.

La Primera etapa es conocer la dinámica del comportamiento, lo que ofrece las bases para otras más avanzadas del aprendizaje de la lógica empresarial y las habilidades en la administración de las empresas. Estas a su vez, permiten que las acciones y actividades de la organización puedan cambiarse de lo que son a lo que deberían ser.

Orientaciones técnicas que apoyan al desarrollo organizacional.

El modelo de una organización que propicia el Desarrollo Organizacional se caracteriza por lo siguiente:

a) Toda la organización, cada una de sus partes y las personas dentro de ella, dirigen su trabajo hacia objetivos concretos y de acuerdo a planes precisos. Esto es Administración por objetivos, que es más humana que técnica.

b) Los recursos humanos se organizan en función de los objetivos o de los proyectos o de los problemas que se quieren solucionar.

c) Las decisiones se toman lo más cerca posible de la fuente de información. Esto quiere decir que la autoridad del cargo o de la posición debe estar complementada con la autoridad del conocimiento.

d) El sistema de trabajo para el personal directivo se basa de alguna manera en los siguientes criterios:

- ✓ Realización de metas a corto plazo de producción o de utilidades.

- ✓ Desarrollo y mejoramiento de los colaboradores.

- ✓ Creación de un equipo de trabajo perfectamente estable.

e) Las comunicaciones horizontales y verticales no sufren distorsiones. Las personas están abiertas a dar y recibir información y todo lo comparten con amplitud, inclusive sus propios sentimientos. Esto es un cambio profundo en relación con lo tradicional, alcanzable solamente a través del proceso educativo que representa el Desarrollo Organizacional.

f) Las relaciones entre personas y entre grupos no están sujetas a la alternativa de ganar o perder. Los conflictos son problemas que deben tener un método de solución.

g) Alto y permanente intercambio de ideas acerca de los trabajos y proyectos. La energía que se podría gastar en hostilidades es capitalizada por la empresa para su propio desarrollo.

h) Completa interacción en un ambiente o clima de gran amplitud.

i) La gerencia estimula la ayuda a cada persona o unidad, respetando su integridad o autenticidad en un ambiente de interdependencia.

j) Hay mecanismos efectivos de retroalimentación que ofrecen a todos los individuos y grupos, la oportunidad de aprender de su propia experiencia.

k) La organización debe tener un programa efectivo para el desarrollo del talento. El desarrollo humano no es una dádiva, sino un derecho.

l) La organización debe tener un ambiente de no hostilidad para los individuos.

m) La organización debe tener alguna forma de evitar que sus hombres se conviertan en prisioneros de los procedimientos manuales. Este es otro aspecto que se contrapone a la llamada «burocracia intoxicante».

n) La organización debe tener instrumentos efectivos de autoanálisis y autocrítica.

o) La estructura interna debe ser de gran fluidez.

p) La organización debe combatir, con todo su vigor todo aquello que conduzca a la mediocridad y a la pérdida de los valores morales, éticos personales y sociales.

El Desarrollo Organizacional trabaja de acuerdo a un plan. Sus intervenciones concurren en procesos tales como la motivación, la comunicación, la percepción, la solución de conflictos, el establecimiento de objetivos, las relaciones interpersonales, intergrupales e interdepartamentales, la toma de decisiones, etc.

Cambio Planeado

Para implementar una mejora, optimizar un proceso o desarrollar habilidades, se debe pasar por un proceso de cambio. Todo cambio implica fuerzas positivas o de apoyo y las negativas o de resistencia. Estas últimas

constituyen uno de los mayores retos a vencer, ya que el enfoque principal del DO se centra en cambiar la cultura de la organización. Es importante recalcar que después de implementar cualquier cambio, se le debe reforzar hasta que se adapte y fije en la conducta. Existe una variedad de enfoques para implementar un cambio, pueden ser estructurados, implícitos, explícitos, de visualización y de prioridades, entre otros. El análisis de cada situación en particular, servirá para la elección del enfoque y tipo de cambio que se desea aplicar, ya sea gradual, radical, o sistemático. La estrategia para el cambio que comúnmente se utiliza es la denominada normativa-reeducativa. Esta estrategia se basa en la retroalimentación y consiste en reeducar a las personas para que comprendan y puedan llevar a cabo los cambios necesarios.

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

- El Sistema

(en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.

- El Agente de Cambio

(responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.

- Un Estado Deseado

(Las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

Premisas del cambio organizacional.

1. Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
2. El cambio es un reto tanto humano como técnico.
3. Los deberes básicos de los directivos y jefes ante el cambio consisten en establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de los integrantes, a las nuevas circunstancias.
4. Aunque cada quien percibe al cambio de manera personal, es común que los individuos se adhieran a las posturas predominantes en sus grupos de trabajo, generándose reacciones grupales ante el cambio.
5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una “contrapresión” del grupo.
6. Los cambios en una empresa pueden llegar a parecer injustificados cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo/beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.

7. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. De cualquier manera, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
8. El hecho de que en un grupo se cuente con personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
9. Si el jefe, como promotor del cambio, hace que sus colaboradores participen activamente en el proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación del cambio.
10. Aunque sean los jefes quienes inicien el cambio, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

La decisión hacia el cambio.

La decisión de entrar en un proceso de cambio puede tener diferentes orígenes; como se ha visto, éstos pueden estar a veces en función de la orientación que la dirección da a la empresa. En este contexto, la necesidad de cambiar puede deberse a:

- Estancamiento de la organización, apatía de los trabajadores, exceso de burocratización.
- Presencia de la competencia.
- Introducción de nuevas tecnologías.
- Acceso a nuevos mercados o segmentos, desarrollo o comercialización de nuevos productos.
- Nuevos aprovechamientos de la capacidad instalada.
- Obtención de mayores rendimientos financieros.
- El convencimiento de la dirección de conducir a la organización hacia otras orientaciones.
- El interés de los altos ejecutivos por introducir cambios en la empresa.
- Influencia o presión por parte de los compradores o clientela para que la empresa asuma nuevos programas o procesos.
- Instrucciones directas del corporativo.
- Normas o requisitos nacionales o internacionales.

Salud y Enfermedad de las Organizaciones

Organización Enfermiza

- El personal trabaja poco en relación a los objetivos de la empresa
- La gente ve que las cosas van mal y no hace nada por evitarlo. La gente habla informalmente de los errores y fallas con personas no implicadas en ellos.
- La gente se trata mutuamente en una forma ficticia. Se enmascaran los asuntos y problemas, especialmente frente al jefe.
- La gente de la alta gerencia controla el mayor número de decisiones.
- Los gerentes actúan por su cuenta provocando que no se opere conforme a los planes de la organización.
- No son importantes para la empresa las necesidades y los sentimientos personales de los trabajadores.
- La gente compite cuando se necesita colaborar. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad. Ofrecerla es algo que no ocurre.
- Cuando hay crisis, la gente se evade o se inculpan mutuamente.
- Los conflictos personales generalmente se ocultan y hay incremento de rencores y cuentas por cobrar entre el personal.
- El aprendizaje es difícil. La gente no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos.

- La retroalimentación y la crítica es evitada.

- La gente se siente sola y falta de preocupación por los demás.

- La gente se siente prisionera del trabajo y la rutina, está aburrida, anquilosada y se considera obligada a permanecer en él por necesidad. Su conducta es indiferente y dócil. No se siente un ambiente agradable.

- El gerente es el padre que da órdenes en la organización.

- El gerente controla exageradamente. Da poca libertad para permitir errores
- Tiene un gran valor minimizar el riesgo.

- El desempeño deficiente es disfrazado o manipulado arbitrariamente.

- La estructura, política y procedimientos de la organización son una “camisa de fuerza” para la empresa. La gente se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura de la organización.

- Tiene plena validez el lema “Viva la tradición”.

- La innovación no está muy extendida entre la jerarquía, excepto en las manos de unos cuantos.

- La gente se come sus frustraciones.

Organización Sana

- Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización y están comprometidos en llevarlos a cabo.
- La gente se siente libre para señalar dificultades. Confían en que los problemas se resolverán.
- Los problemas se resuelven con pragmatismo y sin complejidades, de manera directa y oficialmente. Se tolera mucho la conducta inconforme.
- Los puntos para la toma de decisiones son determinados por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y el desarrollo gerencial. El nivel jerárquico no es considerado como determinante.
- Hay sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay responsabilidad compartida.
- Los problemas que se atacan incluyen las necesidades personales y las relaciones humanas.
- Existe un alto grado de colaboración. Hay disposición para colaborar y la competencia es mínima.
- Cuando hay crisis, la gente coopera hasta que ésta desaparece.
- Los conflictos son tratados efectivamente y con apertura. La gente dice lo que quiere, y espera que así actúen los demás.

- Existe mucho aprendizaje en el trabajo basado en la voluntad de dar. Se busca la retroalimentación y el consejo.

- La crítica se considera inherente al trabajo y es aceptada como parte de lo cotidiano.

- Las relaciones son honestas, la gente se preocupa por los demás y no se siente sola.

- La gente está motivada, muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.

- El liderazgo es situacional.

- Hay un alto grado de confianza entre la gente, un profundo sentido de libertad con responsabilidad. La gente sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es. Se tiene la convicción de que se puede aprender de los errores.

- Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.

- Se encara el desempeño deficiente y se busca la solución pertinente.

- La estructura, política y procedimientos de la organización, están orientados a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización. No hay una resistencia excesiva a cambiar la estructura, política o procedimientos de la organización.

- Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación

- La organización y el personal se adapta rápidamente a los cambios y se anticipa el futuro.
- Las frustraciones son un signo que llama a la atención.

El Proceso de Cambio Planeado

El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas:

- Diagnóstico de la situación.
- Determinación de la situación deseada.
- Determinación de los cauces de acción a seguir.
- Ejecución de las acciones.
- Evaluación de los resultados.

Diagnóstico de la Situación

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

Determinación de la situación deseada

En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre ésta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

Determinación de los cauces de acción a seguir

En esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada.

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

- Desarrollo de Objetivos. Qué se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables.
- Elaboración de Estrategias. Los cambios a seguir para lograr los objetivos.
- Elección de los Medios Concretos de Acción.
- Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- Establecimiento de un plan de acción
- Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación

Ejecución de las Acciones

La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

Evaluación de los Resultados

Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

Dimensiones Del Comportamiento Organizacional

El DO se fundamenta en los conocimientos del comportamiento organizacional. Para aplicar el programa de DO hay que conocer los fundamentos del comportamiento en las organizaciones.

El comportamiento organizacional (CO), o también denominado cultura organizativa es un campo interdisciplinar dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de las personas en el ámbito laboral. Está orientado tanto a la teoría como a la práctica y utiliza conceptos y técnicas de una larga serie de disciplinas como es la psicología, la sociología, la teoría general de la administración, la economía, la estadística, la tecnología de la información.

El CO no es un área funcional como la contabilidad, el marketing o las finanzas, sino que es una disciplina horizontal, vinculada a todas las categorías y áreas de trabajo. El entendimiento del CO se apoya en la teoría, en la investigación y en la práctica.

La teoría define los conceptos claves, proporciona un modelo conceptual que los relaciona y sienta el punto de partida de la investigación y de la aplicación práctica.

La investigación actualiza y enriquece la teoría abriendo nuevas vías y líneas de conocimiento.

La práctica produce resultados positivos cuando se apoya en un modelo teórico consistente y toma en consideración las contingencias de cada caso. De este modo teórico, investigación y práctica se refuerzan mutuamente.

El CO comprende 3 niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro:

Nivel individual: consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual.

Nivel grupal: comprensión y dirección de grupos y procesos sociales.

Nivel organizacional (nivel macro): comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.

Estos 3 niveles de análisis se hacen bajo la consideración de la organización como sistema abierto, es decir, están insertos en un medio externo.

Insuficiencia renal

Los riñones sanos limpian la sangre eliminando el exceso de líquido, minerales y desechos. También producen hormonas que mantienen sus huesos fuertes y su sangre sana. Pero si los riñones están lesionados, no funcionan correctamente. Pueden acumularse desechos peligrosos en el organismo. Puede elevarse la presión arterial. Su cuerpo puede retener el exceso de líquidos y no producir suficientes glóbulos rojos. A esto se le llama insuficiencia renal.

Si los riñones fallan, necesitará tratamiento para reemplazar las funciones que hacen normalmente. Las opciones de tratamiento son diálisis o un trasplante renal. Cada tratamiento tiene sus beneficios y desventajas. Independientemente del tratamiento que escoja, deberá hacerle algunos cambios a su estilo de vida, incluyendo el tipo de alimentación y planificar sus actividades. Pero, con la ayuda de los profesionales de la salud, la familia y los amigos, la mayoría de las personas con insuficiencia renal puede llevar una vida plena y activa.

Uno de los problemas de salud importantes en nuestra sociedad es la Insuficiencia Renal (IR), pues está pasando de ser una enfermedad manejada por un especialista a un problema de salud pública.

La IR puede clasificarse desde estadíos leves hasta severa y si no se detiene llega a ser “terminal” y requerir una terapia de reemplazo renal.

¿Cuáles son las causas?

A nivel mundial las causas son casi las mismas. En primer lugar está la Diabetes Mellitus, sobre todo después de cinco años de haber sido diagnosticado, cursa sobretodo con pérdida de proteínas por la orina (proteinuria) y cuando progresa la enfermedad comienzan a aparecer edemas (hinchazón del cuerpo) comenzando por los parpados y las piernas, y hasta hacerse finalmente generalizada, los riñones dejan de depurar las “toxinas” y finalmente la IR progresa.

En segundo lugar la Hipertensión Arterial, produciendo a lo largo de los años una esclerosis de las estructuras vasculares del riñón y llegar a la IR progresivamente, con un control inadecuado de la Presión Arterial (PA).

En tercer lugar las Glomerulonefritis, que son enfermedades propias del riñón, o secundarias a enfermedades sistémicas como el Lupus Eritematoso, Vasculitis, y otras enfermedades autoinmunes, cuyo diagnóstico y tratamiento oportuno podría prevenir en muchos casos su avance hasta la etapa terminal.

Luego vienen varias enfermedades obstructivas (cálculos renales, enfermedad prostática), infecciones recurrentes, enfermedades congénitas (poliquistosis Renal), Mieloma, etc.

Signos y síntomas

En los primeros momentos de la enfermedad no suelen manifestarse síntomas, pero a medida que ésta evoluciona, avanza y se desarrolla pueden aparecer los siguientes síntomas:

- ✓ Fatiga
- ✓ Disminución de la agudeza mental
- ✓ Entumecimiento, dolores o espasmos musculares en los brazos o piernas
- ✓ Dolores de cabeza
- ✓ Visión borrosa
- ✓ Pérdida del apetito
- ✓ Náuseas
- ✓ Vómitos
- ✓ Coloración marrón amarillenta de la piel
- ✓ Comezón en la piel
- ✓ Pérdida de peso
- ✓ Insuficiencia cardíaca congestiva (Incapacidad del corazón para bombear la sangre y su consiguiente dilatación)
- ✓ Convulsiones
- ✓ Estado de coma

El diagnóstico de la insuficiencia renal crónica se realiza mediante el análisis de sangre y orina. El primer síntoma suele ser la presencia de proteínas en la orina, junto con aumentos de urea y creatinina en sangre. También se pueden realizar: radiografías, biopsias, exámenes de riñón, etc. El tratamiento varía con el grado de desarrollo de la enfermedad.

ETAPAS DE LA INSUFICIENCIA RENAL CRONICA

La evolución puede seguirse con una estimación de la filtración de los glomérulos, que son los filtros que posee cada riñón, medida por el aclaramiento de creatinina.

La progresión de la Insuficiencia Renal Crónica transcurre por cuatro etapas, según el grado de función renal, tomando el 100% del aclaramiento de creatinina como lo normal:

Etapa I:	100 a 50 %
Etapa II:	50 a 25 %
Etapa III:	25 a 10 %
Etapa IV:	menos de 10%

El paciente es asintomático habitualmente en las etapas I, II, y muchas veces en la etapa III, haciéndose evidente el síndrome urémico florido recién en la etapa IV. Este hecho es el reflejo de la gran capacidad de adaptación renal y del organismo en general. Las manifestaciones clínicas de síndrome urémico "florido" aparecen generalmente en la etapa IV, y, algunas de ellas, a veces y/o con menor intensidad, ya en la etapa III.

Diálisis

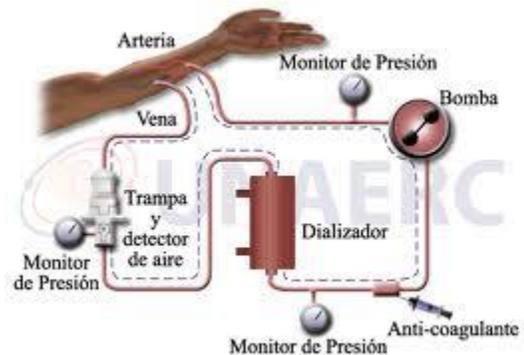
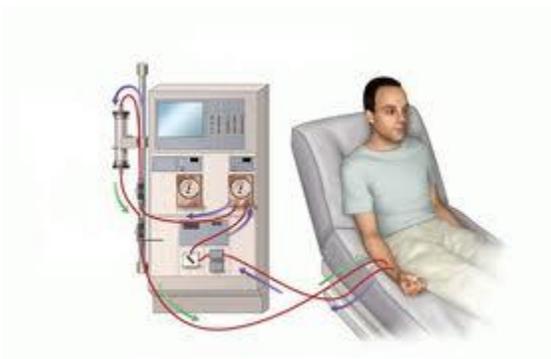
Una manera de tratar una falla renal es con diálisis. La diálisis es un tratamiento que hace el mismo trabajo que antes hacían los riñones. Hay dos

tipos de diálisis disponibles. Usted y el médico decidirán qué tipo de diálisis le dará el mejor resultado en su caso.

1. Hemodiálisis: Durante la hemodiálisis, la sangre de su cuerpo sale por un tubo en el brazo y entra en una máquina que filtra los materiales de desecho y el exceso de líquido. La sangre limpia entra nuevamente en el cuerpo por el brazo.

2. Diálisis peritoneal: Durante la diálisis peritoneal, se le llenará el abdomen con un líquido especial. Este líquido recoge los materiales de desecho y el exceso de líquido que están en la sangre. Luego este líquido se saca del abdomen y se desecha.

Otra manera de tratar una falla renal es recibir un trasplante renal. Mediante esta operación usted recibirá un riñón nuevo. El riñón puede venir de un familiar cercano, de un amigo o de alguien que usted no conozca. Es posible que reciba el tratamiento de diálisis por mucho tiempo. Hay muchas personas que están esperando recibir un riñón nuevo. Además, se debe confirmar que el riñón que se use para el trasplante sea adecuado para usted.



Caso de Intervención: Unidad de Hemodiálisis DIAL-RIOS



La Unidad de Hemodiálisis DIAL-RIOS es una institución privada con finalidad social y sin fines de lucro.

El seis de Agosto del 2003 se constituye legalmente el comité de la Unidad de Hemodiálisis Los Ríos, cumpliendo así uno de los principales objetivos trazados por los miembros del Directorio DIAL-RIOS, pero para que esto ocurra tuvo se llevó a cabo un proceso previo el mismo que se inició un 8 de Julio del 2002 cuando en la Dirección del IINFA se reunieron por primera vez varias autoridades de las diferentes instituciones de la Provincia de los Ríos para tratar el tema de creación de la unidad de hemodiálisis. Muchas instituciones se excusaron a apoyar este gran proyecto ya que significaba un gran reto y un gran esfuerzo; sin embargo hubo la voluntad y decisión de 5 instituciones decididas a servir a la población de la Provincia de los Ríos y que acertadamente trabajaron para este gran proyecto que hoy beneficia a los pacientes que padecen de Insuficiencia Renal Crónica Terminal de la provincia y el país. Muchas reuniones hubieron que realizarse, luego la elaboración del proyecto a cargo del IINFA, análisis del proyecto y aprobación por parte del directorio de esa institución, una vez aprobado el proyecto se inició su ejecución, que implicó desde la remodelación, adquisición de equipos con los cuales se inició la Unidad, luego la adecuación del espacio físico facilitado por parte del Club de Leones de Babahoyo, selección del personal multidisciplinario, para finalmente poner en funcionamiento esta noble institución: Unidad de Hemodiálisis DIAL-RIOS.

Las 5 instituciones que hoy conforman el directorio de DIAL-RIOS: INNFA, Gobierno Provincial de los Ríos, Patronato de ayuda social del Gobierno provincial de Los Ríos, Club de Leones de Babahoyo, Dirección provincial de Salud de Los Ríos, firmaron un convenio de creación el día 18 de Octubre del 2002, en el cual se acordó que cada una de ellas aportaría según sus posibilidades y voluntad de servicio con diferentes recursos.

Durante los meses de Junio y Julio del año 2003 se realizaron las respectivas recepciones de carpetas, entrevistas, pruebas y selección del personal de la Unidad, personal que a partir del 6 de Agosto del 2003 laboran en esta institución.

Dando así inicio a los respectivos trámites para los permisos de funcionamiento, permisos contra incendios etc. trámites para la obtención de la vida jurídica de la institución ante el Ministerio de Desarrollo Humano (actual Ministerio de Bienestar Social), el mismo que obtuvo el 13 de Octubre del 2003, dando así cumplimiento a todos los requisitos establecidos por la ley.

El 16 de septiembre del 2003 presentó la oferta como prestadores de servicio de hemodiálisis al IESS; iniciando así otro de nuestros grandes objetivos, el mismo que después de varias inspecciones y evaluaciones a la que fue sometida, obtuvo el resultado favorable que le indicaba que la Unidad estaba calificada con el 94.12% de la puntuación, en tal virtud la Unidad está acreditada desde el 26 de Mayo del 2004.

Una vez recibida la certificación que indica que la Unidad está acreditada; inició los respectivos trámites para obtener la contratación como prestadores de servicio de hemodiálisis al IESS, lo que se concretó después de varios

trámites y reuniones en Guayaquil y Quito concluyendo con la firma del contrato para prestación de servicios de hemodiálisis al IESS.

Durante todo este proceso la Unidad también ha brindado sus servicios a pacientes particulares iniciando su atención con la primera sesión el día 19 de Septiembre del 2003 hasta la fecha.

En el mes de Diciembre del 2006 recibió en donación por parte del INNFA y el Gobierno Provincial de Los Ríos una Ambulancia Hyunday cero kilómetros la misma que ha servido de mucha utilidad para nuestros pacientes.



Es importante mencionar que durante el año 2007 se ha venido realizando la construcción del nuevo y moderno edificio para DIAL-RÍOS, en convenio entre el INNFA y el Gobierno Provincial de Los Ríos, esta construcción está actualmente avanzada en un 70% esperando se culmine en los próximos dos meses es decir en Abril esperamos estar instalados en el nuevo local. Actualmente contamos con ocho máquinas de hemodiálisis marca NIPRO modelo Surdial, de las cuales siete fueron donadas por el Gobierno Provincial de Los Ríos, y una adquirida en comodato por Dial-Ríos, cuatro de estas máquinas son del año 2005, tres del año 2006 y una del año 2007, todas fueron adquiridas completamente nuevas.

Servicios Unidad de Hemodiálisis DIAL-RIOS



Departamento Médico

- Consulta externa en área de nefrología.
- Elaboración de historias clínicas
- Procedimiento hemodialítico
- Colocación de catéteres de diálisis
- Dosis de hemodiálisis
- Diagnóstico y manejo de enfermedades del riñón
- Control y manejo de hipertensión arterial
- Control y manejo de Diabetes Mellitus
- Valoraciones médicas en instituciones privadas y a domicilio

Enfermería

- Asistencia a los pacientes en hemodiálisis
- Control durante las sesiones de hemodiálisis

- Manejo adecuado de fístula arterio venosa (FAV) y catéteres vasculares
- Control de los parámetros en la máquina de hemodiálisis de acuerdo a prescripción médica
- Administración de medicamentos prescritos por el médico especialista

Nutrición

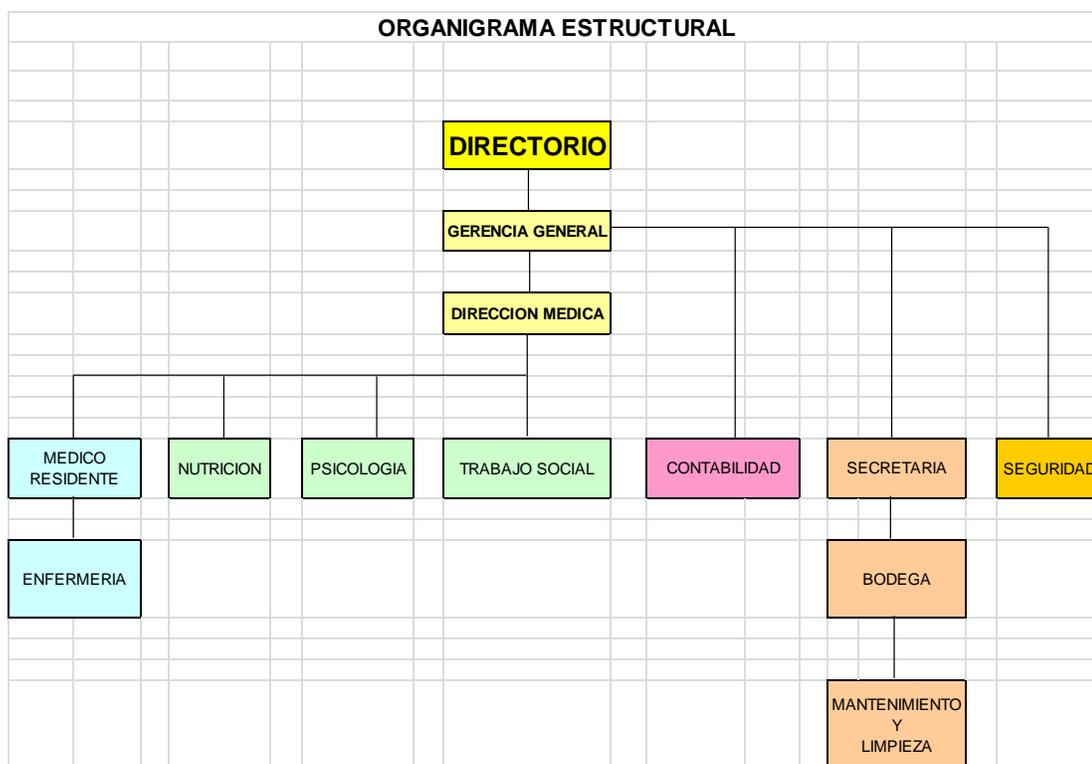
- Valoración antropométrica y seguimiento dietético nutricional individual
- Soporte nutricional a pacientes en riesgo de desnutrición
- Enseñar a elaborar planes alimenticios adecuados, conservando su estado nutricional, evitando mal nutrición energético calórica y sus complicaciones.
- Entrega De materiales ilustrativos a pacientes y/o familiares sobre su Plan Alimentario.
- Educación Nutricional a través de Jornadas Educativas, consejería y terapia de grupo, involucrando el entorno familiar, con la finalidad de mejorar la calidad de vida.

Psicología

- Evaluación y asistencia psicológica a los pacientes en hemodiálisis
- Apoyo psicológico a los pacientes y sus familias.
- Charlas y Talleres a los familiares y pacientes, procurando una mejor calidad de vida

Trabajo Social

- Investigar los problemas económicos y sociales del paciente y su familia, con el propósito de orientarlos y lograr una solución adecuada.
- Elaboración del informe socio económico de los pacientes.
- Asesoramiento a los pacientes y familiares en trámite del IESS
- Realizar visitas domiciliarias cuando el caso lo amerite.
- Planificar, ejecutar, supervisar y evaluar programas de educación para la salud dirigido a pacientes y familiares para mejorar su calidad de vida
- Organizar talleres ocupacionales y creativos a pacientes y familiares que contribuyan a la reinserción laboral del paciente, haciéndolo útil a la sociedad y a ellos mismos.



Fuente: Clínica Dial – Ríos.

Misión Dial-Ríos:

Brindar atención de excelencia, con calidad, calidez y humanismo a todos nuestros pacientes.

Visión Dial-Ríos:

Poder atender a todos los pacientes que requieran de nuestros servicios, incluidos los que no cuenten con recursos económicos para realizarse el tratamiento.

Comportamiento de la Demanda Dial-Ríos

La demanda está determinada en función de las cifras del incremento de personas que buscan este servicio dentro del contexto de la Provincia de Los Ríos.

DATOS PROVINCIA DE LOS RIOS

Año	Sesiones realizadas
2003	81
2004	364
2005	1812
2006	3011
2007	5263
2008	6694

Fuente: Sitio Web (dialrios.blogspot) Clínica Dial – Ríos.



Fuente: Elaboración propia.

A mediados del año 2010 en la ciudad de Babahoyo, ante la concurrencia masiva de personas que llegaban de ventanas con problemas de insuficiencia renal. En un diálogo profundo con el alcalde del Cantón Ventanas, surge la necesidad de extender esta unidad asistencial a la ciudad de Ventanas, por lo que se decidió mediante un importante e histórico convenio entre Dial-ríos, patronato provincial y el gobierno municipal del cantón Ventanas, construir un nuevo centro de hemodiálisis.



Con la razón de ofrecer a sus pacientes un servicio de tratamiento, con los máximos niveles de calidad, buscando en todo momento la forma de satisfacer las necesidades reales y potenciales de estos.

En este año 2012 también está previsto el inicio de operaciones de otra Unidad de Hemodiálisis en el canto Vinces, bajo la misma modalidad de convenio y con los mismos actores. Esta unidad contara con 20 máquinas a un costo de 500 mil dólares y el costo de la infraestructura es de 250 mil dólares.



Una excelente obra en lo social y de salud para las familias de los cantones Vinces - Palenque y sus alrededores que tienen personas enfermos de insuficiencia renal.

2.2.2. Marco Conceptual

En la investigación se involucran una serie de terminologías que requieren ser definidas por la importancia que tienen en el desarrollo de la misma.

Blog spot: Los blogs también conocidos como weblogs o bitácoras son básicamente un espacio personal de escritura en Internet. Puedes pensarlo como un diario en directo que una persona usa para expresar, informar, compartir, debatir periódicamente de las cosas que le gustan e interesan, en el que toda la escritura y estilo se maneja vía web.

Cambio Organizacional: Es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización.

Competitividad: Es la capacidad de generar la mayor satisfacción, optimizando costos de producción.

Comunicación: La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Desarrollo Organizacional (DO).- Es un esfuerzo planeado en sistemas socio-técnicos abiertos que comprende toda la organización, manejado por la alta gerencia, para aumentar la eficiencia y la eficacia organizacional (medidas por la capacidad de adaptar sus metas, estructura, cultura, estilo, etc., como respuesta al cambio) y el desarrollo mutuo y bienestar de los miembros de la organización, mediante intervenciones en los procesos fundamentales de la organización, utilizando el conocimiento proporcionado por las ciencias de la conducta.

Diálisis.- Se conoce con el nombre de diálisis al proceso mediante el cual una persona con sus riñones dañados o enfermos puede liberar de manera

artificial las toxinas que este guarda evitando así posibles contaminaciones o enfermedades serias en el organismo.

Eficacia: Es el cumplimiento de los programas, objetivos y metas en cantidad y calidad requerida.

Eficiencia: Es el aprovechamiento máximo de los recursos con un mínimo de desperdicio para generar los productos de calidad requerida.

Insuficiencia renal.- Conocido como fallo renal se produce cuando los riñones no son capaces de filtrar las toxinas y otras sustancias de deshecho de la sangre adecuadamente.

Misión: La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

Modelo.- Un modelo permite determinar un resultado final u output a partir de unos datos de entrada o inputs. Se considera que la creación de un modelo es una parte esencial de toda actividad científica.

Organización: Es un sistema socio-técnico abierto, compuesto en su forma más simple, por componentes tecnológicos y recursos humanos, influenciados por el medio externo, dentro del cual realiza transacciones o intercambios.

Plan de acción.- Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que

brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Sistema.- Es un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan. Se entiende que dicha interacción debe darse en armonía para el desempeño de la función o finalidad de la organización.

Servicios: Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

Servicios a la comunidad: El servicio a la comunidad busca promover entre las instituciones y la comunidad el valor de ayudar por medio de labores sociales en beneficio de su entorno, fomentando una conciencia social como resultado de los constantes cambios globales.

Sitio Web: Un sitio web es una colección de páginas web relacionadas y comunes a un dominio de Internet o subdominio en la World Wide Web en Internet.

Unidad de Hemodialisis: Es una entidad dedicada a realizar hemodiálisis, es un procedimiento de sustitución renal extracorpóreo, consiste en extraer la sangre del organismo y pasarla a un dializador de doble compartimiento, uno por el cual pasa la sangre y otro el líquido de diálisis, separados por una membrana semipermeable. Método para eliminar de la sangre residuos como potasio y urea, así como agua en exceso cuando los riñones son incapaces de esto (es decir cuando hay un fallo renal).

Valores: Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más

importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Visión: Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

2.3. Hipótesis

2.3.1 Hipótesis General

Propuesto un modelo de Desarrollo Organizacional (DO) como herramienta para el desarrollo en la Unidad de Hemodiálisis – DIAL RIOS de la Ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos, se mejorara la competitividad de la misma.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- Diagnosticadas las políticas, normas y estrategias en la Unidad de Hemodiálisis – DIAL RIOS de la Ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos mejorara el desarrollo institucional.
- Identificados los problemas de crecimiento en DIAL-RIOS se establecerán cambios en la organización.

- Propuesto un modelo de Desarrollo Organizacional (DO) mejorara la competitividad en la Unidad de Hemodiálisis – DIAL RIOS de la Ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos.

2.4. Variables

2.4.1. Independiente

Desarrollo Organizacional: Es un esfuerzo a largo plazo, apoyado por la administración gerencial, en la mejora de los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización a través de la administración eficaz de la cultura organizacional.

2.4.2. Dependiente

Competitividad: Es la capacidad de generar la mayor satisfacción, optimizando costos de producción.

2.5. Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSION	INDICADORES
Independiente	Desarrollo Organizacional	Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión ✓ Visión ✓ Objetivos ✓ pertinencia
		Organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura orgánica-funcional ✓ Procedimientos ✓ Normativas
		Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Delegación de autoridad y responsabilidad ✓ Participación
		Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programas de capacitación y desarrollo ✓ Programas de crecimiento y expansión
		Control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitoreo ✓ Evaluación ✓ Sistema de información
Dependiente	Competitividad	Individual	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reto al cambio
		Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora de productos y servicios ✓ Mejora económica

Fuente: elaboración propia

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. Diseño de la Investigación

De manera pertinente se explica la metodología que sustentó a este estudio.

Primero definió el problema del estudio para poder establecer el tipo de investigación que se va a llevar a cabo, y así poder hacer el diseño de la misma.

Luego se definió la muestra, efectuando la recolección y el análisis de los datos que se obtuvieron con la investigación.

La investigación fué de tipo, documental, transeccional, descriptivo y de campo.

Documental o bibliográfica

Se utilizó una serie de documentos como: libros, folletos, manuales y procedimientos de la organización – caso de intervención, boletines internet entre otros, con la finalidad de sustentar científicamente el documento de investigación.

Descriptiva

La investigación descriptiva que se realizó en la Unidad de Hemodiálisis – DIAL RIOS de la Ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos, nos permitió recopilar información cualitativa y cuantitativa, es decir información básica y necesaria e indispensable para dicha investigación.

Campo

Se desarrolló mediante, la observación directa del lugar de investigación lo que permitió profundizar más sobre el problema en estudio y administrar el cuestionario para conocer la opinión de la población objeto de estudio.

3.2. Métodos de la investigación

Los métodos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación fueron los siguientes: Método científico, lógico, estadístico, análisis y síntesis.

Método Científico

Este método permitió aplicar pasos o etapas en el desarrollo de la investigación en forma sistematizada desde el planteamiento del problema hasta la formulación de la propuesta del estudio la cual consiste en el diseño de un Modelo de Desarrollo Organizacional para Unidad de Hemodiálisis – DIAL RIOS de la Ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos.

Método lógico

Permitió llevar una secuencia ordenada o sistematizada de las etapas del estudio, aplicando correctamente los pasos del método científico.

Método estadístico

El método estadístico que se utilizó en la investigación fue el porcentual, el cual se aplicó para analizar los datos obtenidos de la investigación.

Método análisis síntesis

Este método permitió en primer lugar realizar un análisis de las teorías relacionadas con el problema que se investigó y luego de los datos obtenidos en la investigación lo que nos permitió presentar en forma sintetizada el documento.

3.3.Población y Muestra

La Unidad de Hemodiálisis – DIAL RIOS de la Ciudad de Babahoyo, Provincia, Ríos, cuenta con dos áreas estratégicas de acción: el área Administrativa y el área Operativa Médica. En el área Administrativa existen 6 personas que lideran los diferentes procesos y en el área Operativa Médica existen 6 personas que también lideran los procesos de dicha área, siendo en total 12 las personas responsables de los procesos claves de la organización. Por ser el DO un estudio con gerentes o responsables de los procesos y siendo la población muy manejable, se considera no establecer muestra y los instrumentos de captación de información se aplicara a las 12 personas responsables de llevar a cabo los procesos claves de DIAL-RIOS. Es decir se los aplicara al 100% de la población de Directivos.

DENOMINACION	CANTIDAD
Personal Directivo Administrativo	6
Personal Directivo Medico	6
TOTAL	12

3.4. Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

Dentro de esta investigación es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permita recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: seleccionar un instrumento de recolección de los datos, aplicar ese instrumento y preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas

En este trabajo investigativo se utilizará un instrumento de recopilación de información basado en un cuestionario.

3.5. Organización y procesamiento de la Información

En el análisis e interpretación de los resultados, se realizó mediante el utilitario Excel lo que nos permitió realizar y obtener de la investigación resultados en forma más clara y precisa respecto a la cantidad de datos posibles.

El cuestionario estructurado fue representado a través de cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y frecuencia porcentual, gráficos de barras y una breve interpretación de los resultados.

3.6. Elaboración de los Lineamientos Alternativos

Se elaborará un Modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar el

problema de sobredemanda de personas con insuficiencia renal en la Unidad de Hemodiálisis – DIAL RIOS de la Ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos.

CAPITULO IV

4. INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN

4.1. Presentación de la Información

1. ¿Conoce la mision y vision de DIAL-RIOS?

Detalle	Frecuencia	%
SI	8	66,67%
NO	4	33,33%
Total	12	100%



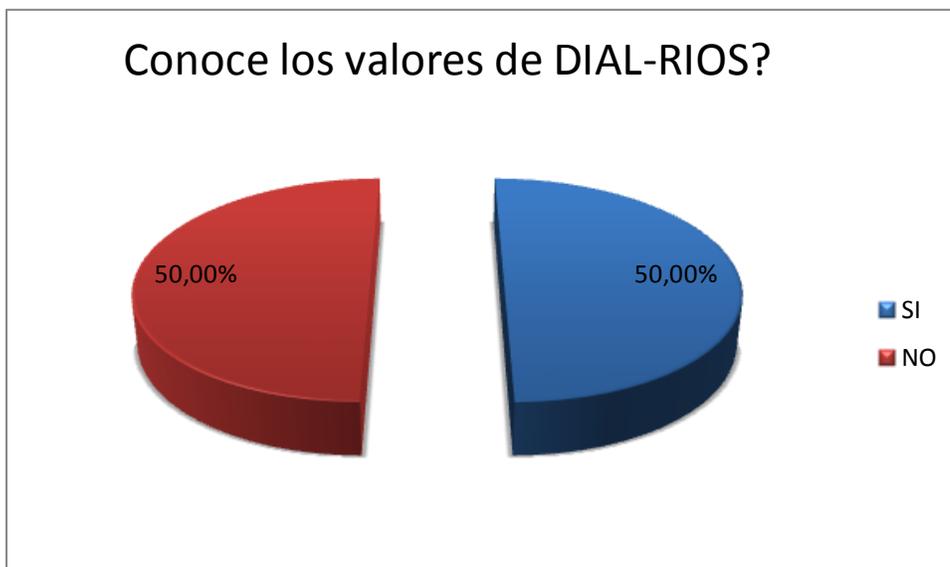
Análisis

Los resultados evidencian claramente que la mayoría de los directivos o responsables de procesos, conocen la misión y visión de DIAL-RIOS, frente a un 33,33% que la desconoce. Es fundamental hacer conciencia sobre esto, ya que uno de los pilares fundamentales sobre los que se construyen los resultados es justamente la misión y

visión de una organización; por lo que, se debe establecer una estrategia que permita el empoderamiento de todos los directivos o responsables de procesos.

2. ¿Conoce los valores de DIAL-RIOS?

Detalle	Frecuencia	%
SI	6	50,00%
NO	6	50,00%
Total	12	100%

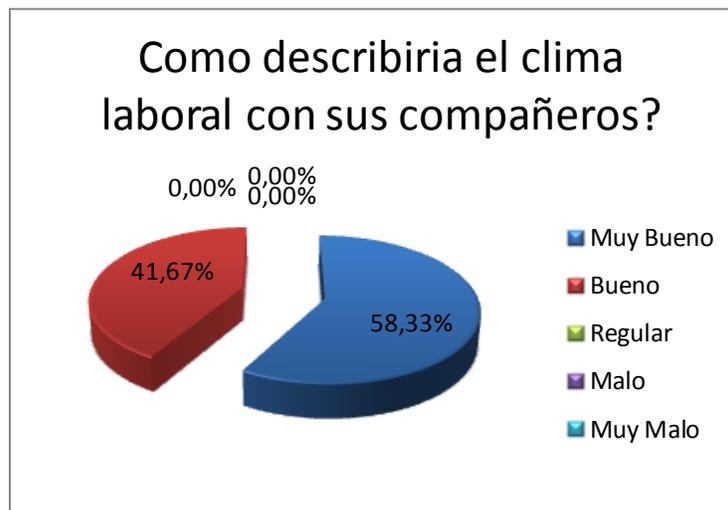


Análisis

Se aprecia de acuerdo a los resultados de esta interrogante que existe un equilibrio entre los responsables de los diferentes procesos en DIAL-RIOS que conocen los valores y los que no conocen los valores sobre los que se establece la cultura organizacional de esta Unidad de Hemodiálisis. Una cultura es sólida cuando todos los miembros de una organización comparten estos valores.

3. ¿Cómo describiría el clima laboral con sus compañeros?

Detalle	Frecuencia	%
Muy Bueno	7	58,33%
Bueno	5	41,67%
Regular	0	0,00%
Malo	0	0,00%
Muy Malo	0	0,00%
Total	12	100%



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, notamos que un 58,33 de los informantes tiene un muy buen criterio del clima o ambiente laboral, que sumado al 41,67 restante que considera que el clima laboral es bueno, nos da la clara percepción de que en DIAL-RIOS las relaciones interpersonales son absolutamente adecuadas y es una de sus grandes fortalezas.

4. ¿Tiene identificadas las actividades de su puesto?

Detalle	Frecuencia	%
SI	12	100,00%
NO	0	0,00%
Total	12	100%



Análisis

Los resultados de esta pregunta son contundentes al ser el 100% de los informantes que afirman tener claro cuál es el rol y actividades que deben desempeñar. Esto nos demuestra que cuando los puestos son diseñados adecuadamente, las personas son más eficientes en el desempeño laboral.

5.

¿Cuándo ingreso a DIAL-RIOS, le impartieron algun curso de induccion?

Detalle	Frecuencia	%
SI	12	100,00%
NO	0	0,00%
Total	12	100%

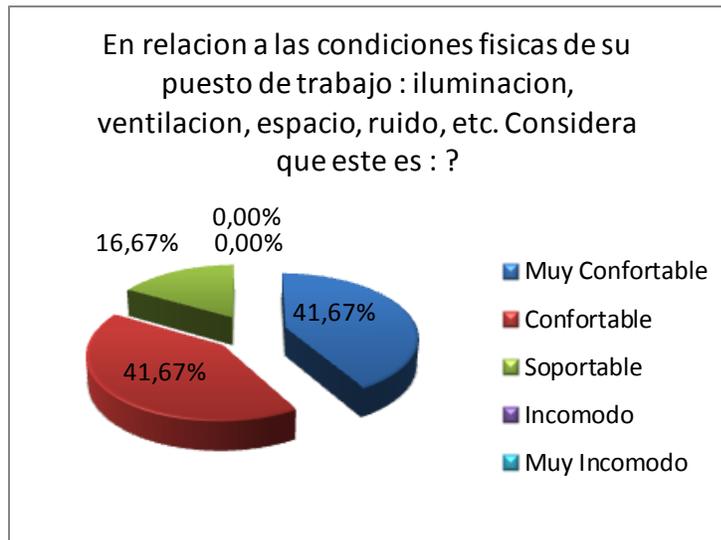


Análisis

Estos resultados solo confirman lo afirmado en la interrogante anterior. El 100% de los directivos que han ingresado hasta la fecha del levantamiento de esta información, han recibido la inducción necesaria sobre las tareas y responsabilidades que deben desarrollar.

6. ¿En relacion a las condiciones físicas de su puesto de trabajo: iluminación, ventilación, espacio, ruido, etc. Considera que este es :?

Detalle	Frecuencia	%
Muy Confortable	5	41,67%
Confortable	5	41,67%
Soportable	2	16,67%
Incomodo	0	0,00%
Muy Incomodo	0	0,00%
Total	12	100%

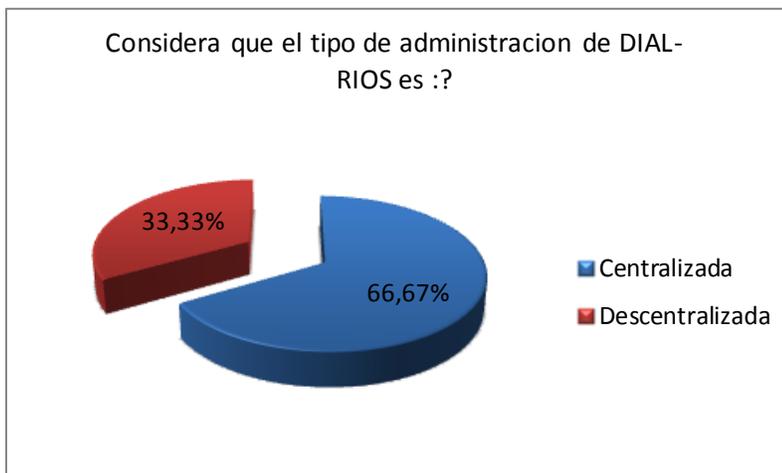


Análisis

Los resultados obtenidos permiten determinar que un 41,67 de los responsables de procesos, los desarrollan en condiciones físicas laborales muy confortables, mientras que un porcentaje igual lo hace en condicione confortables. Esto es muy saludable para la Unidad de Hemodiálisis, ya que es la gran mayoría de directivos en un 83,34% que siente armonía con las condiciones de trabajo. Es deber de la institución mejorar las condiciones físicas de los directivos que creen que es soportable el contexto físico.

7. ¿Considera que el tipo de administración de DIAL-RIOS es : ?

Detalle	Frecuencia	%
Centralizada	8	66,67%
Descentralizada	4	33,33%
Total	12	100%



Análisis

El comportamiento de los resultados de la percepción del modelo administrativo de la Unidad de Hemodiálisis es interesante, al tener un 66,67 de los informantes considerando un modelo centralizado de gestión administrativa. El 33,33% de los directivos de procesos piensa que la gestión es descentralizada. Es importante señalar que estos resultados obedecen a una realidad en el sector salud, donde la mayoría de los procesos de gestión administrativa se centralizan en la alta dirección.

8. ¿Considera que el trabajo en equipo es evidente en DIAL-RIOS ?

Detalle	Frecuencia	%
SI	10	83,33%
NO	2	16,67%
Total	12	100%

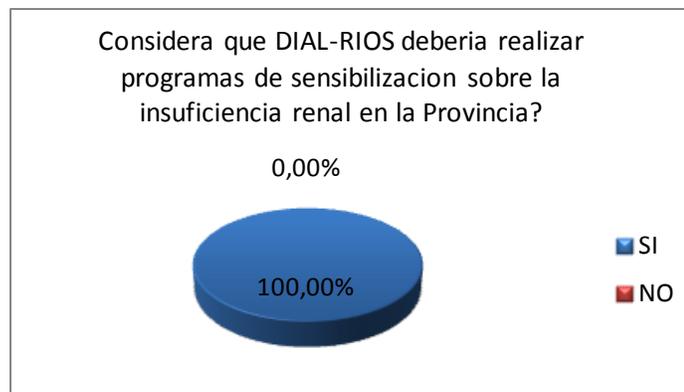


Análisis

Los resultados expresan que dentro de un clima adecuado de trabajo el trabajo en equipo es evidente, tal como el 83,33% de los informantes objeto de estudio lo manifiestan. Es otro factor considerable dentro de las fortalezas de DIAL-RIOS.

9. ¿Considera que DIAL-RIOS debería realizar programas de sensibilización sobre la insuficiencia renal en la Provincia ?

Detalle	Frecuencia	%
SI	12	100,00%
NO	0	0,00%
Total	12	100%

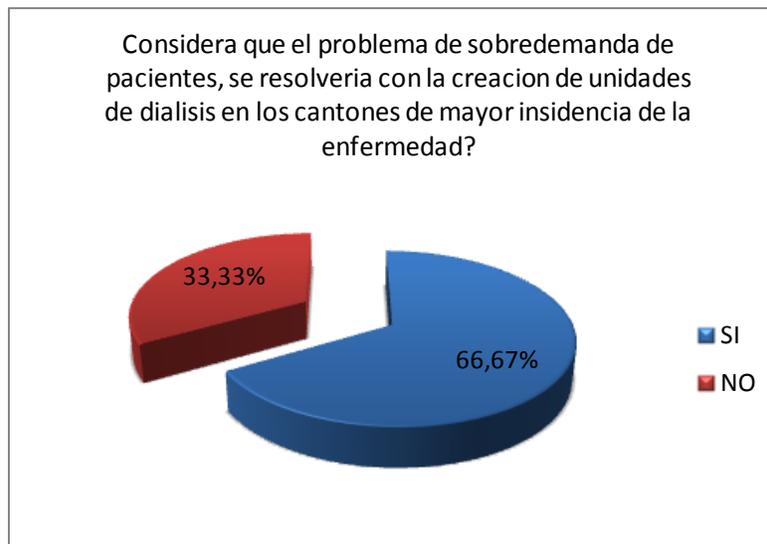


Análisis

Estos resultados dan a notar que el 100% de los directivos de procesos de DIAL-RIOS, están conscientes que la responsabilidad social de una organización dedicada a aspectos de salud, no solo debe brindar un buen servicio; sino que, esta debe insertarse en la sociedad y en las comunidades de influencia con un valor agregado que contribuya a la disminución y administración de una situación problemática como la insuficiencia renal.

10. creacion de unidades de dialisis en los cantones de mayor insidencia de la enfermedad ?

Detalle	Frecuencia	%
SI	8	66,67%
NO	4	33,33%
Total	12	100%



Análisis

El 66,67% de los directivos de procesos en DIAL-RIOS, piensa que la sobredemanda de personas con insuficiencia renal se la puede resolver con la implementación de Unidades filiales de Diálisis en los cantones de mayor incidencia de la enfermedad. Frente a un 33,33% que piensa que eso no resolvería el problema. Actualmente la gerencia de la Unidad ha coincidido en el criterio de la mayoría, ya que en cantones como ventanas y vices se implementado unidades filiales de DIAL-RIOS.

CAPITULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Tema

Diseño de un modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar el problema de sobredemanda de personas con insuficiencia renal en la Unidad de Hemodiálisis – DIAL RIOS de la Ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos.

5.2 Desarrollo de la propuesta

Con la finalidad de brindar a la Unidad de Hemodiálisis DIAL-RIOS, soluciones de sencilla aplicación para resolver el problema de sobredemanda detectado se determinaron utilizar las siguientes estrategias.

1. Estrategias de Cultura Organizacional

Considerando que toda organización se levanta sobre simientos fuertes como Misión, Visión y Valores, que además es el distintivo único de cada organización; es necesario manifestar que en la Unidad de Hemodiálisis DIAL-RIOS, se detectó que no todos los responsables de los procesos claves, conocen y comparten la misión, visión y valores de la Unidad, por lo que se plantea que:

- Que la Unidad de Hemodiálisis debe reformular su Misión y Visión cargando su accionar de valor y pertinencia para este sector social vulnerable.

- Establecer valores muy prácticos, sencillos y que generen motivación en las personas responsables de reflejarlos.
- DIAL-RIOS debe realizar un trabajo de constante comunicación y que sobre todo debe estar reflejada en los hechos que realiza la empresa. Esto implica un sistema de comunicación interna que permanentemente este induciendo y recordando la Misión, Visión y Valores de la Unidad.

Hay que tener en cuenta que, en este ámbito, tan importante como la Comunicación Externa es, a efectos de prestación del servicio, la Comunicación Interna ya que se debe conseguir que el personal conozca las características y requerimientos de su público, los servicios que se prestan y cualquier otro aspecto relacionado con su actividad laboral.

Esta Comunicación Interna debe planificarse y desarrollarse con el objetivo de generar un incremento en la autovaloración del personal, fomentando el orgullo de pertenencia y mejorando la imagen de la Unidad y de la plantilla que la integra.

Misión propuesta para DIAL-RIOS.

La Unidad de hemodiálisis está formada por un equipo de profesionales, que se han unido para dar un tratamiento de calidad a los pacientes con Insuficiencia Renal Crónica, mediante el mejoramiento continuo de los procesos y el desarrollo de los estándares orientados a la satisfacción de las necesidades de los pacientes.

Visión propuesta para DIAL-RIOS.

Llegar a ser la Unidad de hemodiálisis más importante de la Provincia y el País, constituyéndose como una organización que incorpora los valores de una empresa moderna que gestiona sus recursos con eficacia y eficiencia.

Valores propuestos como ejes fundamentales del accionar de DIAL-RIOS.

Los valores deben ser el núcleo de actuación de los profesionales que forman parte de la Unidad de Hemodiálisis DIAL-RIOS. Por lo que su identidad se debe basar en estos cuatro valores:

- ❶ **Orientación al Cliente.** Las personas son el centro de actuación de DIAL-RIOS. Nuestro personal persigue satisfacer y cubrir las necesidades de cada paciente, solucionando sus problemas, llegando así a alcanzar todas sus expectativas.

- 3 **Orientación a la Calidad.** La calidad es nuestra guía para lograr la excelencia en todas las áreas y funciones del grupo. Contamos con un desempeño profesional que refleja el esfuerzo por hacer sus tareas con eficiencia, dedicación y calidad, cumpliendo estrictamente todas las normas y estándares establecidos para ofrecer la mejor calidad en el servicio.

- 3 **Iniciativa y Mejora Continua.** Contamos con profesionales con afán de superación y trabajo en equipo, donde se generan ideas y sugerencias de mejora, así como una actitud positiva hacia los cambios y la renovación continua de los procesos y tecnologías que hacen más eficiente su trabajo y por tanto, nuestro servicio.

- 3 **Compromiso.** Implicación, respeto, ética y trato humano son elementos que identifican al personal que forma parte de Unidad de Hemodiálisis DIAL-RIOS. Asumirlos, defenderlos y promulgarlos siempre velando por el beneficio de nuestros pacientes.

Plan de acción

Previo a una socialización, colocar afiches con la Misión, Visión y Valores en puntos específicos y/o estratégicos de la Unidad, creados de manera vistosa que sean percibidos por el personal y los visitantes.

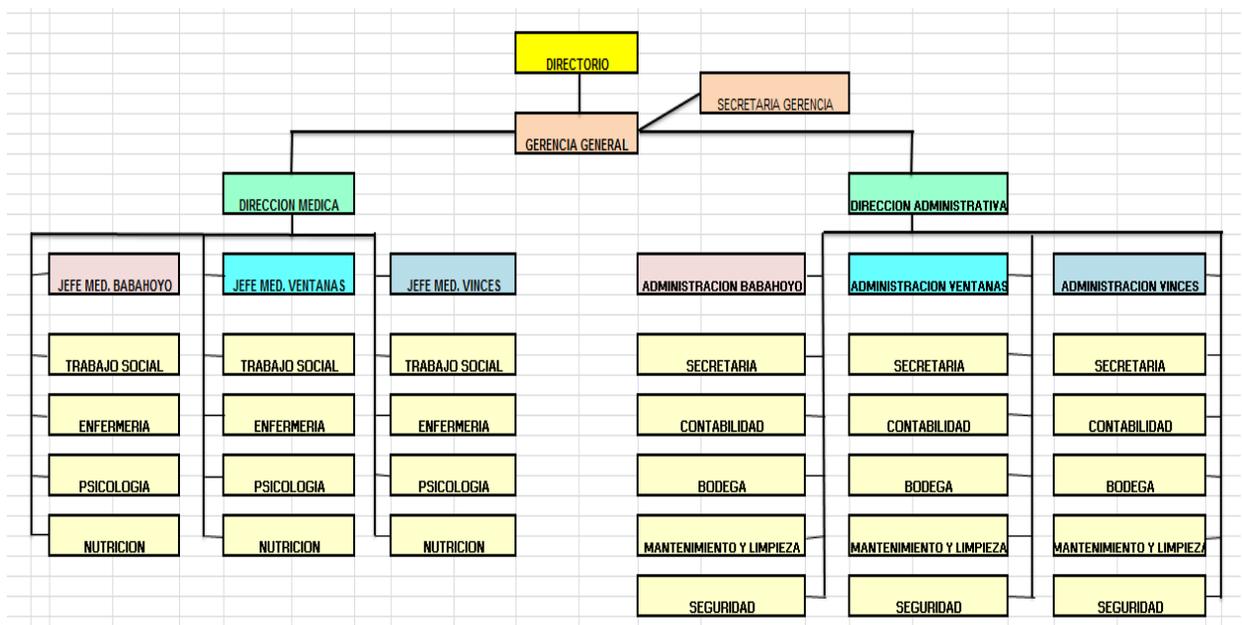
2. Estrategia de Estructuración Organizacional

Tener un organigrama estructurado y actualizado dentro de la Unidad de Hemodiálisis DIAL-RIOS, ayudará a los integrantes de la misma a tener una mejor comunicación entre áreas para lograr los objetivos planteados dentro

de la organización.

Actualmente DIAL-RIOS tiene operando una Unidad en el Cantón Ventanas y otra próximamente en el Cantón Vinces. Ambas Unidades filiales se rigen por el Orgánico estructural de DIAL- RIOS Babahoyo, por lo que no existe un organigrama actualizado que involucre administrativamente estas dos Unidades de Hemodiálisis recientemente creadas. Ante lo expuesto se plantea un organigrama muy funcional.

Organigrama Estructural propuesto para DIAL-RIOS.



3. Estrategia de Diseño de Puestos

El realizar modificaciones o actualizaciones en la estructura orgánica de una organización, implica aumento o disminución de puestos de trabajo. En el

caso específico de la Unidad de Hemodiálisis DIAL-RIOS que se encuentra en proceso de crecimiento y desarrollo, se incrementa el puesto de Dirección Administrativa. Esto se da por la necesidad y exigencia social de contar con Unidades filiales de Diálisis en otros cantones.

Perfil del Director Administrativo

Cuando pensamos en el Perfil Profesional en Administración de Negocios que necesitan las organizaciones para lograr sus objetivos, necesariamente pretendemos que éste sea un ejecutivo, capaz de planificar, dirigir, organizar, evaluar y que constantemente éste tomando decisiones dentro del quehacer diario de la empresa. Además, no solo deben ser capaces de asumir éstas responsabilidades, sino también deben sentir y demostrar la convicción de que, independientemente de la naturaleza de la Organización = área que tengan a su cargo, cualquier labor o decisión que ejecuten tendrá que llevarla a cabo siempre aplicando todos los valores éticos-humanos que garanticen el éxito sin pretensiones de lograr lo máximo con el mínimo esfuerzo ni de aprovecharse especialmente de las personas más débiles.

Podemos resumir que el Director Administrativo debe tener los siguientes valores y actitudes:

Alto grado de autoestima y responsabilidad

Disposición para el uso y manejo de equipo y tecnología

Motivación para la búsqueda y el logro de metas

Integridad y honestidad

Normas de conducta, principios y Ética en la práctica profesional

Independencia, con una actitud emprendedora

Sensibilidad social y humanística

Trabajo en equipo

Reconocimiento de la importancia de la lealtad hacia la empresa y sus representantes.

Asegurar entrenamiento para el desarrollo del liderazgo

Responsabilidad para alcanzar el bienestar común

Funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de unidades de Hemodiálisis Filiales.
- Desarrollar estrategias para el mejoramiento del servicio de las unidades de Hemodiálisis Filiales.
- Administrar al personal en función a los objetivos organizacionales.
- Efectuar el eficiente Control de la Gestión de las UEU (Unidades Estratégicas de la Unidad de Hemodiálisis).
- Emitir informes periódicos de la situación de las unidades de Hemodiálisis Filiales.
- Participar activamente en el proceso de toma de decisiones de DIAL-RIOS matriz y Filiales.

Competencias Académicas:

- Mínimo tercer nivel en Administración de Empresas y/o Gestión Empresarial.
- Conocimiento en Atención al cliente.
- Conocimiento de Ms Office a nivel intermedio, internet.

Experiencia:

- 02 años como Administrador de agencias o filiales

Procedencia:

- Local: Ciudad de Babahoyo – Matriz DIAL-RIOS.

4. Estrategia propuesta de Servicios a implementarse en DIAL-RIOS.

Actualmente de acuerdo a la observación realizada a DIAL-RIOS, esta cuenta con una serie de servicios considerados necesarios y elementales dentro de la actividad que esta desarrolla. Es necesario señalar que algunos de estos servicios tienen limitaciones, las mismas que a través de este estudio o investigación pretendemos reducir y/o eliminar:

Servicio de Ambulancia

La Unidad de Hemodiálisis cuenta con una ambulancia por cada mercado en el que interactúa. De acuerdo a entrevistas mantenidas con usuarios manifiestan que este servicio no está disponible un 100% por diferentes razones: averías o desperfectos en el automotor, insuficiente número de ambulancia para la demanda real.

Ante lo señalado se sugiere que la Unidad de Hemodiálisis adquiera en el corto plazo una ambulancia de última tecnología, para oxigenar la demanda del Cantón Babahoyo, que es donde mayor afluencia de pacientes existe.

Esta nueva ambulancia servirá de respaldo estratégico para los cantones de Vinces y Ventanas, donde DIAL-RIOS tiene sus filiales.

Servicio de Laboratorio Clínico

La Unidad de Hemodialisis desde sus inicios ha venido contando con el servicio de laboratorio clínico externalizado y variable. Para garantizar la permanencia del servicio como parte de una cultura de cálida, se sugiere que el Directorio de DIAL-RIOS, analice presupuestariamente la implementación de laboratorios propios, en el mediano plazo.

Servicio de Comunicación e interacción propuesto

Actualmente DIAL-RIOS cuenta con un blog comunicativo. Los blogs también conocidos como weblogs o bitácoras son básicamente un espacio personal de escritura en Internet. Puedes pensarlo como un diario en directo que una persona usa para expresar, informar, compartir, debatir periódicamente de las cosas que le gustan e interesan, en el que toda la escritura y estilo se maneja vía web. En un weblog cada artículo o noticia tiene fecha de publicación y se organiza automáticamente en orden cronológico inverso, de tal forma que la anotación más reciente es la que primero aparece.

Lo sugerido es que DIAL-RIOS implemente en sitio Web interactivo donde no solo se comunique e informe, sino, que les permita a los usuarios realizar consultas en línea y acceder a información relevante para los mismos.

Sugerimos un sitio web con las siguientes características visuales:

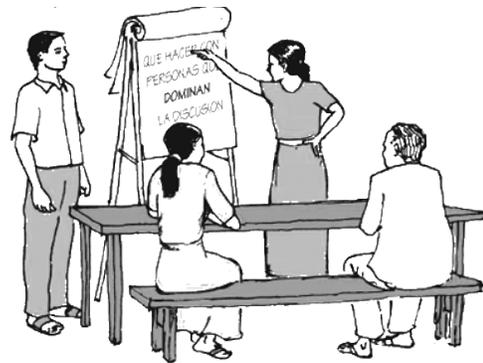
The screenshot displays the DIAL-RIOS website interface. At the top, there is a header with a kidney icon and the text "DIAL - RIOS UNIDAD DE HEMODIALISIS" next to a group photo of staff and patients. Below the header is a navigation menu with buttons for INICIO, OBJETIVOS, STAFF, DIALISIS, ARTÍCULOS, UBICACIÓN, and CONSULTAS. The main content area is divided into a sidebar on the left and a main section on the right. The sidebar contains four categories: DIRECTOR MÉDICO (Dra. Ángela Piúa, Nefróloga, Maestría en Gerencia y Administración Hospitalaria), CONSULTAS ONLINE (Realice todas sus consultas online totalmente gratis), SEGUROS (Vea que seguros trabajan con nosotros y sintase más seguro), and GALERIA. The main section is titled "> Consultas" and contains a form for online consultations. The form includes fields for Nombre, Ciudad, Teléfonos, and E-mail, followed by a large text area for "Consulta o Comentario". A "Enviar" button is located at the bottom of the form. At the bottom of the page, there is a footer with the same navigation menu items: INICIO | OBJETIVOS | STAFF | DIÁLISIS | ARTÍCULOS | UBICACIÓN | CONSULTAS.

Servicio orientado a la comunidad

Como parte de la responsabilidad social que tiene la Unidad de Hemodialisis DIAL – RIOS, se plantea implementar un programa de orientación y sensibilización para reducir el incremento de personas con insuficiencia renal. Este programa contendrá dos momentos:

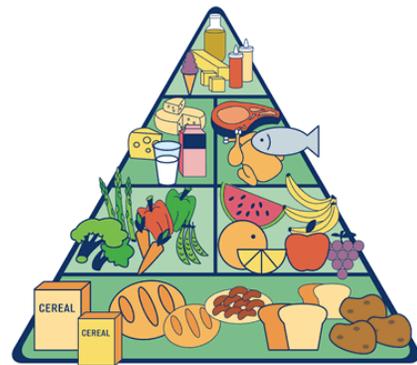
Momento 1

Campaña de socialización que involucre información básica sobre la insuficiencia renal en las comunidades consideradas más vulnerables.



Momento 2

Campaña de prevención y control de la enfermedad, para este efecto se sugiere establecer convenios o acuerdos estratégicos con organizaciones de la salud y universidades, a fin de maximizar el impacto esperado.



5.3. Conclusiones

En la elaboración de esta investigación, se ha estudiado varios procesos y el aspecto del Desarrollo Organizacional (DO) como punto de mayor interés, utilizándolo como un instrumento de éxito, ya que al llevarlo a cabo de manera adecuada se puede lograr una mayor efectividad en el funcionamiento de cualquier empresa y por consiguiente un beneficio, en este caso aplicado para la Unidad de Hemodiálisis DIAL-RIOS de la Ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos.

El Desarrollo Organizacional (DO) hoy por día se convierte en una herramienta clave para todo tipo de organización, sin importar su tamaño o actividad a la que se dedique. Los cambios son beneficiosos siempre y cuando sean planeados, producto del análisis de las actividades que en este caso DIAL-RIOS realiza.

Es por esta razón que se desarrollaron propuestas tanto en dar a conocer de manera abierta Misión, Visión y Valores, mismos que sirven para que el personal conozca los principios y valores bajo los cuales se rige la organización.

También se desarrolló un organigrama y formatos de descriptivos de puestos.

Una organización no puede funcionar si su personal no conoce desde un principio los lineamientos, valores y actividades a realizar y sobre todo si no tiene aspiraciones a un crecimiento dentro de la misma organización, es por esto que se propone aplicar las estrategias de inducción para que el personal de nuevo ingreso sepa desde un principio la misión, visión y valores de la

unidad.

También se propone la implementación de un sitio web interactivo para que a través de este se pueda brindar un servicio virtual no solo de información, sino, de asistencia médica.

Algo que es realmente significativo es el incremento del servicio de movilización, así como, el establecer por parte de DIAL-RIOS un programa de desarrollo social y comunitario que consta de dos momentos: el primero que tiene que ver con la socialización de aspectos básicos de la insuficiencia renal, con el propósito de hacer conciencia en el colectivo social, y el segundo momento que tiene que ver con la formación social estimulando la prevención y control de esta enfermedad.

Es un modelo sencillo y aplicable, lo que lo convierte en beneficioso para DIAL-RIOS.

5.4 Recomendaciones

La única recomendación general es que DIAL-RIOS implemente en el corto y mediano plazo las estrategias antes planteadas, ya que de ello depende el éxito institucional y el mejoramiento del servicio ofertado.

4.2.BIBLIOGRAFIA / LINKOGRAFIA

- GAYNOR Eric. (2003). Cambio organizacional y Desarrollo Organizacional. Buenos Aires
- CARLOS Pulido Cavero (2003) Clima Organizacional una medida del éxito. Primera edición. Editorial Athamor. Lima-Perú.
- Guizar, Rafael (2008). Desarrollo Organizacional. Mexico, Mc. Graw Hill Interamericana. Editores S.A, Tercera edición.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2003). Metodología de la Investigación. 3ra. edición. México. Mc. Graw Hill
- GARZON, Manuel Alonso, (2005). El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado, Colombia
- Recalde, C. (2003). Enfrentando la complejidad y el cambio: Liderazgo orientado al capital intelectual.
- Rodríguez, D. “Diagnóstico Organizacional”. Ediciones Universidad Católica de Chile. 2004
- Temes, J. L. “El cambio empresarial hacia un nuevo paradigma” Santiago de Chile 2003
- Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional”. Editorial Hall, México. 2006
- <http://dialrios.blogspot.com/2008/04/quines-somos.html>

- www.theodinstitute.org
- <http://www.excelencia.uat.mx/paciente/articulos.htm>
- <http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/kidneyfailure.html>
- <http://lasaludrenal.wordpress.com/2012/02/02/insuficiencia-renal-que-debemos-saber-sobre-nuestros-rinones-1/>

ANEXOS

Anexo 1