



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

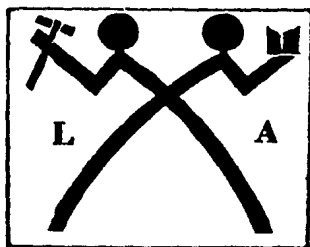
**Grado de Aplicabilidad del Desarrollo Organiza-
cional en dos Instituciones Públicas en la
Ciudad de México.**

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al Grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a

**Angel Coria Mosqueda
Edmundo Ortiz Medina
Ma. Victoria Cárdenas Morfín**



Director del Seminario
LIC. MARIO HERNANDEZ JUAREZ

México, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ANGEL CORIA MOSQUEDA

A MI ESPOSA. Ma. Victoria.

Por su auténtica comprensión e impulso constante en el logro de nuestras metas y objetivos.

A MI HIJA. Jéssica Zaidy.

Como un símbolo de progreso tenáz que llevaré en mis alas aún cuando ella, en un futuro, decida sus propios vuelos.

A MIS PADRES. Rafael Coria Guerra y
Ma. de Jesús Mosqueda de Coria.

Como una muestra de cariño y gratitud.

A MIS HERMANOS.

Esther
Rafael
Lourdes
Herlinda
Silvia y
César Iván

Por el apoyo continuo en el logro de esta meta.

EDMUNDO ORTIZ MEDINA

A MIS PADRES.

**Ciro Ortiz Orozco y
Ma. Elena Medina de Ortiz**

**Con amor y reconocimiento al apoyo
que me han brindado para subir un
escalón más de mi vida.**

A MIS HERMANOS:

**Miguel Angel
Yolanda
Silvia
Ma. Teresa
Oralia
Guadalupe y
Alberto**

**Por el apoyo y entusiasmo que me
proporcionaron para lograr esta
meta.**

MA. VICTORIA CARDENAS MORFIN

A MI ESPOSO. Angel

Por la contribución amplia y sincera que ha teni
do en la realización de nuestras finalidades.

A MI HIJA. Jésica Zaidy

Por ser el detalle hermoso que he tenido en esta
inquietante trayectoria llamada vida.

A MIS PADRES. Victoriano Cárdenas Jurado y
Margarita Morfín de Cárdenas

En prueba de respeto y lealtad al cariño que - -
siento por ellos.

A MIS HERMANOS.

Jorge
Manuel
Rita
Gilberto
Pedro
Margarita
Irene
Martha
*José Luis
Carlos y
J. Jesús

En gratitud al apoyo que he recibido de todos
ellos.

* en memoria a.

I N D I C E

	Pag.
1.- CONSIDERACIONES GENERALES	3
2.- DEMARCACION DEL FENOMENO	5
3.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	12
3.1.- DEFINICION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	15
3.2.- OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	17
3.3.- NECESIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	18
3.4.- CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	19
3.5.- LIMITACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	21
3.6.- ALGUNOS SUPUESTOS EN EL CONCEPTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	22
3.7.- LOS VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	23
3.8.- TECNICAS Y ESTRATEGIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	24
3.8.1.- TECNICAS TRADICIONALES	25
3.8.2.- TECNICAS DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	26
3.8.3.- TECNICAS PSICO-SOCIALES Y EDUCATIVAS	27
3.8.3.1.- FORMACION DE EQUIPOS	28
3.8.3.2.- LA RETROALIMENTACION	30
3.8.3.3.- CAMBIOS EN EL PROCESO DE AUTORIDAD	31
3.8.3.3.1.- ESTILOS DE DIRECCION	31
3.8.3.3.2.- ENFOQUES DE LA DIRECCION.	35
3.8.3.4.- INTERVENCIONES TECNICO ESTRUCTURALES	38
3.8.3.5.- CAPACITACION	39

4.- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	40
5.- DETERMINACION DEL UNIVERSO	43
6.- ELABORACION DE LA HIPOTESIS	45
7.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	49
8.- DETERMINACION DE LA MUESTRA	50
9.- INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	55
10.- RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION	58
11.- CONCLUSIONES	88
12.- ANEXOS	98
13.- BIBLIOGRAFIA	109

CONSIDERACIONES GENERALES

1.- CONSIDERACIONES GENERALES.

En base al método de tormenta de ideas, el grupo responsable del presente estudio eligió el tema del Desarrollo Organizacional, mismo que consideró importante, en virtud de que, como campo de investigación y de acción se puede decir, es nuevo, ya que aproximadamente hace dos décadas se inició su análisis, por lo que su participación en el proceso social no es ta completamente desarrollado.

En este estudio se llevará a cabo una investigación mixta, es decir, teórica y práctica donde se tratará de descubrir el grado de factibilidad que tuviera el Desarrollo Organizacional en dos Instituciones Públicas de la Ciudad de México.

La parte teórica de la investigación estará complementada conforme al capítulo número tres de la misma.

A cada una de las Instituciones estudiadas se les efectuará un diagnóstico basado en entrevista y cuestionario, para cubrir así, la parte -- práctica de dicha investigación.

Los motivos que fundamentan el estudio aún más, son el que se obtenga información para contestar inquietudes, que se pudieran presentar en torno al desarrollo organizacional, como las hipótesis planteadas en la investigación o cualquier otra que fuera causa de poner en estudio para aprobarla o desaprobarla en las conclusiones generales, como ejemplo de ello se tienen los siguientes motivos:

- Antes de la elaboración de un programa de desarrollo organizacional será necesario conocer, las características humanas adecuadas que acepten un plan de esta naturaleza.

- Será necesario distinguir el tipo de liderazgo que se tengan en -- las organizaciones ya que éste ayudará a que el programa de desarrollo organizacional gane terreno para su implantación.

- Será necesario conocer el apoyo que se tengan entre sí los colaboradores de las organizaciones ya que éste ayudará a que un programa de desarrollo organizacional se pueda o no aplicar.

- Anticipadamente a la implantación de un programa de desarrollo organizational, será necesario conocer el grado de autocontrol que se tuviera en los colaboradores de las organizaciones para que dicho programa se pueda llevar a cabo.

DEMARCACION DEL FENOMENO

2.- DEMARCAACION DEL FENOMENO.

Haciendo un poco de historia, se sabe que la forma de organizar en la actualidad es casi la misma que de principios de siglo. Las técnicas de organización establecen la división del trabajo y la especialización; la jerarquía de niveles de mando y las líneas de comunicación.

Se implantan sistemas de procedimientos de trabajo, se publican normas y políticas y se planean programas de acción. Además, deben cumplirse ciertos principios de organización, tales como: Unidad de Mando, y las líneas de comunicación. Con base en lo anterior, el supervisor y el ejecutivo, -- planean, dirigen, integran y controlan el trabajo que ha de llevar al logro de los objetivos propuestos, enmarcados fundamentalmente hasta la optimización de los recursos.

Las organizaciones conciben al hombre, como un instrumento de producción y de trabajo; el trabajador debe someterse a los planes preestablecidos y ejecutarlos en la práctica bajo la supervisión de los jefes. Estos "poseen" autoridad para hacer que el trabajo se cumpla. Esta forma de administrar las organizaciones es en algunos sentidos incompleta y a veces obsoleta, ya que es incompatible con la sociedad y la cultura que se está viviendo.

La rigidez y la frialdad de la empresa moderna se contraponen a las situaciones reales de la sociedad y a la ideología del hombre actual.

Los problemas de autoridad, de comunicación y de productividad se multiplican diariamente a tal grado que, la formulación de un cambio se hace inevitable.

Existen varias formas de ejecutar este cambio, para algunos el camino a seguir es el de la evolución, es decir, el de realizar poco a poco, aquellos ajustes que necesite la organización, pero sin modificar en sí, su estructura.

Para otros no hay más remedio que la violencia de la revolución, lo cual implica cambiar profundamente, el orden establecido y, en sí, su estructura.

Ambas soluciones se dice, que no son las más adecuadas y suscitan diferentes reacciones.

La pasividad y conformismo de la primera puede poner en riesgo el futuro de la organización al refugiarse en la comodidad de los logros presentes.

Por otra parte, el romper en forma brutal con lo establecido puede generar la más enconada resistencia y arrastrar la más profunda frustración, al echar por la borda las experiencias adquiridas.

De tal manera, que quizás la solución esté en una tercera alternativa: el desarrollo organizacional, mismo que se puede dar en cualquier tipo de organización, empero, es necesario contemplar el desarrollo organizacional, como un proceso sistemático donde los cambios han sido previamente diseñados, planeados, implementados y controlados.

En otras palabras, la idea principal es que por un lado, los cambios de la organización no pueden dejarse al azar y por otro lado, que la institución debe seguir adelante y constantemente hacia un mejoramiento continuo. De estas concepciones han surgido las teorías del cambio planeado de la organización.

Asimismo, la presente investigación con fundamentos en que el desarrollo organizacional se puede aplicar en cualquier tipo de organización, se realiza en las siguientes instituciones: INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL Y FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A., cuyas abreviaturas son: IMSS y FERTIMEX, respectivamente, las cuales se describirán en seguida y en forma general, con objeto de obtener un marco de referencia de las mismas.

Los estudios para la implantación del Seguro Social tuvieron como base los censos industriales que la entonces Secretaría de la Economía Nacional y el Departamento de Trabajo y Previsión Social llevaron a cabo, mismos que en 1936 se publicaron para que se pudieran aplicar a cualquier país, titulados "Seguro General y Previsión Social"; dichos estudios se debieron al compromiso que México contrajo de promulgar una Ley del Seguro Social en las "Conferencias del Trabajo y los Estados de América" (celebradas en Santiago de Chile).

En virtud de tal compromiso, en 1938, el Presidente de México Lázaro -- Cárdenas, encomendó al Secretario de Gobernación, Lic. Ignacio García Tellez, que elaborara un proyecto de Ley del Seguro Social con el asesoramiento de una Comisión Mixta compuesta por economistas, médicos, abogados y representantes de otras Dependencias Gubernamentales.

En dicho proyecto se definió el riesgo social conforme al criterio de la oficina internacional del trabajo, como "cualquier amenaza que pusiera en peligro los ingresos de los trabajadores asalariados e independientes que --

fueran económicamente débiles" y en consecuencia, se le dió al Seguro Social la función de prevenir y cubrir aquel.

En esta forma se constituyó un verdadero código integral del Seguro Social que abrigó los riesgos de las enfermedades generales; la maternidad, la invalidez, la vejez, la muerte y la cesantía en edad avanzada.

Para la organización y administración del sistema del Seguro Social, el proyecto ordenaba la creación de una institución de servicio público descentralizado, con personalidad jurídica propia y con libre disposición de su patrimonio que se denominaría "Instituto Mexicano del Seguro Social".

El 19 de enero de 1943, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Ley del Seguro Social y en 1944, durante una gira de trabajo por el Estado de Veracruz, Manuel Avila Camacho declaró que "la aplicación del Seguro Social no se detendría por ninguna circunstancia... primeramente dijo, se está aplicando con buen éxito en el Distrito Federal, lentamente, pero de manera firme se irá extendiendo en todo el país".

Cuatro décadas más tarde, en una asamblea general, el señor Licenciado García Sainz, Director del IMSS señala "un reconocimiento a todos los que -- han hecho posible, con su esfuerzo, talento y participación solidaria, el -- fortalecimiento, integración e integridad del IMSS, a los gobiernos revolucionarios, a los trabajadores y empresarios de México, a la vocación y entrega de todos los servidores del Instituto que colaboraron en diferentes momentos con los sucesivos directores: Don Vicente Santos Guajardo, Don Ignacio García Tellez, Don Antonio Díaz Lombardo, Don Antonio Ortíz Mena, Don Benito Coquet, Don Sealtiel Alatríste, Don Ignacio Morones Prieto, Don Carlos Galvez Betancourt, Don Jesús Reyes Heróles y Don Arsenio Farel Cubillas".

En materia de seguridad social, la acción que desarrolle el Instituto -- durante los próximos años habrá de inscribirse dentro de los compromisos de gobierno asumidos por el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado con el pueblo de México.

En este sentido, es necesario tener presente que para enfrentar la crisis económica que vive el país, el Instituto deberá proponerse en beneficio de sus asegurados y de la población en general, los más amplios objetivos -- que dentro de su marco legal confirmen su esencia solidaria y su capacidad -- redistribuidora de la riqueza.

En la captación de sus ingresos cubre una primera etapa redistributiva, cuyo marco de referencia va de quienes perciben el salario mínimo hasta el -- límite legal de diez veces el mismo, entre los que tienen bajo nivel de ries

go y quienes tienen alta peligrosidad en su trabajo; entre quienes tienen muchos años de trabajo por delante y quienes recibirán en breve la protección de los seguros de vejez y cesantía por edad avanzada; entre quienes tienen empleadas mujeres con niños en edad de guardería y quienes tienen trabajadores varones.

Durante la presente administración se pondrá especial énfasis en extender el régimen desde el punto de vista territorial y mediante la cobertura de nuevos grupos.

Será objetivo prioritario de ésta administración proporcionar servicios médicos y preservando ante todo, el sentido humano de la atención médica en todos sus niveles.

Se pondrán en marcha programas que orienten a la población derechohabiente en cuanto al uso racional de los servicios y prestaciones que brinda el Instituto, de manera que colabore con el aprovechamiento óptimo de las instituciones de los recursos humanos y de los financieros.

La administración tiene y tendrá como norma invariable de conducta el respeto al contrato colectivo y a la Ley Federal de Trabajo. La política del Instituto es muy clara: protección de los derechos laborales actuales y adquiridos y, exigencia plena en el cumplimiento del deber de los servidores del Seguro Social, dentro de un marco de legalidad.

En el presente ejercicio se continuará con el propósito de acelerar el mecanismo de desconcentración de funciones operativas y fortalecimiento de las Delegaciones; se mantendrá un estrecho contacto permanente con ellas a fin de que la unidad de acción que habrá de caracterizar a esta administración sea enriquecida recíproca y cotidianamente con las aportaciones de cada uno.

Tocante a Fertilizantes Mexicanos, S.A., se puede decir que es una empresa constituida por Decreto Presidencial originalmente como Guanos y Fertilizantes de México, S.A. su función es servir y proporcionar al agro mexicano el insumo indispensable para que produzca más y mejores alimentos.

Formada en 1943 por disposición del entonces presidente Manuel Avila - Camacho, la institución ha ido evolucionando y fortaleciéndose día con día - para cumplir más cabalmente con el objetivo para el que fué creada. De esta manera ha ampliado su capacidad productiva y modernizado sus procesos. En - varias etapas de su existencia absorbió a las firmas privadas que comerciali - zaban en fertilizantes, y al concluir este proceso surgió con mayor fuerza - como Fertilizantes Mexicanos, S.A.

El 15 de octubre de 1948, mediante la compraventa de toda clase de fer - tilizantes orgánicos, químicos, sintéticos, y aquellos productos susceptibles de utilizarse en la industria se satisface la demanda regional. Guanos y Fer - tilizantes de México, S.A. desarrolla una serie de productos de construcción y ampliación, encaminados a hacer al país autosuficiente en la producción de fertilizantes, habiendo puesto en operación plantas productoras de sulfato - de amonio en Coatzacoalcos y Torreón, en 1968 el Gobierno Federal considera - conveniente utilizar la estructura de la empresa para producir y comerciali - zar los insecticidas, de tal manera que se amplían los objetivos.

Se modifican los tradicionales sistemas de comercialización establecien - do un sistema de ventas a base de comisionistas, con lo cual, se evita la es - peculación y se logra que la empresa facture directamente a los clientes.

Por otra parte, se intensifican las ventas a precios reducidos a través de agrupaciones de agricultores debidamente organizados, se fomentan los pro - gramas de divulgación y asesoramiento técnico, relacionados con el uso de -- los fertilizantes.

Ante los avances de la industria, los esfuerzos se encaminan al aprove - chamiento de la tecnología más avanzada para aumentar la producción, con la industria totalmente integrada; el 10. de enero de 1978, se adopta el nombre Fertilizantes Mexicanos, S.A., en donde se constituye como una empresa de -- participación estatal, constituida de conformidad con la Ley Orgánica de la - Administración Pública, y su objetivo es la producción y distribución de quí - micos de uso agrícola, procurando la utilización de la tecnología más avanza - da en función de los recursos naturales y el desarrollo de la industria pe -- troquímica para el beneficio del sector agropecuario nacional.

El tiempo ha transcurrido, lo que se inició como una pequeña industria, gracias al esfuerzo y apoyo del Gobierno Mexicano es ahora una empresa funda

mental en el desarrollo de México, que cuenta con 14 unidades industriales y 67 plantas de producción, ubicándose como la tercera empresa paraestatal - más importante, así como una de las principales industrias de fertilizantes - en el concierto mundial.

Por otra parte, Fertilizantes Mexicanos, S.A., tiene actualmente una red estructurada de comercialización y distribución a través de trece generaciones regionales de ventas situadas en puntos estratégicos del país. Las instalaciones que han sido puestas en marcha dentro del plan de bodegas son las de - Chichicxtle, Ver., Chetumal, Q.R., Villahermosa, Tab. y la de Lagos de Moreno, Jal., todas con una capacidad global de 80 mil toneladas.

Para 1983 se fijó a la industria de los fertilizantes una meta de producción de 4 millones de toneladas, 6% mayor que el nivel alcanzado en 1982, en materia de proyectos para esta actividad se prosigue el de la planta de Urea en Pajaritos, Ver., que entrará en operación en marzo de 1984, y el de Fertilizantes Fosfatados en Lázaro Cárdenas, Mich., cuyas primeras instalaciones - se concluirán en el año de 1984; ello permitirá elevar la capacidad instalada de producción a 6.5 millones de toneladas para lograr la autosuficiencia en fertilizantes.

Fertilizantes Mexicanos, S.A., forma parte del engranaje que el desarrollo reclama tendente a incrementar la productividad y a optimizar la distribución, a fin de satisfacer las crecientes necesidades del campo mexicano.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El tema del desarrollo organizacional cuya abreviatura es: D. O.; se dice que es apasionante si se piensa en el potencial humano que no se utiliza, solo basta imaginar por un momento que se tuviera una institución con un ambiente que permitiera que los hombres utilizaran su mente a un máximo, dándoles a éstos satisfacción; para suponer que los rendimientos actuales pudieran ser fácilmente multiplicados. Esto sería posible debido a que en los -- grupos ideales, las características positivas de cada persona se comparten - a un máximo y las características negativas se suplen, es decir, no hay rendimientos negativos. Es como si se interconectarán los cerebros de cada persona en uno solo, aprovechando al grupo en el total de las experiencias y -- las capacidades de cada individuo para resolver problemas con un máximo de - rendimiento. Para que esto suceda es necesario cambiar en las organizaciones actuales situaciones tales como: la filosofía de la dirección sobre el manejo del personal, las actitudes, el estilo de mando, el ambiente, los objetivos, los sistemas y las políticas entre otros.

Se piensa que la dirección de empresas en el futuro, tiene que utilizar mejor al personal y que las empresas con éxito serán aquellas que tengan la - característica de ser flexibles y dinámicas hacia el cambio y a la adaptación, a las oportunidades que se presentan en México, en donde los cambios se producen cada vez más rápidamente.

El desarrollo organizacional pretende dirigir mejor el cambio en las instituciones de hoy y mañana, y desarrollar a un máximo la satisfacción del rendimiento de los recursos humanos.

El desarrollo organizacional como campo de investigación y de acción, se puede decir que es nuevo, ya que aproximadamente hace dos décadas se inició - su estudio, por lo que su participación en el proceso social no está completamente desarrollado, de ahí que la resolución de los problemas que presentan - no están del todo completos, pero mantienen su promesa de desarrollar el conocimiento que en esta materia hacía falta en la sociedad actual.

El desarrollo organizacional es un proceso planificado de cambio cultural, constituido por dos fases fundamentales:

- 1.- Diagnóstico
- 2.- Intervención

Cabe hacer notar que en esta investigación se estudiará con mayor detenimiento la primera fase, es decir, la correspondiente al diagnóstico, misma que se efectuará a etapa de consultoría, y en la cual se podrá describir la situación actual de las instituciones donde se efectuará dicho estudio. Una de las herramientas fundamentales para elaborar dicho diagnóstico es el cuestionario, respaldado a la vez por la entrevista y el método de observación, con la finalidad de controlar las variables que se pudieran presentar en las mismas.

El desarrollo organizacional comienza con un diagnóstico de la cultura actual de la organización, esto es, se describe al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por la propia organización. Este proceso de identificación adquiere mayor carácter de diagnóstico cuando se hace entre aquellas normas de comportamiento y procedimientos que facilitan los esfuerzos de la organización para alcanzar sus objetivos a la vez que satisfacen las necesidades de sus miembros y aquellas que no facilitan los esfuerzos para alcanzar tales objetivos.

Posteriormente a la fase del diagnóstico se planifican las intervenciones para el eficaz funcionamiento de los individuos y de la organización.

3.1.- DEFINICION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una de las definiciones más completas es la de Beckard la cual dice así: "Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planeado en la totalidad de la organización, administrado desde la alta dirección con el objeto de incrementar la efectividad y la salud de la organización mediante intervenciones planeadas en el proceso de la organización aplicando los conocimientos de las ciencias humanas".

Los autores del desarrollo organizacional dan diversas definiciones y todas tienen las siguientes características en común:

a).- Organizaciones Eficientes

El D.O. tiene como principal objetivo desarrollar organizaciones eficientes.

b).- Manejo de Cambio

El D.O. planea el cambio de la organización de una manera ordenada y ve la organización como un medio para lograr objetivos.

c).- Agente de Cambio

El D.O. necesita un agente de cambio, mismo que inicie y actúe sobre el proceso de un grupo u organización y proporcione retroinformación a los participantes sobre dicho proceso. Puede ser éste el director de la empresa o un consultor o cualquier otra persona que actúe como agente.

d).- Grupo - Unidad de la Organización

El D.O. toma como unidad de la organización al grupo y no al individuo y utiliza el desarrollo de grupos extensamente.

e).- Utilización de Recursos Humanos

El D.O. utiliza el rendimiento de los grupos a un máximo.

f).- Integración de Objetivos

El D.O. requiere la integración de los objetivos individuales con los de la empresa.

g).- Auto Desarrollo

El D.O. reconoce que la mejor manera de desarrollar a los grupos es ayudarlos a que se autodesarrollen dando ellos mismos las soluciones.

h).- Ciencias del Comportamiento Humano

El D.O. hace uso extenso de estas ciencias, así como de la filosofía de los autores pioneros como son Drucker, Mc'Gregor y Likert entre otros.

i).- Uso del Concepto de Sistemas

El D.O. hace uso del concepto de sistemas

j).- Requisitos Previos

Para que exista el D.O., se fijan ciertos requisitos tales como la filo
soffa de la empresa, la actitud del director, y el medio ambiente, entre otros.

3.2.- OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.- Crear confianza entre los individuos y grupos de la organización y entre los diferentes niveles de jerarquía.

2.- Forjar un clima abierto para la solución de problemas para confrontar tanto los de un grupo como los que surgen entre los grupos; ésto en oposición a las actividades de "esconder los problemas bajo la alfombra o simplemente suavizar las cosas".

3.- Establecer la responsabilidad de la toma de decisiones tan cerca -- del foco de información y origen del problema como sea posible, en lugar de centrar la responsabilidad en un solo nivel de jerarquía.

4.- Aumentar el sentido de identificación con los objetivos de la organización en todo el personal.

5.- Promover el auto-control y la auto-dirección en el personal de la organización.

6.- Aumentar la cooperación entre las personas y grupos inter-dependientes en lugar de promover la competencia.

7.- Crear las condiciones para que los conflictos se hagan visibles y - puedan ser manejados.

8.- Ayudar a los jefes a dirigir de acuerdo a los objetivos más importantes y con base en experiencias pasadas o en objetivos poco trascendentes.

9.- A ser conciente el "Proceso del Grupo" y sus consecuencias en su actuación, es decir, ayudar a las personas a ver claramente lo que sucede a -- los miembros del grupo cuando éste trabaja junto en alguna tarea, por ejem.: comunicación, influencia, sentimientos, tipos de liderazgo y disputa, relaciones intergrupos, como se maneja el conflicto, y otros.

Beckard menciona las siguientes necesidades que puede subsanar el desarrollo organizacional: Estilos gerenciales, mejoramiento del ambiente de la organización, necesidad de cambio en las normas culturales, cambios de estructura de papeles, mejorar la colaboración entre los grupos de trabajo, establecer un sistema de comunicación abierto, mejorar las formas de planeación, cambiar la motivación del personal y adaptar la organización a nuevas situaciones.

3.3.- NECESIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Las necesidades son muy variadas y de diversa índole, por ejemplo:

a).- Fuerza mayor de preparar y desarrollar un equipo administrativo -- más competente con un comportamiento general más humanista.

b).- Lograr la integración de un grupo de vendedores especializados o - de un equipo de producción altamente tecnificado.

c).- Recuperar la condición de competencia en un mercado determinado, - para el cual la empresa no planeó el crecimiento humano, y se encuentra incapacitado para abordarlo adecuadamente, después de un cambio inesperado en sus condiciones, o del aumento de la diversidad de problemas.

d).- Resolver problemas de actitudes respecto a las diferentes escalas - valorativas de empleados administrativos y obreros (conflicto intergrupal), - o dentro de un mismo conjunto de ejecutivos, unos maduros y otros jóvenes - (conflicto intergrupal), o dentro de una oficina cuando existe una "imaginación distorsionada" de algún departamento clave o cualquier otro tipo de conflicto organizacional.

e).- Simples problemas de despersonalización del trabajo, por ser éste - muy arduo o muy especializado y porque esté llevando a la enajenación total.

3.4.- CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

a).- En primer término se conoce que se realiza bajo una perspectiva de cambio intencional y deliberada.

Se basa esto en que la organización es perfectible y no de que existe - una forma de organización que tenga aplicaciones universales.

No se trata tampoco de modificaciones caprichosas, que de por sí, no -- tendrían sentido alguno. Sino más bien, de encontrar "fórmulas" adecuadas - para promover la organización conforme a su situación actual, hacia un esta-- do más desarrollado, mejor diseñado, más adecuado a la realidad misma de la organización.

Cada institución deberá ajustar su organización de acuerdo a sus necesidades, como si se tratara de hacer un traje a la medida de quien lo requiere.

Dicha organización deberá examinar todas aquellas variables externas e- internas que puedan inducir a cambios en sus estructuras, pero orientándolas a una finalidad particular y concreta, que constituya una superación de lo-- gros ya alcanzados.

b).- El desarrollo organizacional se dice que es un proceso de desarro- llo integral.

La base para decir ésto, se fundamenta en un principio, el cual indica- que existe una inter-dependencia entre los elementos de toda la organización, es decir, entre las personas y la estructura a la cual pertenecen, ya que no es posible disociar un sistema cuya eficiencia estriba en la mínima unidad - de sus partes.

c).- El desarrollo organizacional es básicamente una estrategia educa- tiva.

Cualquier modificación que comprenda una organización implica cambiar - las creencias, las actividades y los valores de la comunidad de trabajo. Es- to significa que el desarrollo organizacional se dará a largo plazo y por lo tanto no es, un proceso que se realiza en forma automática sino por lo con- trario, exige una estrategia educativa.

d).- Finalmente el desarrollo organizacional forma un nuevo enfoque de- dirección.

Este nuevo enfoque está inspirado en el ideal de controlar con organiza- ciones más humanas y más democráticas, sin utilizar en lo absoluto un enfo- que demagógico o sentimental, sino porque en verdad, la dirección esté con- vencida de que la democracia es y puede ser un sistema social más eficiente, que el que se ha venido acostumbrando.

El espíritu racional de la administración científica cuya característica principal consistía en organizar y estimular la energía de las personas y convertirla en trabajo útil, ha pasado a la historia.

El concepto del hombre económico, al que había que estimular con incentivos para obtener su cooperación está siendo desplazado por el concepto del -- hombre psico-social.

Cuando se habla de democracia se dice que existe:

- 1.- La concientización para una participación más responsable.
- 2.- Libre y total posibilidad de comunicación dentro de las empresas; independientemente de rangos y jerarquías.
- 3.- La colaboración a través del censo de voluntades, en lugar de la imposición autoritaria.
- 4.- La evaluación de personas en función de sus resultados, sus conoci- mientos, y su competencia técnica y a la creación de un clima de trabajo que estimula la libre expresión y el manejo de los muchos conflictos inevitables.

3.5.- LIMITACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una de las metas en la presente investigación, es determinar las limitaciones del desarrollo organizacional las cuales se presentan en seguida:

- 1.- El desarrollo organizacional no funciona cuando la institución no - está lista.
- 2.- El desarrollo organizacional no funcionará sin una base de apoyo de los directivos de la empresa.
- 3.- El desarrollo organizacional no se podrá sostener frente a presiones fuertes del ambiente.
- 4.- El desarrollo organizacional no puede cambiar los valores y conflictos básicos de la personalidad en los individuos.
- 5.- El desarrollo organizacional se confunde con un simple entrenamiento de relaciones humanas.
- 6.- El desarrollo organizacional algunas veces no toma en cuenta el poder y la influencia política externa.
- 7.- Al desarrollo organizacional le es difícil entrenar a la gente para que ésta sea más tolerante con lo ambiguo, más comprometida en el aprendizaje y más considerada en los cambios que pudieran presentarse.

3.6.- ALGUNOS SUPUESTOS EN EL CONCEPTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Quando se usa el conocimiento de las técnicas para la conducta, el desarrollo organizacional pretende integrar las metas de la organización, con las necesidades de sus miembros y con el objetivo de diseñar una organización más funcional, en la que los individuos alcancen una realización más completa.

En seguida se dan referencias de algunos supuestos que son básicos del desarrollo organizacional:

1.- El trabajo organizado, tanto en función de las necesidades de las personas como de los requerimientos de las organizaciones, llevan tendencia a una mayor productividad y a una mejor calidad en la producción.

2.- Cuando las personas tratan de hacer el menor trabajo posible se hace necesario un estrecho control e incluso amenazas de castigo; sin embargo, las motivaciones de los miembros en la mayoría de las organizaciones no tienen el deseo de responsabilizarse por los trabajos que se les destinan.

3.- La base de la organización en las instituciones la constituyen grupos humanos, por lo tanto las unidades básicas de cambio son los grupos y no los individuos.

4.- La costumbre en la mayoría de las organizaciones llevan tendencia a suprimir la libre expresión de los sentimientos de la gente respecto a los demás y respecto a la orientación de la institución. La depresión de los sentimientos afectan negativamente a la solución de los problemas, al desarrollo personal y a la satisfacción por el trabajo.

5.- Un grupo que ha aprendido a trabajar constructivamente utilizando la retroalimentación de los miembros es más susceptible de aprovechar su propia experiencia y más capaz de utilizar sus recursos para el trabajo con plenitud. Además unas relaciones abiertas de confianza y apoyo facilitan el crecimiento de los individuos.

6.- "La gente apoya lo que ha contribuido a crear". Cuando se introduce un cambio éste será más efectivo si los individuos y grupos que intervienen en él, tienen un sentido de propiedad del proceso. El compromiso se obtiene cuando hay una participación en la planeación y dirección del cambio.

7.- El valor principal en la teoría y práctica del desarrollo organizacional es el de la elección. Con la recolección y la retroalimentación de datos importantes (obtenidos por medio de la apertura y la confianza) las posibilidades de elección se amplían tanto a nivel individual como de la organización y esto permite hacer mejores decisiones.

3.7.- LOS VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Existe un juego de valores relativos a la naturaleza del hombre con su trabajo en el ambiente organizacional, mismos que ejercen una influencia poderosa sobre el proceso para desarrollar organizaciones permitiéndoles funcionar plenamente. Los cuales se mencionan en seguida:

1.- Proporcionar oportunidades a la gente para funcionar como seres humanos en vez de simples recursos en el proceso de la productividad.

2.- Proporcionar oportunidades no solamente a cada miembro de la organización sino también a la organización en sí, para que ésta se desarrolle en toda su potencialidad.

3.- Buscar aumentar la efectividad de la organización en todas sus metas

4.- Tratar de crear un ambiente en el cual sea posible encontrar trabajo estimulante y que permita pretender retos.

5.- Proporcionar oportunidades a las personas dentro de la organización para influir en la manera en la que se relacionan con el trabajo, con la organización y con el medio ambiente.

6.- Tratar a cada ser humano como una persona con un juego complejo de necesidades, de las cuales todas son importantes en su trabajo y en su vida.

3.8.- TECNICAS Y ESTRATEGIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La persona o personas que se ocupan del desarrollo organizacional reciben el nombre de "Agente de Cambio", aunque en estricto rigor todo jefe con facultad para modificar algún aspecto o situación de la organización juega el papel de agente de cambio.

En el desarrollo organizacional, el agente de cambio tiene un papel fundamental; ayuda al mejoramiento de los procesos sociales en la organización y para ello reúne a la teoría y a la técnica en las ciencias de la conducta, - principalmente la Psicología y la Sociología.

Las primeras fases de un programa de desarrollo organizacional, generalmente entrañan un diagnóstico de los problemas. Durante esta fase se recogen datos por medio de entrevistas personales, encuestas y observaciones directas en diferentes niveles de la institución.

Estos procesos son seguidos por el suministro de los resultados a pequeños grupos de los ejecutivos que proporcionan datos.

El propósito es el de obtener conciencia de la gama y carácter de los problemas, según son percibidos por varias personas de la organización que proporcionan la base en la decisión concerniente a qué problemas deben ser resueltos primero y quienes deben intervenir en resolverlos. Una vez logrado este acuerdo pueden emplearse varios modelos de intervención.

El trabajo de desarrollo organizacional requiere que en cada organización se elaboren modelos específicos y se programen estrategias especiales para cada aspecto, dependiendo de las condiciones de los problemas objetivos.

En todo caso, el agente de cambio establece las condiciones y facilita los requisitos necesarios para efectuar el cambio planeado. Prevalciendo el criterio de que el agente de cambio tiene el papel fundamental de ayudar a que la organización crezca y se desarrolle con sus propios recursos humanos. Que el planteamiento del diagnóstico de la organización y la proyección del mejoramiento surjan de las personas involucradas en el cambio y que ellas mismas lo lleven a cabo, lo evalúen y lo critiquen, todo ésto siempre con la ayuda del agente de cambio.

TECNICAS QUE SE EMPLEAN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.8.1.- TECNICAS TRADICIONALES

En primer término las técnicas tradicionales son todas aquellas que han demostrado su utilidad, para analizar y evaluar las estructuras de organización, tales como:

- Análisis de Funciones
- Departamentización básica
- Cuadro de distribución de actividades
- Diagrama de flujo
- Análisis de puestos
- Auditorías de organización
- Estudios en tramo de control
- Diseño de organogramas
- Manuales de organización y
- Estudios de costo en la organización

3.8.2.- TECNICAS DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Si se ha aceptado que las estructuras deben renovarse, con mayor razón - el elemento humano deberá irse desarrollando armónicamente, en función de -- las exigencias que nos plantean los cambios ambientales.

Las técnicas tradicionales de reclutamiento y selección, de entrenamien- to y capacitación vienen a completarse con aquéllas que están más directamen- te ligadas a la planeación y desarrollo de recursos humanos, como por ejem.:

- Los inventarios de habilidades
- La composición de mano de obra
- Los inventarios de personal
- La evaluación de eficiencia
- Sistemas de información personal
- Auditorías de recursos humanos
- Tablas de reemplazo
- Rotación de personal
- Planes de retiro, y
- Perfiles Psicológicos de los puestos

3.8.3.- TECNICAS PSICOSOCIALES Y EDUCATIVAS

En términos generales, las técnicas psicosociales y educativas (técnicas del comportamiento), son las que de una forma más efectiva conducen al mejoramiento de resultados y a la verdadera realización de los individuos, de ahí que el desarrollo organizacional centre su atención principalmente en este tipo de técnicas, las cuales se mencionan en seguida:

- a).- Formación de equipos (reuniones de confrontación, solución de problemas intergrupos, fijación de metas y planeación).
- b).- Retroalimentación
- c).- Cambios en el proceso de autoridad
- d).- Intervención técnico-estructurales, y
- e).- Capacitación

3.8.3.1.- FORMACION DE EQUIPOS

La formación de equipos constituye la piedra angular del desarrollo organizacional y es la que más se emplea. Los equipos operan bajo diferentes modalidades tales como, solución de problemas, reuniones de confrontación, fijación de metas, planeación y otras, las cuales se refieren brevemente en seguida:

Solución de problemas entre grupos:

Las personas que trabajan juntas durante "cierto tiempo" inevitablemente experimentan conflictos. Lo mismo ocurre con grupos de trabajo en una organización. Tales conflictos son más destructivos que constructivos e impiden que una organización alcance sus objetivos. Sherif ha estudiado los enfoques constructivos para tratar conflictos entre grupos. Determinó que la competencia entre grupos, una vez iniciada, tiende hacia la estabilidad, pero el espíritu de colaboración entre grupos, especialmente cuando no ha existido un conflicto previo, requiere una confianza considerable entre los miembros de los grupos. La más leve señal de que esta confianza ha sido violada generalmente conduce a un nuevo despertar del conflicto. Para que los dos grupos trabajen en colaboración, deben tener una meta super ordenada o sea, un propósito que uno de los grupos por sí solo no puede alcanzar. Siguiendo el trabajo experimental de Sherif; Blake y Mouton desarrollaron aún más el enfoque, diseñando sesiones de capacitación en laboratorio para resolver conflictos entre grupos. Más adelante, aplicaron este enfoque de laboratorio a problemas reales de organización (Blake, Mouton y Sloma, 1965). Este trabajo inicial dió por resultado varias formas normalizadas para dirigir sesiones en la resolución de problemas entre grupos.

Con el fin de que pueda funcionar adecuadamente una organización, deben tener subsistemas de personas que trabajen juntas en forma interdependiente. Este proceso de interdependencia tiene que examinarse constantemente para comprobar su eficiencia, o sea, para que broten a la superficie los conflictos no productivos (con la esperanza de eliminarlos) y para buscar formas de mantener la colaboración.

Reunión de confrontación;

Es un mecanismo que sirve para la solución de problemas declarados, en donde se reúne al grupo de ejecutivos de la organización para que éstos ordenen y expongan los conflictos, y las distintas actitudes que se deriven de ellos; posteriormente, surgen ideas y alternativas; se evalúan; se establece un orden de prioridades y finalmente, se hacen compromisos de acción fijando los objetivos y las tareas a seguir.

Fijación de metas y planeación;

Los supervisores y subordinados de la organización se reúnen para fijar metas en forma coordinada, comprometiéndose mutuamente y haciendo evaluaciones constantes. En igual forma se elaboran los programas para alcanzar esas metas.

3.8.3.2.- LA RETROALIMENTACION

Una característica fundamental del desarrollo organizacional es que depende en gran medida de una estrategia educacional basada en lo aprendido - por la experiencia. La retroalimentación es un ejemplo de participación en donde las experiencias que se tienen con los demás y con la organización mis ma constituyen la base del aprendizaje, la planeación y la acción. Para - - aclarar más, el desarrollo organizacional no es únicamente un entrenamiento de relaciones humanas; sin embargo la apertura de las propias experiencias - (incluidos los sentimientos, reacciones y percepciones) constituye uno de -- los esfuerzos del desarrollo organizacional. Las experiencias de laboratorio usan a menudo a la retroalimentación para ayudar a los miembros de las organizaciones a desarrollar una mayor capacidad de relación interpersonal. Por eso, el entrenamiento en laboratorios constituye un buen paso preliminar a los intentos de desarrollo organizacional.

3.8.3.3.- CAMBIOS EN EL PROCESO DE AUTORIDAD

Uno de los procesos que el desarrollo organizacional estudia y que es -- también uno de los más importantes, es el proceso de autoridad. En este -- punto el desarrollo organizacional se apoya en los diversos estudios que se han formulado respecto a los diferentes enfoques y estilos que los jefes -- adoptan para el ejercicio de su autoridad.

Con la finalidad de que esta investigación no quede a un nivel de genera-- lidades se tratará de ser más explícitos respecto a este punto. Primeramen-- te se hablará sobre los Estilos de Dirección y posteriormente sobre sus di-- versos enfoques.

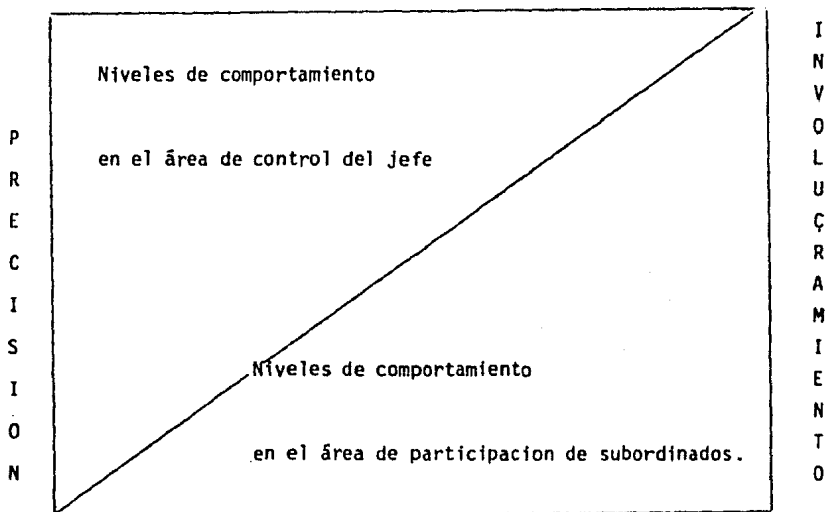
3.8.3.3.1.- ESTILOS DE DIRECCION

Es un hecho que las decisiones no sólo deben ser comunicadas, sino tam-- bién aceptadas. Por ello la incógnita es cómo lograr la aceptación y la eje-- cución de esas decisiones.

Con frecuencia se dá el caso en que un jefe no sabe qué hacer. En ocasio-- nes duda si aplicar un sistema "duro" de dirección o un "suave". Aunque las nuevas teorías abogan por una "alta participación del grupo" (para que el -- grupo ayude a tomar decisiones), la experiencia sugiere, en ocasiones, la -- aplicación de enfoques más firmes. Un jefe no está seguro de cuando una de-- cisión de grupo es adecuada, o si el hecho de convocar una junta no es más - que otra forma de eludir su responsabilidad de tomar decisiones.

En el siguiente cuadro se presenta una línea continua o nivel de compor-- tamiento. Cada tipo de acción se relaciona con el grado de autoridad que -- ejerce el jefe, y el grado de libertad que tienen sus subordinados para to-- mar decisiones. Las acciones que aparecen a la extrema izquierda representan al jefe que mantiene un alto grado de control, mientras que las de la extrema derecha son las características del jefe que delega en otras un alto grado de control.

Ninguno de los extremos es absoluto, tanto el autoritarismo como el libe-- ralismo tienen sus limitantes.



El Gerente toma la decisión y la comunica.

El Gerente "vende" la decisión.

El Gerente presenta el problema, obtiene sugerencias, toma la decisión.

El Gerente define los límites, y pide al grupo que tome la decisión.

Ahora bien, el comportamiento del jefe puede describirse de la siguiente manera:

1.- El jefe toma la decisión y la comunica. En este caso el jefe identifica el problema, considera alternativas, elige una de ellas e informa su decisión a sus subordinados para que la ponga en práctica. Puede o no tomar en cuenta las reacciones que, según él, tendrán sus subordinados respecto a su decisión; de cualquier forma no les dará la oportunidad para que participen en el proceso decisivo.

2.- El jefe "vende" su decisión. En este caso, como en el anterior, el jefe toma la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión. Sin embargo, en lugar de darla a conocer simplemente, se esfuerza por vencer a sus subordinados de la conveniencia de aceptarla. Al hacer esto, reconoce la posibilidad de que surja alguna resistencia por parte de las personas involucradas con la decisión, y trata de reducir la resistencia indi-

cando, por ejemplo: cuales son las ventajas de la decisión que beneficiarán a los empleados.

3.- El jefe presenta el problema, obtiene sugerencias, adopta una decisión: Aquí los subordinados tienen la primera opción para sugerir soluciones. El papel inicial del jefe consiste en identificar el problema. Por ejemplo, podrá decir algo así: "nos enfrentamos a un número creciente de quejas por parte de la prensa y del público en general, sobre nuestros sistemas de servicio. ¿Qué ideas tienen para solucionarlas?"

La función del grupo consiste en dar al jefe una variedad de posibles soluciones. Se trata de capitalizar los conocimientos y la experiencia de aquellos que están en la línea de fuego. De la lista de alternativas propuestas por sus subordinados, el gerente elegirá la solución que considere más conveniente.

4.- El jefe define los límites; pide al grupo que tome la decisión. En este caso, el jefe transfiere al grupo (dentro del cual posiblemente se incluya él mismo) el derecho de tomar decisiones. Sin embargo, antes de hacerlo, definirá el problema que debe resolverse y los límites a que tendrán que circunscribirse. Un ejemplo puede ser la solución de un problema al estacionamiento de una planta.

El jefe decide que se trata de un asunto que deben resolver las personas involucradas, y las reúne señalándoles la existencia del problema.

Luego dice:

"El lote situado al norte de la planta principal se ha destinado para - construir un estacionamiento adicional para los empleados. Podemos hacer -- una construcción subterránea o en superficie, de varios niveles, siempre que el costo no sea superior a \$13'000,000.00. Dentro de estos límites podemos tomar la solución que nos parezca más conveniente. Después de que adoptemos un plan definido, la compañía proporcionará los fondos disponibles de la manera que nosotros indiquemos".

Como expresa la línea continua, existen muchas alternativas en relación del jefe con sus empleados. En la extrema izquierda de la línea, el jefe - tiene la mayor importancia en lo que se refiere a sus intereses y puntos de vista.

Sin embargo, hacia el otro extremo, va aumentando el interés de los subordinados, en lo que se refiere a su intervención y sentimientos.

Ante este planteamiento surge la interrogante de qué postura debe asumir se, para tal efecto, vale la pena considerar los siguientes factores:

a).- Fuerzas que influyen en el jefe. El comportamiento del jefe en un caso determinado sufrirá múltiples influencias de los impulsos que originan su propia personalidad. Desde luego percibirá sus problemas como jefe, de una manera particular, de acuerdo con su educación, conocimientos y experiencia.

Algunas de esas fuerzas serán:

Su sistema de valores

Su confianza en sus subordinados

Su habilidad como director, y

Sus sentimientos de seguridad ante situaciones inciertas.

b).- Fuerzas que influyen en el subordinado. Lo mismo que ocurre en el jefe, el empleado posee muchas variantes de personalidad. Además, cada subordinado tiene una serie de expectativas respecto a la forma en que el jefe comprende estos factores, podrá determinar con mayor exactitud cuál es el comportamiento más adecuado para lograr un mayor rendimiento de sus subordinados.

c).- Fuerzas que influyen en la situación. Además de las fuerzas que operan sobre el jefe y sus subordinados, existen algunas características propias de la situación general que también influirán en el comportamiento del jefe.

Las fuerzas más comunes pueden ser:

- Tipos de organización
- Efectividad del grupo
- El problema en sí
- Presión de tiempo.

Estas son las fuerzas fundamentales que actúan en todo momento sobre el jefe y tienden a determinar su comportamiento táctico en relación con sus subordinados. En cada caso, su comportamiento ideal será aquél que permita la realización más efectiva de su meta inmediata, dentro de los límites señalados. El jefe de éxito es aquél que puede comportarse adecuadamente a la luz de las percepciones. Si lo que requiere es dirección, está en condiciones de dirigir, si lo que hace falta es una considerable libertad de participación, podrá proporcionar esa libertad.

Por ello el líder no podrá caracterizarse fundamentalmente por ser un jefe inflexible o de poco carácter. Es más bien aquél que mantiene un alto nivel de eficacia para evaluar correctamente las fuerzas que determinan el comportamiento adecuado en determinado momento y actúa de acuerdo a esos linea-

mientos. Por su penetración y flexibilidad no considerará los problemas de alta dirección como dilemas.

3.8.3.3.2.- ENFOQUES DE LA DIRECCION

Existen algunas características de las organizaciones que son universales, es decir, se encuentran en cualquier organización y en toda época. Estas características son:

- Existencia de objetivos
- Presencia de persona, y
- Existencia de una jerarquía.

Toda organización tiene objetivos por lograr, aunque estos pueden variar y ser diferentes en diversas organizaciones.

Por otro lado, ninguna organización o persona moral puede existir sin -- personas físicas, ya que el factor humano es imprescindible.

La tercera característica es la jerarquización. Existe siempre un jefe y uno o varios subordinados que, se supone, obedecen instrucciones.

La unión de estos tres factores, en forma coordinada y estructurada, permite la existencia y desarrollo de cualquier organización, así como el logro de los objetivos que se proponga.

El problema fundamental al que se trata de enmarcar, es la respuesta que se pueda dar a la siguiente pregunta: ¿En qué forma la organización trata de lograr sus objetivos a través del esfuerzo de su personal?.

El análisis se enfocará hacia las actitudes y comportamiento del jefe en cuanto a dos posibilidades que pudiera tener; ya sea que tenga y ponga un -- acentuado interés y preocupación hacia la producción y la eficiencia en el -- trabajo, o hacia el personal de la empresa.

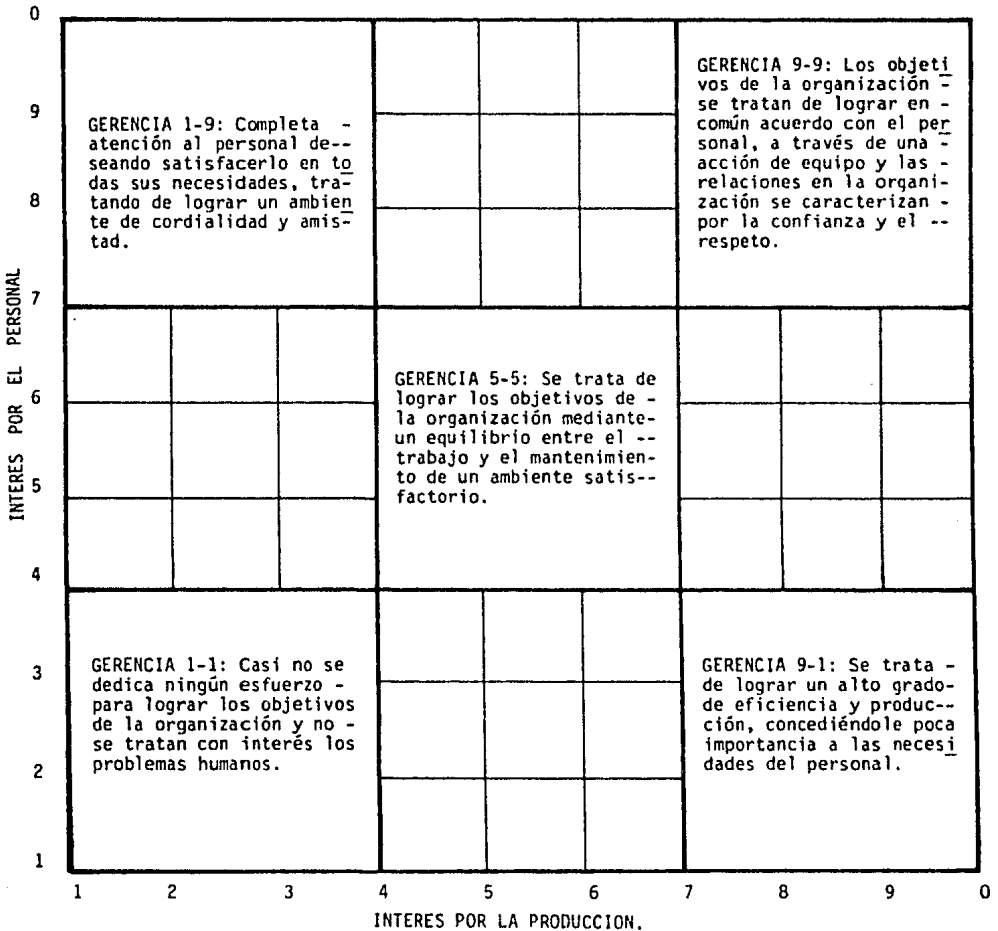
Preocupación e interés por la producción. Debe ser enfocada desde el -- punto de vista de las políticas que se sigan, decisiones que se tomen, grado de energía que se dedique a la producción o a los procedimientos. La palabra producción abarca no sólo cosas sino también servicios materiales e inmat--
riales.

Preocupación por el personal. Se refiere al interés que el jefe pone en el factor humano, en las políticas de personal, en las decisiones que toman, en la forma de tratar a la gente y de resolver los problemas humanos; se refiere también, a la evaluación que se hace del personal, la forma en que se aplican sanciones y se pide obediencia, las prestaciones, beneficios y seguri

dad que se le dá al personal y a las relaciones que se acostumbran con la gente.

Gráfica Gerencial.- En ésta gráfica se pueden describir las tendencias y direcciones, de la preocupación e interés en la producción o en el personal.- A continuación se presenta dicha gráfica y posteriormente se anotará brevemente lo que significa.

GRAFICA GERENCIAL



Las teorías puras de ésta gráfica gerencial se refieren a los cuatro extremos y al centro, es decir, 1-9, 1-1, 9-1, 5-5, y 9-9, mismos que son las cinco teorías de los estilos gerenciales, o sea, las cinco posibles actitudes y prácticas que un jefe puede tener ante los dos factores; producción y personal.

3.8.3.4.- INTERVENCIONES TECNICO-ESTRUCTURALES

Estas intervenciones no son usadas con frecuencia por los expertos en -- comportamiento, involucran cambios que más bien son de índole "técnico" que social o psicológico. Sin embargo, las consecuencias de tales cambios técnicos pueden tener efectos de largo alcance en el comportamiento humano.

Las intervenciones técnico-estructurales se basan en la presunción de que la vida y el funcionamiento de una organización, traen como consecuencia, el cambio de una organización la cual puede ser mediada con los regímenes del flujo del trabajo, con las relaciones jerárquicas, con los sistemas formales de comunicación, con la división del trabajo y con los sistemas de inventarios.

Estos tipos de intervención tratan de mejorar el funcionamiento de la organización cambiando la estructura formal de la misma a algunos factores técnicos y ambientales de un sistema.

3.8.3.5.- CAPACITACION

Estas técnicas se basan en la presunción de que las organizaciones se mejoran cuando sus miembros están capacitados para llevar a cabo su trabajo en forma eficiente. Los programas de capacitación a menudo demuestran eficiencia para formar líderes y la educación en laboratorios da por resultado algunos cambios en el comportamiento y en la actitud.

Sin embargo, hay que considerar que los efectos de la capacitación se relacionan íntimamente con la cultura o el ambiente de los departamentos en -- que el personal trabaja. Estos ambientes tienen tanto efecto sobre el que -- cursa la capacitación como la capacitación misma. Por lo tanto, la capacitación es eficaz en términos de sus propias metas, únicamente en aquellos departamentos en los que el ambiente desde un principio favorece las metas de la capacitación.

Por consiguiente, se establece que si la capacitación ha de ser una intervención eficaz, tiene que ir asociada a un cambio en la cultura de la organización. Estos cambios culturales pueden apoyar y facilitar los objetivos del esfuerzo de capacitación.

Este concepto es fundamental en el desarrollo de organizaciones.

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

4.- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Al notar la cultura, la sociedad y las instituciones que la componen, se observa que el mundo ha cambiado en forma asombrosa en cuanto a sus costumbres, creencias y normas de regulación social de la conducta, ello debido sobre todo, al gran avance de la ciencia y al desarrollo de la tecnología.

El grupo responsable de la presente investigación, alumnos de la Licenciatura en Administración que se imparte en la Facultad de Contaduría y Administración, no limitó el estudio en los problemas internos de las instituciones estudiadas, ya que determinó abarcar también el análisis de su medio ambiente exterior, es decir, el grupo analizará a las instituciones estudiadas por dentro y por fuera.

Cabe hacer notar que para la realización de ésta investigación, se tomaron en cuenta de manera muy especial, por considerar que incidían en forma directa en la factibilidad de un Programa de desarrollo organizacional, los siguientes aspectos:

a).- El grado de avance de las instituciones para la aplicación de un programa de desarrollo organizacional.

b).- La disposición y apoyo de los directivos, para la implantación de un programa de éste tipo.

c).- La realización de una clara distinción entre un programa de desarrollo organizacional y un mero entrenamiento en relaciones humanas.

d).- La determinación de las implicaciones que tiene la influencia política tanto externa como interna, en poner en marcha un programa de desarrollo organizacional, y

e).- La determinación de plazos para conocer los resultados en un programa de desarrollo organizacional.

Con la finalidad de comprobar la hipótesis referente a que el diagnóstico previo a la implantación de un sistema de desarrollo organizacional en cualquier ente socio-económico, asegura al mismo, el grado de factibilidad que se tenga para tal efecto, se realizó una investigación de campo que permitiera demostrar en forma clara, la importancia del desarrollo organizacional, así como el grado de aceptación del mismo, en las instituciones: FERTIMEX e IMSS.

En virtud de haberse presentado algunas inquietudes sobre el tema, hubo necesidad de ampliar la información sobre el mismo; para ello se recurrió -nuevamente a la fuente de información preliminar, es decir, a la bibliografía ya existente, además de solicitar colaboración de personas conocedoras -del tema quienes aportaron nuevas ideas sobre el mismo.

Una vez que se consideró que se contaba con elementos teóricos básicos sobre el tema, se decidió llevar a cabo la investigación de campo.

DETERMINACION DEL UNIVERSO

5.- DETERMINACION DEL UNIVERSO

Para el efecto se seleccionaron dos instituciones, a fin de determinar el grado de aplicación de un programa de desarrollo organizacional, siendo las que a continuación se mencionan;

1.- FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A. (FERTIMEX)

Empresa paraestatal dedicada a la compra venta de fertilizantes e insecticidas para el sector agropecuario.

2.- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (IMSS)

Institución vinculada a la Seguridad Social de los Derechohabientes de la República Mexicana.

El universo o población quedó integrado por 613 departamentos administrativos del IMSS, así como 152 departamentos de Fertimex, mismos que fueron tomados del total de cada uno de los directorios de las mencionadas instituciones. Por lo que la población fué considerada finita, ya que está formada por un número específico de elementos o grupos.

ELABORACION DE HIPOTESIS

6.- ELABORACION DE HIPOTESIS

La hipótesis es la respuesta tentativa al problema que se pretende probar o desaprobar como resultado de la investigación.

Para algunos investigadores, la hipótesis constituye la columna vertebral de todo el trabajo de investigación.

Desde el punto de vista lógico, la hipótesis es un supuesto que responde al ¿Qué buscamos?

La hipótesis se emite como afirmación; aún cuando se origina de una --pregunta, no es una pregunta en sí.

Algunos autores recomiendan que para construir hipótesis, se hagan preguntas y se contesten, hasta descubrir la respuesta más general. Esta hipótesis constituirá la principal.

Aparte de la hipótesis principal, también se pueden formular hipótesis secundarias, pudiéndose distinguir de la principal simplemente llamándolas proposiciones.

La proposición es un juicio, algo que se afirma o se niega de alguien o algo.

El resultado de la investigación, deberá confirmar o rectificar la --afirmación o negación de la hipótesis principal.

Las proposiciones serán juicios que fundamenten o apoyen el juicio general.

Hipótesis de Trabajo:

Es aquella con la que se inicia un trabajo de investigación, ya que - todo investigador necesita tener una idea de un objeto de estudio, es decir, es una primera aproximación, necesita saber qué tipo de relaciones está --buscando para que lo oriente en la búsqueda de los datos que necesita, - - aquí es donde está la relevancia de este tipo de hipótesis, misma que no - requiere de una fundamentación, sino que su finalidad en la primera etapa de la investigación es la de construir una hipótesis inicial, una mera respuesta al problema planteado que después se puede modificar o rechazar.

Hipótesis Nula o Hipótesis Cero:

Es aquella en la que no hay diferencia significativa (de acuerdo a un parámetro establecido previamente) entre fenómenos, grupos o variables.

La importancia de la hipótesis nula estriba en que ayuda a determinar si hay diferencia entre las variables en estudio y si esta diferencia es -

significativa o si no se debió al azar, en caso de ser comprobada esta -- hipótesis puede ayudar a otros investigadores a formular nuevas hipótesis-- acerca del fenómeno en estudio. En una investigación, la hipótesis nula es la que siempre se rechazará en una curva normal.

Hipótesis Alterna:

Es aquella en la que sí hay diferencia significativa entre las variables. Este tipo de hipótesis es la que se trata de comprobar en una investigación.

Hipótesis Alternativa:

Son aquellas derivadas de la hipótesis alterna.

Hipótesis Conceptual:

Son aquellas que se formulan como resultado de las explicaciones teóricas aunadas al problema y ayudan a explicar desde el punto de vista de una teoría, el comportamiento del fenómeno en estudio.

Una vez expresada la conceptualización de la hipótesis se presenta la respuesta tentativa para la solución del problema específico de la investigación, dejando claro que estará sujeta a comprobación.

En este caso la hipótesis es como sigue: El diagnóstico previo a la implantación de un sistema de desarrollo organizacional, en cualquier ente socio-económico (variable independiente), asegurará al mismo, el grado de factibilidad que se tenga para tal efecto (variable dependiente).

Se piensa que ésta es la posible respuesta, ya que varios profesores - conceden esta posibilidad y la apoyan, lo que motivó a probarla o desaprob--arla por medio de la investigación que se lleva a cabo.

De igual manera se pretenden comprobar las siguientes hipótesis:

- Los colaboradores de las organizaciones estudiadas no conocen exce--lentemente los objetivos de su institución.

- Los empleados resuelven conflictos laborales por grupo, en forma in--suficiente.

- Los jefes de la organización logran sus objetivos mediante el equili--brio entre el trabajo y el medio ambiente en un grado excelente.

- La colaboración de los empleados se dá por estímulo económico en su mayoría.

- La evolución de las personas en las organizaciones estudiadas se dá en su mayoría por favoritismo o recomendaciones.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

7.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Los fines por los cuales se esfuerza la gente se conocen con una gran diversidad de nombres tales como: "propósitos", "objetivos", o "metas". En español existen otros vocablos tales como: "aspiraciones", "finalidades", - "miras" o "designios".

A causa de que en la práctica no se hacen especificaciones concretas - se dice que objetivo es un fin, basado en un programa.

El alcance de la investigación que se está presentando, está fijado en el aspecto teórico hacia toda organización que pretenda obtener información que pueda ser útil en un momento determinado para poder llevar a cabo un -- programa de desarrollo organizacional. Y para conocer hasta qué grado se-- ría aceptado el desarrollo organizacional en el Instituto Mexicano del Segu ro Social y en Fertilizantes Mexicanos, S.A., se tiene la necesidad de po-- der determinar a través de un diagnóstico los objetivos secundarios mismos-- que a continuación se mencionan:

- Mostrar el tipo de liderazgo que se tiene en ambas organizaciones.
- Conocer el grado de participación y /o colaboración que se tenga en-- las organizaciones.
- Describir el ambiente interno de las organizaciones estudiadas median-- te la confianza y la cordialidad.
- Conocer el grado de responsabilidad que tienen los empleados para sus-- funciones laborales.
- Conocer el equivalente en que a los colaboradores de la organización-- les gustaría realizar cambios para el mejor funcionamiento de sus activida-- des laborales.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

8.- DETERMINACION DE LA MUESTRA

Una vez establecido el universo, se procedió a determinar la muestra - en cada una de las dos instituciones sobre las cuales se realizó la inferencia, tomando en consideración los resultados obtenidos en la prueba piloto.

Para determinar la muestra se formuló una lista de todos los departamentos y/o dependencias de cada una de las instituciones que se están estudiando ya que forman la población total, después, con la ayuda de las tablas de números aleatorios se determinó cuales departamentos y/o dependencias -- del universo deberán pertenecer a la muestra de cada una de las instituciones.

La muestra que se considerará está formada por 149 departamentos en el - IMSS (anexo No. 1) y 86 en FERTIMEX (anexo No. 2), la cual fué obtenida en base a la fórmula para la determinación de muestras en poblaciones finitas, la cual se presenta a continuación:

$$n = \frac{N P Q}{D (N-1) + PQ}$$

$$\text{donde "D"} = \frac{E^2}{Z^2}$$

Cuyo significado es:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (N° de departamentos y/o dependencias)

P = número de elementos con la característica de intereses en base a la - - prueba piloto.

Q = 1 - P

E = error muestral máximo (7%)

N:C = nivel de confianza 95.44% con una Z = 2

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene el siguiente resultado por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social.

POBLACION: 613

$$n = \frac{613 (.4) (.6)}{\frac{(.07)^2}{z^2} (613 - 1) + (.4) (.6)}$$

$$n = \frac{147.12}{\frac{.0049}{4} (612) + (.4) (.6)}$$

$$n = .001225 (612) + (.4)(.6)$$

$$n = .7497 + .24 = .9897$$

$$n = \frac{147.12}{.9897}$$

$$n = 148.65 = 149$$

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene el siguiente resultado por parte de Fertilizantes Mexicanos, S.A.

POBLACION: 152

$$n = \frac{152 (.4) (.6)}{\frac{(.07)^2}{2^2} (152 - 1) + (.4) (.6)}$$

$$n = \frac{36.48}{\frac{.0049}{4} (151) + (.4) (.6)}$$

$$n = .001225 (151) + .24$$

$$n = .184975 + .24 = .424975$$

$$n = \frac{36.48}{.424975}$$

$$n = 85.85 = 86$$

Los parámetros de muestreo que se utilizaron, es decir, las necesidades que se refieren a una población y que describen algunas características de la misma son las siguientes:

La unidad muestral estuvo representada por el directorio interno de cada una de las instituciones estudiadas.

Los elementos de la muestra lo constituyen los departamentos de cada una de las instituciones.

El universo estuvo representado por el número de departamentos y/o dependencias que integran a las instituciones estudiadas. Asimismo, se pensó que es importante destacar que cuando se mencionan los errores muestrales, se dá referencia a los errores de muestreo, mismos que se denominan como fluctuaciones de los resultados que difieren más o menos del valor verdadero y están cuantificados por los errores de probabilidad bajo la curva normal o sea los estimadores del muestreo.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

9.- INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION;

Se conoce que los datos básicos para la investigación científica se encuentran en las fuentes de investigación, a las cuales corresponden otros tantos instrumentos de recopilación, por lo tanto en la investigación que se está presentando se utilizaron dos técnicas para la recopilación de información:

- a).- Documental y
- b).- De campo

Documental:

Esta técnica equivale a la memoria del ser humano, en donde se registran datos que podrán utilizarse según el plan. La técnica documental se divide en:

- 1.- Bibliográfica.- cuya fuente de información es la biblioteca.
- 2.- Hemerográfica.- la fuente de información es la hemeroteca.
- 3.- Escrita.- la fuente de información es el archivo de investigaciones.
- 4.- Audiográfica.- la fuente de información son las radiodifusoras.
- 5.- Videográfica.- la fuente de información son los audiovisuales, y la
- 6.- Iconográfica.- cuya fuente de información son los museos.

De Campo:

La información que se obtiene por medio de ésta técnica puede ser utilizada por otros de primera mano.

La técnica de campo se divide en:

- 1.- Observación y
- 2.- Interrogación.

La observación ocupa un lugar predominante en el proceso científico. - Observar es considerar con atención o analizar algo. La observación científica se realiza no sólo con la vista, ya que también los otros sentidos contribuyen a realizar la detección y conocimientos.

Se hace hincapié que en la investigación efectuada, se aplicó la observación no participante, pues en el momento en que el grupo encuestado resolvió el cuestionario, los investigadores solo tomaron apuntes en sus libretas

de notas.

La interrogación proporciona todo aquello que no se obtiene por medio de la observación y, ésta es de dos tipos:

- a).- La entrevista y
- b).- Los cuestionarios

La entrevista se define como una conversación que lleva un propósito, mismo que se dá en función del tema investigado. En este caso se entrevistó a jefes y/o funcionarios de las organizaciones en estudio. En la entrevista se utilizó la estrategia de dar y obtener información, es decir, se llevó a cabo un proceso de pregunta-respuesta, hasta llegar a la obtención de lo que se deseaba. En la investigación que se efectúa se llevó a cabo la entrevista estructurada, en donde se utiliza el formulario como instrumento de precisión para controlar las respuestas.

El cuestionario es una herramienta de recopilación la cual se formuló por escrito. Posteriormente, se propuso un grupo piloto para su aplicación con la única finalidad de verificar la operatividad y validez del mismo dejando así, la posibilidad de realizar modificaciones antes de su aplicación al total de la muestra.

La administración del cuestionario se llevó a cabo por los participantes de la investigación. En el presente estudio se utilizó el cuestionario cerrado con la finalidad de que permitiera una mayor precisión en los resultados (anexo No. 3).

Se estimó pertinente la utilización del cuestionario como el medio adecuado para el acopio de la información y en algunos casos la entrevista, -- misma que se realizó con la finalidad de que los encuestados expresaran con mayor detalle sus respuestas. La aplicación del cuestionario se hizo en -- forma personal por los (3) integrantes del grupo investigador.

RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

10.- RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

La recopilación es recoger o unir diversas cosas a través de un método. La recopilación se utilizó en éste estudio para determinar actitudes u opiniones acerca de las inquietudes del grupo investigador.

La recolección de los datos se efectuó durante los meses de junio, julio y agosto, pero éste período no fué suficiente, y se tomaron quince días más del mes de septiembre de 1983 para cubrir satisfactoriamente la muestra.

Posteriormente se procedió a codificar los datos, siendo ésta en forma manual, o sea que se diseñó un cuadro en donde se vaciaron los resultados - obtenidos del cuestionario y al cual se le asignó una escala de grados, mis mos que se refeiren en seguida:

El símbolo No. 1, significa suficiente

El símbolo No. 2, significa regular

El símbolo No. 3, significa bien

El símbolo No. 4, significa muy bien y,

El símbolo No. 5, significa excelente

Ahora bien, la palabra análisis es definida por el diccionario como -- "distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer -- sus principios o elementos" y por extensión se dirá que es el estudio de -- los factores de la situación, problema o similar en detalle, a fin de poder determinar la solución o resultado durante el proceso analítico. En la investigación efectuada, los datos fueron divididos en pequeñas unidades que se sometieron a un examen cuidadoso para que posteriormente, se armaran en un patrón significativo. Aparte de haberse analizado los resultados también se interpretaron; basando dicha interpretación en el significado designado, ésto en razón a que se diseñó una forma que permitió enviar el mensaje, mis ma que se presenta a continuación:

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1				
Regular	2				
Bien	3				
Muy bien	4				
Excelente	5				
T O T A L :					

Como se puede apreciar, el formato anterior está compuesto por cuatro columnas y siete renglones.

La primera columna menciona el significado de los grados.

La segunda indica los grados estudiados en sí.

La tercera corresponde a la empresa IMSS, la cual comprende una subcolumna en donde se indica la frecuencia absoluta (F.A.) y la otra, donde se determinará la frecuencia relativa (F.R.).

La cuarta corresponde a la empresa FERTIMEX, la cual comprende una subcolumna en donde se indica la frecuencia absoluta (F.A.) y otra donde se determinará la frecuencia relativa (F.R.).

El primer renglón del formato, contiene los conceptos que se manejarán.

El segundo, tercero, cuarto, quinto y sexto renglones, son el cuerpo - del formato, mismo que servirá para recopilar la información obtenida de -- los cuestionarios.

El séptimo y último renglón es el que por su propio nombre se entiende, es decir, el de totales.

Una vez expuesta la forma en que se recopilaron los resultados, se presenta el análisis e interpretación de los mismos, sin dejar de considerar que para dicha interpretación se tomó al método estadístico, el cual permitirá - conseguir conclusiones con mayor validez científica.

PREGUNTA No. 1

¿En qué grado conocemos los objetivos de nuestro Departamento?

OBJETIVO: Esta pregunta fué formulada para conocer el grado en que la comunicación administrativa se dá en la institución donde los colaboradores presentan sus servicios, en virtud de que la comunicación administrativa está relacionada con el conocer o no los objetivos de las mismas.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R.	F.A.	F.R.
Suficiente	1	0	0	0	0
Regular	2	17	11.40	8	9.30
Bien	3	69	46.30	6	6.97
Muy Bien	4	22	14.76	51	59.30
Excelente	5	41	27.54	21	24.43
T O T A L		149	100	86	100

En lo que corresponde al IMSS, el 46.30% de los colaboradores conocen los objetivos de su departamento en tercer grado, es decir, bien.

Tocante a FERTIMEX el 59.30% de los colaboradores conocen los objetivos de su departamento en cuarto grado, es decir, muy bien.

Lo que significa que en ambas organizaciones se podría aceptar un cambio planeado ya que la comunicación administrativa dada en dichas organizaciones es del orden bien y muy bien.

PREGUNTA No. 2

¿En qué grado conocemos el organograma de nuestro Departamento?

OBJETIVO: Esta pregunta está enfocada para saber si los integrantes de las instituciones estudiadas conocen en donde se encuentra situado, - jerárquicamente hablando, el departamento en el que prestan sus - servicios.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	10	6.71	5	5.81
Regular	2	82	55.03	5	5.81
Bien	3	12	8.05	36	41.86
Muy Bien	4	31	20.80	36	41.86
Excelente	5	14	9.41	4	4.66
T O T A L		149	100	86	100

En el IMSS, el 55.03% de los colaboradores conocen el organograma de su departamento en segundo grado, es decir, de una manera regular.

En FERTIMEX, el 41.86% de los colaboradores conocen el organograma de su departamento en cuarto grado, es decir, de una manera muy buena. Lo que indica que existe más porcentaje por parte del IMSS al conocer el organograma, pero esto ocurre en el segundo grado, mientras que en FERTIMEX con 13.17% menos que en el IMSS tiene mayor ventaja para aceptar al desarrollo organizacional, en virtud de que dicho organograma es conocido en cuarto grado.

PREGUNTA No. 3

¿En qué grado resolvemos nuestros conflictos laborales en grupo?

OBJETIVO: Dicha pregunta fué formulada para conocer el grado en que resuelven los integrantes del grupo sus conflictos laborales, así como para conocer la colaboración que existe entre ellos.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	12	8.05	21	24.42
Regular	2	16	10.73	10	11.63
Bien	3	90	60.40	34	39.53
Muy Bien	4	28	18.79	21	24.42
Excelente	5	3	2.03	0	0.00
T O T A L		149	100	86	100

Los resultados informan, que tanto en el IMSS como en FERTIMEX se podría aceptar al desarrollo organizacional, pues el mayor porcentaje de los colaboradores en ambas instituciones, se inclina a resolver sus conflictos laborales en grupo en tercer grado lo cual indica ser bueno, ya que con un plan de colaboración mutua, éste se podría incrementar o incluso elevar el grado o nivel actual.

PREGUNTA No. 4

¿Hasta qué grado modificamos las funciones laborales en grupo?

OBJETIVO: Conocer el grado de participación y confianza que se le dá al grupo laboral.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	15	10.06	12	13.95
Regular	2	57	38.25	15	17.44
Bien	3	30	20.13	28	32.56
Muy Bien	4	30	20.13	15	17.44
Excelente	5	17	11.43	16	18.61
T O T A L		149	100	86	100

De los resultados se puede notar que el mayor porcentaje, en los tres últimos grados, se inclina a la institución FERTIMEX, sin embargo los porcentajes en el IMSS, en dichos grados, rebasan el 50%, por lo que se piensa que se puede introducir un plan de desarrollo organizacional en virtud de que los grupos laborales de ambas instituciones participan en forma activa, manifestándose dicha participación en modificar funciones para el mejor uso de los recursos y en sí, para que exista una mayor productividad.

PREGUNTA No. 5

¿En qué grado calificamos a nuestro Jefe inmediato?

OBJETIVO: Conocer en qué grado el Jefe inmediato del Departamento es aceptado por el grupo de trabajo.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	8	5.36	15	17.44
Regular	2	63	42.28	21	24.42
Bien	3	9	6.04	21	24.42
Muy Bien	4	10	6.71	15	17.44
Excelente	5	59	39.61	14	16.28
T O T A L		149	100	86	100

Los resultados indican que el 39.61% de los subordinados en el IMSS -- aceptan totalmente a su Jefe, mientras que el 42.28% lo aceptan en forma regular lo cual indica que puede ocasionar un conflicto entre subordinados, ya que se puede romper la confianza que exista entre ellos, por causa de la inclinación de unos y no de todos hacia el jefe.

Tocante a FERTIMEX, el 16.28% de los subordinados califica a su Jefe - en forma excelente, mientras que el 17.44% de los subordinados apenas acepta a su Jefe en forma suficiente, lo cual indica, que en ésta empresa el -- problema de la no aceptación del Jefe es más arraigada que la de la empresa

IMSS, en otras palabras, dichos resultados demuestran que en el IMSS, la aceptación es mayor, por lo que habría más facilidad de introducir un plan de desarrollo organizacional en dicha institución, sin embargo, en FERTI-MEX, existe mayor necesidad de introducir un plan de desarrollo organizacional en virtud de que los conflictos entre los subordinados y los Jefes, son mayores.

PREGUNTA No. 6

¿En qué grado nuestro Jefe inmediato nos dá completa atención deseando satisfacer todas nuestras necesidades y buscando lograr un ambiente de cordialidad?

OBJETIVO: Conocer el grado en que se colocan las tendencias y direcciones - de la preocupación e interés en la producción o en el personal en la llamada gráfica gerencial.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	11	7.38	15	17.44
Regular	2	13	8.72	19	22.09
Bien	3	74	49.66	12	13.95
Muy Bien	4	36	24.16	23	26.74
Excelente	5	15	10.08	17	19.78
T O T A L		149	100	86	100

En el IMSS, el 10.08% lleva una dirección en donde acepta dar una completa atención al personal, deseando satisfacerlo en todas sus necesidades y tratando de lograr un ambiente de cordialidad y amistad.

En FERTIMEX, éste punto de vista es de un 19.78%, es decir, que está -- arriba del IMSS en un 9.70%, de lo cual se puede decir que en FERTIMEX habría menos posibilidad de éxito en el cambio planificado, ya que si se le dá completa atención al personal deseando satisfacerlo en todas sus necesidades, es te no podría responder en forma adecuada para que la empresa logre una máxima productividad.

PREGUNTA No. 7

¿ En qué grado nuestro Jefe inmediato dedica esfuerzos para lograr los objetivos de nuestro departamento?

OBJETIVO: Conocer el grado de apoyo que tienen los grupos de trabajo por -- parte de su Jefe para lograr los objetivos del departamento y ver el grado en que se colocan los Jefes que casi no dedican ningún - esfuerzo para lograr los objetivos del departamento.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	6	4.02	18	20.93
Regular	2	0	0.0	12	13.95
Bien	3	47	31.54	24	27.91
Muy Bien	4	89	59.73	24	27.91
Excelente	5	7	4.71	8	9.30
T O T A L		149	100	86	100

En el IMSS el 4.02% de los jefes casi no dedican esfuerzos para lograr los objetivos del departamento, y consecuentemente de la organización.

En FERTIMEX, el 20.93% casi no dedica esfuerzos para lograr los objetivos del departamento.

De ésto se puede decir, que en donde más se puede dificultar la aplicación del desarrollo organizacional es en FERTIMEX, ya que tiene un 16.91% en diferencia de los jefes que casi no dedican esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

En el caso del IMSS hay ventaja de 16.91% en los jefes que si dan muestra de esfuerzo en dichos objetivos.

PREGUNTA No. 8

¿En qué grado nuestro jefe inmediato logra los objetivos del departamento - mediante un equilibrio entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente - satisfactorio?

OBJETIVO: Conocer el grado en que el jefe logra los objetivos del departamento mediante el equilibrio entre el trabajo y un ambiente satisfactorio.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	1	0.67	5	5.81
Regular	2	9	6.04	17	19.77
Bien	3	13	8.72	17	19.77
Muy Bien	4	43	28.85	27	31.40
Excelente	5	83	55.72	20	23.25
T O T A L		149	100	86	100

En el IMSS el 55.72% de los jefes logra los objetivos del departamento mediante un equilibrio entre el trabajo y un ambiente satisfactorio.

En FERTIMEX, el 23.25% de los jefes logra los objetivos del departamento mediante los factores antes mencionados.

Esto demuestra que en el IMSS existen más jefes con características democráticas, capaces de lograr con mayor éxito los objetivos de su departamento que en FERTIMEX, ya que en ésta última, es necesario introducir un plan de desarrollo organizacional para que los jefes tengan un pensamiento democrata y acepten los cambios planificados de la organización.

PREGUNTA No. 9

¿En qué grado nuestro jefe inmediato trata de lograr en común acuerdo con el personal los objetivos de nuestro departamento, a través de una acción de equipo, dando ésta una relación de confianza y respeto?

OBJETIVO: Conocer el grado en que los jefes tratan de lograr de común acuerdo con el personal, los objetivos del departamento a través de una acción de equipo obteniendo una relación de confianza y respeto.

RESULTADOS

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	0	0.00	3	3.49
Regular	2	10	6.71	25	29.07
Bien	3	91	61.07	25	29.07
Muy Bien	4	11	7.38	19	22.09
Excelente	5	37	24.84	14	16.28
T O T A L		149	100	86	100

Referente al IMSS, el 24.84% de los jefes cumple con éste propósito - mientras que el 75.16% no lo hace.

En FERTIMEX, el 16.28% de los jefes cumple con éste propósito, mientras que el 83.72% no lo hace.

Lo que quiere decir, que el IMSS tiene mayor probabilidad de aplicar un sistema de desarrollo organizacional.

PREGUNTA No. 10

¿En qué medida nuestro jefe inmediato trata de lograr un alto grado de eficiencia y producción, concediéndole poca importancia a las necesidades del personal?

OBJETIVO: Conocer el grado en que los jefes tratan de lograr un alto nivel de eficiencia y producción concediéndole poca importancia a las necesidades del personal.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	11	7.38	5	5.81
Regular	2	76	51.01	20	23.26
Bien	3	10	6.71	35	40.70
Muy Bien	4	38	25.50	17	19.77
Excelente	5	14	9.40	9	10.46
T O T A L		149	100	86	100

Referente al IMSS, el 9.40% de los jefes exige eficiencia sin importar le el personal.

En FERTIMEX, ocurre algo semejante, el 10.46% de los jefes exigen eficiencia y productividad, dando poca importancia a las necesidades del personal, por lo que se deduce que para los ejecutivos de ambas empresas es más importante el resultado de la eficiencia que las atenciones para el personal, por lo tanto, en ambas instituciones se podría implantar un plan de desarrollo organizacional para que dichos ejecutivos puedan dirigir más humanamente.

PREGUNTA NO. 11

¿Qué grado de confianza existe entre nosotros y entre los diferentes niveles de jerarquía?

OBJETIVO: Conocer el ambiente interno a través de la confianza, misma que hará más placentera la cordialidad.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	10	6.71	18	20.93
Regular	2	15	10.07	18	20.93
Bien	3	90	60.40	37	43.02
Muy Bien	4	28	18.79	12	13.95
Excelente	5	6	4.03	1	1.17
T O T A L		149	100	86	100

En el IMSS la confianza se localiza en el tercer grado o sea, bien, con un 60.40%, el 18.79% muy bien, el 4.03% excelente y la suma de los que creen que la confianza es regular y suficiente es de 16.78%, o sea 4.17 veces más que los que opinan que la confianza es excelente.

En lo concerniente a FERTIMEX, es en el tercer grado donde se concentra la mayor parte del porcentaje, siendo éste del 43.02%, mientras que en el quinto grado la confianza existe en 1.17%.

En base a los resultados se puede decir que las dos organizaciones concentran sus niveles de confianza en un tercer grado, lo que significa que tanto en el IMSS como en FERTIMEX se puede aplicar un programa de desarrollo organizacional, en virtud de que dicha confianza es buena.

PREGUNTA No. 12

¿En qué grado nuestro departamento posee un clima abierto para la solución de problemas que pudieran existir entre los mismos grupos?

OBJETIVO: Esta pregunta tiene como finalidad conocer el grado en que se dejan ver los problemas en los departamentos, para que en una forma planeada se puedan resolver.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	4	2.68	2	2.33
Regular	2	76	51.01	38	44.19
Bien	3	7	4.70	33	38.37
Muy Bien	4	39	26.17	12	13.95
Excelente	5	23	15.44	1	1.16
T O T A L		149	100	86	100

En el IMSS el 51.01% posee el clima abierto para la solución de problemas en segundo grado, mientras que el 15.44% lo tiene en forma excelente.

En FERTIMEX, existe un clima abierto en segundo grado del 44.19%, en tercer grado con un 38.37%, en cuarto grado un 13.95% y en quinto grado solo el 1.16% tiene el clima abierto para la solución de problemas.

Los resultados revelan que FERTIMEX tiene menos porcentaje en el grado excelente que el IMSS, por lo tanto los problemas se resuelven con mayor eficiencia en el IMSS, por lo que se desprende que un programa de desarrollo organizacional sería más funcional en el IMSS que en FERTIMEX, pero más necesario en FERTIMEX que en el IMSS.

PREGUNTA No. 13

¿En caso de que ocurra un problema en el grupo, hasta qué grado es responsable de ello?

OBJETIVO: Esta pregunta se efectúa con el fin de conocer la responsabilidad que tiene el grupo para cuando se presentan problemas dentro de la organización.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	14	9.40	19	22.09
Regular	2	14	9.40	9	10.47
Bien	3	42	28.19	19	22.09
Muy Bien	4	42	28.19	15	17.44
Excelente	5	37	24.82	24	27.91
T O T A L		149	100	86	100

En el IMSS el 24.82% de los colaboradores es responsable en quinto grado, el 28.19% en cuarto grado el 28.19% en tercer grado, el 9.40% en segundo grado y el 9.40% en primer grado.

En FERTIMEX el 27.91% de los colaboradores es responsable de los problemas que se suscitan en el grupo laboral en quinto grado, el 17.44% en cuarto grado, el 22.09% en tercer grado, el 10.47% en segundo grado y el 22.09% en primer grado.

De acuerdo a lo anterior en el IMSS los grados tercero, cuarto y quinto cubren un porcentaje del 81.20, mientras que en FERTIMEX un 67.44%, lo que indica que el IMSS tiene un porcentaje mayor de responsabilidad que recae sobre los grupos laborales. Por lo que se piensa, que aún cuando FERTIMEX tenga menos responsabilidad tendría facilidad para aceptar un cambio organizado.

PREGUNTA No. 14

¿En qué grado la responsabilidad de tomar las decisiones es sólo de nuestro jefe?

OBJETIVO: Conocer el grado de responsabilidad que tienen los jefes en la toma de decisiones.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	0	0.0	14	16.27
Regular	2	29	19.46	14	16.27
Bien	3	23	15.43	23	26.74
Muy Bien	4	85	56.37	33	38.37
Excelente	5	12	8.74	2	2.35
T O T A L		149	100	86	100

En el IMSS la tendencia mayor se encontró en el cuarto grado con un -- 56.37% y en quinto grado con un 8.74% que sumadas son 65.11%.

En FERTIMEX la tendencia se inclina hacia el cuarto grado que es de -- 38.37% y en quinto grado de 2.35% mismas que suman 40.72%

La diferencia entre ambos totales es de 24.39%, lo que hace suponer que FERTIMEX tiene más posibilidad de introducir un programa de desarrollo orga nizational, el cual es apoyado por los jefes.

PREGUNTA No. 15

¿En qué grado se dá el autocontrol y la autodirección de los elementos de nuestro departamento?

OBJETIVO: Conocer si los elementos que integran las organizaciones pueden adherirse a la teoría "Y" y no a la teoría "X" con el fin de -- apoyar los objetivos de la organización.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	12	8.07	8	9.30
Regular	2	35	23.48	12	13.95
Bien	3	10	6.71	27	31.40
Muy Bien	4	81	54.36	31	36.05
Excelente	5	11	7.38	8	9.30
T O T A L		149	100	86	100

En el IMSS la tendencia mayor se encaminó en el cuarto grado con un -- 54.36%, más el porcentaje del quinto grado suman 61.74, es decir, que el -- 61.74% de los elementos dicen que el autocontrol y la autodirección se dá-- en cuarto y quinto grados.

En FERTIMEX la tendencia se inclinó hacia el cuarto grado con un 36.05% más el quinto grado suman 45.35%, aunque es menor el porcentaje que resultó en el IMSS, fué notorio que ambas organizaciones pueden atender con verdade-- ro reconocimiento de beneficio a un programa de desarrollo organizacional, ya que el porcentaje rebasa al 50%.

PREGUNTA No. 16

¿En qué grado se dá la cooperación entre los grupos para las funciones la borales del departamento?

OBJETIVO: Conocer el grado de colaboración que existe en el departamento;- Esta pregunta es uno de los puntos principales de la investigación, ya que como se mencionó en uno de los capítulos anteriores, la colaboración entre los grupos de trabajo es la base para que pueda existir el desarrollo organizacional.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	12	8.74	12	13.95
Regular	2	9	6.04	12	13.95
Bien	3	27	18.12	38	44.20
Muy Bien	4	70	46.97	12	13.95
Excelente	5	31	20.13	12	13.95
T O T A L		149	100	86	100

En el IMSS el 46.97% opina que la colaboración se dá en cuarto grado.

En FERTIMEX, el 44.20% opina que la colaboración se dá en tercer grado.

Lo anterior hace pensar, que se podría incrementar la colaboración con la implantación de un programa de desarrollo organizacional.

PREGUNTA No. 17

¿En qué grado se suscita la competencia entre las personas y/o grupos en - nuestro departamento?

OBJETIVO: Conocer el grado de competencia que hay en los departamentos, ya que en caso de que la competencia exista, en el máximo grado, se tomará como punto negativo en el desarrollo organizacional.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	59	39.59	6	6.98
Regular	2	15	10.09	24	27.91
Bien	3	40	26.84	39	45.35
Muy Bien	4	19	12.75	14	16.28
Excelente	5	16	10.73	3	3.48
T O T A L		149	100	86	100

En el IMSS, el 39.59% opinó que la competencia ocupa el grado mínimo - mientras que en FERTIMEX el 45.35% opinó que en su dependencia impera la - competencia en tercer grado.

Esto significa que en FERTIMEX existe mayor competencia y en grados -- más altos que en el IMSS, por lo tanto sería difícil establecer un sistema de desarrollo organizacional en FERTIMEX.

PREGUNTA No. 18

¿En qué grado los conflictos se hacen visibles para que éstos puedan ser -
manejados con el fin de resolverlos?

OBJETIVO: Conocer el grado en que los conflictos se hacen visibles, ya que
mientras más visibles, se presume que habrá mayor posibilidad y
oportunidad para resolverlos.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	20	13.44	9	10.47
Regular	2	18	12.08	9	10.47
Bien	3	39	26.17	31	36.05
Muy Bien	4	58	38.92	31	36.05
Excelente	5	14	9.39	6	6.96
T O T A L		149	100	86	100

En el IMSS el grado mayor en que se detectan los conflictos, para que -
estos se pudieran resolver, se sitúan en cuarto grado, con un 38.92%, y en-
quinto grado o en forma excelente, se da un 9.39%, ésto significa que menos
del 10% opina que los conflictos se hacen visibles totalmente.

En FERTIMEX, el tercero y cuarto grados ocupan un 36.05% cada uno, mien-
tras que en quinto grado en forma excelente, sólo el 6.96%.

Tomando en cuenta la suma del cuarto y quinto grados que se da en el - -
IMSS, se nota la diferencia de 5.30% en comparación con la suma del cuarto y
quinto grados que se da en FERTIMEX. Esto significa que en el IMSS existe un
porcentaje mayor en el grado en que los conflictos se hacen visibles para --
que éstos puedan ser manejados con el fin de resolverlos; en otras palabras,
en éste punto ambas instituciones tienen posibilidad de aceptar un programa
de desarrollo organizacional, en un promedio de cuarto grado, es decir, en -
el significado "muy bien"

PREGUNTA No. 19

¿En qué grado los grupos de los departamentos ayudan a los jefes a dirigir de acuerdo a los objetivos más importantes?

OBJETIVO: Conocer el grado en que los grupos de trabajo ayudan a los jefes a dirigir el departamento basándose en los objetivos de mayor importancia.

RESULTADOS

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	21	14.12	21	24.43
Regular	2	25	16.77	12	13.95
Bien	3	42	28.18	37	43.02
Muy Bien	4	22	14.76	8	9.30
Excelente	5	39	26.17	8	9.30
T O T A L		149	100	86	100

Referente al IMSS, el 26.17% ayuda a sus jefes a dirigir en forma excelente.

En FERTIMEX el 9.30% de los empleados ayuda a dirigir, de acuerdo a -- los objetivos de mayor importancia.

En resumen, en ambas instituciones existe un porcentaje mínimo de ayuda por parte de los empleados, debido a que hay restricciones por parte de las autoridades de dichas empresas, por lo que sería difícil introducir un plan de desarrollo organizacional, a menos que fuera dicho plan para cambiar la mentalidad de los ejecutivos en donde pudieran dar mayor importancia a las decisiones de los subordinados.

PREGUNTA No. 20

¿Conocen ustedes si en su departamento o dependencia se ha llevado un proceso de cambio en una forma planificada, en donde todos los integrantes -- aporten opiniones y cooperen para lograr dicho cambio? ¿En caso positivo, hasta qué grado se ha hecho ésto?

OBJETIVO: Conocer el grado en que se ha llevado a efecto el desarrollo organizacional en las instituciones estudiadas.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	29	19.48	28	32.56
Regular	2	37	24.83	23	26.74
Bien	3	38	25.50	8	9.30
Muy Bien	4	26	17.44	23	26.74
Excelente	5	19	12.75	4	4.66
T O T A L		149	100	86	100

En el IMSS el 12.75% de los empleados opina que se ha hecho verdaderamente desarrollo organizacional.

En FERTIMEX el 4.66% opina lo mismo. Dado el porcentaje tan pequeño, - cabe la posibilidad de introducir un plan de desarrollo organizacional en - ambas instituciones, ya que el campo de acción, en cierto modo, es virgen, - y además está preparado para aceptar el plan en cuestión.

PREGUNTA No. 21

¿En qué grado nos gustaría realizar cambios en nuestro departamento, para el mejor funcionamiento del mismo?

OBJETIVO: Conocer el grado en que les gustaría a los grupos de trabajo realizar cambios para el mejor funcionamiento de sus departamentos. Esto con la finalidad de ver, el grado de participación que tienen los empleados en las instituciones estudiadas.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	10	6.71	3	3.49
Regular	2	3	2.03	9	10.47
Bien	3	47	31.54	23	26.74
Muy Bien	4	20	13.42	40	46.51
Excelente	5	69	46.30	11	12.79
T O T A L		149	100	86	100

En el IMSS, al 46.30% le gustaría realizar cambios en quinto grado, es decir, en forma excelente, y en cuarto grado al 13.42%, lo cual quiere decir que al 59.72% de los empleados les gustaría realizar cambios para un funcionamiento mejor en sus departamentos.

En FERTIMEX al 46.52% le gustaría realizar cambios en cuarto grado, -- mientras que en quinto grado sólo al 12.79%, que al sumar resultan 59.30%, siendo éste el porcentaje de participantes de FERTIMEX que desean hacer -- cambios que redundarán en beneficio de sus departamentos.

Con ésto se llegó a la conclusión de que tanto en el IMSS como en FERTIMEX, el porcentaje alienta para implantar un programa de desarrollo organizacional en dichas instituciones.

PREGUNTA No. 22

¿En qué grado se sitúa la comunicación libre y total al tratar de resolver los conflictos del grupo de trabajo?

OBJETIVO: Conocer el grado en que se coloca la comunicación libre y total con la finalidad de que los conflictos laborales se resuelvan -- con mayor prontitud.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	13	8.72	5	5.81
Regular	2	14	9.39	15	17.44
Bien	3	38	25.50	30	34.88
Muy Bien	4	12	8.07	19	22.09
Excelente	5	72	48.32	17	19.78
T O T A L		149	100	86	100

En el IMSS el mayor porcentaje se sitúa en el quinto grado, siendo éste del 48.32, mientras que en FERTIMEX el porcentaje mayor lo marca el tercer grado con un 34.88. Estos porcentajes demuestran que en el IMSS hay mayor comunicación libre y total para resolver los conflictos en comparación con FERTIMEX, pero ambas instituciones dan campo para introducir un plan de desarrollo organizacional en materia de comunicación integral.

PREGUNTA No. 23

¿En qué grado calificamos a nuestro grupo de trabajo?

OBJETIVO: Conocer el grado de estimación que se tiene el grupo laboral en sí, en virtud de que si el grupo es unido y se tiene "amor" se logrará una mayor colaboración en él.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	GRADO	IMSS		FERTIMEX	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Suficiente	1	16	10.76	7	8.14
Regular	2	15	10.06	19	22.09
Bien	3	49	32.88	26	30.23
Muy Bien	4	54	36.24	26	30.23
Excelente	5	15	10.06	8	9.31
T O T A L		149	100	86	100

En éste punto se analizaron los tres grados máximos de las frecuencias relativas en ambas instituciones. En lo que corresponde al IMSS, el cuarto grado, posee un 36.24%, en tercer grado un 32.88% y en quinto grado un 10.06%. Tocante a FERTIMEX, los resultados son los siguientes: en tercero y cuarto grados, tienen un 30.23% cada uno y, en quinto grado cumple con un 9.31%.

Todo ésto significa que el 75.18% del IMSS tiene una unión de grupo muy buena y muy atractiva para efectuar un programa de desarrollo organizacional. En FERTIMEX, el resultado de su sumatoria llega al 69.77%, lo cual invita a pensar que los grupos se tienen amor, o sea que están unidos, y todo esto -- sirve para constar que en ambas organizaciones se dá la colaboración en un 70% aproximadamente, lo cual posibilita la introducción de un programa de -- desarrollo organizacional.

PREGUNTA No. 24

¿La colaboración en nuestra dependencia se dá por:

La propia voluntad?

Por estímulo económico? o

Por la imposición autoritaria?

OBJETIVO: Esta pregunta se hizo con la finalidad de poder determinar si la colaboración que se presenta en las instituciones estudiadas estaba dada por: la propia voluntad, por el estímulo económico o - por la imposición autoritaria.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	IMSS		FERTIMEX	
	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
La Propia Voluntad	98	65.77	67	77.90
Por Estímulo Económico	39	26.17	15	17.44
Por imposición autoritaria	12	8.06	4	4.66
T O T A L	149	100	86	100

Cruzando los resultados se infiere que FERTIMEX tiene un 12.13% más en colaboración por la propia voluntad que el IMSS y, en consecuencia, el IMSS tiene un 8.73% más de colaboradores por estímulo económico, que los existentes en FERTIMEX. También se capta que existe más imposición autoritaria en el IMSS que en FERTIMEX.

Resumiendo, se tiene que en ambas instituciones la colaboración que se presenta por la propia voluntad es presumiblemente buena y por lo tanto, dá alientos para poder inyectar en ambas instituciones un programa de desarrollo organizacional.

PREGUNTA No. 25

¿La evolución de las personas en nuestro departamento se dá en función de:

Sus resultados?

Sus conocimientos?

Su competencia técnica? u

Otra?

OBJETIVO: Esta pregunta fué formulada con la finalidad de conocer el tipo de evolución que se presenta en las personas a través de su vida laboral en las instituciones estudiadas.

R E S U L T A D O S

SIGNIFICADO	IMSS		FERTIMEX	
	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
Resultados	58	38.92	42	48.83
Conocimientos	43	28.85	23	26.74
Competencia Técnica	36	24.16	16	18.60
Otra	12	8.07	5	5.83
T O T A L	149	100	86	100

En el IMSS el 38.92% evoluciona en función de sus resultados, el 28.85% en función de sus conocimientos, el 24.16% evoluciona en función de su competencia técnica y el 8.07% en función de recomendaciones y antigüedad (cabe señalar que muchas personas contestaron por "palancas" o por "dedazo", - en este caso se menciona como recomendaciones)

En FERTIMEX el 48.83% evoluciona en función de sus resultados, el 26.74% en función de sus conocimientos, el 18.60% en función de su competencia técnica y el 5.83% en función de recomendaciones y antigüedad.

Por lo tanto el 91.93% en el IMSS evoluciona democráticamente y el 8.07% evoluciona por medio de la recomendación.

Tocante a FERTIMEX, el 94.17% evoluciona democráticamente y el 5.83% - evoluciona por medio de la recomendación.

En otras palabras, se piensa que se podrá introducir un plan de desarrollo organizacional en ambas instituciones ya que después de una planeación adecuada de los recursos humanos habrá mayor colaboración de los miembros en la organización, e incluso se podrá creer en que trabajando democráticamente se podrá desarrollar mejor la institución, el departamento, el grupo laboral y en sí la unidad del grupo siendo ésta cada persona.

CONCLUSIONES

11.- CONCLUSIONES

Para poder determinar el grado de factibilidad que tendría el desarrollo organizacional en las instituciones estudiadas (IMSS Y FERTIMEX), fué necesario analizar los resultados obtenidos en la encuesta, de donde se desprende que efectivamente se proporciona información, misma que puede ser -- útil en un momento determinado para poder llevar a cabo un programa de desarrollo organizacional y así cumplir con el objetivo general de la investigación efectuada que determina la importancia de conocer al desarrollo organizacional como una herramienta organizativa.

En cuestión de la factibilidad que tendría el desarrollo organizacional tanto en el IMSS como en FERTIMEX, fué obtenido dicho resultado -estadísticamente hablando- de la media de cada grado estudiado y cuyo análisis se -- efectuó de la siguiente manera:

En la columna del primer grado del IMSS, se sumaron todas las frecuencias relativas, mismas que sumaron en total 198.05% en seguida se dividieron entre 23, lo que arrojó un resultado de 8.61% significando ésto que -- del total de los encuestados el 8.61% aceptaría al desarrollo organizacional, pero en el nivel o grado mínimo y cuyo equivalente es igual a suficiente.

Posteriormente se siguió el mismo procedimiento con los grados segundo, tercero, cuarto y quinto.

De igual forma se procedió en el caso de la institución FERTIMEX. Ahora bien, para que exista mayor entendimiento por parte del lector, en los listados que aparecen en el anexo No. 4 se ven los resultados totales en el último renglón de cada columna, mismos que sirven de base para elaborar el cuadro de totales.

No se omite informar que las preguntas números 24 y 25 del cuestionario (Anexo No. 3) se excluyeron para determinar los resultados finales, en virtud de que sólo fueron tomadas en cuenta para aprobar o desaprobar las hipótesis que se refieren a la colaboración y a la evolución de las personas que se tienen en dichas instituciones.

Una vez teniendo los resultados de la media en cada grado, se necesitó vaciarlos en otro cuadro, que se presenta en seguida y al que se le denominó --como ya con anterioridad se había dicho- " Cuadro de totales ".

CUADRO DE TOTALES

<u>SIGNIFICADO</u>	<u>GRADO</u>	IMSS <u>F.R. %</u>	FERTIMEX <u>F.R. %</u>
Suficiente	1	8.61	12.71
Regular	2	18.93	18.50
Bien	3	27.33	30.78
Muy Bien	4	26.05	26.49
Excelente	5	19.08	11.52
T O T A L E S		100	100

Al obtener este cuadro se procedió al análisis correspondiente del mismo. Después de dicho análisis, se determinó el camino para llegar a la conclusión, misma que indica el grado de factibilidad del desarrollo organizacional en las instituciones IMSS y FERTIMEX y, en donde se dá contestación a las inquietudes formuladas al principio del seminario de investigación.

Por lo tanto, cabe mencionar que en ambas instituciones se puede aplicar un plan de desarrollo organizacional en virtud de que en dicho estudio, éste, es aceptado en tercero, cuarto y hasta en quinto grado, basando lo anterior en que en el IMSS aceptan al desarrollo organizacional en un 27.33% - en tercer grado, en cuarto grado un 26.05% y en quinto grado un 19.08%, no menos decoroso FERTIMEX carga los resultados en el tercer grado en un 30.78% en cuarto grado un 26.49% y en quinto grado, aún cuando es menor el porcentaje que el de la organización IMSS no dejó de ser bueno, pues éste marca un - 11.52%

Para cumplir con el objetivo del poder mostrar el tipo de liderazgo -- que se tiene en ambas organizaciones, se dirá que en el IMSS el 10.08% ocupa el cuadro de la gráfica gerencial 1-9, en donde se dá completa atención al personal, deseando satisfacerlo en todas sus necesidades, tratando de lograr un ambiente de cordialidad y amistad como lo indica el cuadro presentado de la pregunta No. 6 del cuestionario. Asimismo en la empresa FERTIMEX el mismo cuadro de la gráfica gerencial indica un 19.78%.

Ahora bien, el tipo de liderazgo que se ocupa en la gráfica gerencial 1-1, es decir, en donde casi no se dedica ningún esfuerzo para lograr los objetivos de la organización y no se tratan con interés los problemas humanos muestra que el IMSS tiene un 4.71% y FERTIMEX un 9.30%. Cuadro de la pregunta No. 7.

Otro tipo de liderazgo que se dá en las instituciones estudiadas es -- aquel que ocupa en la gráfica gerencial el cuadro 5-5 y, el cual indica que el jefe o líder trata de lograr los objetivos de la organización mediante un equilibrio entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio. Este tipo de liderazgo ocupa un 55.72% en el IMSS y un 23.25% en FERTIMEX, - como lo indica el cuadro de la pregunta No. 8.

El otro tipo de liderazgo que se presenta en las instituciones estudiadas es el que ocupa el cuadro 9-9 de la llamada gráfica gerencial del cual - el jefe se basa para que los objetivos de la organización se traten de lograr en común acuerdo con el personal a través de una acción de equipo.

En éste tipo de liderazgo el IMSS ocupa un 24.84% y en FERTIMEX un - - 16.28% indicados estos resultados en el cuadro de la pregunta No. 9.

Por último para cubrir el objetivo referente al tipo de liderazgo que se tienen en ambas organizaciones, se nota que éste cuadro lo ocupa el 9-1 - de la llamada gráfica gerencial y es aquél en que el jefe trata de lograr un alto grado de eficiencia y producción concediéndole poca importancia a las - necesidades del personal.

En referencia al IMSS, indica que el 9.40% cae dentro de éste cuadro y por parte de FERTIMEX el 10.46% también así lo hace, indicados en el cuadro de la pregunta No. 10.

No se omite informar que para concluir ésta información se consideraron solo los grados máximos (número 5) ya que así se obtendrían resultados concretos pues éstos son declarados en toda su extensión hacia los tipos de liderazgos que se describieron.

Referente a que "el diagnóstico previo a la implantación de un sistema de desarrollo organizacional en cualquier ente socio-económico asegurará al mismo el grado de factibilidad que se tenga para tal efecto" se concluye que el diagnóstico que se llevó a cabo en las instituciones estudiadas fué favorable, en virtud de que se recopiló información necesaria para poder determinar el grado de aplicabilidad que se pueda tener tanto en el IMSS, como en FERTIMEX y que se mencionó con anterioridad en el tema intitulado "recopilación y análisis de la información".

De la hipótesis tocante a que "los colaboradores de las organizaciones estudiadas no conocen excelentemente los objetivos de su organización se -- concluye que se tiene razón al respecto, ya que sólo el 27.54% del IMSS concen los objetivos excelentemente y el 24.43% de FERTIMEX los conocen de igual forma.

De la hipótesis referente a que "los empleados resuelven sus conflictos laborales por grupo, en forma insuficiente" se concluye que ésta hipótesis es falsa en virtud de que el 60.40% de los empleados del IMSS resuelven sus conflictos laborales en grupo en un tercer grado, asimismo, el 39.53% de los empleados de FERTIMEX resuelven en el mismo grado sus conflictos laborales por grupo.

De la hipótesis tocante a que "los jefes de la organización logran sus objetivos mediante un equilibrio entre el trabajo y el medio ambiente en un grado excelente, se concluye que sólo el 55.72% de los jefes del Seguro Social así lo hacen y, el 23.25% de los jefes de FERTIMEX de igual forma. Luego entonces, la hipótesis mencionada no se cumple del todo.

De la hipótesis referida a que "la colaboración de los empleados para laborar en grupo es regular" se concluye que ésta hipótesis es falsa ya que en ambas organizaciones se rebasa el termino regular, pues en el IMSS, el --

46,97% se inclina al cuarto grado, el cual significa "muy bien" y, en FERTIMEX, la inclinación llega al tercer grado con un 44,20% cuyo significado corresponde a la palabra "bien",

De la hipótesis referida a que "la colaboración de los empleados se dá por estímulo económico en su mayoría" se concluye que esta afirmación fué negativa en virtud, de que tanto en el IMSS como en FERTIMEX llegan a un 65.77% respectivamente en el renglón de la propia voluntad, o sea que en ambas organizaciones colaboran en su mayoría por propia voluntad.

Referente a la hipótesis de que "la evolución de las personas en las organizaciones estudiadas se dá en su mayoría por favoritismo o recomendaciones" se concluye que ésta afirmación es falsa ya que sólo el 8.07% y el 5.83% de las personas en el IMSS Y FERTIMEX respectivamente son las que evolucionan - por favoritismo o recomendaciones.

Para cumplir con los objetivos secundarios de ésta investigación se -- afirma que los jefes de las organizaciones estudiadas son aceptados por sus colaboradores en quinto grado por parte del IMSS con un 39.61% y por parte de FERTIMEX con un 16.28% lo cual significa que en el IMSS existe un número mayor de jefes aceptados como tales, que en la organización FERTIMEX.

Para concluir en el grado de responsabilidad que tienen los empleados en relación a sus funciones laborales, se dice que en el IMSS, el 28.19% de los grupos de trabajo alcanzan una responsabilidad de cuarto grado y, en -- FERTIMEX, de 27.91%, pero estos en quinto grado, por lo tanto, en ambas organizaciones existe la responsabilidad por parte de los empleados en sus funciones laborales en un porcentaje considerable.

En relación al objetivo de conocer el equivalente en que a los colaboradores de la organización les gustaría realizar cambios para el mejor funcionamiento de sus actividades laborales, se concluye que el 46.30% de los colaboradores del IMSS sí les gustaría realizar dichos cambios en quinto -- grado y, el 46.51% de los colaboradores de FERTIMEX también, sólo que éstos en cuarto grado.

Tocante al objetivo en que se debe describir el ambiente interno de las organizaciones estudiadas se concluye en base a los resultados, que las dos instituciones concentran sus niveles de confianza en un tercer grado, - es decir, en el IMSS con un 60,40% y en FERTIMEX en un 43,01%.

Significa ésto que en ambas organizaciones la cordialidad se deja notar para que el personal pueda sentirse dentro de un grupo laboral confortable y dentro de una institución que satisface las necesidades elementales - de los colaboradores de las mismas.

En todo este estudio se logró percibir que las personas de ambas organizaciones desean ser vistas como seres humanos y enfocarse en su crecimiento a través de la satisfacción en el grupo de trabajo. También se hizo notar que la gente de todos los niveles en las instituciones estudiadas deberían tener cierta influencia ya que las organizaciones en sí, no deberían estar representadas únicamente por las personas de alto nivel; es decir, todas las -- personas tienen algo con qué contribuir y deberían ser escuchadas, si bien, la gente ayuda a tomar decisiones se siente más involucrada y por lo tanto - existe mayor posibilidad de éxito.

Se notó que los grupos de trabajo aprenden acerca de ellos mismos, además, se percibió que se puede hacer más planeación de tipo sistema abierto - en donde las personas de dichas instituciones acepten la responsabilidad de trabajar en equipo para el progreso de su institución.

Otra observación fué aquella en que algunos de los integrantes de los grupos de trabajo no logran estabilizarse en un sólo grupo; ya que por el -- constante cambio de adscripción se desubican y no logran su ideal.

Se notó también que hubieron varios problemas desde la realización de la prueba piloto, tales como:

- Poca colaboración de los grupos encuestados en razón de la falta de tiempo, es decir, ponían de pretexto para no contestar el formulario, tener mucho trabajo.

- Confundían el cuestionario con una investigación dirigida por la -- misma organización, a pesar de haberles informado que era con el -- fin particular de elaborar un seminario de investigación,
- En algunos departamentos se observó que los jefes mostraron poco -- apoyo para el estudio en cuestión,
- En ciertos grupos existió el temor de contestar verdaderamente las - preguntas del cuestionario,

En suma, algunos de los colaboradores de ambas instituciones, han pensado que el desarrollo organizacional es una técnica o herramienta buena en la administración pero muy optimista, ya que existen cosas de mayor importancia como el punto de vista que se dá en la deshonestidad política dentro y - fuera de la empresa donde se labora y el de la inflación que trae serias consecuencias.

Para finalizar sólo resta informar que en los últimos tiempos han aparecido nuevas técnicas administrativas, entre otras, el desarrollo organizacional, por lo que se considera se deben tener inquietudes para conocer lo- que esas nuevas técnicas encierran, no tratar de adaptarlas a ciegas, sino hacer un análisis detenidos de ellas y sobre todo tener una mentalidad totalmente abierta para conocer, evaluar y adoptar todo aquello que esas nuevas - técnicas pudieran aportar.

En la actualidad resulta claro que en las organizaciones el factor más importante para determinar la producción es la actitud emocional del operario hacia su trabajo y hacia sus compañeros. Por lo tanto, ningún grupo laboral puede actuar con eficiencia si le falta la confianza, ningún grupo puede actuar con fiadamente si no se encuentra ligado por opiniones comunes, afectos comunes e intereses comunes.

En resumen, el presente estudio ha tenido por finalidad transmitir algunos conceptos y una experiencia más, sobre el tema del desarrollo organiza---

cional, pero en forma muy especial, ha pretendido sembrar una profunda inquietud respecto a lo que en materia de recursos humanos se pudiera hacer en las instituciones estudiadas y, en cualquier otra organización que pretenda hacer desarrollo organizacional.

A N E X O S

ANEXO No. 1

DEPARTAMENTOS DEL I.M.S.S.

UTILIZADOS EN LA MUESTRA DE LA INVESTIGACION

- 1.- Costos y Presupuestos
- 2.- Información y Valuación
- 3.- Verificación de la Operación
- 4.- Control de Medicamentos y Material de curación
- 5.- Medios
- 6.- Educación
- 7.- Planeación
- 8.- Programas y Sistemas
- 9.- Evaluación
- 10.- Investigación
- 11.- Prestaciones en Dinero D-6
- 12.- Litigios
- 13.- Técnico
- 14.- Criterios y Opinión Jurídica
- 15.- Apoyo Técnico
- 16.- Capacitación
- 17.- Análisis de la Información
- 18.- Asuntos Internacionales
- 19.- Legislación y Consulta
- 20.- Publicaciones
- 21.- Actas y Acuerdos
- 22.- Atención a las Delegaciones del Valle de México
- 23.- Atención a las Delegaciones Regionales y Estatales
- 24.- Coordinación
- 25.- Atención al Area Médica
- 26.- Actualización de Normas de Investigación
- 27.- Coordinación de Programa de Reforma Administrativa
- 28.- Matemática Aplicada
- 29.- Estudios Económicos
- 30.- Programación
- 31.- Estadística
- 32.- Atención a Solicitudes Sindicales
- 33.- Atención al Personal
- 34.- Capacitación y Desarrollo
- 35.- Plantillas y Dotación
- 36.- Trámites Centrales
- 37.- Indices de Fuerzas de Trabajo
- 38.- Normas de Capacitación y Desarrollo
- 39.- Control de Presupuestos
- 40.- Proceso Electrónico de Datos
- 41.- Bajas y Remates
- 42.- Correspondencia y Archivo
- 43.- Seguridad
- 44.- Obras Región Norte
- 45.- Presupuestos

- 46.- Diseño
- 47.- Diseño Gráfico y Comunicación Técnica
- 48.- Transportación Aérea
- 49.- Consolidación y Control de Información
- 50.- Normas y Evaluación de Transportes
- 51.- Normas y Evaluación de Telecomunicaciones
- 52.- Atención y Solución de Quejas
- 53.- Normas de Bienes de Inversión
- 54.- Pronósticos y Programación
- 55.- Conformación Foránea Región III
- 56.- Programación, Capacitación y Análisis
- 57.- Contratación
- 58.- Finiquitos
- 59.- Supervisión del Programa IMSS
- 60.- Ingeniería
- 61.- Contabilidad
- 62.- Programas Especiales de Apoyo
- 63.- Bienes
- 64.- Trámite de Erogaciones
- 65.- Evaluación Financiera
- 66.- Auditoría a Servicios Administrativos de Control y Apoyo
- 67.- Capacitación Técnica
- 68.- Informática Médica
- 69.- Desarrollo de Sistemas Centrales
- 70.- Desarrollo de Sistemas Desconcentrados
- 71.- Flujo de Fondos
- 72.- Agencia Administrativa No. 2
- 73.- Agencia Administrativa No. 5
- 74.- Agencia Administrativa No. 6
- 75.- Agencia Administrativa No. 10
- 76.- Oficina Federal No. 6
- 77.- Oficina Federal No. 8
- 78.- Oficina Federal No. 12
- 79.- Medicina Preventiva
- 80.- Nutrición
- 81.- Psicopedagogía
- 82.- Guardería 11
- 83.- Guardería 15
- 84.- Guardería 18
- 85.- Guardería 25
- 86.- Guardería 29
- 87.- Guardería 32
- 88.- Guardería 38
- 89.- Orientación Obrera
- 90.- Producción
- 91.- Quejas D.F.
- 92.- Quejas de la 2a. Parte
- 93.- Actividades Artísticas
- 94.- Actividades Deportivas
- 95.- C.S.S.B.F. Centro No. 7
- 96.- Independencia Centro No. 6
- 97.- Centro Médico Nacional
- 98.- Centro Deportivo y Social para Trabajadores del IMSS

- 99.- Capacitación Continua en el trabajo
- 100.- Enfermedades Crónicas Degenerativas
- 101.- Administración Sanitaria
- 102.- Apoyo a Coordinadores
- 103.- Ropa y Uniformes
- 104.- Comisión Mixta Disciplinaria
- 105.- Auditoría Patronos
- 106.- Trabajo Social Médico
- 107.- Jefes de Zona
- 108.- Unidad de Servicios Sociales
- 109.- Tienda para Empleados del IMSS "Tequesquínahuac"
- 110.- Hospital General de Zona No. 58
- 111.- Unidad de Medicina Familiar No. 59
- 112.- Unidad de Medicina Familiar No. 61
- 113.- Recursos Humanos D-1
- 114.- Archivo D-2
- 115.- Estacionamiento Hidalgo
- 116.- Industria Hotelera
- 117.- Velatorio No. 2
- 118.- Agencia Administrativa No. 7
- 119.- Unidad de Medicina Familiar No. 6
- 120.- Hospital General de Zona No. 68
- 121.- Unidad de Bienestar Familiar No. 6
- 122.- Guardería No. 39
- 123.- Recepción de Piso
- 124.- Centro de Identificación para Trabajadores de la Industria de la Construcción
- 125.- Hospital de Convalecencia
- 126.- Hospital de Cardiología
- 127.- Control de Enfermedades 2o. Piso
- 128.- Anestesia
- 129.- Laboratorio
- 130.- Pediatría
- 131.- Relaciones Públicas
- 132.- Reumatología
- 133.- Medicina Nuclear
- 134.- Farmacia
- 135.- Unidad de Congreso
- 136.- Biblioteca Central
- 137.- Academia de Cirugía
- 138.- Enfermería
- 139.- Unidad de Medicina Familiar No. 10
- 140.- Medicina del Trabajo
- 141.- Urgencias No. 18
- 142.- Administración Unidad Santa Fé
- 143.- Nutrición
- 144.- Rayos X
- 145.- Unidad de Medicina Familiar No. 7
- 146.- Hospital General de Zona No. 32
- 147.- Prestaciones en Dinero D-4
- 148.- Afiliación Vigencia de Derechos D-4
- 149.- Unidad de Medicina Física y rehabilitación Región Sur

ANEXO No. 2

DEPARTAMENTOS DE FERTIMEX

UTILIZADOS EN LA MUESTRA DE LA INVESTIGACION

- 1.- Contabilidad, Oficinas Generales
- 2.- Control y Consolidación de Unidades de Agencias
- 3.- Técnico Fiscal
- 4.- Control Operario de Sistemas
- 5.- Contabilidad de Costos
- 6.- Contabilidad de Construcción y Control de Activos Fijos
- 7.- Análisis y Sistemas
- 8.- Apoyo Técnico y Asesorías
- 9.- Programación Presupuestal
- 10.- Presupuestación Financiera
- 11.- Control Presupuestal de Gastos Corrientes
- 12.- Auditorías Especiales
- 13.- Auditoría a Unidades
- 14.- Terminales de Carga
- 15.- Desarrollo Técnico
- 16.- Análisis y Programación de Areas Técnicas
- 17.- Soporte Técnico
- 18.- Control de Personal
- 19.- Servicios Generales
- 20.- Orientación e Información
- 21.- Información y Difusión
- 22.- Trámites Oficiales
- 23.- Importaciones
- 24.- Equipo y Material de Oficina
- 25.- Insumos, Fertilizantes e Insecticidas
- 26.- Programación, Control e Información
- 27.- Lo contencioso
- 28.- Inmuebles, Seguros y Fianzas
- 29.- Laboral
- 30.- Operaciones Institucionales
- 31.- Crédito y Cobranzas
- 32.- Planeación y Operación
- 33.- Mercadotécnica
- 34.- Control de Venta
- 35.- Supervisión
- 36.- Proceso
- 37.- Ingeniería Electrónica e Instrumental
- 38.- Contratación
- 39.- Programación e Informes
- 40.- Precios Unitarios
- 41.- Inversiones
- 42.- Experimentación
- 43.- Programas de Desarrollo
- 44.- Coordinación Externa
- 45.- Estudios Técnicos
- 46.- Administración de Inventarios
- 47.- Tráfico Terrestre

- 48.- Control de Embarques
- 49.- Servicios de Campo
- 50.- Evaluación de Fertilizantes
- 51.- Programas Agrícolas
- 52.- Evaluación Económica de Programas
- 53.- Estructuras y Proyecciones
- 54.- Difusión Técnica
- 55.- Estadística Agropecuaria
- 56.- Fertilización de Forrajes
- 57.- Complementos Minerales
- 58.- Plaguicidas
- 59.- Nuevos Productos
- 60.- Estructuras y Proyecciones de la Demanda
- 61.- Programas Ambientales
- 62.- Coordinación Interna
- 63.- Coordinación Externa
- 64.- Estudios de Mercado y Localización
- 65.- Ingeniería Civil y Estructural
- 66.- Activación y Control de Calidad
- 67.- Ventas a Ingenios
- 68.- Ventas de Bancos Oficiales
- 69.- Ventas a Organismos Oficiales
- 70.- Agencias de Ventas Directas
- 71.- Ventas Zona Centro
- 72.- Elaboración del Presupuesto
- 73.- Operaciones Financieras
- 74.- Cuentas Corrientes
- 75.- Inventarios
- 76.- Funcionarios y Empleados
- 77.- Caja
- 78.- Control de Documentación e Información Contable
- 79.- Médico
- 80.- Análisis y Programación de Areas Administrativas
- 81.- Análisis y Programación de Areas Técnicas
- 82.- Auditoría a Oficinas Generales
- 83.- Auditoría a Comisionistas y Agencias
- 84.- Procedimientos de Auditoría y Filiales
- 85.- Materias Primas, Envases, Embarque y Tráfico
- 86.- Control de Inventarios en Cuentas Corrientes.

ANEXO No. 3

FECHA: _____

No. DE ELEMENTOS EN EL GRUPO _____

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO _____

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

Cuestionario utilizado en la investigación
de campo en las instituciones IMSS y FER-
TIMEX.

C U E S T I O N A R I O

Mucho hemos de agradecer el apoyo que nos puedan proporcionar dándonos referencia al contestar las siguientes preguntas:

INDICACIONES:

Califiquen por favor en grupo o equipo los siguientes factores poniendo una "X" al número que más se asemeje a la realidad de ustedes y tomando como base los siguientes significados:

- 1 = Suficiente
- 2 = Regular
- 3 = Bien
- 4 = Muy Bien
- 5 = Excelente

EJEMPLO:

¿En qué grado se dá la colaboración en grupo para desarrollar las funciones propias del departamento?

Suponiendo que el grupo crea que la colaboración dada para desarrollar las funciones propias del departamento sean "muy buenas", deberán marcar con

una "X" el número 4 - ya que éste significa "Muy Bien" - como se indica en el renglón de la escala que a continuación se presenta:

MINIMO /1_____/2_____/3_____/4~~____~~/5____ MAXIMO

1.- ¿En qué grado conocemos los objetivos de nuestro departamento?

MINIMO /1_____/2_____/3_____/4_____/5____ MAXIMO

2.- ¿En qué grado conocemos el organograma de nuestro departamento?

MINIMO /1_____/2_____/3_____/4_____/5____ MAXIMO

3.- ¿En qué grado resolvemos nuestros conflictos laborales en grupo?

MINIMO /1_____/2_____/3_____/4_____/5____ MAXIMO

4.- ¿Hasta qué grado modificamos las funciones laborales en grupo?

MINIMO /1_____/2_____/3_____/4_____/5____ MAXIMO

5.- ¿En qué grado calificamos a nuestro jefe inmediato?

MINIMO /1_____/2_____/3_____/4_____/5____ MAXIMO

6.- ¿En qué grado nuestro Jefe inmediato nos dá completa atención deseando satisfacer todas nuestras necesidades y deseando lograr un ambiente de cordialidad?

MINIMO /1_____/2_____/3_____/4_____/5____ MAXIMO

7.- ¿En qué grado nuestro jefe inmediato dedica esfuerzos para lograr los objetivos de nuestro departamento?

MINIMO /1_____/2_____/3_____/4_____/5____ MAXIMO

8.- ¿En qué grado nuestro Jefe inmediato logra los objetivos del departamento, mediante un equilibrio entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio?

MINIMO 1/_____/2_____/3_____/4_____/5_____ MAXIMO

9.- ¿En qué grado nuestro Jefe inmediato trata de lograr en común acuerdo con el personal los objetivos de nuestro departamento, a través de una acción de equipo, dándo ésta una relación de confianza y respeto?

MINIMO 1/_____/2_____/3_____/4_____/5_____ MAXIMO

10.- ¿En qué medida nuestro Jefe inmediato trata de lograr un alto grado de eficiencia y producción, concediéndole poca importancia a las necesidades del personal?

MINIMO 1/_____/2_____/3_____/4_____/5_____ MAXIMO

11.- ¿Qué grado de confianza existe entre nosotros y entre los diferentes niveles de jerarquía?

MINIMO 1/_____/2_____/3_____/4_____/5_____ MAXIMO

12.- ¿En qué grado nuestro departamento posee un clima abierto para la solución de problemas que pueden existir entre los mismos grupos?

MINIMO 1/_____/2_____/3_____/4_____/5_____ MAXIMO

13.- ¿En caso que ocurra un problema en el grupo, hasta qué grado es responsable de ello?

MINIMO 1/_____/2_____/3_____/4_____/5_____ MAXIMO

14.- ¿En qué grado la responsabilidad de tomar las decisiones es sólo de nuestro jefe?

MINIMO 1/_____/2_____/3_____/4_____/5_____ MAXIMO

15.- ¿En qué grado se dá el autocontrol y la autodirección de los elementos en nuestro departamento?

MINIMO 1/_____/2_____/3_____/4_____/5_____ MAXIMO

16.- ¿En qué grado se dá la cooperación entre los grupos para las funciones laborales del departamento?

MINIMO 1/_____/2_____/3_____/4_____/5_____ MAXIMO

17.- ¿En qué grado se suscita la competencia entre las personas y/o grupos en nuestro departamento?

MINIMO 1/_____/2_____/3_____/4_____/5_____ MAXIMO

18.- ¿En qué grado los conflictos se hacen visuales para que éstos puedan ser manejados con el fin de resolverlos?

MINIMO 1/_____/2_____/3_____/4_____/5_____ MAXIMO

19.- ¿En qué grado los grupos de los departamentos ayudan a los jefes a dirigir de acuerdo a los objetivos más importantes?

MINIMO 1/_____/2_____/3_____/4_____/5_____ MAXIMO

20.- ¿Conocen ustedes si en su departamento o dependencia se ha llevado un proceso de cambio en una forma planificada, en donde todos los integrantes aporten opiniones y cooperen para lograr dicho cambio?
¿En caso positivo hasta qué grado se ha hecho esto?

MINIMO 1/_____/2_____/3_____/4_____/5_____ MAXIMO

21.- ¿En qué grado nos gustaría realizar los cambios en nuestro departamento, para el mejor funcionamiento del mismo?

MINIMO 1/_____/2_____/3_____/4_____/5_____ MAXIMO

22.- ¿En qué grado se sitúa la comunicación libre y total al tratar de resolver los conflictos del grupo de trabajo?

MINIMO 1/_____/2_____/3_____/4_____/5_____/ MAXIMO

23.- ¿En qué grado calificamos a nuestro grupo de trabajo?

MINIMO 1/_____/2_____/3_____/4_____/5_____/ MAXIMO

24.- ¿La colaboración en nuestra dependencia se dá por la propia voluntad, estímulo económico o por la imposición autoritaria? Digan cuál y porqué.

25.- ¿La evolución de las personas en nuestro departamento se dá en función de sus resultados, de sus conocimientos, de su competencia técnica u otra? Mencionen, cuál y porqué.

PREGUNTA No.	IMSS	FERTIMEX	IMSS	FERTIMEX	IMSS	FERTIMEX	IMSS	FERTIMEX	IMSS	FERTIMEX
	GRADO	No. 1	GRADO	No. 2	GRADO	No. 3	GRADO	No. 4	GRADO	No. 5
1	0.00	0.00	11.40	9.30	46.30	6.97	14.76	59.30	27.54	24.43
2	6.71	5.81	55.03	5.81	8.05	41.86	20.80	41.86	9.41	4.66
3	8.05	24.42	10.73	11.63	60.40	39.53	18.79	24.42	2.03	0.00
4	10.06	13.95	38.25	17.44	20.13	32.56	20.13	17.44	11.43	18.61
5	5.36	17.44	42.28	24.42	6.04	24.42	6.71	17.44	39.61	16.28
6	7.38	17.44	8.72	22.09	49.66	13.95	24.16	26.74	10.08	19.78
7	4.02	20.93	0.00	13.95	31.54	27.91	59.73	27.91	4.71	9.30
8	0.67	5.81	6.04	19.77	8.72	19.77	28.85	31.40	55.72	23.25
9	0.00	3.49	6.71	29.07	61.07	29.07	7.38	22.09	24.84	16.28
10	7.38	5.81	51.00	23.26	6.71	40.70	25.50	19.77	9.40	10.46
11	6.71	20.93	10.06	20.93	60.40	43.02	18.79	13.95	4.03	1.17
12	2.68	2.33	51.01	44.19	4.70	38.37	26.17	13.95	15.44	1.16
13	9.40	22.09	9.40	10.47	28.19	22.09	28.19	17.44	24.82	27.91
14	0.00	16.27	19.46	16.27	15.43	26.74	56.37	38.37	8.74	2.35
15	8.07	9.30	23.48	13.95	6.71	31.40	54.36	36.05	7.38	9.30
16	8.74	13.95	6.04	13.95	18.12	44.20	46.97	13.95	20.13	13.96
17	39.59	6.98	10.09	27.91	26.84	45.35	12.75	16.28	10.73	3.48
18	13.44	10.97	12.08	10.47	26.17	36.05	38.92	36.05	9.39	6.96
19	14.12	24.43	16.77	13.95	28.18	43.02	14.76	9.30	26.17	9.30
20	19.48	32.56	24.83	26.74	25.50	9.30	17.44	26.74	12.75	4.66
21	6.71	3.49	2.03	10.47	31.54	26.74	13.42	46.51	46.30	12.79
22	8.72	5.81	9.39	17.44	25.50	34.88	8.07	22.09	48.32	19.78
23	10.76	8.14	10.06	22.09	32.88	30.23	36.24	30.23	10.06	9.31
TOTAL	198.05	292.35	434.88	425.57	628.78	708.13	599.26	609.28	439.03	265.18
	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
M	8.61	12.71	18.93	18.50	27.33	30.78	26.05	26.49	19.08	11.52

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- BAENA, Paz Guillermina.-
Instrumentos de Investigación.-
Manual para elaborar trabajo de
investigación y tesis profesiona
les.
Editorial Mexicanos Unidos, S.A.
México 1982.
- BENNIS, Warren G.-
Desarrollo Organizacional: Su na
turaleza, sus orígenes y perspec
tivas.
Editorial Fondo Educativo Intera
mericano.
Colección Desarrollo Organizacio
nal.
Cuarta Edición, México 1973.
- DIRECTORIO, de FERTIMEX
(Area Metropolitana)
México 1983.
- DIRECTORIO, del I.M.S.S.
(Area Metropolitana)
México 1983.
- FERNANDEZ, CALDERON y COHEN DE
GOVIA.
Grupo Operativo
Editorial Extemporáneos
3a. Edición
Abril 1983.
- FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A.
Manual de Inducción
Departamento de Planeación y De
sarrollo de Personal
1982.
- HARRIS, Edward E.
Mercadotecnia
Serie Dorr,
México 1979
- INDUCE
Avances Recientes en el Desarro
llo Organizacional
México 1981.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO
SOCIAL
Cuarenta Años de Historia (1943-
1983.)
Primera Edición
1983.
- KEIN, Josephine
Estudio de los Grupos
Editorial Revolucionaria
La Habana, 1969.

- KOONTZ y O'Donnell** **Curso de Administración Moderna**
Editorial Mc. Graw-Hill
Quinta Edición 1977.
- LARIS, Casillas Fco. Javier** **Administración Integral**
Editorial Oasis 1975.
- LEFF, Enrique** **Ciencia Técnica y Sociedad**
Editorial Anuies (Asociación Na-
cional de Universidades e Insti-
tutos de Enseñanza Superior).
México 1977
- NETER, John y William Wasseman** **Fundamentos de Estadística**
Editorial Casca
México 1975.
- VERA, Bañales Gilberto** **Sexto Ciclo de Conferencias. - -**
I.M.S.S.- Secretaría General - -
Unidad de Organización y Métodos
México 1980.