

Lej. 16

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA



## ESTRATEGIA DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE DESARROLLO DIRECTIVO

**T E S I S**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P r e s e n t a n :**

**Bonome y Villanueva Miguel  
González de Nova María Eugenia  
Ruiz Alonso Miguel Angel Ismael**

México, D. F.

1983



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## INDICE

<b>PRESENTACION</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>4</b>
<b>I- LA ORGANIZACION BAJO EL ENFOQUE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>9</b>
<b>1.- Importancia del Cambio Planificado</b>	<b>10</b>
1.1 Las organizaciones y el Cambio	
1.2 Resistencia al Cambio	
1.3 Introducción del Cambio	
1.4 Planificación del Cambio en las organizaciones	
<b>2.- Antecedentes del Desarrollo Organizacional</b>	<b>16</b>
2.1 Fundamentos Teóricos	
2.2 Componentes Básicos	
<b>II- ESTRATEGIA DE DIAGNOSTICO</b>	<b>24</b>
<b>1.- Planteamiento Básico</b>	<b>26</b>
1.1 El trabajo y su significado	
1.2 El rol del directivo	
<b>2.- Condiciones de Aplicación</b>	<b>31</b>
2.1 Antecedentes	
2.2 Universo	
<b>3.- Taller Diagnóstico</b>	<b>36</b>
3.1 Conceptos Generales	
3.2 Descripción Estructural	
3.3 Fundamentos Teóricos	
3.4 Técnicas de Conducción	

<b>III- PRESENTACION DE RESULTADOS</b>	<b>59</b>
<b>1.- Reporte Diagnóstico</b>	<b>62</b>
<b>2.- Resumen Diagnóstico</b>	
<b>3.- Análisis de Funciones y de la Organización</b>	<b>65</b>
3.1 Análisis de Funciones	
3.2 Metas Individuales y Matriz de Eventos de Desarrollo Directivo	
3.3 Análisis de la Organización	
3.4 Metas de la Organización	
<b>4.- Procedimiento Administrativo para el uso del Diagnóstico</b>	<b>80</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>85</b>
<b>APENDICES</b>	<b>87</b>
<b>I. Estructura Orgánica del IMSS</b>	<b>88</b>
<b>II. Programa de Desarrollo Directivo</b>	<b>90</b>
<b>III. Formatos Cuestionarios</b>	<b>92</b>

## *Presentación.*

*Este trabajo describe la estrategia utilizada para elaborar un diagnóstico organizacional y determinar necesidades de desarrollo directivo en diferentes dependencias del IMSS.*

*El diagnóstico integra en su concepción teórica aspectos que corresponden fundamentalmente al campo de la psicología laboral.*

*Su metodología consiste en el análisis del comportamiento de la organización y de los cuadros directivos que la integran, así como la recopilación de datos a través del método de Exploración de Problemas de Norman R.F. Maier.*

*La estrategia constituye un modelo que conjuga diferentes técnicas participativas y permite al psicólogo intervenir de manera directa en el proceso de desarrollo organizacional.*

## **INTRODUCCION.**

El Instituto Mexicano del Seguro Social, proporciona servicios médicos y de seguridad social a más de 40 millones de mexicanos, lo que representa un 63% de la población total del país.

Por su capacidad de servicio y cobertura cada vez más amplia, se ha convertido en un macrosistema nacional cuyo funcionamiento requiere de una dirección ágil y una administración que logre integrar las diversas funciones a un objetivo común de servicio.

Debido a que la Institución se encuentra en continua expansión, es prioritaria la demanda de mayor eficacia a través de sistemas que mejoren los servicios y de personal mejor capacitado que cubra los requerimientos del puesto y otorgue una adecuada atención al derechohabiente.

Los servicios que proporciona se clasifican en tres grandes grupos:

- Prestaciones Médicas.
- Prestaciones en dinero
- Prestaciones Sociales

Todo ello encaminado a garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.<sup>(1)</sup>

En relación a los recursos humanos con los que cuenta, existen actualmente 35,090 trabajadores de confianza, 172,314 de base, 2,777 temporales, 7,013 becarios, 5,197 becados y 81,241 sustitutos.

Lo anterior hace un total de 303,610 empleados.<sup>(\*)</sup>

Ante este universo, es evidente la ardua tarea de administrar los recursos humanos y la necesidad de generar acciones que propicien en ellos una mejor capacidad de servicio.

El directivo del IMSS se enfrenta pues, ante un doble reto: llevar a cabo el proceso administrativo de la manera más eficiente y dirigir a los niveles operativos hacia el logro de los objetivos institucionales cuyo cauce es la población amparada.

Por su función, los cuadros directivos tienen la facultad de tomar decisiones sobre posibles cambios que mejoren la Institución, además de ser responsables de capacitar al personal que conforma su propio equipo de trabajo.

De ahí la necesidad de reforzar la capacidad administrativa de los mismos, a través de programas cuya estructura se oriente no sólo al desarrollo del recurso humano, sino además, a que esa promoción de capacidades incida benéficamente en la Institución y la haga avanzar.

La planeación y ejecución de dichos programas, es una de las funciones de la Jefatura de Servicios de Personal, órgano facultado para normar y promover la capacitación y el desarrollo de los trabajadores.

Otras estructuras proporcionan capacitación específica. Por ejemplo en el área médica, el órgano responsable es la Jefatura de Enseñanza e Investigación cuyos programas de actualización se orientan principalmente a las diversas especialidades médicas, sin omitir aspectos administrativos y psicológicos.

(1) Ley del Seguro Social, Art. 2°.

(\*) Cifras correspondientes a agosto de 1983.

Funcionan también las recientemente creadas Comisiones y Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento que vigilan el cumplimiento de la Ley en esta materia y agrupan representantes tanto del Instituto como sindicales.

Capacitar a una población de tal magnitud y diversidad de funciones, requiere seleccionar los medios y el personal adecuado a fin de diseñar acciones escalonadas y en algunos casos paralelas, entre los diversos niveles jerárquicos.

Es necesario buscar nuevas formas de dar solución a los problemas de la organización. Los programas de capacitación son una manera de resolverlos, pero tienen poco efecto si no se acompañan de acciones administrativas que impliquen la posibilidad de un cambio a nivel organizacional.

Tanto si se trata de programas de capacitación como de desarrollo organizacional, la condición necesaria para que ambos estén cimentados y se consideren técnicamente correctos, es que se inicien con un buen diagnóstico de necesidades.

Científicamente, ninguna metodología resutará exitosa, si no se basa en una previa identificación de las condiciones reales sobre las que se ejercerá alguna acción.

• Los programas de D.O. como les denominan los expertos, constituyen verdaderas formas de intervenir en las organizaciones, a fin de mejorarlas, optimizar su estructura interna y elevar la calidad de sus servicios o productos.

Por la importancia que tienen, las condiciones que requieren para su aplicación, los recursos que insumen y los cambios que implican, no es tarea simple ni circunstancial el llevarlos a cabo.

Los programas de D.O. incluyen tres componentes fundamentales

- Diagnóstico Organizacional.
- Proceso de Intervención.
- Evaluación del Proceso.

Es decir, que en sí mismo el programa debe contener elementos del diagnóstico del que se deriven acciones concretas para aplicarse una vez finalizado éste y simultáneamente se diseñen mecanismos de control y evaluación del programa.

De ahí la importancia de contar con un instrumento que permita conocer objetivamente las necesidades y problemas organizacionales.

El presente trabajo se aboca al diseño de una estrategia que permite formular un diagnóstico de los aspectos organizacionales más relevantes, de las necesidades de capacitación de los niveles directivos y del cual se deriva un programa de implementación de cambios.

El diagnóstico emplea el método de Taller. Su ámbito de aplicación comprende los niveles de alta dirección, de supervisión y mandos intermedios.

El método está integrado por tres fases:

- Análisis de funciones.
- Análisis de la organización.
- Análisis de problemas.

La forma en que se presenta la información en este trabajo es la siguiente:

El Capítulo 1 aborda la necesidad del cambio en las organizaciones, de las ventajas de planificarlo y de diseñar acciones para mantenerlo. Describe los aspectos fundamentales del desarrollo organizacional, explica su proceso y señala que el componente inicial es la formulación de un diagnóstico de la organización.

El Capítulo 2 describe la estructura del taller diagnóstico, detalla cada uno de sus componentes y sustentos teóricos y hace un planteamiento básico en el que se destacan los elementos estratégicos empleados en el mismo, así como las condiciones a las que responde.

El Capítulo 3 presenta los resultados obtenidos en las diversas aplicaciones del taller diagnóstico en el IMSS.

Finalmente se presentan las conclusiones del trabajo y tres apéndices: el primero referente a la Estructura Orgánica del IMSS, el Programa que se derivó del diagnóstico y los Cuestionarios utilizados.

# *Capítulo I*

# **LA ORGANIZACION BAJO EL ENFOQUE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

## **1. IMPORTANCIA DEL CAMBIO PLANIFICADO.**

En instituciones y empresas que por su magnitud resultan complejas, un problema medular es la forma de crear estructuras más sólidas que optimicen sus recursos y resultados.

Uno de los mejores métodos para hacer evolucionar interna y externamente a la organización parece ser la formación de pequeños grupos, cuya cohesión sea elevada, que adopten conocimientos, ideas y actitudes nuevas y las difundan a su alrededor, para propiciar un cambio.

El conocimiento de los fenómenos de grupo y la acción que ejerce sobre ellos, representa una estrategia fructífera para penetrar en el meollo de los problemas de la organización.

La investigación activa del comportamiento humano, de los procesos sociales y de la gestión administrativa genera información objetiva para orientar las decisiones hacia cambios saludables.

El principio en el que se apoya la intervención psicosocial en una organización es el de llevar al personal involucrado a asumir el proceso de cambio de su propio ámbito laboral.

Para ello se recurre a diversas técnicas cuya selección o diseño está a cargo de un consultor o especialista en organización, quien promueve reuniones de diversos grupos jerárquicos cuya tarea es el análisis e intercambio de información que atañe a sus funciones y a su medio ambiente.

Estas reuniones permiten investigar los problemas reales, delimitarlos con claridad, sustituir la idea de rehuírlos por la de hacerles frente y encontrar conjuntamente, soluciones más racionales.

El consultor trabaja en estrecha relación con representantes de diferentes niveles para programar acciones basadas en los resultados de la investigación.

Esta programación no es un esquema rígido. Es una guía de acción que puede reajustarse de acuerdo a las condiciones existentes.

El enfoque situacional, la regulación permanente del programa de intervención, las innovaciones a los métodos, mejoramiento de sistemas e importancia de las relaciones interpersonales, hacen que la organización se revitalice y adquiera elementos que la conduzcan a un mejor aprovechamiento de sus recursos y a un desarrollo constante.

Bajo la perspectiva del Desarrollo Organizacional, las organizaciones dejan de ser maquinaria férreas y estáticas para convertirse en estructuras dinámicas en las que se armonizan actividades humanas y procedimientos técnicos para lograr objetivos que impulsen el desarrollo social.

## **1.1 Las Organizaciones y el Cambio**

Los cambios ocurridos en la civilización durante el último siglo han transformado al hombre y a las organizaciones. Ha cambiado nuestra manera de vivir y en particular, el significado del trabajo que desempeña el ser humano

Las organizaciones han evolucionado hasta convertirse en complejos grupos sociales que demandan cada vez más la aplicación de nuevas fórmulas que les permitan una mayor eficiencia.

Hoy más que nunca, la tecnología y la ciencia constituyen recursos para mejorar las condiciones de vida y proporcionar elementos de cambio en los ámbitos de la actividad humana.

Las ciencias sociales han permitido un mayor conocimiento del comportamiento humano en las organizaciones y una comprensión de los factores que influyen en la capacidad productiva.

La disciplina administrativa aplicada a los centros de trabajo, agiliza las operaciones, crea sistemas, depura los métodos de trabajo y en general, mejora los ambientes laborales.

En este sentido, los experimentos efectuados por Elton Mayo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric en Chicago (1927-1932), introdujeron la importancia de la motivación y las relaciones humanas para el trabajo.<sup>(1)</sup>

Dichos estudios, destinados originalmente a medir el efecto de las condiciones físicas sobre la productividad, demostraron que ésta se genera fundamentalmente por factores como la interacción de los trabajadores con su grupo, sus sentimientos, actitudes y deseo de reconocimiento por la tarea desempeñada.

Por el contrario —se concluyó— la falta de productividad no es tanto una consecuencia de las condiciones contractuales de trabajo, sanciones e incentivos, sino de la sensación de anonimato, como producto de trabajos insignificantes que contribuyen de manera pobre a resultados que nunca se conocen.

A raíz de estos estudios surge un nuevo enfoque administrativo que se introduce en las organizaciones: Se contempla el trabajo como una actividad que satisface necesidades a nivel individual y social, además de proporcionar seguridad económica.<sup>(1)</sup>

Aunque se han producido cambios de esta época a la fecha, el avance tecnológico no ha sido paralelo al desarrollo social de las organizaciones. A nivel teórico se tiene logros y en la práctica diaria subsisten problemas cuya única vía de solución es el cambio.

(1) Organizaciones Modernas. Amritai Etzioni. Unión Tipográfica. Ed. Hispano Americana. México, 1972.

## **1.2 Resistencia al Cambio.**

Si una empresa desea sobrevivir ha de ser capaz de reaccionar ante nuevas condiciones adaptándose a ellas o creando otras más favorables. Debe promover el cambio de sus estructuras si es que desea desarrollarse.

Cambio es cualquier alteración significativa en la organización, ya sea a nivel individuo, grupos o sistemas. Y es difícil instaurarlo porque todo lo nuevo es desconocido; implica una modificación, un dejar de ser para convertirse "en", y se tiene la sensación de amenaza a la seguridad personal o al orden establecido.

Las reacciones psicológicas ante situaciones de cambio, puede ser diversas y se presentan como mecanismos defensivos para hacer frente a la ansiedad que provoca la pérdida de una situación conocida. En las organizaciones, las rutinas de trabajo, manuales de procedimientos y guías prácticas, tienen la función de mantener las estructuras vigentes y evitar que cada quien haga el trabajo a su manera; en este sentido, son medidas de seguridad.

Los cambios en los sistemas administrativos o de personal, generan ansiedad incluso en los niveles directivos.

Puede surgir hostilidad y externarse contra el elemento innovador o contra la organización. O bien, manifestarse una clara resistencia a través de una serie de objeciones emocionales aún ante cambios superficiales.

## **1.3 Introducción del Cambio.**

En una organización la necesidad de cambio no se experimenta uniformemente en ella, ni puede introducirse sin tomar en cuenta los aspectos que lo favorecen y los que lo dificultan.

Las fuerzas que favorecen un cambio están representadas por la tensión y el deseo de modificar la situación existente encauzándolas hacia la

meta deseada y deben movilizarse; mientras que hay que vencer, neutralizar o eliminar aquéllas que obren para resistir el cambio en una dirección específica.

Y aquí es donde surge la interrogante: Los cambios ¿han de introducirse paulatina o súbitamente? La respuesta es compleja.

Los cambios rápidos si son por imposición, pueden llevar a una resistencia violenta y el choque resultante es que afectan seriamente a la organización.

Los cambios lentos pueden tropezar con cierta resistencia, pero en un momento dado, puede ser menos intensa. Es muy probable que si una innovación va introduciéndose poco a poco, pase desapercibida, o bien la organización llega a considerar los cambios paulatinos como un proceso natural.

Todo cambio tiene amplias ramificaciones y ocurre que cuando se le aplica como paliativo a un conjunto de situaciones que empiezan a ser problemáticas, lejos de remediarlas, puede generar mayores problemas y resultar poco efectivo.

Los cambios rápidos eliminan la necesidad de establecer ajustes continuamente, pero requieren de una estructura previamente diseñada, que proporcione un mayor soporte a todos aquellos aspectos que surgirán como respuesta a las innovaciones. A todo esto se le conoce como Planificación del Cambio.

#### **1.4 Planificación del Cambio en las Organizaciones.**

El comportamiento de una organización está compuesto por las acciones administrativas e interpersonales de sus integrantes. La conducta humana, ideas, sentimientos y conflictos, se reflejan en la organización y le dotan de características particulares.

Los programas de cambio planificado se enfocan a la conducta y actitudes de los individuos, situación que abordaremos con más detalle al

hablar de los fundamentos teóricos del Desarrollo Organizacional.

Dentro de la empresa, a menos que haya una situación de conflicto prolongada, habitualmente son los directivos quienes se preocupan por solucionar problemas, establecer ajustes o innovar métodos.

Ocasionalmente hay situaciones en las que un especialista de preferencia externo, denominado consultor tiene que intervenir en la organización para diseñar programas de mejoramiento.

El consultor deberá lograr la aceptación y el posible apoyo de los individuos que se oponen al cambio, de aquéllos que se sienten amenazados por éste o de los refractarios que no participan.

Las personas sobre las que se va a influir necesitan confiar en el consultor y en que el cambio se puede llevar a cabo. Si la intervención tiene inicialmente un buen planteamiento y una adecuada estructura, además de que el agente de cambio posea experiencia o conocimientos especializados y logre el apoyo de los individuos que habrán de participar, se habrá dado un buen paso hacia el éxito del programa.

## **2. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El conjunto de conceptos, técnicas y procesos de cambio para elevar la eficiencia de los ámbitos laborales se denomina Desarrollo Organizacional.

Sus métodos se basan en las ciencias del comportamiento como la Psicología, Sociología, Antropología y otras como Administración, Economía y Didáctica.

Aunque sabemos que ha surgido a causa de la necesidad de aprender nuevas formas para manejar las relaciones complejas en los organismos, sus orígenes son imprecisos. No existe un evento determinado a partir del cual se haya estructurado el D.O. Más bien es producto de una serie de trabajos aplicados a las organizaciones, cuyos resultados permitieron elaborar principios e hipótesis acerca de los individuos y de las acciones administrativas.

Según algunos autores<sup>(1)</sup> estos trabajos tienen por lo menos dos ramas troncales: Los laboratorios de adiestramiento y la metodología de investigación, por medio de encuestas y retroinformación.

(1) Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional.  
Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr; Ed Diana, 1981.

Aunque no se puede precisar quien fue el autor del término "desarrollo organizacional", lo más probable es que Herbert Shepard, Robert Blake y Jane S. Mouton lo hayan creado a través de sus trabajos con lo que llamaron grupos de desarrollo, integrados por personal de diversos niveles jerárquicos y cuyas actividades principales se orientaban a efectuar análisis de problemas, tomas de decisiones, adiestramientos en relaciones humanas, solución de conflictos en grupo y sesiones de consulta sobre aspectos organizacionales.<sup>(\*)</sup>

Anteriormente Douglas Mc. Gregor aportó valiosas experiencias acerca de la forma de aplicar las aptitudes adquiridas en adiestramientos de laboratorios, a la realidad de las organizaciones en las que laboraban los participantes a dichos adiestramientos.

Y evidentemente Kurt Lewin es otro claro iniciador a través de sus investigaciones, experiencias en laboratorios de comportamiento grupal y trabajo con grupos T.<sup>(\*)</sup>

Los autores mencionados iniciaron experimentalmente un nuevo trabajo consistente en involucrar a los gerentes y personal de la operación en la determinación de soluciones a problemas existentes en las empresas en las que trabajaban.

## 2.1 Fundamentos teóricos del D.O.

El Desarrollo Organizacional es un proceso dinámico de acciones recíprocas basado en un modelo de intervención que aplica las ciencias del comportamiento al logro de metas con base en un cambio planificado.

Partiendo de esta definición, lo primero que identificamos es que se trata de un proceso, porque está constituido por una serie de actividades relacionadas entre sí, cuya finalidad es mejorar el sistema organizacional.

Su naturaleza es dinámica, mutable y promotora de cambios.

(\*) Grupos no estructurados, sin una tarea específica, en los que se genera una dinámica que permite el análisis, aprendizaje y conclusiones sobre los participantes.

La estructura de la organización a quien va dirigido el proceso, cambia y se aúna a cambios subsecuentes, se resuelven unos problemas, en tanto que otros se plantean.

Los recursos humanos involucrados, aprenden a desarrollar sus aptitudes, a mejorar sus actitudes y a participar activamente desde el inicio del cambio. De esta manera la totalidad de la organización se ve involucrada en las acciones.

De aquí surge la reciprocidad: la serie de eventos concatenados, genera respuestas que realimentan el proceso.

El modelo de intervención es una estrategia global que selecciona los eventos a realizar, los ordena y determina el momento oportuno de su aplicación a fin de vincularlos y dirigirlos hacia metas estructuradas, aunque haya necesidad de reajustar la estrategia cuando las condiciones así lo demanden.

Se apoya en las ciencias del comportamiento porque ellas explican la conducta individual, de grupo y organizacional.

Respecto a la conducta de los individuos, el D.O. aplica entre otras: Teorías de la personalidad, motivacionales, de las actitudes, del aprendizaje, reacciones ante el cambio, solución de problemas, relaciones interpersonales y desarrollo de habilidades en situaciones de laboratorio.

En relación a la conducta grupal, los aspectos referentes a su dinámica: comunicación, integración y cohesión grupal, principios de socialización, competencia interindividual y grupal: Teoría del cambio y procesos grupales, principalmente.

Y en los aspectos organizacionales, lo referente a Teoría de Sistemas, proceso administrativo, teorías gerenciales, etc. El D.O. es pues, un programa para aplicar las ciencias de la conducta a las organizaciones. En este sentido, puede considerarse que cuenta con su propia tecnología al analizar la situación problema, elaborar un diagnóstico, aplicar un tratamiento y evaluar los efectos del mismo.

En relación a las metas, aún cuando estén bien delimitadas, puede ocurrir que éstas no se logren por completo, dado el mismo efecto de los cambios que se han provocado.

Cualquier trabajador puede observar que la organización ha mejorado, sin embargo, ninguno puede señalar en sentido estricto, que ya se llegó a la meta.

Esto no significa que los consultores o responsables de la intervención no sepan hacia donde se dirigen, ni lo que tratan de lograr, sino que las acciones emprendidas sirven primordialmente como indicadores, más que como descripciones definitivas de un estado o situación final.

El D.O. no puede considerarse como solución permanente a los problemas existentes, sino como una directriz hacia una mayor eficiencia.

Los cambios no se realizan de un día para otro, son producto de acciones paulatinas, cuidadosas, sobre las cuales se ejercen la evaluación y el control.

La duración es otro de los aspectos sujetos a modificación: los cálculos estimativos que difieren acerca del tiempo que requiere el proceso, comparado con el que debería tener, puede originar problemas entre el consultor y las autoridades, ya que éstas pueden desear resultados inmediatos y desalentarse, si éstos no llegan pronto.

El consultor no debe ofrecer soluciones rápidas a los problemas y más tarde mostrarse incapacitado para presentar resultados.

Tampoco resaltar que el proceso es a largo plazo, ya que el efecto consiguiente será que los miembros de la organización vean difícil el camino y poco probable la solución.

La conducta organizacional es sumamente compleja y requiere para su adecuada comprensión un número suficiente de indicadores para vigilar las reacciones a la intervención, observar los problemas que se plantean y las soluciones que se dan a los mismos.

El D.O. es un proceso para mejorar la forma de hacer las cosas y sus resultados, ésto implica que habrá una repercusión en el medio ambiente, en las personas involucradas y en el propio consultor.

Por lo que para tener resultados exitosos, es mejor iniciar con actividades prácticas, basadas en la realidad de la organización y sus compromisos a largo plazo.

## **2.2 Componentes Básicos**

La implantación de un programa de D.O. se compone de tres fases:

- A) Elaboración del Diagnóstico**
- B) Proceso de Intervención**
- C) Evaluación del Proceso.**

### **A) Elaboración del Diagnóstico.**

Se inicia con la recopilación y análisis de datos provenientes del sistema que se va a intervenir. Su objetivo es identificar la problemática existente, conocer las situaciones tal y como se están presentando en el sistema y cuál puede ser el tipo de actuaciones que requiere. Para ello se analizan diversos aspectos, por ejemplo:

**a) Recursos Humanos.** Todo lo relativo al comportamiento de los diversos niveles directivos, asesores, personal técnico y administrativo, qué tipo de relaciones, comunicación, motivación, autoridad y supervisión existe entre ellos.

**b) Procesos Organizativos.** Objetivos, normas, procedimientos, toma de decisiones, solución de problemas y fases del proceso administrativo en general. De qué manera se están dando y cuáles son los problemas principales.

El consultor puede enfocarse a un problema en particular o a varios de los aspectos antes mencionados. De esta manera, hay diagnósticos que se inician con la revisión de una parte de la organización, para concluir con un análisis de toda ella o viceversa.

En los programas de D.O. no sólo son importantes los resultados de los trabajos para diagnosticar, también como se recopila y procesa la información.

Estas características se relacionan directamente con la eficiencia del proceso, sus posibilidades para establecer los cambios y constituyen la primera forma de intervenir en la organización.

## **B) Proceso de Intervención**

Comprende las acciones que realizan conjuntamente el consultor y el personal involucrado.

Como ya vimos, son conjuntos de acciones estructuradas en las que grupos previamente seleccionados de la organización emprenden tareas que se relacionan directa o indirectamente con cambios favorables a la misma.

La intervención consta de un plan o estrategia a seguir, su aplicación y la evaluación de las reacciones inmediatas.

En los programas de capacitación o adiestramiento se parte de situaciones que no siempre son reales, se adquieren conocimientos, habilidades o nuevas actitudes, para luego ponerlos en práctica dentro de la organización.

Por el contrario, en las intervenciones se atienden problemas reales, se utilizan varios métodos de aprendizaje y todas las experiencias ocurren dentro de la propia organización.

Desarrollar las aptitudes y mejorar las actitudes para resolver problemas actuales, da la posibilidad de reducir al mínimo los problemas de trasladar el aprendizaje de una situación de laboratorio a la situación real,

ya que el conjunto de personas que intervienen para analizarlas y plantear soluciones, es el involucrado directamente.

Los objetivos que pretenden los programas de D.O. son explícitos y tratan de evidenciarse a través de conductas susceptibles de medición.

El diagnóstico, la determinación de objetivos y la realización de actividades dentro de la intervención, aparecen fuertemente unidos en el D.O.

### **C) Evaluación del Proceso.**

Está formada por los trabajos de evaluación, control y ajustes que se realizan, para realimentar y dar consistencia al proceso.

Opera a través de indicadores de evaluación y constituye la fase que consolida el proceso de D.O. Es una forma de comprobar que los cambios están ocurriendo y las metas lográndose, que existe la necesidad de hacer ajustes o bien que el proceso no ha cubierto las expectativas.

Específicamente sus objetivos son:

- a) Tener una retroinformación de las actuaciones y las reacciones a ellas
- b) Darles un nuevo cauce si es necesario
- c) Determinar qué otros objetivos surgen
- d) Apuntalar las acciones de cambio
- e) Modelar la aptitud del personal para descubrir y enfrentarse a problemas emergentes
- f) Poner a prueba la aplicabilidad del programa
- g) Verificar si es lo que necesita la organización

**h) Asegurarse de que las consecuencias no obstaculizarán los objetivos del programa de D.O.**

**La forma eficiente de dirigir el proceso, puede marcar el éxito o el fracaso de los trabajos para mejorar las organizaciones.**

**Podríamos abundar en información referente a la importancia del Desarrollo Organizacional; consideramos sin embargo, que se ha podido dar un panorama de las implicaciones de este proceso y de lo que significa la elaboración del diagnóstico para la realización del programa de intervención.**

**En el siguiente capítulo se abordará la descripción del método y se darán algunos antecedentes del porqué de su elaboración.**

# *Capítulo II*

## **ESTRATEGIA DE DIAGNOSTICO**

Para preparar y promover un cambio organizacional se requiere la activa participación de los niveles operativos y directivos, a ello debe aunarse una estrategia que haga factible dicho cambio; tomando en cuenta las condiciones en que habrá de introducirse y las características de la población a la que va dirigida.

Este capítulo presenta inicialmente el planteamiento básico de nuestra estrategia; el significado que tiene el trabajo y los efectos que provoca en un número elevado de individuos; los aspectos que provienen de la propia estructura organizacional y que obstaculizan el desarrollo personal de los trabajadores y también el papel que juega el directivo en el crecimiento o deterioro de la organización.

Posteriormente se enuncian brevemente los antecedentes que dieron marco al diseño del método para obtener el diagnóstico organizacional. Se incluyen los fundamentos teóricos que sustentan la metodología y finalmente se describen los componentes de dicho método, denominado Taller Diagnóstico.

## 1. PLANTEAMIENTO BASICO

Alienación o enajenación, significan perder algo que es propio, que pertenece al individuo, o bien, trasladar a otro ser, el dominio de lo que nos corresponde.<sup>(1)</sup>

La alienación que puede producirse en el ámbito laboral proviene de, considerar al hombre como un instrumento al servicio de una valor absoluto y prioritario, denominado productividad.

Cuando el ser humano y sus acciones pierden sus características de autodeterminación, su valor intelectual o sus principios sociales, surge una seria contradicción, un conflicto en el cual el propio ser humano, se ve despojado de su individualidad y su capacidad de pensamiento autónomo.

Entonces, los actos humanos dejan de estar en función de objetivos, para convertirse en meras acciones rutinarias, carentes de creatividad y de entusiasmo.

Cuando las organizaciones, por su tipo de estructura, propician esta sensación, se dice que son enajenantes y que los trabajadores que la integran pueden llegar a estar resentidos con ella o bien considerar que el trabajo es sólo un medio para obtener una remuneración económica.

Bajo estas condiciones el individuo no se interesa por su trabajo, no participa espontáneamente, no siente mayor compromiso con su ámbito laboral y menos puede pensarse en que se desarrolle o se autorealice, aunque debe señalarse que no necesariamente todos los individuos experimentan esta situación.

En opinión de varios especialistas, cuando no se establece una congruencia entre los objetivos personales y los de la organización en la que se labora, el individuo siente que no pertenece a ella, que no le une ningún otro vínculo que el económico. Si esta situación es cotidiana, se prolonga por mucho tiempo y se aúna a otros aspectos de frustración laboral, produce un impacto destructivo en la personalidad y es evidente que individuos insatisfechos, habitualmente frustrados o resentidos con la organización, de ninguna manera pueden propiciar el desarrollo de ésta.

El problema se complica si pensamos que el buen funcionamiento de las organizaciones permite el desarrollo de una sociedad o el bienestar de un país. Lo que aparentemente es un problema de individuos, puede llegar a interferir seriamente con el progreso social.

Considerando lo complejo de la naturaleza humana, el problema como vemos, presenta diversos ángulos; sin embargo, hay un aspecto concluyente: el ser humano debe trabajar por algo más que el logro de satisfactores económicos ya que tiene capacidad para sentirse motivado por metas que impliquen la realización de sus potencialidades, el cauce de sus aspiraciones o el desarrollo de su propio ser.

El desarrollo constituye un proceso de maduración integral que dota al individuo de capacidad para comprender lo que es en realidad la naturaleza humana, provee al individuo de mejores opciones de vida, estimula su deseo de participar, de producir y también de influir para mejorar las condiciones de su entorno.

El desarrollo personal implica una mayor capacidad para tomar decisiones, para asumir compromisos y responsabilidades; para analizar, cuestionar, aportar soluciones y generar cambios sociales. Desarrollarse es —como su nombre lo indica— desenvolverse, vertirse hacia el exterior, estar más orientado a la colectividad que hacia el plano individual; integrar con más armonía los diferentes roles que se juegan dentro de la sociedad.

Bajo este enfoque, el significado que adquiere el trabajo se transforma, se convierte en una manera de crecer y mejorar, en una opción para realizarse intelectual y socialmente. El individuo se motiva y está dispuesto a esforzarse para lograr metas todo ello genera un beneficio para la organización.

Ahora bien: no todos los hombres tienen interés en desarrollarse, no todos pueden lograrlo, sin embargo, gran parte de esta diferencia la origina la estructura social a través de sus instituciones.

El desarrollo del hombre se descuida generalmente en los centros de trabajo o bien se obstaculiza a través de sistemas que inhiben la participación de los grupos y favorecen la rutina o el conformismo.

Nuestro primer planteamiento se apoya en la necesidad de promover la participación de los trabajadores sin importar su nivel jerárquico. Para ello es necesario que se logre una identidad, una apreciación clara del papel que se desempeña dentro de la organización y lo más importante: una compatibilidad entre los intereses personales, objetivos, laborales y organizacionales a fin de que se logre un compromiso personal con la Institución.

## **1.2 El rol del directivo en el Desarrollo de la Organización**

Las organizaciones modernas conservan una estructura piramidal que determina diversos niveles jerárquicos, cuya función administrativa más importante, es la conducción de grupos para el logro de objetivos laborales. Estos son conocidos como puestos directivos y están facultados por la propia organización para tomar decisiones y hacer dinámico el proceso a través de sistemas operativos que integran las diversas áreas y las orientan a la producción de bienes o servicios.

Este tipo de estructura delimita las funciones que corresponden a cada uno de los directivos y a su vez, ellos se encargan de fijar las de sus subordinados.

Así, el rol del directivo se convierte en la variable que influye o determina la respuesta del grupo. Sus actitudes y forma de interactuar, pueden propiciar la participación y la integración, o bien, la apatía, falta de iniciativa o de integración laboral.

Los resultados serán, para el primer caso, una dinámica abierta, un grupo activo, comprometido con su organización.

En el segundo caso, una dinámica cerrada y un grupo en conflicto con su líder formal, que actúa más para defenderse de la situación, que para alcanzar objetivos.

La energía de las organizaciones es la de los miembros que la integran; no basta contar con individuos vigorosos, conocedores o inteli-

gentes, si éstos no participan debido a esquemas tradicionales de mando.

Toda esta energía se revierte, tarde o temprano, contra esa parte de la organización, para el ajuste que permita cambios o procesos adaptativos.

La organización crecerá en la medida en que sus miembros logren participar, a través de una dirección racional que equilibre los intereses grupales y los haga compatibles con los objetivos de trabajo que se persiguen.

Existen diversas teorías que describen el comportamiento típico del directivo, estas clasifican rasgos y etiquetan y así, una práctica habitual es señalar que estamos ante un jefe "autoritario", un "laissez-faire" o un "paternalista". Es decir, evaluamos, más que describir conductas del directivo.

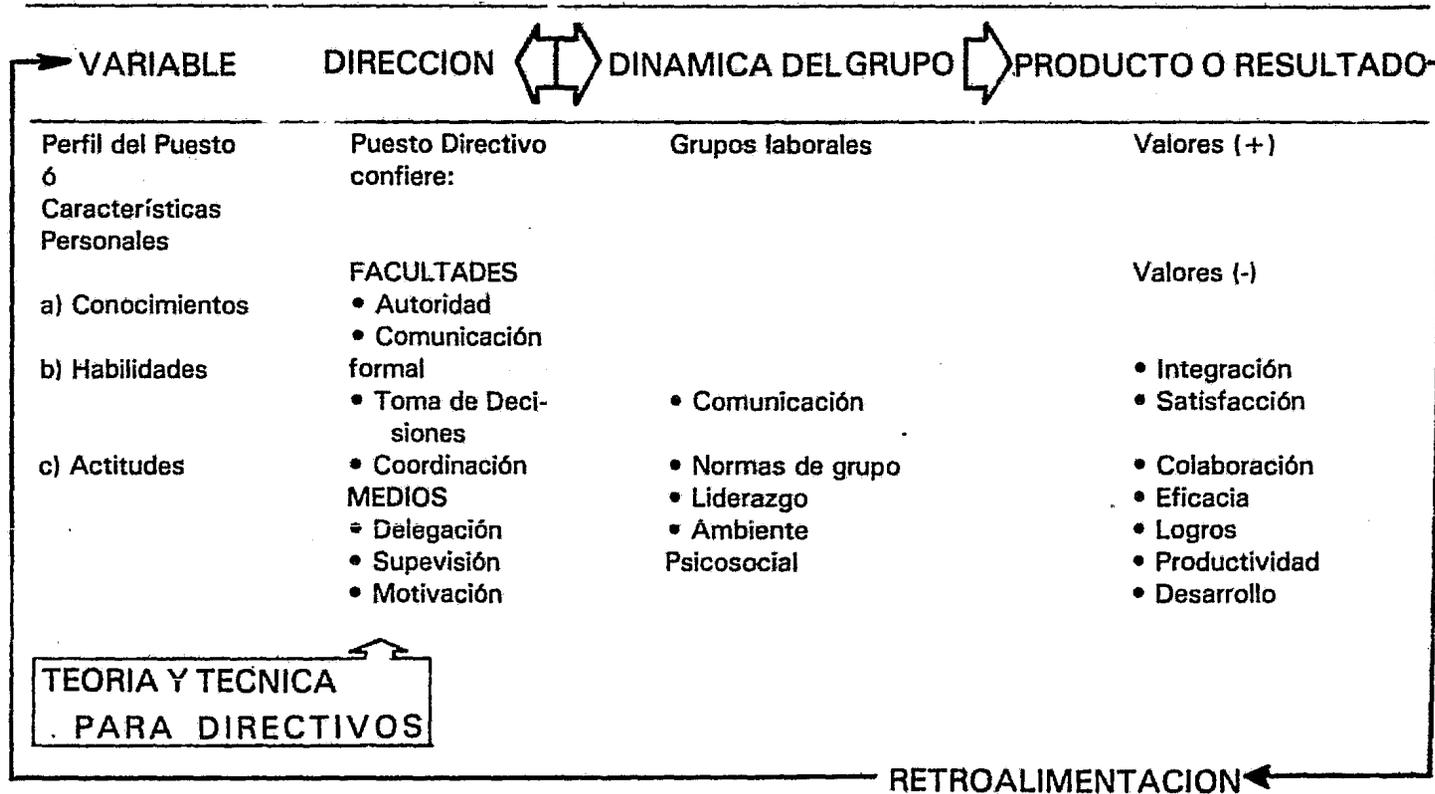
Las teorías con este enfoque poco ayudan a la organización ya que no definen variables determinantes de un tipo particular de comportamiento y tampoco definen variables de interrelación para su análisis o bien, para su modificación.

Como se observa en el Cuadro 2A, el puesto directivo confiere facultades y la dirección se ejerce a través de medios.

La variable dirección influye o condiciona la dinámica del grupo creando un determinado ambiente y produciendo resultados positivos o negativos. A su vez, esos resultados retroalimentan a la variable dirección y el ciclo vuelve a iniciarse.

Los aspectos teóricos y técnicos constituyen elementos que el directivo puede utilizar para desarrollar habilidades, mejorar conocimientos o inclusive cambiar sus actitudes. Todo ello, orientado a lograr la conducción e integración de su equipo de trabajo, hacia objetivos organizacionales.

**CUADRO 2-A**  
**INFLUENCIA DE LA DIRECCION**



(Como puede observarse la variable Dirección es la mayor influencia para alterar la dinámica de los grupos de trabajo, y por tanto, el desarrollo de la organización)

## **2. CONDICIONES DE APLICACION**

### **2.1 Antecedentes**

La función de Capacitación y Desarrollo de Personal en el IMSS nos brinda información sobre la política de desarrollo que la institución ha seguido a través de diferentes administraciones; se observa y comprueba cómo esta variable puede acelerar o desacelerar los procesos de cambio, en las estructuras sociales de las organizaciones. No queremos decir que sea determinante, pero sí un activador que da congruencia a los programas de cambio planificado.

Mencionaremos los principales logros y el avance que la función de capacitación y desarrollo en el IMSS ha mostrado de 1970 a 1980.

En 1970 se crea la estructura departamental de Selección y Desarrollo de Personal y 28 Secciones en las Delegaciones Foráneas del IMSS, los programas se orientan fundamentalmente a la difusión de aspectos institucionales, por ejemplo, Filosofía de la Seguridad Social, Ley del Seguro Social, Estructura y Funcionamiento del IMSS, Contrato Colectivo de Trabajo.

De 1971 a 1973 se elabora y difunde material de relaciones humanas. Así el quehacer correspondiente a desarrollo, se identifica con la orientación institucional y relaciones interpersonales; lo cual se operó a través de cursos tradicionales y laboratorio de relaciones humanas.

En 1974 son separadas las funciones de Selección y Desarrollo en departamentos específicos y el Departamento de Desarrollo de Personal crea 28 Secciones en Delegaciones Foráneas del IMSS, así se impulsa la función de Capacitación y Desarrollo de Personal. Se implantan a través de programas por objetivos, actividades de capacitación en el trabajo, en todas y cada una de las áreas de servicios en Delegaciones y Oficinas Centrales. De 1975 a 1976 se estructuran programas de Orientación Institucional, ya con esquemas que plantean la necesidad de promover el cambio de actitudes y aptitudes, para el logro de la superación personal y el mejoramiento de los servicios o trabajo.

La premisa es motivación para el trabajo, a través del cambio hacia una mayor participación del personal en la vida de la Institución.

Los cursos que se realizan, utilizan en su metodología el concepto de aprender haciendo. El programa más representativo revisa la Ley del Seguro Social a través de "La familia Caso" en sesiones dinámicas con casos estructurados. En sus objetivos generales se enuncia: promover la integración institucional a través del conocimiento de los postulados básicos del IMSS, promover las relaciones humanas, mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.

En este período se elabora el curso de Motivación y Dirección de Recursos Humanos y el personal directivo se integra a las actividades de capacitación-motivación. El curso plantea la necesidad de modificar el esquema tradicional de mando y revisa los "estilos de dirección". Se propone una dirección participativa. Este cambio que en su naturaleza se identifica como social, en su proceso dentro de la organización se condiciona a tres conceptos, será orientado, racional y gradual.

Los resultados que se obtienen son satisfactorios cuantitativamente, ya que participan más del 50% de los trabajadores.

Cualitativamente, los resultados inmediatos se reflejan por el entu-

siasmo y el interés del personal que participa; sin embargo el programa no prevee los cambios administrativos en la alta dirección y su repercusión en la continuidad de las actividades del mismo.

De 1977 a 1979 se presentan una serie de cambios administrativos en el Departamento de Capacitación, y los servicios que éste ofrece, responden a la demanda a través de solicitudes de cursos, la coordinación con Jefaturas y Delegaciones para la elaboración de programas anuales. Los resultados en este período son números y estadísticas de personal capacitado, sin ningún esquema que nos permita evaluar cambios de la organización. Lo anterior por falta de una política de desarrollo de personal y excesiva inestabilidad en el Departamento responsable de la capacitación.

En este breve panorama de nueve años de capacitación en el IMSS podemos obtener las siguientes conclusiones:

- Las funciones del Departamento de Capacitación y Desarrollo, respondieron a necesidades manifiestas de la organización, más que a planteamientos cuyas estrategias permitieran implantar y evaluar programas nacionales, y con ellos promover el desarrollo de personal.
- El IMSS cuenta con estructuras formales sólidas y congruentes, sin embargo, la función de capacitación es joven y está en proceso de consolidación. Lo más valioso para la capacitación en el IMSS, es la experiencia en los resultados obtenidos después de implantar programas de todos tipos: lo que siga en capacitación tendrá que superar y corregir los planteamientos anteriores.
- El directivo llega a desempeñar tal función más por el conocimiento técnico de un procedimiento que por el conocimiento de las diversas formas de conducir e integrar equipos de trabajo.

Específicamente el presente diagnóstico se orienta por primera vez a los directivos de la organización y responde a las siguientes expectativas: para promover la participación del directivo en los programas de Desarrollo de Personal es necesario involucrarlo desde el diagnóstico de necesidades. Está en el directivo la mayor posibilidad de generar cambios que se reflejen en su medio laboral.

## 2.2. Universo

A continuación se describen las principales características del universo de acción del Programa de Diagnóstico Organizacional.

— Nivel de Responsabilidad: La estrategia se dirige a diferentes niveles de autoridad. Participan: Jefes de Oficina, Supervisores de Enfermería, Administradores de Unidades Médicas, Jefes de Departamento, Directores de Unidades Médicas, Jefes de Servicio Delegacional y cuatro casos en los que asistió el Delegado Estatal.

— Formación Profesional: El 75 % de los participantes cuentan con estudios superiores. El 25 % restante, tiene estudios en carreras técnicas y educación media superior. Asimismo, el 75 % de la población cuenta con experiencia institucional ya que el promedio de antigüedad es de cinco años.

Es importante señalar que el 68 % de la población participante desempeña funciones en áreas administrativas y el 32 % restante en áreas médicas y paramédicas.

### A. Distribución de la Población.

El IMSS cuenta en el área operativa con 37 Delegaciones Foráneas y del Valle de México. El área Normativa Central integra 34 Jefaturas. (ver apéndice)

Participaron en el Taller Diagnóstico de Necesidades, 13 Delegaciones y 3 Jefaturas Normativas con 480 Directivos de diferentes niveles de responsabilidad.

Las Delegaciones del IMSS se clasifican en cuatro tipos, de acuerdo a la población amparada. De las 13 Delegaciones en que se programó el Taller, una es tipo 4 es decir la mayor número de asegurados y por lo tanto, de más trabajadores adscritos a la misma. (entre 6000 y 25000 empleados).

Cinco Delegaciones tipo 3, (de 4000 a 12000 trabajadores) cuatro

tipo 2, (de 1800 a 5500 trabajadores) y tres tipo 1; (entre 800 y 1000 trabajadores), además 2 Jefaturas Normativas.

#### **B. Responsables de la Aplicación del Taller Diagnóstico**

El Taller se generó en la Jefatura Normativa de Personal, a través de su Departamento de Capacitación Directiva.

Los jefes de Oficina de Capacitación en Delegaciones promovieron y coordinaron la aplicación del Taller Diagnóstico, e Instructores del Departamento de Capacitación Directiva trabajaron en los distintos grupos y elaboraron el análisis de los datos recabados así como el Diagnóstico mismo, bajo la supervisión departamental.

### **3. TALLER DIAGNOSTICO DE NECESIDADES**

#### **3.1 Conceptos Generales.**

Para describir las características del método empleado, será necesario definir los siguientes conceptos básicos:

**a) Taller**

Es el método de recolección de datos, bajo condiciones estructuradas, que permite a un grupo conducido por un instructor, poner en práctica sus conocimientos y habilidades, en la exploración, identificación y análisis de problemas y necesidades de su ambiente organizacional.

**b) Diagnóstico**

Es la descripción objetiva de los problemas y necesidades de la organización, detectados a través del procesamiento y análisis de la información recabada en el Taller.

**c) Necesidades**

Para los objetivos del Taller las necesidades se identifican en tres ámbitos que son: el individual, el grupal y el organizacional, así también se considera que el concepto de necesidad se puede definir con más claridad si se relaciona con el procedimiento de detección de necesidades.

El procedimiento más común es el análisis comparativo, en él se emplean diversos parámetros como: la descripción del puesto, el perfil, profesiogramas, etc.

Una vez definido el parámetro o parámetros, se selecciona la técnica que permitirá identificar qué y cuánto falta para cubrir los valores y requerimientos.

Así en un análisis comparativo, una necesidad es una carencia o falta de elementos en relación a un valor preestablecido.

En el ámbito individual estas carencias serán de información, habilidades o actitudes.

Otro procedimiento se orienta al análisis de problemas, obteniendo información de fuentes administrativas sobre desviaciones en la operación o metas que no se están alcanzando por la presencia de obstáculos. Estas fuentes pueden ser; estadísticas de personal, estadísticas de quejas, programas administrativos, etc., en un análisis de problemas, las necesidades son las acciones o eventos a través de los cuales se corrige la desviación o se ayuda para el logro de metas. Por último el Análisis de la Organización, procedimiento que comprende diversos enfoques administrativos, por ejemplo: Sistemas de Organización y Métodos, Reforma Administrativa o bien Planificación del Cambio.

Como puede observarse cada enfoque implica una política a seguir, en materia de desarrollo organizacional.

Por lo tanto en un análisis de la organización, el concepto de necesidad se amplía, ya que atiende, a través de estrategias laborales, los planes de desarrollo organizacional.

### **3.2 Descripción Estructural.**

El método del Taller se caracteriza por la integración de diferentes técnicas de recolección de datos. Estas se presentan de tal forma que le dan dinámica y estructura. Por lo tanto, el método de Taller se compone de tres fases de recolección de datos que son:

#### **1). Análisis de Funciones.**

En esta fase el grupo define, en una sesión estructurada, el perfil del puesto de directivo y decimos sesión estructurada, porque se presentan objetivos e instrucciones al grupo, para conducir el trabajo en corrillos. El resultado en esta fase es la definición de los conocimientos, habilidades y actitudes en un perfil que permitirá el análisis comparativo con cada uno de los integrantes del grupo, para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo individual.

#### **2). Análisis de la Organización.**

En la segunda fase se realizan dos sesiones estructuradas con el grupo; y fundamentalmente se presenta para su análisis un modelo de organización con cuatro variables que son: 1) Dirección, 2) Participación, 3) Integración y 4) Recuperación; mismas que se expresan en cuatro niveles que van del negativo al óptimo. En esta fase el grupo obtiene una gráfica que representa el estado que guarda su organización en relación al modelo propuesto, y de acuerdo a la percepción y presentación de ejemplos del grupo.

En el inicio de esta fase, el grupo proporciona información a través de respuestas a un cuestionario, sobre las variables en cuestión y así contamos con más datos para integrar un mejor diagnóstico.

#### **3) Análisis de Problemas.**

En esta fase el grupo es entrenado en el manejo del método de exploración de problemas del psicólogo Norman R.F. Maier, para después aplicarlo y plantear los problemas de su medio laboral en forma objetiva y sistemática.

El resultado de esta fase son matrices con metas administrativas no alcanzadas y alternativas de solución.

### **3.3 Fundamentos Teóricos**

Presentamos la información teórica que sustenta la estrategia de Diagnóstico, no sin antes mencionar las ideas que se considerarán centrales y a las cuales se responde con el planteamiento del Taller.

- El método debe involucrar al directivo en la determinación de las necesidades de capacitación.
- El análisis y procesamiento de información será con el mínimo de interpretación subjetiva del analista.
- El método permitirá obtener información directa y objetiva, con un mínimo de tiempo.
- El método permitirá obtener información de problemas organizacionales

Seguimos el orden, de acuerdo a las fases del Taller para desarrollar los aspectos teóricos.

#### **3.3.1 Primera fase: Análisis de funciones.**

Los participantes diseñan el perfil del puesto del directivo tomando en cuenta las características psicológicas y de experiencia, consideradas las idóneas para un desempeño óptimo. Para su elaboración se requiere conocer las operaciones que se realizan y el grado de dificultad de las mismas.

Como características de experiencia entendemos la información o conocimientos que se consideran necesarios para integrar parte del perfil, así también, las habilidades o conductas observables que requiere todo directivo.

Como características psicológicas se consideran el tipo de actitudes favorables que respondan al medio donde se ubica el puesto, como

ejemplo; tipo de relaciones, responsabilidad, presión, etc.

Una vez que los directivos elaboran el perfil, y definen los conocimientos, habilidades y actitudes idóneas, se resalta la importancia de que éstas características, deben presentarse en forma integral y simultánea, de lo contrario, el perfil no se cumple, ya que podríamos tener toda la información y habilidad necesaria para solucionar un problema, pero si estamos predispuestos o con una actitud temerosa, bloquearemos nuestra acción y no habrá un buen desempeño.

Posteriormente los participantes efectúan un análisis comparativo entre el desempeño real y el perfil del puesto, lo cual genera información que permitirá elaborar metas de capacitación y desarrollo personal.

Hasta aquí la primera fase ha sido cubierta. El primer producto que se obtiene son necesidades individuales de capacitación y desarrollo.

### **3.3.2 Segunda fase: Análisis de la Organización.**

Max Weber introduce el concepto de racionalidad en la organización.

Esta plantea que el ejercicio de una autoridad racional, permite una mayor participación de los individuos en la organización y en la medida en que haya más participación, se logrará que dichos individuos se identifiquen con los objetivos y se integren a su organización.

Una mayor integración hace que los miembros sean más críticos y que se sientan responsables de que la organización lleve a cabo verdaderamente los objetivos que pretende.

De acuerdo a este planteamiento, para aumentar la racionalidad en las organizaciones, es indispensable que los encargados de llevar a cabo la administración pública y privada analicen y comprendan los aspectos organizacionales que es necesario atender.

De ahí la importancia que —como ya vimos— tiene el directivo en el desarrollo de la organización.

Otra idea importante de este autor, es que a mayor racionalidad en una organización, mayor legitimidad en el ejercicio de la autoridad, substituyendo ésta a la tradicional y a la carismática.

Basándose en el principio enunciado, el sociólogo francés Alain Touraine, aporta un modelo cuyo enfoque es eminentemente social y que para los efectos de nuestro diagnóstico permitirá analizar y establecer gráficamente el tipo de organización a la que pertenece el grupo.

El modelo plantea una relación entre cuatro variables que se involucran en el desarrollo de una organización y cuatro diferentes niveles en los que se puede dar cada una de ellas.

Las variables son:

A. Participación.- Es la forma en que los miembros colaboran e intervienen para el logro de los objetivos de la institución.

B. Dirección.- Se refiere a la forma de ejercer la autoridad.

C. Integración.- Es la forma en que los miembros se involucran con su organización.

D. Recuperación.- Es la expectativa que tienen los miembros de que la organización les compense lo que éstos ceden a ella.

Los niveles a los que se pueden dar cada una de estas variables son: negativo, incipiente, consistente y óptimo.

En el Cuadro I podemos observar las variables con sus respectivos niveles. Así tenemos por ejemplo, que la participación se puede dar en los niveles antes citados, correspondiendo:

A nivel negativo:	Sin proyecto personal
A nivel incipiente:	Proyecto individual
A nivel consistente:	Proyecto colectivo
A nivel óptimo:	Proyecto de organización

VARIABLES	NIVELES			
	1. NEGATIVO	2. INCIPIENTE	3. CONSISTENTE	4. OPTIMO
A Participación	Sin proyecto personal	Proyecto individual	Proyecto colectivo	Proyecto de organización
B Dirección	Autoritarismo	Utilitarismo	Política de relaciones humanas	Política de desarrollo
C Integración	Aislamiento	Individualismo	Espíritu de grupo	Involucración ideológica
D Recuperación	Rechazo	Defensa de los derechos individuales	Solidaridad de grupo	Solidaridad social
Correspondencia:			B + C = Mando	
A + D = Grados de implicación			A + B + C + D = tipos de organización	

### GRADOS DE CORRESPONDENCIA

Grado de Implicación	Retraimiento	Individualismo	Identificación	Conciencia Social
Mando	Formalismo	Manipulación	Coordinación	Democracia
Tipos de organización	Coercitiva	Instrumental	Integradora	Representativa

Los grados de correspondencia se refiere a la relación entre las variables.

Participación y Recuperación nos dan grados de implicación.

Dirección e Integración forman grados de mando.

Y la combinación de todas las variables, da por resultado los diferentes tipos de organización.

Es importante señalar que en una organización equilibrada para efectos de este modelo, tanto los niveles como los grados de correspondencia, deben darse en sentido vertical.

#### **A. Participación.**

a) Nivel Negativo. Sin proyecto personal: El individuo está físicamente en la oficina, pero su inteligencia y voluntad están en otra parte. No tiene más remedio que acudir a su lugar de trabajo, como medio de subsistencia, pero desearía estar en otro lado o dedicarse a otra actividad diferente.

b) Nivel Incipiente. Proyecto individual: El individuo utiliza meramente a la organización para lograr sus fines personales. No se tiene mayor interés en los objetivos de la misma.

c) Nivel Consistente. Proyecto colectivo: Se da un primer nivel de conciencia colectiva, aunque más con un grupo de camaradas, que con la organización.

d) Nivel Optimo. Proyecto de organización: Se está interesado en la organización. Los miembros tienen conciencia de su función social colectiva y se consideran patícipes de los objetivos organizacionales.

#### **B. Dirección.**

a) Autoritarismo. Opera a través de órdenes o sanciones. Se pretende justificar el autoritarismo por la apatía, por la no participación de los

miembros de la organización, aunque paradójicamente no se haga más que reforzar esas tendencias.

b) Utilitarismo. Se apoya en la idea de que a través de la organización y los subordinados, se pueden lograr fines personales. En ocasiones, la apariencia es de que se está interesado por el trabajo, aunque éste no siempre responda a los objetivos de la organización.

c) Política de relaciones humanas. Da preferencia a las relaciones interpersonales, algunas veces a las meramente sociales. Concibe que el funcionamiento eficaz de la organización se da con base en las buenas relaciones entre el jefe y sus subordinados, pero con frecuencia la productividad se descuida y lo que más parece interesar es que el jefe y sus subalternos estén satisfechos. O bien, llevar "la fiesta en paz".

d) Política de desarrollo. Considera que los objetivos de la organización contribuyen a un servicio de tipo social. Los dirigentes dan a su autoridad una legitimidad no solamente teórica, sino social. La autoridad tiende a despersonalizarse y se hace más funcional y dado que se apela a los principios legítimos y democráticos, sitúa en un mismo plano de servicio, tanto al que da la orden, como al que la recibe. "Se sirve a la organización, no a fines personales".

### **C. Integración**

a) Aislamiento.- Se concibe a la organización no como a una unidad social, sino como un sitio que obliga a los individuos a estar en él. El modelo clásico de esta falta de integración, es la vida de cuartel. Los trabajadores únicamente ajustan al reglamento interior de trabajo y "checan tarjeta", cumplen con su jornada, etc., pero sin sentir mayor interés por su medio laboral.

b) Individualismo.- Es muy similar a lo que plantea participación y dirección en su nivel incipiente. Se trata de que el individuo se integre a la organización comprando su "fidelidad" a través de estímulos o prestaciones que estimulan más que nada, el interés de gozar de los mismos.

c) Espíritu de grupo.- Aquí empieza la integración psicológica a la organización. Los dirigentes toman en cuenta las relaciones informales y

propician la cordialidad en vez de optar por el trato formalista o la frialdad del organigrama. Se trata de crear el "espíritu de la casa".

d) Involucración ideológica.- En este nivel se considera que la organización es portadora o realizadora de valores sociales. Existe una mística o filosofía organizacional que es conocida, respetada y compartida por sus componentes y hace que el deseo de pertenecer a ella y la fidelidad no se deban exclusivamente a los beneficios personales que reporta.

#### **D. Recuperación**

a) Rechazo.- El individuo rehúsa y rechaza totalmente la organización y desearía acabar con ella; aunque sus acciones no sean violentas, el efecto de ellas daña a la organización. Dado que no participa, requiere de una dirección más autoritaria, se siente aislado y la recuperación le será más difícil.

b) Defensa de los derechos individuales.- El objetivo es obtener éxito personal, de tipo profesional o económico. Hay que sacarle a la organización lo más que se pueda.

c) Solidaridad de grupo.- Implica tener conciencia de grupo dentro de una organización, pero en ocasiones se antepone el bienestar del grupo al de la organización misma. Las acciones son más bien paraformales que antiformales.

d) Solidaridad social.- En este nivel las personas están comprometidas con su organización, trabajan por conservarla, buscan la integración ideológica de los miembros y su proyección social a través de la organización. Pretenden el perfeccionamiento a través de la reducción de fallas o deficiencias.

#### **E Grado de Implicación**

Están formados por participación y recuperación. Los cuatro grados son:

a) Retraimiento

El individuo se retrae, ya que no participa ni se interesa por la organización.

**b) Individualismo**

Se está implicado en la organización sólo en la medida en que ésta representa un medio para llevar a efecto un proyecto personal que no tiene mucho que ver con la organización.

**c) Identificación**

Representa una incorporación con su grupo laboral más próximo

**d) Conciencia Social**

Representa un esfuerzo llevado a cabo por lograr el funcionamiento óptimo de la organización para propiciar un movimiento social, en beneficio para el país.

**F. Mando**

Está formado por la Dirección y la Integración.

a) Formalismo.- Se basa más en rituales y en una fundamentación no racional ni científica de la autoridad. Recurre a una fuente de poder que puede ser la tradición, el parentesco o las relaciones políticas.

b) Manipulación.- Es una concepción individualista del mando. Se sirve de los estímulos financieros o psicológicos, apela a la motivación económica como manera de imponer el mando.

c) Coordinación.- Está encomendada a un dirigente que trata de impulsar la organización, a través de una conciliación de intereses y una coordinación de esfuerzos. Este es el nivel en el que mejor se desarrolla la burocracia en el sentido Weberiano del término.

d) Democracia.- Es el más alto nivel de mando, hay una racionalidad interna, pero a diferencia de aquéllas, el jefe se encarga de recordar y

orientar sobre los altos valores sociales que quiere llevar a cabo la organización.

### G. Tipos de Organización

Resultan de la conjugación o correlación de todas las variables.

a) Coercitiva. No es propiamente una organización, sino una imposición autoritaria.

b) Instrumental. Permanece exterior a los individuos. Su política consiste en manipular y utilizar a los individuos.

c) Integradora. Se caracteriza a sí misma como un sistema de relaciones sociales, que en ocasiones logra la armonía de grupos, pero no así de la organización.

d) Representativa. Se define a sí misma como un conjunto singular, está regida por una racionalidad interna y por una perspectiva exterior, abierta a la sociedad misma.

Por todo lo anterior, se concluye que una organización se ve determinada por la interacción que guardan las variables que la integran.

Se observa que a medida que se asciende a los niveles óptimos se propicia un proceso que tiende a retroalimentarse,



### **3.3.3 Tercera Fase: Análisis de Problemas**

Una vez identificadas las necesidades a nivel del puesto y algunas a nivel de la organización, el instructor presenta un método para explorar problemas. Con ello se pretende el análisis objetivo de la información que tiene el directivo en su ámbito laboral.

Habitualmente cuando se pregunta a un directivo cuál es su función, la respuesta es "solucionar problemas y tomar decisiones". Sin embargo, se observa que el concepto que tiene de problemas es vago en la mayoría de los casos y así podemos afirmar que el directivo requiere entrenamiento o desarrollo de habilidades para identificar con precisión conceptos como el anterior, para poner en práctica técnicas que le permitan una exploración de problemas más eficientes y encontrar soluciones más apegadas a lo que demanda la organización, ya que en todo puesto de dirección la función de explorar e identificar situaciones problemáticas es generalizada.

Por lo anterior y para los propósitos de nuestro diagnóstico, es doblemente representativo el proporcionar un método para explorar problemas. Se ha seleccionado el enfoque de Norman R.F. Maier, psicólogo de la Universidad de Michigan, quien investigó durante más de 45 años de investigación ininterrumpida sobre el comportamiento humano frente a situaciones problemáticas.

A través de una serie de ejercicios diseñados por el autor, el participante adquiere y aplica los principios de exploración de problemas. A continuación describimos el método mencionado:

#### **A. Definición del concepto de problemas<sup>(1)</sup>**

Norman R.F. Maier nos dice en su obra sobre Psicología Industrial "...Una buena parte de la actividad de una persona consiste en seguir procedimientos aprendidos y rutinas. Muchos trabajos se pueden realizar casi totalmente sin la necesidad de tomar decisiones o descubrir nuevos procedimientos. En tanto las situaciones de la vida permanezcan las mismas de un día a otro, una persona puede conseguir sus objetivos poniendo en práctica simplemente las conductas que ha aprendido. En tales circunstancias no existe el problema.

(\*) MAIER NORMAN R.F.- PSICOLOGIA INDUSTRIAL.- EDITORIAL RIAL, MADRID 1975

Un problema nace para un individuo cuando su conducta hacia una meta u objetivo resulta bloqueada y no ha aprendido técnicas o tipos de respuesta para hacer frente a la nueva situación. Esto ocurre cuando una persona llega de repente a un cruce de caminos y debe escoger una entre las diversas alternativas, y ocurre siempre que una barrera en su conducta bloquea la corriente de actividad..."

El autor hace una diferenciación entre tres tipos de situaciones que suelen confundir al directivo y hacerlo pensar que está ante una situación problemática. Una de ellas es la situación de elección donde simplemente hay que valorar qué alternativa es la que ofrece mayores opciones de solución.

También es común identificar como problema el obstáculo o los obstáculos que nos impiden realizar determinada acción. Para Maier una situación problemática tiene tres elementos: una acción previa, uno o más obstáculos y la meta no alcanzada.

El mencionar como problema únicamente el obstáculo o los obstáculos es tener identificada parcialmente la situación. Simplificando el concepto diremos que estamos ante un problema cuando no estamos logrando la meta propuesta, y los obstáculos vienen a ser una parte de esa situación.

Sobre el comportamiento de exploración ante situaciones problemáticas Maier<sup>(1)</sup> aporta los siguientes principios:

- El comportamiento orientado hacia la solución de un problema debe ser pospuesto para orientarnos hacia la exploración del problema.
- El punto de partida de un problema es el que ofrece mayor riqueza en posibilidades de solución.
- Las situaciones de elección deben ser convertidas a situaciones problemáticas.
- Entre mayor número de obstáculos se visualicen, mayor riqueza de posibilidades de solución.

(1) Métodos de Dirección, Solución de Problemas y Toma de Decisiones Seminario del IMSS . Jefatura de Servicios de Personal., México 1976

Todo este tipo de información es proporcionada al directivo y posteriormente va a ser utilizada para definir situaciones problemáticas en su ámbito laboral.

## **B. Localización de obstáculos**

Para desarrollar habilidades en la localización de obstáculos el grupo lleva a cabo ejercicios estructurados que le permiten posteriormente analizar cuál fue su comportamiento.

Al mismo tiempo el instructor expone con un enfoque cognocitivista los diferentes procesos mentales que intervienen.

Maier en su obra sobre discusiones y conferencias en materia de solución de problemas menciona: "Si el éxito en la solución de problemas depende de la localización de obstáculos que pueden ser vencidos, uno podría suponer que tal éxito es en gran medida cuestión de buena suerte o casualidad. Sin embargo, una amplia exploración revela que hay ciertos principios que pueden servir de guías".

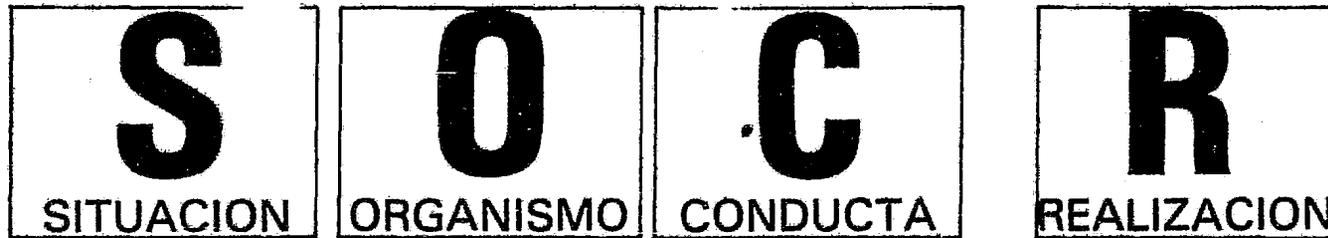
Mencionaremos algunos principios de los más representativos:

- El pensamiento toma direcciones, las primeras direcciones que toma el pensamiento son ideas habituales.
- Ningún problema implica una sola dirección de pensamiento para su solución, sino tantas como obstáculos se localicen.
- La dirección de pensamiento va a depender de donde se localizó el obstáculo.
- Las soluciones más creativas suelen ser aquéllas cuya dirección de pensamiento es opuesta a lo habitual.

Una vez analizados los procesos mentales en la toma de decisiones, se describe, analiza y pone un práctica un enfoque causal del comportamiento, con el que el grupo puede establecer un análisis funcional entre los cuatro elementos que son:

**CUADRO 2B**

**CAUSALIDAD DE LA CONDUCTA**



**(S) Incluye**

La luz, los ruidos, la rutina del trabajo, las demás personas y cualquier aspecto ambiental al que la persona sea sensible

**(O) Incluye**

La herencia y muchos aprendizajes, tales como conocimientos, destrezas, determinadas necesidades, actitudes y valores

**(C) Incluye**

Movimientos físicos, el habla, la expresión facial, las respuestas emocionales.

**(R) Incluye**

El cambio en la estimulación, la supervivencia, la evasión, los accidentes, el ataque de los demás, etc.

**S. Situación o medio ambiente.**

**O. El organismo, el aprendizaje, los conocimientos, las actitudes y los valores.**

**C. Conducta, movimientos físicos, la expresión verbal, las respuestas emocionales.**

**R. Realización, el cambio o resultado producto de la conducta.**

El presente enfoque para la exploración de problemas y toma de decisiones, nos proporciona en cada uno de sus principios y técnicas, la herramienta para propiciar la participación de los equipos de trabajo; y así podemos observar la diferencia entre el método causal y el método evaluativo, en el siguiente cuadro:

Las conclusiones que presentan los grupos al poner en práctica el enfoque causal se reducen a conocimiento y comprensión completo de cada uno de los problemas planteados.

Así los obstáculos son localizados tanto en la situación como en el individuo y estos son valorados para tomar las mejores decisiones.

Si el problema es enfocado en la situación, el supervisor no necesita hablar a sus subordinados, sino que, en vez de eso, analiza y corrige la situación por ejemplo, un departamento de inspección puede tener problemas porque los inspectores están dejando pasar productos de baja calidad, Esta condición puede ser vista como relacionada con la naturaleza de la situación o la disposición del trabajo. Las soluciones que pudieran considerarse apropiadas dentro de este enfoque podrían ser:

- Mejorar la iluminación
- Darle mayor variedad al trabajo
- Mejorar las relaciones interpersonales, etc.

Para poner en práctica el enfoque causal, el grupo de directivos realiza dos ejercicios estructurados a través de Role Playing.

**CUADRO 2C**

**METODOS PARA ABORDAR LA CONDUCTA.**

<b>METODO EVALUATIVO.</b>	<b>METODO CAUSAL.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>— Enfatiza las consecuencias de la conducta.</li><li>— Juzga la conducta.</li><li>— Enfoca la atención en "O"</li><li>— Prevalen las ideas habituales.</li><li>— Generalización.</li><li>— No requiere entrenamiento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Enfatiza causas.</li><li>— Trata de conocer y comprender la conducta.</li><li>— Enfoca la atención en "S"</li><li>— Trabaja con la exploración del problema.</li><li>— Diferenciación</li><li>— Requiere entrenamiento.</li></ul>

Como puede observarse, el Método Causal es consistente con la orientación hacia la exploración del problema; el Método Evaluativo, con la orientación hacia solución del problema.

En otra sesión pondrán en práctica el enfoque causal con problemas generalizados en los diferentes servicios del Instituto.

En la presentación de resultados se podrán observar las matrices que son utilizadas y el tipo de información que se obtiene.

Una vez analizados y valorados cada uno de los obstáculos localizados, los directivos proponen una serie de soluciones. Estas soluciones se incluyen en el reporte final y para ello el grupo de directivos delimita su áreas de libertad para tomar decisiones utilizando el siguiente esquema que es parte del método propuesto para explorar problemas. (cuadro 2D)

### **3.4 Técnicas de Conducción.**

La estructura del Taller Diagnóstico permite conjugar diversas técnicas y realizar actividades tanto individuales como de grupo. Ello dota de agilidad a la conducción y determina que el grupo participe en varias formas, así como que obtenga productos específicos al final de cada fase.

Se enuncian a continuación las técnicas utilizadas, relacionándolas con las fases en las que se incluyen:

#### **1a. FASE: Análisis de Funciones.**

- Conferencia informal
- Plenaria
- Corrillos

#### **2a. FASE: Análisis de la Organización.**

- Conferencia informal
- Corrillos.
- Juego de roles

- Lectura comentada
- Lectura y análisis individual de la información.

### **3a. FASE: Análisis de Problemas.**

- Conferencia informal
- Plenaria
- Corrillos
- Ejercicios estructurados para reforzar el tema. (realización individual y de grupo).

Con la finalidad de que se tenga una idea detallada de la forma en que se desarrolla el Taller, se presenta en el documento que aparece en la siguiente página, una Guía que contiene las actividades y técnicas realizadas tanto por el grupo, como por el instructor.

## GUIA DEL INSTRUCTOR

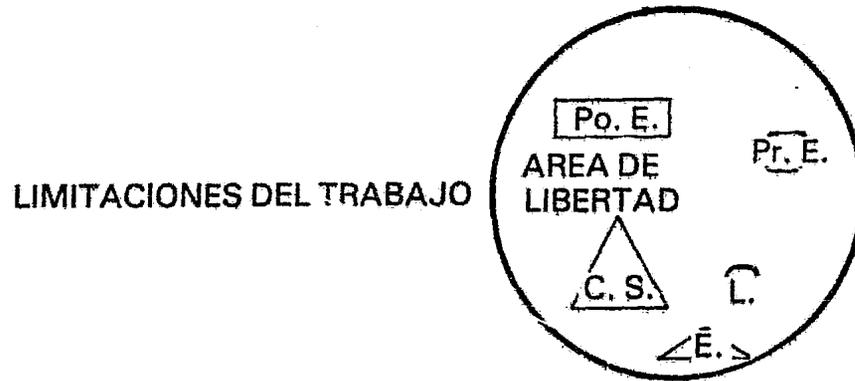
TEMA	ACTIVIDADES		TECNICAS
	CONDUCTOR	GRUPO	
I. Presentación	I. Expone los objetivos y estructura el programa	I. Recibe información	I. Conferencia informal
II. Expectativas del grupo	II. Exposición interrogativa	II. Participa, aportando respuestas y opiniones	II. Plenaria
III. Perfil del puesto	III. Expone conceptos del perfil da instrucciones for ma corrillos	III. Participa. elabora y expone el perfil del "director eficaz"	III. Corrillos
IV. Cuestionarios (1)	IV. Entrega cuestionario y da instrucciones	IV. Responde cuestionario	IV. Cuestionario
V. Practicas			
VI. Conceptos y elementos de la organización	VI. Expone conceptos y coordina participación	VI. Aporta opiniones y define conceptos de organización	VI. Conferencia informal plenaria
VII. Cuestionario (2)	VII. Da instrucciones	VII. Responde Cuestionarios	VII. Cuestionario

TEMA	ACTIVIDADES		TECNICAS
	CONDUCTOR	GRUPO	
VIII. Modelo de organización	VIII. Explica el modelo Forma corrillos. Asesora. Modera presentaciones. Elabora perfil de la organización.	VIII. Recibe información y representa roles laborales	VIII. Conferencia informal Corrillos. Plenaria
IX. Método de exploración de problemas — Generales. — Esquemas de exploración — Localización de obstáculos — Enfoque causal — Area de libertad	Expone conceptos Aplica ejercicios Proporciona esquemas	Recibe información Practica método Análiza esquemas	Conferencia informal Ejercicios Estructurados
X. Identificación de necesidades — Identificación de necesidades — Diseño de metas  — Presentación de Grupos	— Expone resumen general — Aclara dudas  — Da instrucciones para trabajo final  — Organiza cerrillos	Aplica metodos de exploracion de problemas  Elabora metas individuales de grupo y organizacionales. Presentan análisis y necesidades en plenaria	— Conferencia informal  — Corrillos — Plenaria

## EL AREA DE LIBERTAD

“DENTRO DEL AMBITO DE TRABAJO DE UN SUPERVISOR ALGUNAS ACTIVIDADES NO DEPENDEN DE SU DECISION EN TODO O EN PARTE”

(N.F.R. MAIER, PSICOLOGIA INDUSTRIAL)



“El círculo representa las limitaciones que la situación de trabajo impone a la actividad; Po.E. y Pr.E., representan las limitaciones impuestas por las políticas y prácticas de la empresa, respectivamente; L. y C.S., representan las zonas de actividad eliminadas por la legislación y los convenios con los sindicatos respectivamente; y E., representa las zonas de problemas solucionados por los expertos. La zona restante cae dentro de la autoridad de un nivel determinado de supervisión, y los problemas de esta zona pueden ser solucionados por las Técnicas de Grupo”.

(N.R.F. Maier, "A Human Relations Program for Supervision" Indust. and Labor Rel. Rev., 1948 I. 443-464).

# *Capítulo III*

## **PRESENTACION DE RESULTADOS**

**En el capítulo anterior se detalló la estructura del Taller Diagnóstico, se describieron los procedimientos empleados en él y sus fundamentos teóricos.**

**En este capítulo se describe la forma en que se reportan los datos obtenidos, durante el Taller y los diversos criterios para su procesamiento.**

**Así mismo se incluyen los resultados de su aplicación a 22 grupos de directivos, distribuidos en 17 diferentes dependencias del IMSS.(cuadro 3A)**

### CUADRO 3A

FECHA	DEPENDENCIA	NUM. PARTICIPANTES
Abr./80	Deleg. Baja California Nte.	23
Abr./80	Jefatura Servicios Técnicos	28
May./80	Deleg. Puebla—Tlaxcala	25
Jun./80	Deleg. Puebla—Tlaxcala	23
Jun./80	Deleg. Yucatán	19
Jun./80	Deleg. Querétaro	15
Jul./80	Delegación Zacatecas	30
Jul./80	Deleg. San Luis Potosí	40*
Ago./80	Delegación Tabasco	15
Ago./80	Delegación Guanajuato	26
Ago./80	Subdelegación Cd. Valles	23
Sep./80	Jefatura Servicios Técnicos	20
Nov./80	Delegación Oaxaca	22
Nov./80	Delegación Sinaloa	12
Dic./80	Deleg. 6 Valle de México	25
Dic./80	Subdelegación Veracruz	28
Ene./81	Deleg. Aguascalientes	35*
Feb./81	Deleg. Aguascalientes	22
Mzo./81	Subdelegación Poza Rica	26
May./81	Delegación Veracruz Norte	25

Número de participantes: 480

(\*) Dos grupos.

## **1. REPORTE DIAGNOSTICO**

El reporte del diagnóstico presentado a los directivos de las dependencias en donde se aplicó el taller resume la información de la problemática detectada y presenta la siguiente estructura:

- Resumen Diagnóstico
- Análisis de Funciones y de la Organización
- Análisis de Funciones
- Metas individuales y Matriz de Eventos de Desarrollo Directivo
- Análisis de la Organización
- Metas de la Organización

El reporte cumple diversas funciones: por una parte deja constancia del trabajo elaborado por el grupo, por otra, dota al directivo de un instrumento que le permitirá implementar acciones preventivas y correctivas a las condiciones susceptibles de ser mejoradas en la organización, y aporta datos concretos para ser utilizados por el equipo delegacional de capacitación y desarrollo para diseñar el Programa de Desarrollo Directivo de acuerdo a las necesidades de capacitación determinadas.

## **2. RESUMEN DIAGNOSTICO**

El resumen diagnóstico es un auxiliar para las autoridades que lo consultan, al señalar de una manera concreta los aspectos relevantes de la problemática detectada y así facilitar la toma de decisiones.

Por otra parte, se presentan a nivel descriptivo, datos sobre el comportamiento y características del grupo, los eventos de capacitación y/o desarrollo individual y necesidades específicas para alcanzar metas de desarrollo grupal y organizacional.

A continuación se presenta un ejemplo de dicho resumen, que a la

vez constituye el reporte integral de los Talleres realizados en las dependencias.

## — DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LOS TALLERES EFECTUADOS

El Programa de Capacitación y Desarrollo Directivo de diversas delegaciones del IMSS se elaboró con base en los resultados obtenidos en diez y siete entidades y la participación de cuatrocientos ochenta funcionarios.

Los trabajos se desarrollaron con interés y notable apertura de los participantes, sobre todo en lo que se refiere al establecimiento de cambios organizacionales y al análisis crítico de sus propias carencias, limitaciones y problemas existentes en sus áreas de trabajo.

La participación de diferentes niveles de dirección: unidades de control y servicio, áreas médicas, técnicas y administrativas, hace que el presente diagnóstico resulte representativo de las necesidades de capacitación directiva y de la problemática más trascendente.

De las diversas aplicaciones del Taller surgieron 95 metas de Desarrollo Organizacional, planteadas por los directivos participantes.

Las mismas fueron analizadas y clasificadas por los consultores de la siguiente manera:

### CUADRO 3B

#### CLASIFICACION DE METAS

Tipo de Meta	Porcentaje en relación al total
A. Mejoramiento de los servicios	50 %
B. Desarrollo Directivo	32 %
C. Mejoramiento Administrativo	18 %

A) Las metas relacionadas con el mejoramiento de los servicios se enfocan principalmente a la optimización de la calidad de los servicios y de la atención que se brinde al derechohabiente y su consecución depende en gran parte de la satisfacción de las siguientes necesidades:

- Modificación de actitudes negativas hacia la institución, el grupo y el trabajo.
- Desinformación sobre procedimientos institucionales
- Deficiente programación de cursos inductivos y de capacitación y adiestramiento laboral.

B) Las metas de Desarrollo Directivo, se orientan hacia la integración de equipos de trabajo en la organización y a la Capacitación y Actualización en Técnica de Dirección

Las necesidades implicadas en el logro de estas metas se detallan enseguida:

- Falta de iniciativa del directivo para integrar grupos de trabajo.
- Falta de planeación en las actividades de capacitación directiva.
- Falta de integración de los niveles operativo y directivo.

C) Finalmente se muestran las metas de índole administrativa que plantean un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Las necesidades a cubrir se desglosan de la siguiente forma:

- Estilos inadecuados de dirección
- Deficiente planeación y organización administrativa
- Falta de sistemas eficientes de comunicación e información.

Lo anterior es indicativo de que el Programa de Desarrollo, deberá incluir actividades de ajuste administrativo y eventos capacitacionales, tanto a nivel operativo como a nivel directivo.

Favorecer la comunicación y coordinación entre las áreas y promover la integración de los directivos con el personal, son puntos que las autoridades delegacionales y normativas no deben pasar por alto en la elaboración del programa.

### **3. ANALISIS DE FUNCIONES Y DE LA ORGANIZACION**

Este apartado integra el análisis de la información proveniente de los diversos instrumentos utilizados para elaborar el diagnóstico.

#### **3.1 Análisis de Funciones**

En el capítulo anterior se detalla cómo en la primera fase del Taller los participantes hacen un análisis de sus funciones a través de la elaboración de un perfil que incluye las características idóneas para el desempeño eficaz del puesto.

Este trabajo se realiza en corrillos y una vez terminado, el consultor conjuntamente con el grupo integra en un solo perfil los trabajos realizados.

En el Cuadro 3C se puede apreciar un concentrado de las características señaladas en los quince diagnósticos.

Se decidió asignar un orden jerárquico a los conocimientos en razón de su importancia y una clasificación a las habilidades y actitudes, en razón de su similitud.

El criterio para la inclusión de características en el perfil anterior, se determinó a través de las frecuencias registradas en las aplicaciones del Diagnóstico.

**CUADRO 3C**

**PERFIL DEL DIRECTIVO EFICAZ**

Conocimientos		Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>— De los objetivos y políticas de la Institución.</li> <li>— De la organización y funcionamiento del IMSS.</li> <li>— De administración general.</li> <li>— De la información técnica del puesto.</li> <li>— Del medio social, económico y político.</li> <li>— De técnicas didácticas.</li> <li>— De ley del Seguro Social.</li> <li>— De ley Federal del Trabajo.</li> <li>— De técnicas de dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Para la toma de decisiones               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Identificar, analizar y jerarquizar problemas.</li> <li>— Solucionar problemas.</li> <li>— Ejercer el liderazgo.</li> <li>— Tomar decisiones en forma oportuna.</li> </ul> </li> <li>b) Para comunicar y motivar               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Saber escuchar.</li> <li>— Dar instrucciones claras.</li> <li>— Promover la comunicación abierta entre su grupo.</li> <li>— Proporcionar toda la información necesaria para la elaboración de trabajos.</li> <li>— Dar retroalimentación al grupo en relación a trabajos realizados.</li> <li>— Promover la participación y desarrollo de personal.</li> <li>— Integrar equipos de trabajo.</li> </ul> </li> <li>c) Para planear y organizar               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Establecer metas y programas de trabajo.</li> <li>— Desarrollar procedimientos técnico-administrativos.</li> <li>— Delegar responsabilidad y autoridad.</li> </ul> </li> <li>d) Para evaluar               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Resultados de Programas.</li> <li>— Rendimiento de Grupo.</li> <li>— Costo-beneficio.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Hacia el trabajo               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Responsable</li> <li>— De superación</li> <li>— Creativa</li> <li>— Ética</li> </ul> </li> <li>b) Hacia el grupo               <ul style="list-style-type: none"> <li>— De respeto</li> <li>— Motivadora</li> <li>— De reconocimiento al personal</li> <li>— Leal</li> <li>— Comprensiva</li> <li>— De confianza</li> <li>— Sociable</li> <li>— Equidad</li> </ul> </li> <li>c) Hacia la organización               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Mística institucional</li> <li>— De servicio</li> </ul> </li> <li>d) Individuales               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Dinámica</li> <li>— Optimista</li> <li>— De seguridad</li> <li>— De autocrítica</li> <li>— Ecuánime</li> <li>— De perseverancia</li> </ul> </li> </ul>

## **PERFIL DEL DIRECTIVO EFICAZ CARACTERISTICAS POR FRECUENCIA**

### **— Conocimientos:**

• Aspectos Institucionales	12 grupos
• Administración General	12 grupos
• Proceso Administrativo	12 grupos
• Información Técnica en el puesto	10 grupos
• Información sobre medio socioeconómico-política	5 grupos
• Técnicas Didácticas y dinámicas de grupo	4 grupos
• Dirección de Personal	4 grupos
• Conducta Humana	3 grupos

### **— Habilidades:**

• Toma de Decisiones	11 grupos
• Liderazgo	10 grupos
• Comunicar	11 grupos
• Motivar	8 grupos
• Planear y organizar	6 grupos
• Evaluar	4 grupos

### **— Actitudes:**

• Hacia el trabajo	10 grupos
• Hacia el grupo	8 grupos
• Hacia la organización	7 grupos
• Individuales	6 grupos

### 3.2 Metas Individuales y Matriz de Eventos de Desarrollo Directivo

Los directivos diseñaron sus propias metas de capacitación y desarrollo, con base en las características del perfil y el método de Exploración de Problemas.

La información de las necesidades individuales se concentra en la Matriz de Eventos de Desarrollo Directivo. Este formato se incluye en el reporte de cada diagnóstico con la finalidad de auxiliar a los Jefes de Oficinas de Desarrollo Delegacional en la programación de los eventos de capacitación.

Por otra parte, el Departamento Normativo lo toma en cuenta para elaborar el Programa Nacional de Desarrollo Directivo.

El Cuadro 3-E nos presenta la Matriz Gerencial que se elaboró tomando en cuenta los diagnósticos de quince poblaciones investigadas. En la matriz observamos que los eventos han sido clasificados en cinco tipos de cursos. A continuación se presentan las frecuencias y porcentajes obtenidos en cada categoría.

**CUADRO 3F**  
**TIPOS DE CURSOS POR FRECUENCIAS**

Tipo de Cursos	Frecuencias	%
Desarrollo de Habilidades Directivas	151	26.58
Administrativos	124	21.83
Capacitación en el Trabajo	119	20.09
Temas Institucionales	94	16.54
Relaciones Humanas	80	14.08



— Los Cursos de Desarrollo de Habilidades Directivas, incluyen materias como Toma de Decisiones, Solución de Problemas, Motivación, Conducción de Juntas de Trabajo, Técnicas de Integración de Equipos y otras relacionadas con esta área.

Lo anterior nos muestra la correspondencia que existe entre los eventos considerados necesarios para el desarrollo del directivo y las características presentadas en el Perfil del Directivo Eficaz.

— La categoría de Cursos Administrativos nos señala la necesidad del directivo de dotarse de los elementos teóricos, para asumir con efectividad las funciones conferidas.

En este rubro se agruparon temas como: Administración Básica y Avanzada, Administración de Recursos Humanos, de Hospitales y Organización del Tiempo.

— Los Cursos de Capacitación en el trabajo conjuntan las diferentes disciplinas técnicas que los grupos consideraron necesario para capacitarse, éstas son tan diversas como los puestos de los directivos que concurren y cabe recordar que de los quince perfiles obtenidos, en diez de ellos fue señalado como prioritario el conocimiento específico del puesto.

— La naturaleza y diversidad de funciones que se realizan en el Instituto Mexicano del Seguro Social, requiere de un conocimiento profundo de los objetivos, políticas, normas y procedimientos específicos de la operación. Los participantes mostraron interés en mejorar su conocimiento y aptitud de el dominio de tales temas, al incluírlos como necesidad de desarrollo individual. Estos aspectos se clasificaron como Temas Institucionales.

— La categoría de Cursos de Relaciones Humanas se refiere a aquéllos que involucran la adquisición de habilidades sociales dentro de la organización. Estos se impartieron en el IMSS con exceso y sin previa detección de necesidades, lo que provocó una imagen limitada de los servicios de capacitación. En la actualidad, estos temas se incluyen como módulos dentro de los cursos que requiere el desarrollo de una habilidad

social que mejore el desempeño de la función directiva. Sin embargo, los asistentes señalaron la importancia de incluir cursos de Relaciones Humanas tal y como se observa en la matriz y que son: Comunicación, Relaciones Humanas y Análisis Transaccional.

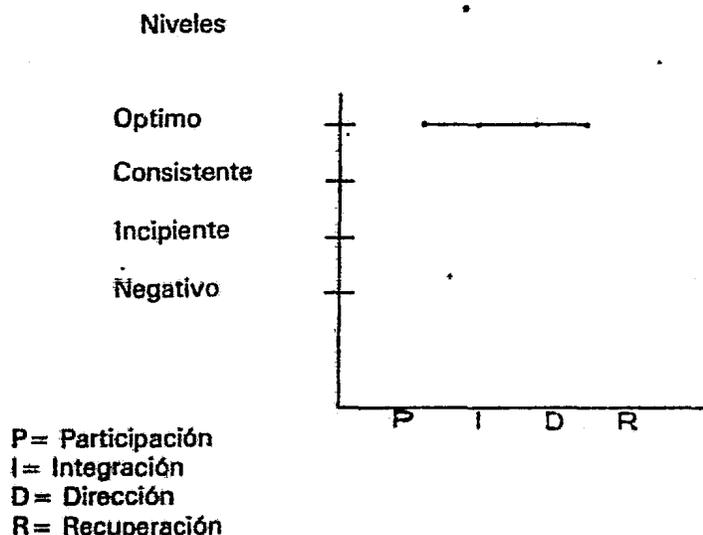
### 3.3 Análisis de la Organización

En el Capítulo 2 hemos visto que el sociólogo francés Alain Touraine basado en los estudios de Max Weber, propone un enfoque de desarrollo social de la organización, mediante el equilibrio y correspondencia entre cuatro variables:

- Participación
- Dirección
- Integración y
- Recuperación

El modelo propone que a niveles altos en las variables mencionadas, se lograra un óptimo equilibrio y desarrollo social de la organización tal y como se observa en la siguiente gráfica:

CUADRO 3G



Los niveles en los que se pueden ubicar las variables son:

- Negativo
- Incipiente
- Consistente
- Optimo

Los resultados obtenidos en la aplicación nacional se muestran en el Cuadro 3H referente a la Gráfica Comparativa de la Organización.

Como puede observarse, en ella se presentan tres puntajes, mismos que corresponden a los siguientes criterios:

O — Se refiere al puntaje atribuido por el grupo a la organización de manera global

YO — Implica la calificación que dicho grupo se asignó de manera individual, considerando su propio comportamiento social.

Instructor — Calificación asignada al grupo, por los instructores, con base en los resultados del cuestionario aplicado al grupo y que se presenta en la sección de anexos.

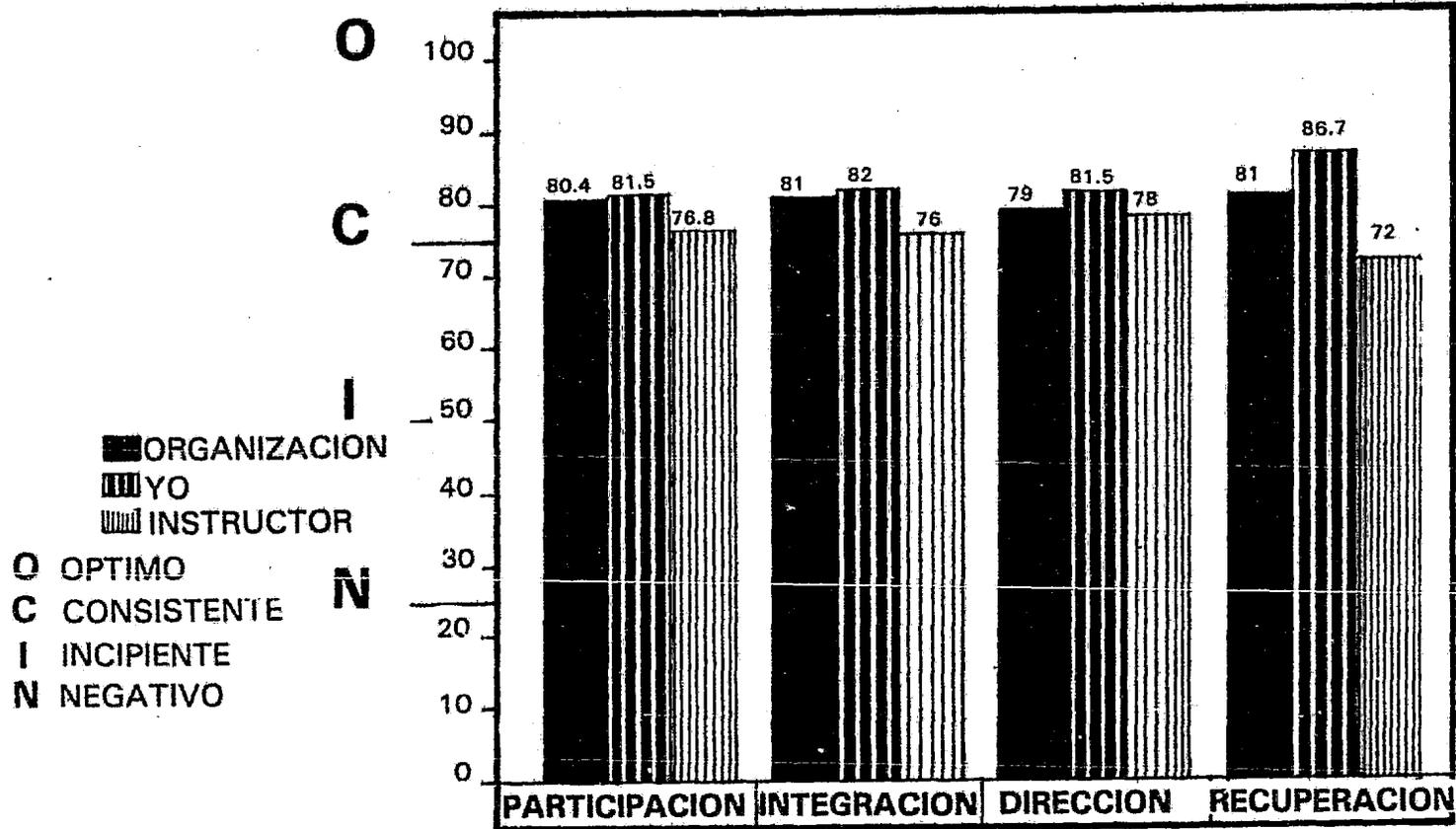
De los doce puntajes que se muestran once son superiores al nivel consistente, entre los 76 y los 86 puntos.

Sólo el que corresponde a la variable Recuperación es inferior a este nivel, con 72 puntos.

Estas calificaciones muestran que existe uniformidad y equilibrio en la forma en que se distribuyen los puntajes correspondiendo —de acuerdo al modelo empleado— un nivel consistente de desarrollo social de la organización.

### CUADRO 3H

### GRAFICA DE LA ORGANIZACION



La calificación consistente, indica que la participación se encuentra en un primer nivel de conciencia colectiva, aunque se refiere más a los grupos de referencia de los directivos, que a la organización en sí.

La Dirección se ejerce en este nivel más para preservar las buenas relaciones del grupo, que para lograr los objetivos de la organización. Existe coordinación pero en ocasiones no es adecuada.

Respecto a la variable Integración, el puntaje indica que los directivos empiezan a integrarse psicológicamente a la organización. Los directivos se relacionan e integran más a los valores de su grupo inmediato, que a los valores sociales de la Institución.

Las relaciones interpersonales tienden ser más estrechas, menos rígidas y formales.

La variable Recuperación se refiere a la expectativa que tienen los miembros de la organización, de que ésta les devuelva o compense lo que ellos han proporcionado a la misma.

El puntaje obtenido por el grupo en esta variable se ubica ligeramente abajo del nivel consistente, lo que de acuerdo al modelo, significa que lo más importante para el individuo dentro de la organización, ya no es el obtener beneficios personales, sino la realización de metas y reconocimientos para el grupo del que forma parte.

El modelo incluye grados de correspondencia entre las variables, (ver Capítulo 2), y al nivel consistente obtenido en la gráfica, corresponde una organización integradora y que Touraine define como: "...aquella que preserva y mantiene un sistema adecuado de relaciones sociales..." En otras palabras, la Institución propicia la armonía dentro de cada grupo de trabajo, sin que ésta trascienda hacia toda la organización y logre una efectiva coordinación de las funciones.

Por lo tanto, el personal se va a implicar con la organización a nivel de identificación con el grupo al que pertenece y no con los objetivos institucionales. En estas condiciones el directivo tratará de conciliar intereses y preservar la cohesión del grupo a su cargo, antes que lograr la participación solidaria de los trabajadores en la consecución de los fines sociales de la organización.

### **3.4 Metas de la Organización**

La realización del análisis de la organización posibilita al participante para diseñar metas de desarrollo organizacional, dado que puede confrontar las limitaciones sociales de su empresa y confrontarlas contra patrones ideales de comportamiento.

De otra manera, los aspectos que se ubiquen por debajo del nivel óptimo, deberán ser resueltos. Las metas deben orientarse a alcanzar ese nivel de desarrollo.

En los cuadros 3I, 3J y 3K se presentan las metas diseñadas por los directivos y que se clasifican en:

- A — Metas de Mejoramiento de los Servicios
- B — Desarrollo Directivo
- C — Mejoramiento Administrativo

Las primeras engloban aspectos relacionados con la eficiencia y calidad en los servicios e identificación y capacitación del personal en beneficio del derechohabiente para el logro de una mejor imagen insitucional.

Se resalta el hecho de que de las 90 metas planteadas, 45 se ubicaron dentro de esta categoría. Lo que significa un 50% del total de metas

En relación a la segunda categoría, fundamentalmente los objetivos se dirigen hacia la integración de equipos de trabajo interdisciplinarios que promuevan la comunicación e interacción de las áreas.

Así mismo coinciden en plantear como meta importante su actualización. (32% de las metas).

Las metas de Mejoramiento Administrativo, como su nombre lo indica, pretenden mejorar la administración de los recursos en general y fa-

vorecer el cumplimiento de normas y procedimientos que aunados a una mejor planeación, den por resultado la optimización en esta materia. (18% de las metas)

Las necesidades que se detectan, corresponden a los obstáculos localizados en el logro de las metas. (método de Exploración de Problemas de Norman R.F. Maier. ver Capítulo anterior)

Los obstáculos o necesidades fueron localizados tanto en la situación (entorno) como en el organismo (el propio directivo).

Las necesidades determinadas se muestran también en los cuadros (3I, 3J, 3K).

**CUADRO 31****METAS Y NECESIDADES DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS**

<b>METAS</b>	<b>Frec. *1 Ptje. *2 Ptje.</b>		<b>Necesidades u Obstáculos implicados en el logro de metas</b>	
Elevar el nivel de calidad en los servicios	10	22	11.1	Actitudes negativas hacia la institución, el grupo y el trabajo
Mejorar la atención que se brinda al derechohabiente	9	20	10.0	Falta de información sobre procedimientos institucionales
Capacitar técnicamente al personal operativo	8	17	8.8	Ausentismo e impuntualidad del personal
Mejorar la imagen institucional.	6	13	6.6	Falta de identificación con políticas y objetivos institucionales.
Capacitar en temas institucionales al personal,	6	13	6.6	Deficiente programación de cursos inductivos de capacitación y adiestramiento laboral
Elevar la productividad	4	9	4.4	Desconocimiento de actividades de otras áreas
Proyectar los servicios institucionales a la comunidad	2	4	2.2	Falta de Recursos Humanos y Materiales
	45	98	49.7	

\*1 Porcentaje calculado en un total de 45 metas de mejoramiento de los servicios.

\*2 Porcentaje calculado del total de 90 metas.

### CUADRO 3J

#### METAS Y NECESIDADES DE DESARROLLO DIRECTIVO

METAS	Frec. *1	Ptje. *2	Ptje.	Necesidades u Obstáculos implicados en el logro de metas
Promover la integración de equipo de trabajo	16	55.1	17.	Falta de iniciativa del directivo para integrar grupos de trabajo.
Adquirir y actualizar conocimientos y habilidades directivas.	5	17.3	5.5	Falta de interés en la superación personal
Mejorar la comunicación y coordinación entre directivos de las áreas	4	13.7	4.4	Falta de planeación en las actividades de capacitación directiva
Mejorar relaciones interpersonales.	4	13.7	4.4	Falta de integración de los niveles operativo y directivo.
				Falta de comunicación entre las áreas.
	29	99.8	31.9	

\*1 Porcentaje calculado de un total de 29 metas de desarrollo directivo.

\*2 Porcentaje calculado del total de 90 metas.

**CUADRO 3K**  
**METAS Y NECESIDADES DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO**

<b>METAS</b>	<b>Frec.</b>	<b>*1 Ptje.</b>	<b>*2 Ptje.</b>	<b>Necesidades u Obstáculos implicados en el logro de metas</b>
Lograr una mejor dotación y aprovechamiento de los recurso humanos	6	37.6	6.6	Estilos inadecuados de dirección
Lograr una mejor dotación aprovechamiento de los recursos materiales.	2	12.5	7.2	Falta de conocimientos en materia de administración
Actualizar y mejorar el cumplimiento de normas y procedimientos.	2	12.5	2.2	Deficiente planeación y organización. Inadecuada coordinación interna
Mejorar la planeación y organización.	2	12.5	2.2	Desconocimiento de las actividades de otras áreas. Exceso de cargas de trabajo en algunas áreas
Mejorar la administración de las dependencias	2	12.5	2.2	Falta de sistemas eficientes de información.
Mejorar prestaciones al personal.	1	6.2	1.1	Inadecuada administración del tiempo
Mejorar los sistemas de información	1	6.2	1.1	
	16	99.9	17.7	

\*1 Porcentaje calculado en un total de 16 metas de mejoramiento administrativo.

\*2 Porcentaje calculado del total de 90 metas.

#### **4. PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL USO DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

La fase de diagnóstico de necesidades es determinante en los Programas de Capacitación y Desarrollo. Sin embargo, en muchas ocasiones esta fase queda desvinculada al no ser informadas las áreas participantes de los resultados de la investigación.

Por lo general las unidades de capacitación procesan los datos, elaboran los programas y notifican al personal en el momento de realizarse los eventos, además, el supervisor pocas veces conoce el desempeño de los trabajadores a su cargo, en las actividades de los programas, esta situación provoca en muchas empresas, actitudes negativas de los niveles gerenciales hacia el proceso de enseñanza-aprendizaje en el ambiente laboral.

Con el fin de prevenir situaciones como la descrita, el Reporte Diagnóstico incluye un anteproyecto del Programa de Capacitación Directiva <sup>(1)</sup> y las Normas a las que debe sujetarse el equipo delegacional de la Oficina de Desarrollo de Personal para la elaboración del Programa. A continuación se transcriben dos de las Normas mencionadas, relativas al uso del Reporte.

— “El Departamento Normativo enviará el reporte de resultados correspondiente al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, así como el anteproyecto del Programa de Desarrollo” al titular de la Delegación.

— “El Area de Desarrollo Delegacional promoverá Reuniones de Información para comunicar, los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo con la asistencia de las autoridades involucradas.”

De esta manera el envío del Reporte además de cumplir una función retroinformativa, garantiza la participación y compromiso de la alta dirección, directivos de mandos intermedios —participantes en el Taller— e instructores delegacionales en el diseño, operación y seguimiento del Programa de Desarrollo Directivo.

(1) En el presente trabajo no se incluye Anteproyecto de programa, pero el lector puede consultar en el Apéndice II, el Programa Nacional de Capacitación Directiva derivado del Diagnóstico.

# *Conclusiones*

## Conclusiones.

*La experiencia adquirida en el trabajo desarrollado con los grupos de directivos, así como el análisis y procesamiento de la información recabada, nos obliga a reconocer que a través de una función como es la de capacitación, el rol de los que en ella participan es de verdaderos agentes de cambio, sin embargo es difícil encontrar en el medio institucional profesionales que reúnan las características de los perfiles requeridos.*

*La metodología utilizada permitió recabar datos con diversas técnicas, lo que dió la oportunidad en un análisis comparativo, de validar la información recabada.*

*Sobresalen en los resultados del diagnóstico, la necesidad de conjugar acciones administrativas para generar la dinámica de desarrollo en la organización.*

*Específicamente para el desarrollo del Programa de Capacitación Directiva, se presenta la necesidad de reforzar la seguridad del directivo, para favorecer el proceso de toma de decisiones y la relación con su equipo de trabajo. En este aspecto también es necesario proporcionar herramientas que le permitan desarrollar habilidades en la conducción e integración de equipos de trabajo.*

*Para implantar este tipo de acciones en la organización, es necesario que exista congruencia con las políticas de la alta dirección.*

*La estrategia de diagnóstico motivó la participación de los directivos en el programa derivado.*

*Finalmente señalaremos que la realización de los Talleres permitió no sólo el cumplimiento de una responsabilidad, la adquisición de experiencias y el conocimiento de la dinámica institucional; también la oportunidad de contribuir a un mejor desempeño de la función directiva.*

*A continuación se presentan con mayor detalle una serie de conclusiones que clasificamos en dos rubros: las que se refieren al método y su aplicación y las derivadas de los resultados obtenidos.*

## **DEL METODO Y SU APLICACION.**

- *El método denominado Taller Diagnóstico permite la obtención diversificada de datos y la exploración de problemas.*
- *Los directivos y el instructor son corresponsables en la ejecución del taller y en la elaboración del programa de capacitación directiva, derivado del mismo.*
- *El método tiene restricciones para ser utilizado en otros niveles que no sean directivos.*
- *El personal que aplique el método debe cubrir las características del perfil: instructor del nivel directivo.*
- *El Taller Diagnóstico se ha incorporado a las técnicas para detectar necesidades de capacitación en las delegaciones del IMSS.*
- *El método permite capacitar a los directivos en teoría de la organización y exploración de problemas.*
- *La aplicación del método logró normarse como un paso previo a la realización de cursos.*
- *Se considera fundamental el apoyo de la alta dirección para promover y ejecutar sistemáticamente este tipo de estrategias, ya que su enfoque impulsa el desarrollo de la organización.*

## **DE LOS RESULTADOS.**

- *La Gráfica de la Organización (ver cuadro 3H) señala que dentro de la Institución los grupos se cohesionan y participan más para el logro de objetivos grupales, que para impulsar el desarrollo de la organización.*

*La dirección se ejerce de una manera similar: se cuida más la relación de grupo, que el asumir un compromiso institucional.*

- *Las metas de mejoramiento de los servicios (cuadro 3I) requieren para su realización, de modificar las actitudes hacia la institución, el grupo y el trabajo y de capacitar ampliamente al directivo en procedimientos institucionales.*
- *Las metas de desarrollo directivo (cuadro 3J) señalan como las necesidades más importantes promover el interés, iniciativa y seguridad de los directivos para el mejor desempeño de sus funciones.*
- *Las metas de mejoramiento administrativo (cuadro 3K) indican la necesidad de mejorar los estilos de dirección y elevar los conocimientos en materia de proceso administrativo.*
- *Se obtuvieron resultados colaterales a los objetivos del Taller, ya que la estrategia permite reducir conflictos, y favorece el libre intercambio de opiniones.*
- *De los perfiles diseñados por los directivos se derivaron necesidades de capacitación individuales que difícilmente podrán cubrirse a corto plazo en su totalidad.*
- *Los cambios administrativos afectan la planeación a mediano y largo plazo en este tipo de programas.*

# *Bibliografia*

## **BIBLIOGRAFIA.**

- **BOYDELL T. H.**, Una guía para la identificación de necesidades de adiestramiento, Asociación Británica de Instrucción Comercial e Industrial.
- **CRAIG ROBERT L. y LESTER R. BITTEL** (recopiladores). Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Edit. Diana, México, 1973.
- **Desarrollo de la Capacidad Administrativa-Seminario IMSS.** Jefatura de Servicios de Personal, 1976.
- **ETZIONI, Amitai**, Organizaciones Modernas, Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana-México, 1972.
- **FRENCH L. WENDELL y BELL H. CECIL.**, Ciencia de la Conducta para el D.O., Editorial Diana., México 1981.
- **MAIER NORMAN R.F.**, Principios de Relaciones Humanas., Editorial Omega., Barcelona, 1963.
- **Maier Norman R.F.**, Psicología Industrial., Editorial Rialp., Madrid, 1975.
- **MARGULIES NEWTON.**, Desarrollo Organizacional., Valores, Procesos y Tecnología., Editorial Diana, México, 1980.
- **Métodos de Dirección, Solución de Problemas y Toma de Decisiones.**, Seminario del IMSS., Jefatura de Servicios de Personal., México, 1976.
- **SILICEO ALFONSO.**, Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa, México, 1978.
- **TRUEBA DAVALOS JOSE.**, Sociología Industrial, Editorial Instituto Mexicano de Estudios Sociales, A.C.

# *Apendices*

## **APENDICE I.**

### **ESTRUCTURA ORGANICA DEL IMSS.**

A continuación se explica brevemente la forma en que está organizado el gobierno del Instituto Mexicano del Seguro Social:

Como puede observarse en el organograma adjunto, la autoridad suprema del Instituto es la Asamblea General, integrada por representantes del Ejecutivo Federal, de las organizaciones patronales y de organizaciones de trabajadores.

A través de ella son electos los representantes que conforman el Consejo Técnico, quien es el representante legal y administrador de la Institución.

Ambos órganos rectores, son presididos por el Director General.

Existe además la Comisión de Vigilancia a quien compete la tarea de investigar y presentar dictámenes orientados a mejorar el funcionamiento del IMSS y coordinar las labores de auditoría externa.

Del Director General, investido como autoridad superior y principal dirigente, dependen el Secretario General y ocho Subdirecciones:

— Subdirección General Médica, de Servicios Institucionales, de Control, de Planeación, Administrativa, Jurídica, de Obras y Patrimonio Inmobiliario y de Abastecimiento.

De ellas se desprenden Jefaturas de Servicios que a su vez están integradas por un sinnúmero de dependencias que conforman el cuadro administrativo.

Asímismo, la Dirección es responsable en línea directa, del funcionamiento de 38 delegaciones existentes a nivel nacional.



## **APENDICE II**

### **PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO**

El Diagnóstico presentado sirvió de base a los consultores del nivel central en la elaboración del Programa Nacional de Capacitación Directiva.

En el cuadro se observan los cursos que se diseñaron para satisfacer necesidades generales de capacitación Directiva y los objetivos de cada evento.

Como se observa los cursos que se incluyen están enfocados a incrementar los conocimientos administrativos, desarrollar habilidades directivas y afirmar actitudes desables en el ejecutivo, en sus relaciones con el personal.

Cabe mencionar que los resultados obtenidos de la aplicación de este Programa no han sido evaluados consistentemente debido a diversos factores: rotación del personal responsable en la aplicación del Programa, tanto en Delegaciones, como en el nivel central, carencia de técnicas adecuadas para el debido control del programa, cambios en la estructura administrativa de la Jefatura de Servicios de Personal y limitación de la plantilla de instructores comisionados para este fin.

**CURSOS QUE INTEGRAN EL PROGRAMA  
DE DESARROLLO DIRECTIVO DEL IMSS 1981**

<b>CURSOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>NECESIDADES IDENTIFICADAS</b>
Administración Básica	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Proporcionar los conocimientos elementales, para iniciar la corrección de prácticas administrativas inadecuadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Insuficiente conocimiento del proceso administrativo.</li> </ul>
Administración Intermedia	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Habilitar al directivo en el eficiente desempeño administrativo de su puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Deficiencias en la práctica de las funciones de planeación, dirección y control</li> </ul>
Análisis y Solución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Proporcionar los conocimientos teóricos para la solución efectiva de problemas, en forma participativa en la aplicación de esta técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Percepción inadecuada de los problemas.</li> <li>— Limitación por parte del directivo, para hacer participar a sus colaboradores en la solución de problemas.</li> </ul>
Asertividad en la función directiva	<p>Propiciar la comunicación directa entre colaboradores y directivos a fin de que se integren en un clima de respeto, realización y productividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Actitudes inadecuadas hacia el grupo y/o el trabajo y/o la organización.</li> <li>— Falta de coordinación entre niveles operativo, directivo e interareas</li> </ul>
Dirección de Personal	<p>Habilitar al directivo en el desempeño de su función, Para integrar equipos de trabajo institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Estilos inadecuados de dirección.</li> <li>— Improvisación de personal en puestos directivos</li> </ul>

## APENDICE III

# CUESTIONARIOS

Con los siguientes cuestionarios se pretende recibir su opinión en relación a las condiciones de su ambiente de trabajo, con el propósito de identificar que necesidades hay que cubrir para mejorarlo.

Agradecemos de antemano su sincera y valiosa colaboración.

### Preguntas Cuestionario 1

1.- ¿Cuáles son los principales problemas de su oficina, departamento o jefatura? Anótelos en orden de importancia.

---

---

Marque con X solo una alternativa

2.- ¿Cómo se da la comunicación en su área de trabajo?

a) Oportuna y clara en lo interno y externo

b) Oportuna y clara solo en lo interno

c) Oportuna y clara solo en lo externo

d) Oportuna, pero no clara

e) Inoportuna y confusa

3.- Las Relaciones con su grupo de trabajo son:

a) De cooperación y comprensión mutua

b) De poca disposición y comprensión del personal operativo

c) De poca disposición y comprensión del personal directivo

d) Tensas y provocan problemas

4.- Los procedimientos de su área de trabajo son:

a) Eficientes  (adecuados a las necesidades del servicio)

b) Irregulares  (responden parcialmente a las necesidades del servicio)

c) Deficientes  (no responden a las necesidades del servicio)

5.- La calidad de los servicios en su área es:

a) Optima

b) Buena

c) Regular

d) Baja

6.- Jerarquice del 1 al 5 los satisfactores que actualmente le proporciona su trabajo

a) Satisfacción de necesidades económicas ( )

b) Sentimiento de integración a un grupo de trabajo ( )

c) Adquisición de conocimientos ( )

d) Desarrollo individual y laboral ( )

e) Reconocimiento ( )

Marque con una X solo una alternativa

7.- ¿Cómo considera el desempeño de su puesto?

a) Optimo  b) Muy bueno  c) Bueno  d) Regular  e) Deficiente

8.- ¿Como es su área física de trabajo?

a) Amplia, Ventilada, Con buena luz y funcional.

b) Tiene buena iluminación, pero estrecha y poco funcional

c) Mala iluminación, estrecha y poco funcional

## Preguntas Cuestionario 2

Marque con una X la opción seleccionada

1.- ¿Hace sugerencias a sus jefes para modificar las condiciones de trabajo?

a) Siempre

b) Frecuentemente

c) En ocasiones

d) Nunca

2.- ¿Cómo participa en el logro de los objetivos institucionales?

---

---

3.- De sus colaboradores se resisten a participar:

a) La mayoría

b) El 50%

c) Menos del 50%

d) Menos del 20%

4.- Jerarquice según su interés los siguientes conceptos. (del 1 al 4)

a) Que sus colaboradores cumplan con las tareas encomendadas

b) Que sus colaboradores se sientan satisfechos con su trabajo

c) Que sus colaboradores se desarrollen en su grupo

d) Que sus colaboradores realicen el trabajo tal y como Ud.

lo indica

5.- ¿Cambiaría usted su puesto actual por pertenecer a otro grupo fuera del IMSS, que le ofreciera condiciones similares de trabajo?

Si\_\_

No\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

6.- Qué puesto le gustaría ocupar dentro del IMSS y porqué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.- ¿Qué piensa Ud. que se debe mejorar en el IMSS?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- ¿Qué siente Ud. que le ha brindado el Instituto?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.- ¿Qué oportunidades o beneficios le gustaría recibir del Instituto?

---

---

10.- De su trabajo ¿Qué le satisface más? (jerarquice de 1 a 5)

- a) El ambiente de trabajo
- b) La forma como laboran su trabajo
- c) El tipo de trabajo que desempeña
- d) El salario y las prestaciones
- e) La experiencia que adquiere