

71
2 ej

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Psicología



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE UNA DEPENDENCIA

DEL SECTOR PUBLICO POR LA TECNICA DORREG

T E S I S

Que para obtener el Título de

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a

GUADALUPE GARCIA CASTIL

Asesor: Dr. RODOLFO E. GUTIERREZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	página
<u>INTRODUCCION</u>	12
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
B. ALCANCES Y OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO.....	14
1. Ventajas para la Organización.....	15
2. Ventajas para los Jefes.....	16
3. Ventajas para los Trabajadores.....	17
4. Objetivo.....	17
C. ORGANIZACION DE LA TESIS.....	18
D. LIMITACIONES DEL DIAGNOSTICO.....	19

CAPITULO 1

LA BUROCRACIA

A. TEORICOS DE LA BUROCRACIA.....	22
Max Weber.....	22
B. TEORIAS POSTWEBERIANAS.....	26
Robert K. Merton.....	27
Philip Selznick.....	30
Alvin Gouldner.....	31
Michel Crozier.....	33
C. SITUACIONES DISFUNCIONALES TIPICAS DEL CONTEXTO - ORGANIZACIONAL BUROCRATICO.	
1. Relaciones de Poder y Centralización en la To- ma de Decisiones.....	37

2. Reglamentación Excesiva, Impersonalidad y Aislamiento de los Distintos Grupos Jerárquicos....	42
3. Resistencia al Cambio y Rigidez.....	46
4. Evasión de la Realidad.....	50
D. CONSIDERACIONES FINALES.....	54

CAPITULO II

<u>LA BUROCRACIA COMO ORGANIZACION.....</u>	56
A. ORGANIZACION, DEFINICION Y LIMITES.....	57
B. TEORIAS DE LA ORGANIZACION.....	58
1. La Teoría Mecánica.....	58
2. Teoría Científica de la Dirección Administrativa	60
3. Teorías de la Escuela de las Relaciones Humanas.	61
4. Teoría de la Decisión Gerencial.....	67
C. LA BUROCRACIA Y SU UBICACION EN RAZON DE LAS TEORIAS DE LA ORGANIZACION.....	71

CAPITULO III

<u>LA BUROCRACIA EN LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO</u>	75
A. LA BUROCRACIA EN MEXICO.....	78
1. Antecedentes Históricos de las acciones para estudiar y promover la Administración Pública Mexicana.....	80
2. Políticas en la Administración de Personal del Gobierno Federal.....	81

3. Enfoque Sistemático del Sector Público Mexicano.	82
4. Ubicación del campo donde se llevó a cabo el - - Diagnóstico Organizacional dentro del Sector Pú- blico.....	85

CAPITULO IV

EL MODELO DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DORREG

A. LA BASE TEORICA.....	92
B. LAS PREMISAS DEL MODELO.....	94
C. LOS PASOS A SEGUIR.....	96
1. Análisis de la Organización.....	96
2. Proyecto de Trabajo.....	96
3. Reunión de Presentación.....	96
4. Requisitos previos a la aplicación.....	97
5. Aplicación de la Entrevista-Cuestionario.....	99
6. Tabulación de la Información Captada.....	102
7. El Reporte de Resultados.....	103
D. CARACTERISTICAS DEL MODELO DORREG.....	104
E. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL MODELO DIAGNOSTICO DORREG.....	106

CAPITULO V

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL POR LA TECNICA DORREG EN LA JEFA TURA DE CONTROL DE BIENES MUEBLES E INVENTARIOS DEL ISSSTE.

A. PRIMERA ETAPA PLANEACION.....	108
1. Prediagnóstico.....	108

2. Definición de Factores Organizacionales.....	108
3. Contenido del Proyecto de Trabajo.....	115
a) Objetivos.....	115
b) Población.....	117
c) Tiempo Estimado.....	118
d) Recursos Humanos y Materiales.....	118
4. Presentación del Proyecto.....	120
B. SEGUNDA ETAPA: APLICACION DE LA ENTREVISTA-CUES TIONARIO.....	121
1. El Instrumento y Material para las Entrevistas	121
2. Preparación del Entrevistador.....	123
3. Calendarización de Sesiones.....	124
4. Piloteo del Material.....	125
5. Las Sesiones de Trabajo.....	127
C. TERCERA ETAPA: TABULACION DE DATOS Y RESULTADOS..	129
1. Procedimiento de Conversión de Puntajes en Uni dades de Diferenciación Modelo DORREG.....	130
2. Procedimiento de Ponderación de los Puntajes - Modelo DORREG.....	135
D. OBSERVACIONES A LA FORMULA Y PROCESO DE PONDERA CION DEL MODELO DORREG.....	138
1. Los Puntajes que arroja el Modelo DORREG.....	138
2. El Proceso de Ponderación de Puntajes.....	139
3. El Grado de Urgencia.....	140
E. PROPUESTA PARA EL MANEJO DE LA INFORMACION	141
1. Conversión de Puntajes Propuesta.....	142

2. F6rmula Propuesta para la Ponderaci6n de Datos	144
F. EL REPORTE DE RESULTADOS Y SU PRESENTACION.....	145
G. CONSIDERACIONES FINALES.....	148
<u>APENDICE A</u>	150
Tarjetas con descripci6n de factores Organizacio nales.....	151
Tabla de Atenci6n.....	154
<u>APENDICE B</u>	155
Cuestionario 1	
Nivel Jefatura.....	156
Cuestionario 2	
Nivel Departamento.....	164
Cuestionario 3	
Nivel Oficina.....	172
Cuestionario 4	
Nivel Secci6n o Delegaci6n.....	180
<u>APENDICE C</u>	184
El Reporte Final de Resultados,	185
Incluye, Presentaci6n, Contenido y Ejemplos de: Diagn6stico Organizacional del Departamento, Ofi cina y Secci6n.	
<u>CONCLUSIONES</u>	203
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	207

INDICE DE ILUSTRACIONES

R e f e r e n c i a

Capítulo III	Página
1. Antecedentes Históricos de las Acciones para estudiar y promover la Administración Pública Mexicana....	80
2. Enfoque del Gobierno Federal como Sistema.....	87
3. Organograma General ISSSTE.....	90
-Ubicación del Area donde se llevó a cabo el Diagnostico Organizacional.....	90
4. Sistema Institucional ISSSTE.....	89
5. Diagrama del Sistema Organizacional.....	91
Capítulo IV	
1. Radio de Información solicitada en cada caso.....	100
Capítulo V	
1. Resumen de la Problemática de la Jefatura de Almacenes y Control de Bienes Muebles.....	111
2. Organograma de la Jefatura de Almacenes y Control de Bienes Muebles.....	116
3. Matriz de Actividades y Tiempo Estimado.....	119
4. Tabla para la Conversión de Puntajes de Jerarquización Modelo DORREG.....	130
5. Tabla de Conversión de Grados de Urgencia Modelo DORREG.	133
6. Tabla de equivalencia para obtener el Factor Constante Modelo DORREG.....	135

7. Procedimiento detallado de Ponderación de Puntajes para cada factor Organizacional.....	137
8. Puntajes DORREG normalizados.....	139
9. Tabla para la Conversión de Puntajes de Jerarquización (Procesamiento Propuesto).....	142
10. Tabla para la conversión del Grado de Urgencia (Procesamiento Propuesto).....	143
11. Diagrama Secuencial de Actividades.....	147

I N T R O D U C C I O N

Los cambios de staff en una organización grande con caracter de burocracia, son un caos periódico de cada sexenio, o -- cuatrenio, una vez establecidos los equipos de trabajo se si - guen dando con cierta regularidad, probablemente a manera de a comodamiento y ajuste de las relaciones de poder de quienes -- los encabezan.

Aquéllos que llegan a tomar la batuta de un subsistema da do, se encontrarán muy probablemente con viejos manuales de or ganización, algunos lineamientos vagos y desactualizados acerca de la normatividad y generalmente con un gran vacío de informa ción fresca y confiable, así como el atraso y bloqueo de las - soluciones que se paralizaron en el cambio, que urge sean toma das por quienes apenas llega a ver de que se trata.

Además de estas presiones, Contraloría estará detectando errores y omisiones en los procedimientos o en las decisiones que se toman.

En ciertos lugares y circunstancias el equipo de trabajo estará compuesto por personal de base arraigado a sus derechos sindicales, formando un bloque con la expresión de espectadores de una cinta que han visto pasar una y otra vez, y personal de confianza con la sintomatología de quien va del cadalzo a la -

horca (angustia, depresión paranoia, cinismo, etc.).

Quien ha vivido estas situaciones en cualquiera de sus modalidades: como trabajador de la antigua administración, de la nueva, como usuario directo o como área que requiere del servicio, o función que ejecute el subsistema en cuestión, seguramente reconocerá que se trata de una experiencia difícil, en la que todos demandan decisiones inmediatas para definir políticas, lineamientos y acción, y donde también se carece de una visión clara y confiable de la situación para lograrlas.

A) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De una situación típica de cambio con características como las arriba descritas, surgió el interés de contar con una técnica de diagnóstico que captara información en todos los niveles jerárquicos, para conocer los factores que están afectando la eficiencia del sistema, en cuáles áreas y en qué medida se encuentran las disfunciones, el grado de urgencia de solución de la problemática captada, información muy útil para la planeación del trabajo y la toma de decisiones.

El caso que motivó esta tesis, requería también propuestas de solución objetivas y precisas, generadas y ponderadas en todos los niveles del sistema, para enriquecer y ajustar con la experiencia de quienes viven la problemática, las alter

nativas y soluciones que hasta el momento se hubieran considerado. Era necesario también definir la problemática provocada por gestiones y acuerdos superiores.

B) ALCANCES Y OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO.

La Técnica DORREG ha sido aplicado ya con éxito para detectar necesidades de capacitación y como diagnóstico organizacional.

Para el Sistema de Transporte Colectivo (Metro-INCADE) - Gutiérrez (1979) diseña un instrumento de detección de necesidades de Capacitación.

Durante 1983 Vega Saucedo obtiene las necesidades organizacionales y de capacitación con esta técnica en un organismo del Sector Público.

En 1984 Islas Yañes determina necesidades organizacionales, a través del entonces Modelo REG-PO. Por último Muñoz - (1985) Instrumenta un programa de D.O. con base a esta misma técnica.

Por sus características y posibilidades en cuanto al tipo y cantidad de información que proporciona, se adecuó el Modelo DORREG, por medio de un prediagnóstico en el que se defi

nió el marco de referencia pertinente al estudio , para obtener los factores organizacionales y el consecuente ajuste de los instrumentos de medición que detecten la problemática o situaciones que entorpecen el funcionamiento de las áreas.

1. Ventajas para la Organización

El diagnóstico proporciona información ponderada en factores y graficada para su mejor comprensión y análisis comparativo, es esta una descripción y representación de un momento de la organización, los perfiles podrían considerarse fotografías de cómo viven los jefes la situación de su área en ese momento.

Los resultados son una línea base de datos para la comparación en subsecuentes mediciones, señalan la prioridad de los factores organizacionales que están afectando la eficiencia del sistema.

El registro de la situación actual, es un dato de control, pues una vez ejecutadas las acciones correctivas a la problemática, que requiere atención a corto plazo, una segunda medición y su comparación se traducirán en un seguimiento efectivo o sea que, ésta técnica puede ser aplicada periódicamente con el fin de conocer los cambios tanto positivos como negativos, de los distintos aspectos que afectan al sistema y así estar-

en condiciones de evaluar el efecto real de los programas emprendidos para solucionarlos.

2. Ventajas para los Jefes

Además de los alcances y posibilidades mencionadas, las sesiones de entrevista de los distintos niveles reportaron -- ventajas paralelas a la obtención de la información. El hecho de que el jefe se detenga por un momento a analizar la -- problemática, el agruparla y darle un orden de importancia, -- fué una experiencia, como ellos mismos lo reportaron, que les permitió visualizarla y comprenderla con mayor claridad.

Describir cada problema, delimitar las consecuencias para el área, y proponer alternativas de solución, dió oportunidad para manifestar una fuerte carga de impotencia y frustración acumulada a veces durante años, lo cual es probable que haya servido como válvula de escape a su tensión.

El diagnóstico, proporcionó la detección de necesidades de capacitación, en los subsistemas en los que ésta constituye un obstáculo para la eficiencia.

Las reuniones de trabajo en las que se presentó y analizó la información generada a todos niveles, fué una excelente oportunidad, para abrir la comunicación, acordar acciones y -

propiciar la participación de los niveles jerárquicos bajos, - en la toma de decisiones.

Al dar a conocer esta información en reuniones de trabajo se analizará y propondrán acciones específicas o planes de trabajo que atiendan los aspectos que tienen alto puntaje en grados de urgencia.

3. Ventajas para los Trabajadores

Una Administración con objetivos definidos a corto, mediano y largo plazo, se traduce en instrucciones claras y efectivas para el trabajo.

La sensibilización de los empleados acerca de la situación y problemática, es una excelente oportunidad para centrar el interés en los objetivos, involucrar a los trabajadores en el logro de éstos y crear conciencia de equipo en el grupo de trabajo.

4. Objetivo:

El diagnóstico es la primera etapa de un proceso cuyo fin es la intervención o el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

El objetivo fundamental del Diagnóstico Organizaci^onales captar informaci^on cuantitativa y cualitativa pertinente, que permita un conocimiento objetivo, preciso y actual de la naturaleza, situaci^on, importancia y localizaci^on de la problemática y así apoyar la toma de decisiones y planeaci^on efectiva.

C) ORGANIZACION DE LA TESIS.

En el primer capitulo se presenta una breve descripci^on del "Modelo Ideal" de Weber y algunas ideas de sus continuadores; con el fin de mencionar las aportaciones relevantes al estudio y compresi^on del "fen^omeno burocrático".

La última parte de este capitulo incluye la descripci^on de las situaciones disfuncionales típicas de las organizaciones burocráticas, mismas que han dado origen a algunas de las investigaciones citadas.

A continuaci^on (Capitulo II), se exponen las posturas y conceptos generales de los principales grupos y escuelas, que se han dedicado al estudio y análisis de las organizaciones para el trabajo, para finalmente ubicar a la Organizaci^on Burocrática en relaci^on a las Teorías Clásicas de Organizaci^on.

En el Capitulo III, se analiza la burocracia en las estructuras de gobierno, las acciones que se han llevado a cabo

en México durante los últimos 150 años para coordinar y procurar la eficiencia del Sistema Administrativo, y un enfoque sistemático del Sector Público, así como la ubicación del campo donde se llevó a cabo el diagnóstico dentro del agrupamiento de entidades y dependencias de la Administración Pública.

El Modelo Diagnóstico Organizacional DORREG se explica detalladamente en el Capítulo IV.

El último capítulo describe el procedimiento para planear, aplicar y tabular datos en la obtención del Diagnóstico Organizacional de la Jefatura de Control de Bienes Muebles e Inventarios del ISSSTE y cierra con las conclusiones finales del trabajo.

Como apéndice, el Reporte Final de Resultados en su formato original, y el material que se utilizó para las sesiones de trabajo, (cuestionarios, descripción de los factores organizacionales y tabla de atención).

D) LIMITACIONES DEL DIAGNOSTICO

Las alternativas de solución que se proponen, así como la opinión de los entrevistados, son un reflejo de las soluciones y la realidad que el grupo de personas que intervinieron perciben, lo cual no garantiza que sean éstas, las más convenientes

o adecuadas a la situación.

El procedimiento de ponderación de los datos numéricos pierde sensibilidad en algunos casos como se explica en la última parte del capítulo V.

El diagnóstico detecta y mide una problemática importante como por ejemplo:

- El efecto de los cambios constantes de administración.
- Salarios insuficientes.
- Reglamento de condiciones de trabajo que fomenta el ausentismo y protege conductas indeseables.
- Tabulador rígido que no permite una administración de salarios saludable.
- Personal que ingresa sin las características que el puesto requiere.

Las situaciones afectan el estado anímico y el ambiente de trabajo, ¿De qué sirve identificarlas, calificarlas como factores disfuncionales importantes que provocan ineficiencia? si la centralización y rigidez del sistema impiden su solución, si pesa más el poder político y los intereses creados que la operación de la Macroorganización.

Ante esta realidad, una gran parte de los resultados del

diagnóstico se ve seriamente limitados, ya que requieren cambios de política que están centralizados a nivel Gobierno Federal.

La medición, clasificación y solución a conductas y situaciones tan complejas y diversas como las que se dan en una organización humana para el trabajo, están todavía lejos de los alcances científicos que hasta ahora se han logrado.

El Diagnóstico es un serio intento de captar, analizar y sintetizar información de este tipo, pero habrá que reconocer que en la medida que la información se concretiza, se agrupa y maneja cuantitativamente, pierde su frescura, flexibilidad y fidelidad.

La validez interna del instrumento de diagnóstico, se sustenta con los pasos que para este fin el procedimiento indica (Capítulo IV). Pero sería deseable, contar con un registro simultáneo que reportara la confiabilidad de los datos con exactitud.

CAPITULO I

LA BUROCRACIA

En este capítulo se analizará el Modelo ideal de Organización llamado Burocracia sus fundamentos, características y el procedimiento racional que Max Weber siguió para su definición.

Además se incluye una muestra del panorama actual de la literatura sobre burocracia, que a diferencia del siglo pasado está en contra de la tendencia a dramatizar y acentuar el inevitable dominio burocrático. "Las teorías post-Weberianas tienen un carácter dinámico más optimista, sus análisis a nivel de la organización han permitido la formulación de conceptos más precisos a hipótesis limitadas de naturaleza verificable" (Mouzelis-1973).

Por último se describirán las situaciones disfuncionales típicas del Contexto Organizacional Burocrático, cómo han sido tratadas por varios autores, ejemplificadas con información del Diagnóstico Organizacional motivo de ésta tesis.

A. TEORICOS DE LA BUROCRACIA

Max Weber.

"Las reflexiones de C. Marx sobre burocracia y las relaciones de ésta y la estructura del poder-social, constituyen el punto de referencia para los estudios clásicos de Weber, quien-

a pesar de encontrarse entre sus más destacados críticos, estuvo muy influido por el pensamiento de éste". (Mouzelis 1973).

Max Weber intentó identificar las características típicas de una determinada organización, que ejecutara su tarea con la máxima eficiencia, describiendo un tipo ideal de estructura al cual llamó Burocracia.

Como señala Mouzelis (1973), "Weber no tuvo la intención de construir un modelo de burocracia que se aproximara lo más posible a la realidad, tampoco consideró el tipo ideal como un modelo teórico, es decir, una serie de hipótesis interconexas que pudieran ser administradas o refutadas por el estudio empírico.

Weber, más que un tipo clasificador u ordenador, pretendió contruir un instrumento analítico que contribuyera directamente a la explicación e interpretación de los fenómenos sociales.

Para la obtención de este tipo ideal, el primer paso que Weber siguió, fué seleccionar y conceptualizar de modo inductivo una serie de datos empíricos determinados por su interés, para encontrar rasgos característicos de un tipo especial de organización, requerimientos que ésta debía reunir para ser considerada como burocracia.

1. División de Trabajo y Especialización.
2. Jerarquía de Autoridad.
3. Sistemas de Reglas Abstractas.
4. Impersonalidad en el trato.
5. Participantes técnicamente competentes.
6. Énfasis en la comunicación escrita.
7. Técnicas de manejo de personal.
8. Clara diferenciación entre la renta y fortuna privada y oficiales de los miembros.

El segundo paso consistió en llevar por exageración los rasgos previamente seleccionados disponiéndolos de modo tal, que integran un conjunto dotado de consistencia lógica". (Mouzalis 1973).

Ejemplo:

"En cuanto a la División de Trabajo y Especialización, so lo se emplea al personal especializado y éste debe responsabilizarse por el cumplimiento de sus deberes.

En cuanto a la Jerarquía de Autoridad, el superior es el único recurso de influencia, los funcionarios están sujetos a la autoridad únicamente en relación a obligaciones oficiales impersonales como serian las siguientes:

-Todas las actividades están regidas por un sistema coherente de reglas, en el que se especifica de manera exac-

ta, el flujo y patrones de trabajo.

-Debe predominar un acercamiento neutral entre los miembros de la organización. Las relaciones interfuncionarias deben ser impersonales cien por ciento.

-En la selección de candidatos para las posiciones burocráticas, la base será, su cualidad técnica certificada, renunciando a cubrir puestos con familiares, amistades o favoritismos políticos.

-La Administración se basa en documentos escritos y a la promoción, ejecución o ambas de acuerdo a la antigüedad.

La selección y exageración de los diversos elementos empíricos integrantes del modelo ideal, así como su interconexión se establecen de modo tal, que de darse así en la realidad, resultaría una organización perfecta que ejecutaría sus tareas con la máxima eficiencia".(Mouzelis,1973).

Mouzelis (1973) aclara: "en la actualidad un tipo de comportamiento, o una administración son tildados de burocráticos cuando presentan algunas de las disfuncionalidades analizadas por los modernos estudiosos de la burocracia.

Naturalmente que este uso se encuentra en las antípodas -

del concepto de Weber; lo que no quiere decir, que Weber haya ignorado los aspectos disfuncionales de las organizaciones modernas, sucede tan solo, que no les dió mayor importancia en tanto que, por definición, no había lugar para ellos en su tipo ideal.

Según Weber, el tipo ideal es un instrumento conceptual que debe contribuir a la mejor comprensión de los fenómenos sociales, mediante la observación de la discrepancia entre la forma ideal de los mismos -representada en el tipo- y su estado real concreto".

Al respecto March y Simon (1961) señalan: "Weber desea mostrar hasta qué punto la organización burocrática es una solución racional a las complejidades de los problemas modernos y de qué manera supera los límites decisorios o computativos de los individuos o de formas alternativas de organización".

B. TEORIAS POST-WEBERIANAS

Después de Weber, una serie de los estudiosos de los problemas burocráticos han situado sus análisis exclusivamente al nivel de la organización, con un marcado carácter empírico. "El caso concreto ha sido una forma habitual de la investigación y por otro lado, el estudio conjunto de muchas organizaciones, que permite la posibilidad de generalizar y encontrar-

conclusiones metodológicamente válidas." (Mouzelis, 1973)

Pero como señala Mouzelis, (1973) si el empirismo por un lado ha reducido el objetivo del análisis, por otro, lo ha hecho más comprensivo. El burócrata es contemplado ahora como un ser humano completo, con emociones, creencias y fines individuales propios, que no siempre coinciden con los generales de la organización. Estos aspectos de su comportamiento pueden influir en la estructura y funciones del conjunto organizacional".

Resulta evidente que los fines individuales pueden entrar en conflicto con los de la organización, poniendo en riesgo los esquemas y objetivos preestablecidos, los miembros de una organización no cumplen automáticamente las reglas formales. La ejecución de éstas es siempre problemática e imprevisible.

Las investigaciones y análisis realizados por Merton (1940), Selznick (1949) y Goldner (1954), han sugerido consecuencias afuncionales importantes de la organización burocrática.

Robert K. Merton.

Robert K. Merton fué uno de los primeros sociólogos que señalaron los efectos imprevistos del modelo racional de Weber.

Algunos de los aspectos más importantes que Merton destacó, como responsables de la rigidez del comportamiento de los participantes de una organización burocrática son; la reducción de las relaciones personales, la internalización y aplicación estricta de las reglas y la disminución en la búsqueda de alternativas.

En cuanto a la reducción de las relaciones personales. Orozco y Sánchez (1977) mencionan que "Merton consideró, que las actividades humanas, dependen también de los sentimientos engendrados en los individuos por su pertenencia al grupo, así como por sus relaciones interpersonales. Afirmó que lo que se demanda en forma racional a los miembros de la organización, no es suficiente para obtener de ellos conductas constantes y previsibles, Merton sugiere, que tales demandas acarrearán una serie de consecuencias imprevistas o disfuncionales que llevan consigo una parte significativa de ineficiencia contraria a los propósitos y principios de la organización burocrática".

March y Simon (1961) señalan que la burocracia es un grupo de relaciones entre oficinas y cargos. Los empleados reaccionan con otros miembros de la organización, no como individuos más o menos únicos, sino como representantes de posiciones que tienen derechos especificados. La competencia dentro de la organización se produce dentro de límites muy definidos. La valoración y los ascensos son relativos a lo realizado indi

vidualmente. Esta situación facilita un estado en el que la comunidad de fines, intereses y carácter, aumenta la propensión de los miembros a defenderse entre ellos contra presiones exteriores, lo cual solidifica la tendencia al comportamiento rígido".

Como señalan March y Simon (1961), "las reglas establecidas originalmente para alcanzar objetivos, toman un valor sustantivo que es independiente de los objetivos de la organización".

La disminución en la búsqueda de alternativas que da como resultado de una mayor utilidad del escalonamiento de categorías como técnica para tomar decisiones. March y Simon dicen: "Un aumento en el establecimiento de categorías disminuye el volumen de investigación de alternativas".

Robert K. Merton (1940), observa que la "estructura burocrática ejerce una presión constante sobre el funcionario para ser "metódico, prudente, disciplinado". Para que la burocracia opere con éxito, debe obtener un alto grado de confiabilidad del comportamiento, un grado poco usual de conformidad con los patrones prescritos de la acción.

"Sin embargo, este mismo énfasis lleva a una transferencia de los sentimientos desde los objetivos de la organiza -

ción, hacia los detalles particulares del comportamiento requerido por los reglamentos... Esto puede ser exagerado hasta el punto en que la relación primaria con la conformidad a las reglas, interfiera con la realización de los propósitos de la organización, en cuyo caso tenemos el fenómeno familiar del tecnicismo o expediente del funcionario.

Respecto a esta disfunción analizada por Merton, Crozier (1969) dice, "el director se siente el personaje mejestuoso y digno de Gran Comisario del Estado, pleno de responsabilidad; puede ser considerado en parte ritualista. Se entrega todo entero a las formas exteriores y al decoro inherentes a su rol; los objetivos de la producción, que lo son de la organización a la que sirve, pasan a segundo término y cita una broma característica "Estamos aquí para redactar informes y tramitar papeletes; la mercadería no es más que un subproducto". Pero el ritualismo se parece en ellos mucho más a un medio de mantener la fachada, de disimularse a sí mismos lo vacío de su rol, que da una deformación profesional.

Existe otro tipo de directiva, que no hallando ni pudiendo esperar el logro de sus legítimas ambiciones, optan por desinteresarse del trabajo y atender exclusivamente a lo que obtengan fuera de su función oficial".

Aportaciones de P. Selznick.

La importancia de estos estudios está en la necesidad de delegar la autoridad. Al igual que Merton, este autor desea demostrar cómo el uso de una técnica de control (delegación en su caso) produce una serie de consecuencias imprevistas. Mouzelis (1973) describe el dilema central de la teoría de Selznick. "La creciente complejidad de las tareas de las organizaciones modernas, hace inevitable la descentralización y delegación de responsabilidad en los órganos intermedios y tal medida ocasiona en la organización, el resultado paradójico de un desplazamiento de fines, una bifurcación de intereses entre el Sistema Central y sus subunidades descentralizadas. Existe en efecto, una tendencia por parte de estas últimas a infravalorar los fines de la organización total, en beneficio de los suyos propios. Situación que provoca la necesidad de incrementar el control central".

El Modelo de Alvin Gouldner.

Estudia como los dos anteriores, los efectos de las reglas burocráticas para el mantenimiento de la estructura de la organización.

Las especificaciones escritas dan como resultado consecuencias contradictorias e involuntarias, "reducen las relaciones de poder entre burócratas inferiores y superiores, crean la conciencia en los empleados acerca del mínimo comportamiento

aceptable, deducción éste, de la detallada definición por re gla del comportamiento inaceptable.

"Cuando se dan éstas condiciones aunadas a un bajo nivel de personalización de los fines de la organización, el resultado es un rendimiento a un nivel mínimo aceptable. Ante esta situación, los superiores generalmente incrementan las activi dades de supervisión, provocando como consecuencia el incre- mento de conflictos y tensiones interpersonales." (Mouzelis, 1973).

Como señalan March y Simon (1981), "la réplica de inesta- bilidad es un aumento en la intensidad de supervisión sobre - el grupo de trabajo. Esta réplica está basada en el modelo de máquina del comportamiento humano: rendimiento bajo indica ne cesidad de una inspección más detallada, y control sobre el - funcionamiento de la máquina".

Existen dentro de las investigaciones dedicadas al análi sis de las organizaciones a gran escala, "otros puntos de vis ta que manejan distintas variables como los aportados por Ben dix, Dubin, 1973, Blau y Strike entre otros, pero en resúmen- todos ellos enfocan como señala Simon las maneras como se in- terfieren las necesidades de los individuos, el grupo de tra- bajo primario y la gran organización, para afectarse recípro- camente". (March y Simon 1961).

Michel Crozier, y su Teoría del Fenómeno Burocrático.

Durante tres años Crozier (1971), analizó el comportamiento de los empleados y funcionarios de dos administraciones francesas; su conclusión es contundente; el fenómeno burocrático que tantas reacciones suscita, no es la prefiguración del porvenir sino un legado paralizante del pasado. Rutina y rigidez se desarrollan en un ámbito de relaciones de autoridad demasiado opresivas, dentro del cual las personas no tienen otro recurso de defensa.

Para explicar la génesis del sistema burocrático, Crozier define en el año de 1960, una nueva teoría de la organización, fundada en el análisis de la estrategia de los individuos y los grupos.

Crozier (1969), hace una crítica aguda a las investigaciones sobre burocracia de Merton, (1940), Selznick, (1949) y Gouldner (1954) y dice:

- "Ninguna conclusión puede sacarse de su exposición, sobre si la resistencia del factor humano, cuya amplitud, nos demuestra, afecta o no en la tendencia general a la burocratización, o si tiene o no consecuencias indirectas en las limitaciones de lo que puede ser la racionalidad, en el seno de una organización. El análisis de -

Gouldner, el mejor en este punto, no pasa de estático".

- "Las contribuciones se apoyan en las teorías sobre la conducta humana, mismas de que se sirvieron los practican tes e investigadores en tiempos de las relaciones humanas. Si se quiere ir mas lejos, no se pueden menos que admitir que los miembros de una organización no son solo pacientes de motivaciones afectivas, sino que actúan como seres autónomos, con estrategia propia; es decir, que debe cedérseles todo el lugar que merecen a los problemas de relaciones de poder, que no son sino sus consecuencias operativas."

Crozier, (1969) propone, que se llame "régimen burocrático de organización" a "todo sistema organizativo en el que el circuito de errores-información-correcciones funcione mal, y en el que por esa causa no pueda haber rectificación y adaptación rápida de los planes de actividad según los errores cometidos. En otras palabras, organización burocrática será la que no llegue a corregirse en función de sus errores. Los modelos de actividad burocrática a que obedece, como son la impersonalidad de las reglamentaciones y la centralización de las resoluciones, están de tal modo estabilizados, que se convierten en parte integrante de su equilibrio interno".

Visto desde cierta distancia, el modelo característico -

de un sistema burocrático y que causa la persistencia de los círculos viciosos, podría resumirse así: "la rigidez con que se determina el contenido de las tareas, las relaciones entre las tareas y la red de relaciones humanas necesarias para su cumplimiento, hacen difícil la comunicación de los grupos para mejorar su posición en la lucha por el poder en el seno de la organización. "Tal conducta provoca cada vez nuevas presiones en pro de la centralización y la impersonalidad pues estas ofrecen, en un sistema así, la única solución visible para contrarrestar y neutralizar los abusivos privilegios que aquéllos individuos y aquéllos grupos han adquirido en parecidas circunstancias anteriores". Crozier (1979).

En el análisis de los dos casos tomados como ejemplos, se puso, en evidencia el carácter central de los problemas de poder en el origen del fenómeno burocrático.

"Las estructuras paralizadoras y los casi ineludibles mecanismos rutinarios que pudimos describir -dice Crozier-, parecen estar estrechamente asociados con los temores, las aspiraciones y los comportamientos de todos los participantes en materia de poder y relaciones de dependencia.

"En la práctica, todas las grandes organizaciones, y sus miembros disponen de informaciones, por lo tanto de posibilidades de previsión y por último de fiscalización y poder,-

por la sola razón de su lugar en la pirámide jerárquica." Crozier (1969).

"Dos tipos de poder han de tener tendencia a desarrollarse a partir de las situaciones de incertidumbre que exige la intervención humana.

El poder del experto o perito, es decir aquél por el que un individuo dispone de capacidad personal para fiscalizar una fuente determinada de incertidumbre que afecte al funcionamiento de la organización".

"El poder jerárquico funcional, es decir el que poseen ciertos individuos, por su función dentro de la organización para vigilar el poder del experto y sustituirlo al llegar su límite." Crozier (1969).

"Cada miembro de la organización, hasta el más humilde, en cierto modo y en cantidad sumamente variable, eso sí, pero jamás nula, dispone de un mínimo de poder sobre las personas cuyo desenvolvimiento depende de algún aspecto de lo que él decida o de su diligencia. (Los trabajadores colocados en los puestos más rutinarios conservan cierto poder sobre sus superiores, dado que sus resistencias, negligencia y mal rendimiento pueden perjudicar la carrera de éstos). Crozier (1969).

"El director tiene que disponer de poder sobre sus subordinados, de poder formal para tomar decisiones en última instancia, y de poder informal para negociar con cada miembro y cada grupo de la organización para que éstos acepten sus decisiones".

"Para conseguirlo dispone de dos medios de presión: la racionalización, o mejor dicho, el poder de dictar reglas generales, y el poder de hacer excepciones e ignorar las reglamentaciones cuando le convenga". Crozier (1969).

"La estructura formal y las relaciones informales, así vistas, se completan y compenetran mutuamente. No puede estudiarse sino juntas y a la luz de las condiciones objetivas de la lucha por el poder". Crozier (1969).

C. SITUACIONES DISFUNCIONALES TÍPICAS DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL BUROCRÁTICO.

1. Relaciones de Poder, Centralización en la Toma de Decisiones.

En el supuesto ideal de Weber, el burócrata posee los atributos de imparcialidad, conocimiento profesional y obediencia a los superiores. Su deber no es otro que cumplir las reglas y normas procedentes de arriba. En el caso de que sus opiniones personales difieran de las de su superior, debe posponerlas y extremarse en la más fiel ejecución de

las órdenes recibidas.

"Cuando se contempla la organización burocrática conjuntamente considerada, esta formulación ideal y típica de la función del burócrata y del político supone que la totalidad del aparato es un simple instrumento en manos de sus dominadores". Mouzelis (1973).

El dirigente político se caracteriza, en cambio, por estar comprometido, en principio en la lucha por el poder.

"Muy a menudo, los dirigentes dependen de la información proporcionada por el burócrata, consiguientemente pueden encontrarse por completo a merced de sus inferiores, el conocimiento especializado puede ser utilizado como una poderosa arma del burócrata contra su dirigente político, sobre todo a la vista de la creciente complejidad de las tareas burocráticas. De hecho la cabeza política de la burocracia no suele ser un experto en cuestiones administrativas y, consiguientemente, no está en condiciones de controlar al burócrata ni de comprobar hasta qué punto éste ejecuta con fidelidad sus órdenes. Mouzelis (1973).

Los burócratas que no tienen la base, están temerosos de perder sus empleos por lo que son mejores cumplidores de las órdenes de sus superiores. Esta ventaja estratégica

del cabeza de la burocracia está reforzada por las luchas internas entre los burócratas, lo que facilita al superior el control del burócrata recalcitrante, dada la ayuda que le prestarán sus compañeros de trabajo que están en contra de él.

'Además de estas relaciones de jurisdicción del poder, Weber encuentra inherente a toda burocracia la tendencia a la superexpansión de sus funciones en áreas que idealmente deberían quedar fuera de su jurisdicción". Mouzelis (1973).

"Las relaciones humanas que se establecen con ocasión de los fenómenos de poder, no son tan sencillas ni previsibles como en los esquemas behavioristas de tipo estímulo-respuesta en la que se basaron los psicólogos sociales y los investigadores estadounidenses que han estudiado científicamente la conducta humana dentro de las organizaciones". Crozier (1969).

"El estudio objetivo de los problemas de poder parece no haber progresado gran cosa desde Marx.

La teoría racionalista clásica de la organización --- científica, pretendía ignorar completamente el problema; el modelo en que se apoyaba excluía las relaciones complicadas y ambigüas que se desarrollan en torno a las relacio -

nes de poder". (Crozier, 1969).

"Un sistema por completo racional no puede ponerse en práctica a menos que se crea que solo existe una solución única y perfecta, para cada problema planteado, solo con una perspectiva así, dentro de una racionalidad a la vez totalitaria y paupérrima, se puede tener la pretensión de eliminar el albedrío en las relaciones humanas y considerar que los disgustos visibles que se registran, dependen de la supervivencia de un orden antiguo destinado a parecer por los progresos de la racionalización". Crozier (1969).

"Los diferentes peldaños de la jerarquía con una fuerte tendencia de inspiración racionalista tienden a suprimir toda relación de poder; predomina la idea de la solución única, reglas sumamente estrictas prescriben la conducta de cada una en todas las circunstancias y nadie conserva, teóricamente al menos, libertad de apreciar a su modo tanto la índole del problema que se plantee, como el camino que deba seguirse en su solución. Pero como contraparte encontramos todo un género de negociaciones, presiones y reacciones. Finalmente, algunos miembros tienen poder sobre los otros en la medida en que la conducta de sus compañeros esté limitada por reglas y la de los primeros no. Crozier (1969).

"La realidad es por lo tanto, muy lejano al ideal administrativo que se había planteado.

El "One best way" ha sido solo un medio de defensa contra la incertidumbre. En realidad el hombre nunca ha sido capaz de investigar las soluciones óptimas y ha debido concentrarse con las simplemente satisfactorias que -- responden a uno o varios criterios particulares, pobres por lo general, con respecto a la complejidad del problema". Crozier (1969).

"Si los funcionarios que deben tomar las decisiones, no están en contacto con quienes deben acatarlas, en vano se reducirán las tensiones; la tensión propicia a la centralización; seguirá ejerciéndose al impulso de las frustraciones no remediadas. Todo esfuerzo por el desbloqueo y agilización del sistema chocará con la repugnancia general a las relaciones de dependencia. "Repugnancia y miedo que son consecuencias directas de las frustraciones engendradas por las relaciones paralelas de poder, la impersonalidad y centralización que tienden a crear una lucha en favor de más centralización y más impersonalidad". Crozier (1969).

A este respecto se incluye un comentario captado durante las entrevistas del Diagnóstico Organizacional.

"Administraciones anteriores no han tomado en cuenta al personal de Inventarios para los cambios que llevan a cabo, no permiten la participación ni aquilatan experiencia".

La rigidez con que se determinan las tareas y la red de relaciones humanas necesarias para su cumplimiento, dificultan la comunicación entre grupos entre sí y su mundo circundante. Las dificultades que de ello resultan, son usadas por los individuos y grupos para mejorar su posición en la lucha por el poder dentro de la organización. Este esquema de interpretación de Crozier, ya no se funda en las relaciones pasivas del "factor humano", sino en la índole activa del agente humano, que busca de todas maneras y en toda ocasión sacar el mejor partido posible de todos los medios que pueda disponer". Uno de los Jefes comentó en cuanto a la problemática de Recurso Humano.

"La finalidad de muchas personas que trabajan en esta oficina, es estar bien apoyados y conseguir todos los beneficios y prestaciones, no existe conciencia de trabajo ni responsabilidad."

2. Reglamentación Excesiva, Impersonalidad y Aislamiento de los Distintos Grupos Jerárquicos.

Robert Merton (1940), al analizar las fuentes del con

portamiento burocrático patológico, señala que "la estructura burocrática ejerce una presión constante sobre el funcionario para ser "metódico", "prudente", "disciplinado" de conformidad con los patrones prescritos de la acción; este énfasis, lo lleva a una transferencia de los sentimientos, desde los objetivos de la organización, hacia los detalles particulares del comportamiento requeridos por los reglamentos. Esto puede ser exagerado hasta el punto en que, la relación primaria con la conformidad a las reglas, interfiera con la realización de los propósitos de la organización".

Este efecto se observa también en las relaciones interpersonales de los ambientes burocráticos. Si las decisiones y la iniciativa individual le están vedadas a un jefe para delimitar atribuciones y funciones a sus subordinados, no le queda ningún poder sobre estos. Su rol se reduce a aplicar las reglas contenidas en los manuales de procedimiento y de organización, y a velar por la aplicación de la normatividad dictada al respecto. A su vez, los subordinados tienen poco poder para presionar y negociar con sus jefes ya que su conducta está, enteramente determinada por reglas.

A este respecto Crozier maneja la idea de que esta protección simultánea de superiores y subordinados, se traduce en aislamiento y su consecuencia es doble: por una parte se priva de toda iniciativa y se somete a reglas impuestas de afuera y,

por otra se libera de todo vínculo de dependencia personal. - Con un tipo así de relaciones se pierde cualquier valor afectivo tanto de parte de unos, como de otros. Siempre queda un poco de incertidumbre que deja a los protagonistas cierto movimiento dentro del marco de las reglas, y por consiguiente la relación de dependencia y la negociación no se suprimen -- nunca del todo". Crozier (1969).

Unos comentarios que se refieren a esta situación fueron captados a través del Diagnóstico:

- "Nosotros (los jefes) no administramos realmente al personal, ingresan recomendados que no están capacitados, el Sindicato fomenta distintos horarios y ausentismo, los salarios no pueden ajustarse a la responsabilidad por lo que nadie quiere tener cargos de más jerarquía. Además se saben impunes, - los reportes disciplinarios no tienen repercusión, por lo que es contraproducente aplicarlos; para que cumplan con lo mínimo que es su obligación, necesitamos ofrecerles permisos o tiempo de trabajo, porque de otro modo nos hacen tortugismo o nos bloquean el trabajo".

Otro rasgo fundamental del Sistema de Organización Burocrático, es que cada categoría jerárquica, cada estrato, se halla completamente aislado de los demás, la comunicación será escasa entre ellos.

Se requiere la igualdad entre los miembros de un mismo estrato siendo una diferencia aceptada, la antigüedad, los conflictos internos del estrato desaparecerán ante los conflictos entre estratos. El individuo de un estrato será impulsado sobre todo, por los intereses de su grupo y le será imposible zafarse de la fiscalización de sus compañeros, por lo tanto la presión del grupo de compañeros queda como único factor regulador de la conducta fuera de los reglamentos. Crozier (1969).

Respecto a esta fuerza que viene del grupo y que maneja la actuación individual, Lester y French (1948), suponen "que es restrictiva, impide abandonar el grupo y, acaso suscita fuerzas impulsoras que hacen permanecer en él, lo cual supone la existencia de reacción alternativa a la frustración, que no ha de ser escapar del campo. Tal alternativa es la agresión. La cohesión fuerte proporciona fuerza para que los miembros se atrevan a expresar la agresión que de otro modo se reprimiría".

Las fuerzas motivacionales inducidas en el individuo por un subgrupo fuerte, pueden ser más poderosas que las inducidas por la administración. La presión del grupo de compañeros constituye como señala Crozier, "uno de los elementos esenciales de tener en cuenta para comprender el "espíritu de cuerno" de los burócratas y su "ritualismo". El "desplazamiento de -

finés" no tiene sentido sino porque constituye para el grupo un medio indispensable de protección contra los otros grupos y contra la organización".

La presencia de esta situación origina actitudes como -- las siguientes, expresadas por algunos jefes al referirse a -- la problemática en la Administración de Recursos Humanos y al Factor Humano.

- "Las Delegaciones Sindicales, incitan a tomar la posición política en forma personal, haciendo ataques verbales y retando a los que están en desacuerdo con ellos fuera del trabajo, holgazanean, platican y quitan el tiempo al trabajador, le ofrecen licencias, comisiones y protección".

- "La gente se sabe impune y se niega a trabajar, va a -- dormir o a platicar".

- "El personal está desunido y toma represalias obstaculizando el trabajo, la comunicación y colaboración".

3. Resistencia al Cambio y Rigidez.

El análisis funcional que realiza Crozier (1969), al res-

pecto de este factor, solamente logra desmontar el mecanismo, su primera observación se refiere a la rigidez; afirma que un sistema de organización cuya principal característica es la rigidez, no puede naturalmente adaptarse con facilidad a los cambios y tiende a resistirse a cualquier modificación.

Las organizaciones burocráticas como señala Crozier, "no dejan las iniciativas de cambio en manos de personal jerárquico menor, que muchas veces, es quien tiene conciencia de su necesidad y la experiencia necesaria para innovarlo, por lo general, los centros de decisión están lejos de todo contacto con los problemas concretos. Las decisiones se toman casi siempre en la cúspide".

"A causa del bloqueo de las comunicaciones los dirigentes no pueden ni recibir advertencias previas, ni preven nada seriamente por sí mismos. Cuando al fin se enteran, les es muy difícil decidir a voluntad, trabados por las reglamentaciones con que pueden chocar. Un sistema burocrático por lo tanto, no admite el cambio si no se han producido disfunciones tan graves, que no pueda hacerles frente". Crozier (1969).

En su análisis funcional de la rigidez y la resistencia al cambio, Crozier afirma que "la rigidez burocrática no puede mantenerse mas allá de ciertos límites ni sus disfunciones pueden reforzar los círculos viciosos que los engendran, sino den

tro de cierto márgen. "El otro aspecto del problema de rigidez, es la manera particular de como una organización burocrática se adapta al cambio. El análisis de Crozier (1969) sugiere lógicamente que "en una organización burocrática los cambios han de operarse de arriba hacia abajo, y han de ser universales, es decir referirse al conjunto no en bloques no pueden sobrevenir ni gradualmente, ni por piezas o fragmentos.

Para que sobrevenga un cambio se esperará a que la disfunción que lo exija esté en el punto de amenazar la estabilidad misma de la organización, entonces las decisiones sobre el cambio se aplicarán al conjunto y hasta a los sectores que no han estado afectados por la disfunción".

"El proceso de cambio en las organizaciones burocráticas se enfrenta a largas dilaciones inevitables, provocadas por una serie de resistencias que debe vencer hasta llegar a una crisis necesaria y profundamente sentida por los que la sufren, volviéndose la crisis un elemento distintivo del Sistema Burocrático". Crozier (1969).

Crozier (1969) afirma al respecto que "el ritmo esencial que caracteriza a una organización burocrática es la alternación de largos períodos de estabilidad y cortos períodos de crisis y cambios, que el burocrático, es un sistema que no se corrige en función de sus errores, y es también demasiado rí-

gido para adaptarse a las transformaciones que la acelerada evolución de las sociedades industriales, hace cada vez más imperiosas y necesarias".

En el capítulo de Evolución de la Reforma Administrativa en México, Carrillo (1980), hace mención a los efectos de la resistencia al cambio como obstáculos encontrados para la aplicación del Plan de Reforma; sobre el particular menciona como resistencias humanas:

a) Actitudes no participativas. Se tiende a evitar delegar responsabilidades en niveles inferiores, lo que, aunado a la inercia burocrática, genera actitudes no participativas en los niveles medio y operativo del sistema y origina indiferencia hacia los esfuerzos reformadores, así como resistencia para asumir responsabilidades.

b) Persistencia en expectativas negativas tradicionales. Para justificar las actitudes no participativas y reforzar la inercia del sistema, se originan rumores y desconfianza que se traducen en frases tales como: "nunca se podrá acabar con el burocratismo", "siempre privará la improvisación", "es imposible acabar con la corrupción", entre otras.

c) Existencia de intereses creados. Debe preverse también la posibilidad de la resistencia y oposición franca a las

reformas, cuando estas afectan los privilegios e intereses -- creados de diversas personas o grupos que pueden estar tanto dentro como fuera de la administración.

Algunas situaciones del área estudiada a través del Modelo Dorreg ponen de manifiesto la disfunción analizada:

"El sistema de Registro analítico que en el pasado fué eficiente, no ha evolucionado a la velocidad que requieren -- las necesidades del Instituto y es ineficiente, los intentos por implantar un sistema eficiente y actualizable, han quedado inconclusos o han fracasado".

"Los jefes no administran realmente al personal, lo cual dificulta mucho la prestación de servicios, las soluciones a esta situación no han contado con el apoyo de niveles jerárquicos superiores".

4, Evasión de la Realidad.

Marx señaló que a través del proceso de alineación, las - fuerzas sociales escapan del control del hombre, alcanzan una existencia independiente y se vuelven finalmente contra él, - su creador. Esta noción encaja admirablemente en el caso de la burocracia. Realmente, según Marx, de la burocracia deviene una fuerza autónoma y opresiva, que es sentida por la mayo

ría del pueblo como una entidad misteriosa y distante, como algo que, no obstante que determinan sus vidas, está mas allá de su control y comprensión, como una especie de divinidad ante la cual uno se siente azorado y desvalido. Esta actitud está desde luego reforzada por la creación del burócrata de una serie de mitos y símbolos especiales que santifican y mitifican aún más su posición. Marx citado por Mouzelis (1973).

De esta forma, la burocracia acaba convirtiéndose en un mundo cerrado, una especie de casta que guarda celosamente sus secretos y prerrogativas, y que presenta al mundo exterior un frente unitario de silencio y hostilidad. Mouzelis (1973).

Como señala Crozier (1969), en cualquier organización se encuentra con igual fuerza la tendencia a escapar de la realidad. Es una tentación a la que todas las organizaciones sucumben por lo menos parcialmente, y corresponde con exactitud al "fenómeno burocrático" que se ha tratado de definir. Reglamentaciones impersonales que eliminan en forma arbitraria las dificultades, una centralización que impide conocer suficientemente los hechos, son otros tantos medios "burocráticos" de estorbar las adaptaciones y los cambios que de otro modo se mostrarían inevitables. Crozier (1969).

La huida de la realidad no solamente es una postura hacia el mundo externo, se encuentra también dentro de la misma buro

cracia. "El burócrata no se preocupa por el carácter opresivo y parasitario de su tarea, por el contrario piensa que es indispensable al interés general, y ésta autoilusión se consolida en el interior de la burocracia por medio de una jerarquía y disciplina estricta y la veneración del burócrata a la autoridad". Mouzelis (1969).

Marx ha acentuado la falta de iniciativa e imaginación -- del burócrata, su miedo a cualquier tipo de responsabilidad, esta incompetencia no intimida a los burócratas, que se consideran paradójicamente capaces de hacer cualquier cosa. En realidad, tratan continuamente de extender sus funciones y dominación para consolidar así sus prerrogativas. A través de este "imperialismo burocrático", el burócrata trata de persuadirse de que tiene una útil e importante función a realizar. Este proceso de autoengrandecimiento va acompañado, además de lo -- que Marx llama "El sórdido materialismo de la burocracia": la lucha interna por la promoción, el carrerismo, el apego infantil a símbolos triviales, la defensa de status y prestigio. -- Marx en Mouzelis (1979).

Específicamente en México durante la Reforma Administrativa (sexenio 1971-1976), Alejandro Carrillo menciona como uno de los principales obstáculos encontrados, la persistencia de expectativas negativas tradicionales. Para justificar las actitudes no participativas y reforzar la inercia del sistema.

Crozier (1969) interpreta desde su experiencia esta situación de la siguiente manera: "si las posibilidades de realizar se están institucionalizadas y la competencia se ha vuelto -enteramente formal- y ajena a las relaciones de trabajo, el aislamiento resultante ofrece una protección pero al precio de un aislamiento respecto de la realidad, difícil de sobrellevar. - Están seguros, la sanción de los hechos no los alcanza, más -- precisamente por eso no pueden medir su esfuerzo. El alejamiento de la realidad, la imposibilidad de medirse, crean una especie de ansiedad, diríase secundaria, por la cual los problemas de relaciones humanas adquieren importancia extraordinaria en el sistema burocrático. Por eso es un mundo de luchas mezquinas por el prestigio y de ínfimas querrelas imposibles de zanjar, en perpetua guerra de trincheras.

En parte se liberan de las angustias del hombre moderno, inseguro de su posición en el mundo, pero acrecientan en cambio su miope visión de las cosas, su encono en la lucha por el poder; que son los caracteres específicos de un sistema social demasiado rígido. Lo que los burócratas ganan en seguridad, lo pierden en realismo". (Crozier, 1969).

Las siguientes manifestaciones captadas en el diagnóstico, corroboran algunas afirmaciones expresadas en este aspecto disfuncional.

"Descontento del personal!"

"Actitudes de influyentismo!"

-El personal está desunido y toma represalias obstaculizando el trabajo y comunicación.

"El trabajo es de baja calidad, constantes errores, carencia de iniciativa, se les dificulta seguir un procedimiento, ¡Ah pero eso sí, conocen muy bien sus derechos y --- prestaciones!"

"Como no puede ajustarse el tabulador a las funciones, los jefes están descontentos, pues ganan menos que sus subordinados, (por la antigüedad) casi nadie quiere tener cargos que impliquen responsabilidad!"

D. CONSIDERACIONES FINALES.

Un modelo ideal como el planteado por Max Weber, construido en abstracto y al margen de todo contexto real, está muy lejos de producir la máxima eficiencia. Podría pensarse que son las características del modelo burocrático ordenadas en forma racional y arbitraria y no a partir de la observación de las tendencias naturales del comportamiento humano, lo que ha provocado una serie de conductas indeseables y contrarias a la finalidad original.

A este respecto señala Crozier, (1969) que en la medida en que una sociedad y en un momento dado los individuos se en -

cuentren vulnerables, será necesario para asegurarles protección, recurrir a círculos viciosos burocráticos".

La burocracia es uno de los problemas claves de la Sociología, y de las Ciencias Políticas y del Comportamiento Humano.

La cuestión de si la burocracia seguirá permaneciendo como instrumento o por el contrario se convertirá en el auténtico dirigente, depende del análisis, identificación y adecuada manipulación de una serie de complejos factores inherentes a ella.

En nuestros días como señala Crozier (1969), el problema de la burocracia sigue siendo una zona incierta y rebelde al análisis científico.

"Habría que demostrar cuáles son las condiciones de desarrollo y los límites de las disfunciones burocráticas generadoras de rutina y opresión. La disfunción burocrática es más compleja que como aparece, pero no se emprende todavía el estudio de sus relaciones mutuas y sus simbiosis". (Crozier, 1969).

CAPITULO II

LA BUROCRACIA COMO ORGANIZACION

A. ORGANIZACION: DEFINICION Y LIMITES.

El concepto de Organización procede del hecho de que "el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo, tiene que basarse en los demás para lograrlo -- (Shein, 1972).

Las Organizaciones son importantes, la gente pasa mucho tiempo en ellas. "La masa laboral, es decir la parte más importante de la población adulta, pasa más de una tercera parte de sus horas hábiles en las Organizaciones que la emplean, además se relaciona durante su tiempo libre con otra serie de Organizaciones de donde recibe servicios o a las que pertenece voluntariamente. El niño en su vida, destina también un tercio o más de su tiempo, a la organización escolar, y un número incontable, de otras organizaciones ocupan su tiempo libre".

"En nuestra sociedad, los niños y amas de casa que no trabajan, son los únicos grandes grupos de personas cuyo comportamiento no es substancialmente el que corresponde a estar en una organización, por lo anterior, para la mayoría de la gente, las organizaciones formales representan la parte más importante de su ambiente". (March y Simon, 1961).

"Las Organizaciones se componen de un conjunto de personas que actúan unidas, son ensambles de seres humanos que interactúan y son los más grandes ensambles en nuestra sociedad, que nunca hayan sido ensamblados en un sistema coordinador central. Estos sistemas coordinadores no están desarrollados hasta el grado del Sistema Nervioso Central, en los organismos biológicos superiores las organizaciones son más un gusano que un simio". (Organizations de March y Simon en Dubin, 1964).

Al intentar definir los límites exactos que comprende una Organización ó a lo que puede llamársele o no una Organización, debe recordarse el concepto que al respecto mencionan March y Simon, "Estamos tratando con fenómenos empíricos y el mundo tiene una manera incómoda de ser, de no dejarse encajar en clasificaciones claramente determinadas".

B. TEORIAS DE LA ORGANIZACION.

El estudio de las organizaciones humanas son más importantes de lo que se ha reconocido hasta ahora, la forma de agilizar las tareas de coordinar acciones, de lograr hacer del trabajo una acción gratificante y de obtener resultados positivos de las acciones de un grupo, ha ocupado la mente de muchas personas, a pesar de ello los temas al respecto ocupan un lugar insignificante en la ciencia moderna. Al respecto March y Simon (1961), señalan la mínima importancia que la ciencia moderna ha dado a su

estudio, la escasez de teorías sobre organizaciones que no puedan ser catalogadas como de la rama científico-sociales, y por último que se ha escrito muy poco porque se sabe muy poco sobre ello, además lo escrito contiene muchas afirmaciones, pero poca evidencia para determinar mediante las normas científicas usuales de comprobación, si estas afirmaciones valen efectivamente para el mundo real".

Los siguientes puntos resumen algunas ideas principales-- que se han desarrollado sobre Organización y Administración, - al fin de ubicar dentro de estas teorías a la organización burocrática, ámbito en el que se desarrolló el estudio de que se ocupa esta tesis.

1. La Teoría Mecánica.

"Frederik W. Taylor y sus colaboradores, debido a circunstancias históricas de sus puestos y educación, así como a los problemas específicos con que se enfrentaron en la industria, desarrollaron una teoría llamada correctamente mecánica, en la que se partía de la suposición de que el miembro de una Organización es esencialmente una unidad fisiológica adjunta a las máquinas, en la realización de trabajos de rutina productivos". (March y Simon, 1961).

Desde este punto de vista, desarrollaron medios para es -

des de producción del empleado individual, lo cual ha sido muy útil en las funciones y procesos de mecanización y automatización". (Mouzelis, 1973).

La siguiente teoría resulta complemento o extensión del taylorismo; en ella la inquietud por la racionalidad pasa del puesto de trabajo a la estructura total de la organización.

2. Teoría Científica de la Dirección Administrativa.

"Este cuerpo de teorías, tienden a llevar su análisis del trabajo a un nivel de conocimiento y comprensión superior, pero también contienen una preocupación por las propiedades humanas neurofisiológicas más sencillas y las clases más sencillas de trabajos que se manejan en las organizaciones". (Mouzelis, 1973).

El problema general a que se refiere la Teoría Formal en sí misma, es describir un cuerpo de principios que puedan hacer al director capaz de construir y administrar su organización. Como menciona Mouzelis, (1973), "lograr que, dado el fin general de la organización podamos identificar las funciones básicas necesarias para su realización (productivas, financieras, comerciales) y los trabajos unitarios para alcanzar los fines con la máxima eficiencia y con el mínimo de costo".

En este proceso de organización cada departamento se considera como un conjunto definido de trabajos que deben ser distribuidos entre los empleados del departamento y realizados por éstos. La teoría presupone que el conjunto total de tareas par-ciales está dado por anticipado.

"La aproximación no estudia el comportamiento actual, sino tan solo maneras ideales típicas de actuación en relación exclusivamente con los fines y funciones formales de la organización, en la creencia de que pueden ser descubiertos un cierto número de principios universales, (aplicados a toda organización) que reemplazarán a las tradicionales reglas intuitivas de la acción administrativa". (Mouzelis, 1973).

Dubin (1964), cuando se refiere a este cuerpo de teorías, comenta que "la atención administrativa se orientó como una forma de manipular la organización formal en la solución de problemas de operación, se consideró que cierta modificación de la organización formal podría curar las enfermedades organizaciona - les"

3. Teorías de la Escuela de las Relaciones Humanas.

El famoso estudio de Hawthorne, bajo la dirección de Elton-Mayo, puede ser considerado como el punto de partida y la principal fuente de inspiración de todos los subsiguientes en la li

nea de las Relaciones Humanas.

"La búsqueda en el medio físico, de variables causales - fué substituída por la encuesta, a la que se consideró instrumento más adecuado para la exploración de una situación compleja, cuya comprensión exige tener en cuenta no solo hechos externos sino las actitudes y sentimientos de los individuos respecto de tales hechos". (Mouzelis, 1973).

Según los mayoristas, el modelo común de comportamiento, - el conjunto de valores y creencias que emergen de la interacción de los individuos que trabajan juntos, puede ser contemplado como constituyente de un sistema social. Otro instrumento utilizado por la escuela ortodoxa es la distinción analítica entre organización formal e informal como variables internas del sistema social total construído por la empresa. (Mouzelis, 1973).

"Con el marco conceptual y los instrumentos analíticos expresados, la escuela ortodoxa trató de explorar las relaciones con la productividad de aspectos del comportamiento organizacional, tales como motivación moral, cohesión del grupo. El resultado fué el descubrimiento de la vida del grupo sobre el comportamiento del trabajador". (Mouzelis, 1973).

A partir de este hallazgo resultó evidente que el trabaja

dor no siempre se conducía con arreglo a las normas de la dirección y conforme a la lógica.

En conclusión y con el fin de restaurar la buena comunicación, se mantiene que la dirección no debe intentar destruir la organización informal, sino que por el contrario, debe tomarla en cuenta y asegurarse de que sus normas están en armonía con los fines de la organización.

"La aproximación interaccionista originada en Harvard, elabora el concepto de sistema sólido en el que no solo se presenta atención a lo que la gente siente y piensa (sentimientos), sino a las interacciones, actividades y sentimientos, es decir, las tres partes integrantes del sistema se relacionan de modo tal que el cambio de una de ellas influirá necesariamente en las otras. Por ello, la primera y más importante labor del interaccionista, consiste en identificar la estructura interaccional del sistema, lo cual exige:

- Identificación de las personas interactuantes.
- Registro del orden de las interacciones.
- Medición de la duración y frecuencia de las interacciones.

La atención que los interaccionistas prestaron a la estructura tecnológica vino a colmar un cierto vacío del movi-

miento mayorista, que, exagerando la importancia de la organización informal, había infravalorado la organización formal". (Mouzelis, 1973).

"Los teóricos de la escuela de las Relaciones Humanas evitaron la elaboración de toda teoría preconcebida que necesariamente tendría que limitar el objeto de su análisis y procuraron tomar en consideración todas las fuerzas de algún modo influyentes en el comportamiento organizacional". (Mouzelis, 1973).

"La escuela de las Relaciones Humanas ante la inconclusión de sus resultados y las numerosas críticas dirigidas a la trivialidad de sus hallazgos, ha tenido que orientar la investigación en un sentido mas comprensivo". (Mouzelis, 1973).

Así, Donald Pelz, tras algunos infructuosos intentos de relacionar las prácticas de dirección y control con la actitud general de los empleados, encontró que "esta no dependía tan solo de la naturaleza de aquéllas prácticas sino también de la posición en la jerarquía organizacional del responsable de la supervisión". (Citado por Mouzelis, 1973).

Así con el cambio de enfoque -al pasar de la sola consideración del grupo a la de la organización en general-, muchos problemas anteriormente infravalorados volvieron a reconside--

rarse, reduciéndose con ello la distancia entre la escuela de las Relaciones Humanas y los estudiosos de la burocracia.

De hecho, la larga discusión en torno a los métodos y hallazgos de la escuela de las Relaciones Humanas ha confundido más que clarificado los casos. La causa de ello está en que - "muchos críticos, despreciando la diversidad y el carácter cam biante de la escuela, la atacan en conjunto, y sucede que sus críticas son sólo válidas para ciertas subescuelas o para una cierta fase de desarrollo". (Mouzelis, 1973).

"El único defecto fundamental que parece común a toda la escuela es el de haber pretendido solucionar todos los grandes problemas organizacionales prestando atención únicamente al in dividuo y a los pequeños grupos, sin entrar nunca a considerar la organización en su conjunto". (Mouzelis, 1973).

"Así pues si la orientación humanista de la escuela deter minó los problemas objeto de estudio, sus inquietudes metodoló gicas determinaron la manera de proceder en el análisis".

Desde este punto de vista se comprende que la estrechez de la perspectiva de la escuela de las Relaciones Humanas haya he cho olvidar que "una empresa no es sólo una organización, sino una organización económica con problemas específicos y por lo menos en nuestra sociedad, con una estructura de poder que, de

bido a la divergencia de intereses, hace inevitable el conflicto social".

La conclusión es que las aportaciones de la escuela de -- las Relaciones Humanas, pueden ser útiles pero en un grado mucho más limitado que el que sus autores pretendieron". (Mouzelis, 1973).

El optimismo excesivo sobre la participación o la supervisión permisiva, solo puede explicarse por la escasa importancia que se concedió a la estructura de poder de la empresa y por la presunción, tan a menudo repetida, de que "los trabajadores y los directores son independientes y partes en la comunidad de intereses que constituye la empresa. Estas teorizaciones olvidan el truismo ya hace tiempo expresado por Simmel, según el cual interdependencia no solo implica colaboración sino también conflicto, -especialmente si las partes interdependientes- por una u otra razón, no se encuentran en pie de igualdad, sino en relación jerárquica". (Mouzelis, 1973).

"La Escuela de las Relaciones Humanas no solo ha revolucionado la teoría clásica de la ordenación científica al acabar con su orientación formalista y plantear por primera vez, de modo global, el problema de comportamiento en la empresa, -sino que ha cubierto también un gran vacío existente en los estudios sobre burocracia, al ser los primeros en mostrar porqué

concretos mecanismos, los fenómenos ocurrentes a nivel organizacional y social se ponen en relación con los comportamientos concretos que se producen a nivel individual y de grupo". (Mouzelis, 1973).

4. Teoría de la Decisión Gerencial.

Las teoría arriba citada, se encuentran principalmente en los escritos de Herbert A. Simon, (1977) su más ilustre representante quien señala que "los estudios de administración deben poner especial énfasis en los aspectos racionales del comportamiento humano, el miembro de una organización, más que un instrumento o un agente autónomo de conductas y emociones es un tomador de decisiones y solventador de problemas".

Según March y Cyert, "cuasi resolución del conflicto, evitación de la incertidumbre, estudio de problemas y aprendizaje, son los principales elementos con qué proceder a la construcción de una teoría general de la toma de decisión organizacional".

Es esta perspectiva, se presta atención a los centros de decisión y a las interconexiones que los canales de comunicación establecen entre los mismos. En realidad, "la información que por ella se transmite, constituye las bases del control y de la toma de decisiones organizacionales. Y siendo esto así,-

no puede sorprender que los principales conceptos de este modelo, estén tomados de la Cibernética y la Ingeniería de la Comunicación". (Mouzelis, 1967).

En la aproximación que ahora nos ocupa, el énfasis no se pone ni en los valores, ni en los roles, sino en el Sistema de Control General de la Organización por el que la Organización camina hacia el cumplimiento de sus fines". (Mouzelis, 1967).

Para el estudio de los problemas expuestos, los teóricos de la organización, han desarrollado la técnica de simulación-experimental que trata de reproducir en la máxima fidelidad posible y en condiciones de cuasi-laboratorio, la vida real de una organización, con el fin de estudiar algunos de los caracteres y problemas mas importantes de su proceso de toma de decisiones.

"La Teoría de la Organización, ha demostrado lo escaso e inadecuado de nuestro conocimiento de los aspectos racionales del comportamiento organizacional, así como lo urgente que resulta estudiar la estructura formal, tal cual se presenta en la realidad y antes, en todo caso, de pasar a formular principios acerca de cómo debería de ser". (Mouzelis, 1967).

Otro de los caracteres principales de la Teoría de la Organización, es su llamada "vocación integradora y su pretensión

de conseguir un cuadro conceptual capaz de dar cuenta, tanto de los aspectos racionales, como de los no racionales del comportamiento organizacional en el que pueden encajar todos los hallazgos empíricos importantes acerca de las organizaciones". (Mouzelis, 1967).

Serra Ramoneda en el Prólogo de Teoría de la Organización dice: "El libro de Simon y March resume teorías existentes, -- lanza otras nuevas, ensambla conocimientos provenientes de disciplinas hasta ahora inconexas, logrando dar de primera intención una visión suficiente e internamente consistente de los fenómenos que tienen lugar en las organizaciones. Con ello han realizado la estructura del edificio, tan sólo faltan obras accesorias. Otros son los que deben encargarse de realizarlas, de verificar la consistencia externa de estas teorías".

"En la construcción de esta estructura los autores han utilizado conocimientos provenientes de un sinnúmero de disciplinas: Psicología, Sociología, Economía, han aportado su grano de arena a la tarea". (Serra Ramoneda en Teoría de la Organización de March y Simon, 1961).

"Estas teorías, aisladamente, han sido incapaces de predecir el comportamiento humano en las organizaciones, por su excesiva unilateralidad, por ello, la Teoría de la Organización, exige un compendio de cada una de estas tres visiones parcia -

les, unilaterales y deformadas del hombre. De ahí la necesidad de conjugar estas disciplinas, perdiendo el respeto a los límites convencionalmente establecidos". (Serra Ramoneda en March y Simon 1961).

Mouzelis, 1967 opina que "esta capacidad integradora se detiene, en el nivel de la toma de decisión individual. Cuando de este nivel se pasa a la consideración de la organización en su conjunto, el carácter integrador de la teoría desaparece".

Cuando se considera a la organización como un sistema de información, es muy difícil, comenta Mouzelis, 1967 dar cuenta de su cultura, de su sistema de status y, en general, de todos los demás rasgos organizacionales tradicionalmente comprendidos bajo el rótulo de organización informal. El resultado es pues una aproximación que se pretende integrar pero que resulta limitada de hecho. Contemplándose desde esta perspectiva, la Teoría de la toma de decisiones, no difiere mucho de la de las Relaciones Humanas. Ambas se centran en los aspectos psico-sociológicos de la organización y ambas tratan de camuflar la estrechez de su objetivo formulando generalizaciones respecto de la organización total, sin disponer del marco conceptual adecuado para ello".

Michel Crozier (1969), opina que "el método neorraciona -

lista no ha servido hasta ahora, mas que para el estudio de la toma de decisiones a nivel de directores".

James C. March y Herbert Simon, -dice Crozier- "han aportado aclaraciones singularmente útiles, sobre la conducta racional, y con su análisis de todas las series de factores que pueden efectivamente limitar el ejercicio de la racionalidad, permiten tratar los problemas de poder con mucho mayor realismo".

Dentro de la perspectiva de estos autores, Crozier analiza los resultados que obtuvo de sus estudios de casos.

C. LA BUROCRACIA Y SU UBICACION EN RAZON DE LAS TEORIAS ORGANIZACIONALES.

Los estudios modernos sobre burocracia datan de Weber -- (1946), quien "deseaba mostrar a la Organización Burocrática como una solución racional a las complejidades de los problemas modernos. Mas específicamente quizo mostrar de qué manera la Organización Burocrática supera los límites decisorios o "computativos" de los individuos o de formas alternativas de organización (por ejemplo, a través de la especialización, división del trabajo, etc)" (March y Simon, 1961).

"Weber parece tener más rasgos en común con Urwick, Gu -

lick y otros, que con los teóricos que se consideran sus continuadores (Merton, Gouldner, etc.):

Ciertamente, Weber va mas allá del modelo de "Máquina" - en una forma significativa. En particular analiza con bastante detalle la relación entre un empleado y su oficina. Pero, en general, Weber percibe la burocracia como un método para utilizar habilidades especiales, y no se fija demasiado en el carácter del organismo humano". (March y Simon, 1961).

"Muchos de los problemas centrales para el análisis del comportamiento humano en organizaciones a gran escala, provienen de la operación de los subsistemas dentro de la estructura total de la organización. Los estudios sociales del grupo de trabajo burocrático realizados hasta ahora, enfocan las maneras como se interfieren las necesidades de los individuos, el grupo de trabajo primario y la gran organización, para afectarse recíprocamente" (Crozier, 1969).

Weber nos presenta una visión bastante rica y matizada del desarrollo de la burocratización, "pero cuando afirma la superioridad de las organizaciones racionales modernas correspondientes a su "tipo ideal", puede uno preguntarse si en su ánimo esas organizaciones no se logran justamente a causa de sus aspectos malos, es decir en la medida en que reduzcan a sus componentes a una situación de molde preestablecido". (Mou

zelis, 1973).

"Entre los contemporáneos y sucesores de Weber que aplicaron al pie de la letra sus conclusiones, las contradicciones se acentúan y las inquietudes se generalizan. Por un lado la mayoría de los autores creen que el desarrollo de las organizaciones burocráticas responden al advenimiento de la racionalidad en el mundo moderno, y que la burocracia es por ese hecho intrínsecamente superior a todas las demás formas posibles de organización. Por otro lado muchos autores, a menudo los mismos, consideran a las organizaciones como especie de leviatanes por cuyo medio se prepara la esclavización del género humano". (Crozier, 1969).

"El pesimismo catastrófico del pensamiento revolucionario-occidental, como también el pensamiento antimanagerial de la Teoría Científica obedecen en lo profundo a que ni uno ni otro, se han desprendido verdaderamente del modelo mecanicista de análisis de la conducta humana que usaron Taylor y sus émulos. Precisamente la visión tayloriana de la acción puede creer que las grandes organizaciones modernas, como la historia para los marxistas, progresaron por su lado malo". (Mouzelis, 1973).

La teoría de las consecuencias inesperadas de Merton y las investigaciones que motivó, ofrecieron la puerta a la idea de que "los rasgos rutinarios y opresivos de la burocracia po-

dían deberse en realidad a la resistencia que el ser humano opone al esquema mecánico que se le impone, y constituir elementos de una especie de círculo vicioso, en que la propia resistencia, concluye por acrecentar la opresión del esquema contra el que se levanta. Las teorías de las disfunciones burocráticas son contemporáneas al descubrimiento del factor humano y del concepto de "relaciones humanas" en la industria, si se aceptan las conclusiones de las Escuelas Interaccionistas y Lewiniana, se vuelve casi tan difícil sostener la doctrina de Weber como creer en los dogmas de la organización científica del trabajo. Cuando se reconoce que las actividades humanas, dependen también de los sentimientos engendrados en los individuos por su pertenencia a un grupo o por sus relaciones interpersonales, habrá que reconocer asimismo que lo que se demanda racionalmente al individuo, no basta para determinar resultados constantes y previsibles, y que la eficiencia de una organización no puede resumirse en la combinación de capacitación, impersonalidad y jerarquía del "tipo ideal". (Mouzeliz, 1967).

Las relaciones entre la burocracia-organización racional, y la burocracia-disfunción, son más complejas que como aparecen en los organismos taylorianos y en sus críticos, pero no se emprende realmente todavía el estudio de sus relaciones mutuas y sus simbiosis (Crozier, 1969).

CAPITULO III

LA BUROCRACIA EN LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO.

Para llevar a cabo las grandes empresas encomendadas a una estructura de gobierno, es necesario contar con la colaboración de sus miembros. Contar con la voluntad e interés de quienes la integran ha sido siempre el problema fundamental para el Gobierno.

Crozier nos dice: si pasamos revista a los medios empleados durante siglos en las organizaciones humanas para obtener de sus miembros la necesaria conformidad, los tiempos modernos parecen caracterizarse por hondas transformaciones. Hace dos siglos, no más, se usaban medios violentos y directos, con su buena parte de compulsión desembozada. Por cierto las ideologías de tipo religioso ayudaban a identificarse con los fines de las organizaciones en que la gente se enrolaba, pero la conformidad así conseguida no estaba exenta de sus dosis de terror, pues esas ideologías se basan a menudo en el fanatismo y la intolerancia.

Los individuos pertenecientes a una organización quedaban marcados profundamente y para siempre por esa pertenencia, era imposible obtener conformidad sobre algo especial y temporario, solo comprometiendo a alguien de por vida se podía estar segu-

ro de su fidelidad, debían consagrarse por entero y sin la menor reserva a su función, irse de la organización era traicionarla; ninguna gran organización podía ser eficaz sin imponer condiciones así de rigurosas."

A fines del siglo XIX, Woodrow Wilson en los Estados Unidos, y Max Weber en Alemania, estimularon los estudios sobre las estructuras de gobierno y el análisis de diversos aspectos del macrosistema político y social en el que la administración pública se haya inserta. (Carrillo, 1973).

Por su parte, Lenin, Trotsky y Marx, interpretaron la burocracia Soviética de tal manera que pudiera ser compatible con el Marxismo. Su principal esfuerzo se dirigió no a estudiar el fenómeno de la burocracia en sí mismo, sino a ver cómo podían acomodar la realidad soviética a los imperativos teóricos, como el curso de los futuros acontecimientos fué haciendo este ejercicio intelectual cada vez más difícil, autores como Rizzi y Barnham, trataron más bien de encajar el Marxismo en la burocracia, es decir, aceptaron la dominación-burocrática como un rasgo central del régimen soviético y trataron de descubrir como un Marxista podría analizar una situación, que manifiestamente, no había sido prevista por Marx, (Mouzelis, 1973).

"Una especie de competencia hacia el futuro pareció for-

mar una nueva esperanza. Con el ataque incontenido, a lo que saben ineludible, pretenden conjurar el peligro que amenaza a la humanidad". (Crozier, 1969).

Alvin Gouldner observa de esos pensadores que están tratando de resucitar la "ciencia lúgubre" de comienzos del siglo XIX (la Economía Política). En lugar de decirnos cómo podían corregirse los defectos de la burocracia, se contentan con decirnos que la burocracia es inevitable.

"Durante los últimos 100 años se ha observado un formidable crecimiento en el número, dimensión, complejidad y poder de las Organizaciones de todo tipo. El Estado dispone de una inmensa maquinaria burocrática que exige, para poder funcionar, una acción más intensa y más profunda sobre la vida y los bolsillos de sus súbditos". (Serra Ramoneda en Teoría de la Organización, 1961).

A pesar de que en el pasado han existido administraciones burocráticas, solo con la emergencia del Estado moderno ha podido prevalecer la burocracia en la medida actual. Por otra parte, "este proceso de burocratización no se ha limitado únicamente al aparato estatal, no solo la Administración Pública se ha burocratizado de manera progresiva, la burocracia, como tipo de organización ha penetrado gradualmente todas las instituciones sociales". (Mouzells, 1973).

A partir de 1940 empezaron a desarrollarse algunos estudios serios y fundamentados sobre el tema. (Cap. II).

En nuestros días como señala Crozier (1979), "el problema de la burocracia sigue siendo una zona incierta y rebelde al análisis científico y una de las tierras prometidas de -- las profesiones de fé y de los mitos ideológicos de nuestro tiempo".

A. LA BUROCRACIA EN MEXICO.

Los distintos grupos que han ocupado el poder se han -- planteado como objetivo primordial lograr una administración y organización eficiente del país.

El Manifiesto y Programa de Gabinete de Don Benito Juárez 1861, contenía la siguiente afirmación.

"El instinto de la Nación, ilustrado por las decepciones y las esperanzas frustradas, ha comprendido que las revoluciones serán estériles y que los elementos conquistados en el terreno político y social no darán fruto, mientras no se corone la obra con la revolución administrativa que viene a coronar la reforma política y social". (Citado por Carrillo, 1973).

La tarea de administrar un país como México, con un ace-

lerado crecimiento, demanda un sinnúmero de acciones para el logro de la reorganización y ajustes que el cambio y desarrollo constante requieren.

La importancia que las funciones de la Administración Pública ha tenido han variado conforme al desarrollo histórica y política del país, también han sido afectadas por la evolución que la organización y su administración han tenido tanto en México como en el Mundo.

En un análisis de las acciones y organismos encargados de la Administración del Sector Público Mexicano, podemos observar que estas funciones en un principio fueron cubiertas por distintos sectores, a diferentes niveles de la organización en una forma aleatoria y tendiendo a la centralización, conforme creció la organización se dieron los primeros intentos de descentralización y solo recientemente se han observado acciones más formales con mejor sustentación teórica de planeación y control y evaluación del trabajo, pero estos se han dado en forma aislada e inconexa y se han topado con un gran número de obstáculos y resistencias que han dificultado su desarrollo y expansión.

A continuación se presenta un concentrado de información que ilustra los antecedentes arriba expuestos.

1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LAS ACCIONES PARA ESTUDIAR Y PROMOVER LA ADMINISTRACION PUBLICA MEXICANA

ANO O PERIODO	NOMBRE DEL ORGANISMO	DE QUIEN DEPENDIO	RESUMEN DE OBJETIVOS	OBSERVACIONES
1821		Todos los Ministros	Coordinarse con los demás Ministros para proponer mejoras a su Ministerio.	Reglamento de Gobierno.
1917 A 1934	Departamento de Contraloría	Directamente del Titular del Ejecutivo.	Estudios tendientes al mejoramiento de la Administración Pública.	Constitución de 1917.
1928 A 1932	Departamento de Presupuesto de la Federación.	En 1932 pasó a depender de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	Coordinar actividades y sistemas de trabajo para lograr eficiencia en los servicios públicos.	Constitución de 1917.
1935	Comisiones de Eficiencia.	Los titulares de cada dependencia delegando funciones en subalternos.	Racionalizar el aprovechamiento de los Recursos Humanos.	Leyes de Secretarías 1935, 1939.
1943	Comisión Intersecretarial de 1943	Subsecretarios y Secretarios Generales de todas las dependencias del Sector Central y un representante de la Procuraduría General de la República.	Mejorar la organización del sector Público, suministrar servicios no indispensables, mejorar rendimiento del personal y aprovechamiento de fondos públicos.	
1946	Dirección Técnica de Organización Administrativa.	Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa.	Coordinar el mejoramiento administrativo de las dependencias, asesorar al Jefe del Ejecutivo sobre medidas tendientes a mejorar la Administración Pública.	Ley de Secretarías y Departamentos de Estado 1946.
1950	Unidad de análisis Administrativo	Banco de México	Revisar permanentemente el ámbito Administrativo de una dependencia.	Con características técnicas y estructurales propias.
1954 A 1964	Unidades de Organización y Métodos.	Algunas entidades que contaban con recursos técnicos y financieros.		Su influencia era local y no tomó en cuenta el conjunto del Sector Gubernamental.
1958	Comisión de Administración.	Secretaría de la Presidencia.	Estudiar las reformas administrativas que requiere el Sector Público en su conjunto.	Ley de Secretarías 1958
	Coordinando las Unidades de Organización y Métodos (UCM)	De cada Dependencia.	(UCM) Analizar y proponer medidas de racionalización administrativa así como asesorar a los funcionarios responsables para las mejoras internas de cada dependencia.	
1971 A 1976	Dirección General de Estudios Administrativos.	Secretaría de la Presidencia.	Elaboración de las Bases para el programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal.	
	Coordinando las Comisiones Internas de Administración (CIDAP).	De cada Dependencia.	Plantear, formular y ejecutar las reformas relativas a las esferas de acción de cada dependencia.	
1976 A 1982	Secretaría de Programación y Presupuesto.	Presidente de la República.	Ubicar las acciones de los distintos sectores económico y sociales dentro de un marco estratégico general.	Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
1983	Sria. de Programación y Presupuesto.	Presidente de la República.	Coordinar las actividades de Planeación Nacional del Desarrollo, así como procurar la congruencia entre las acciones de la Administración Pública Federal, y los objetivos y Prioridades del Plan Nacional de Desarrollo.	Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

"La Administración Pública Mexicana ha ido absorbiendo, a lo largo de su historia de una manera gradual y no siempre homogénea, los aportes de la Teoría de la Organización. Algunas entidades públicas sobre todo las más nuevas y de mayores recursos han podido incorporar y utilizar progresivamente los principios de la planificación". (Carrillo, 1973).

"Una revisión a los esfuerzos realizados a lo largo de más de 150 años, revela que éstos casi siempre resultaron aislados, sin una relación de continuidad entre ellos y en la mayoría de los casos no respondieron a un plan integral, ni alcanzaron a instrumentarse de una manera completa, bien porque no contaron con el apoyo político y técnico adecuado o con las decisiones oportunas y elaboradas que se hubieran requerido para su eficaz implantación".

2. Políticas en la Administración de Personal del Gobierno Federal.

-La legislación mexicana considera por separado a los trabajadores al Servicio del Estado de los del Sector Privado.

-Otorga un "status" jurídico especial.

-Los ordenamientos que establece la situación jurídica de la burocracia son fundamentalmente: el Apartado B del Art.

123 Constitucional, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y la Ley del ISSSTE.

-Además, como Ley supletoria fundamental, señala a la Ley Federal del Trabajo.

-Los organismos involucrados en la administración del personal Federal, en general son: cada una de las dependencias -- del ejecutivo especificadas en esos ordenamientos, la SPP, el ISSSTE y el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

3. Enfoque Sistemático del Sector Público Mexicano.

Para conceptualizar un ámbito de estudio como sistema, el primer paso consiste en definir los elementos importantes y -- los límites del universo. El universo puede estar compuesto -- por conjuntos de sistemas contenidos cada uno dentro de otro -- mayor.

Lo fundamental del concepto de sistema son las relaciones que existen entre sus elementos y entre los atributos de los -- mismos, ya que son estas vinculaciones las que organizan las -- partes dentro de un todo complejo. Las partes a su vez, pue -- den estar organizadas como subsistemas, y éstos, estar compues -- tos por sub-sistemas. El total es un todo organizado que con-

vendremos en llamar sistemático (Mariasch y Bocardi, 1969).

El criterio para delimitar el sistema de su contexto debe ser que la distribución de la probabilidad de desvío por efectos exógenos media, sea lo más próxima posible a cero (Mariasch y Bocardi, 1969). (Ver representación del Sistema GOBIERNO FEDERAL pág. 87).

La visión de una organización a través del modelo de sistemas, obliga a detallar conceptos muy abstractos de difícil aplicación práctica, pero resulta una valiosa aportación para la comprensión y ordenación del conjunto y sus relaciones.

"La organización es un sistema de actividad humana y como tal, estará determinada en primer término por las características de las personas que en ella actúan". (Mariasch y Bocardi, 1969).

Para determinado sistema, "el contexto o medio ambiente es el conjunto de todos los objetos o fenómenos exteriores al sistema". (Mariasch y Bocardi, 1969).

Referido al sistema organización, "el contexto interactúa de dos maneras:

1. Es afectado por la actividad de la organización.
2. Afecta los procesos de decisión e influencia que tienen lugar dentro de la organización.

Al respecto, Carrillo (1973), menciona refiriéndose al Sistema Administrativo Mexicano: "El medio ambiente por una parte, estimula o inhibe a quienes están en posibilidades de introducir insumos al sistema administrativo y, por la otra, recibe los productos finales de los procesos internos de dicho sistema".

La representación del sistema resulta útil para describir su operación, para determinar cuales son las variables y cuáles son sus relaciones mutuas. (Ver diagrama pág. 91)

a) Debemos incluir en el input todas las acciones que ejerce el contexto o medio ambiente sobre nuestro sistema y que dispongamos tener en consideración.

Carrillo (1973), les llama insumos y dice, con ellos se transmiten los estímulos o las demandas del medio ambiente al proceso de conversión del sistema administrativo.

b) Los estímulos input son recibidos y procesados por un sistema de operadores, que son los que transforman las variables input en las variables output.

Carrillo en base a este modelo, señala que el sistema administrativo puede ser entendido como un gran transformador o procesador de insumos o productos.

"No solo los insumos del medio ambiente influyen en los actos de los administradores, sino también ciertas características internas de la caja negra o sea de la unidad donde se dan los procesos de conversión. Esta no solo transforma, también inhibe y reorienta las prioridades recibidas como insumos". (Carrillo, 1973).

c) El conjunto de variables de output que produce el sistema, estará en función de la entrada al sistema input y del manejo de éstas dentro del sistema.

Carrillo (1973), denomina a las variables de output como "productos, son estos los diversos bienes tangibles y servicios que el sistema administrativo proporciona a su medio ambiente". (ver Diagrama del Sistema Organización Pág. 91).

Resulta fácil establecer una analogía con el sistema Organización pero limitándonos al macro-enfoque de considerar a la organización como sistema de conducta colectiva, que "sólo toma en cuenta, a la misma, como a una "caja negra" que responde a ciertos estímulos pero sin analizar el porqué de su comportamiento". (Mariasch y Bocardi, 1969).

4. Ubicación del campo donde se llevó a cabo el Diagnóstico Organizacional dentro del Sector Público.

La Jefatura de Control de Bienes Muebles e Inventarios - del ISSSTE, es una pequeña célula inmersa dentro de la complicada y extensa red burocrática del Sector Público. (Ver Organograma General ISSSTE) pág. 90).

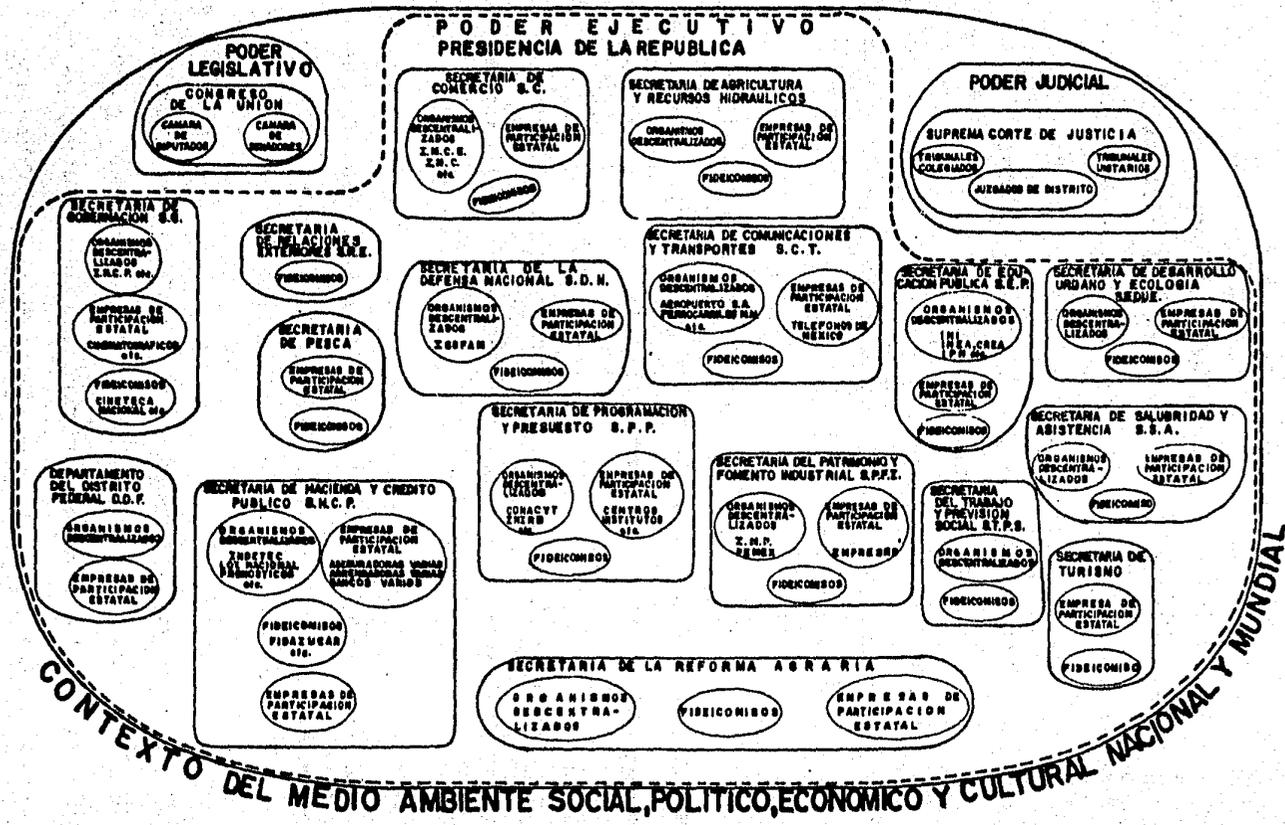
El Sector Público se apoya en 3 sistemas de poder, el Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

El Poder Ejecutivo se basa para el estudio y planeación de sus negocios en los lineamientos que señala la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

El 10. de enero de 1983 entró en vigor el Decreto de Reformas y Adiciones a la Ley Orgánica, en el cual el Poder Ejecutivo de la Unión queda constituido por las siguientes dependencias:

- Secretaría de Gobernación.
- Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Secretaría de la Defensa Nacional.
- Secretaría de Marina.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Secretaría de la Contraloría General de la Federación.
- Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
- Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

GOBIERNO FEDERAL



CONTEXTO DEL MEDIO AMBIENTE SOCIAL, POLITICO, ECONOMICO Y CULTURAL NACIONAL Y MUNDIAL

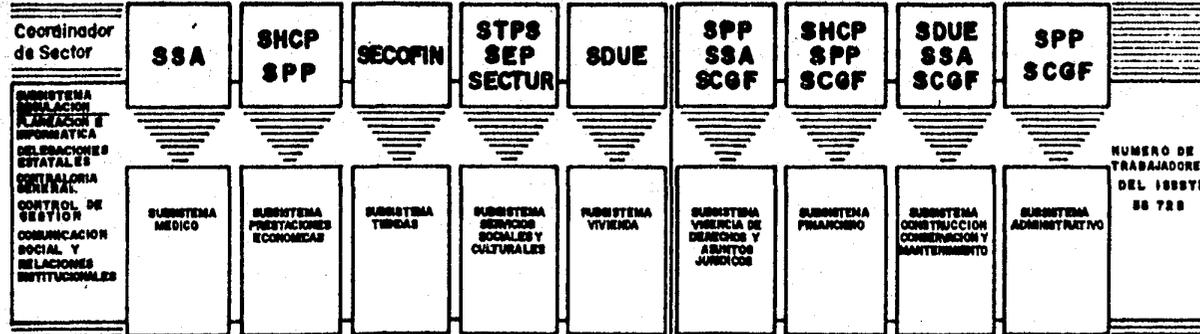
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.
- Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Salubridad y Asistencia.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Secretaría de la Reforma Agraria.
- Secretaría de Turismo.
- Secretaría de Pesca.
- Departamento del Distrito Federal.

En el mismo documento, Art. 50 y 51 se señala "la facultad del Presidente de la República para determinar agrupaciones de entidades de la Administración Pública Paraestatal, por sectores definidos, a efecto de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal, se realicen a través de la Secretaría de Estado o Departamento Administrativo, que en cada caso designe como coordinador de sector correspondiente, éstos estarán encargados de conducir la programación, coordinar y evaluar la operación de las entidades de la Administración Paraestatal que determine el Ejecutivo Federal".

El ISSSTE hasta el sexenio pasado, se había considerado como un Organismo Descentralizado del Sector Beneficio Social, con la reestructuración de la política sectorial y ante la complejidad y diversidad de las prestaciones y servicios que otorga como Seguros, Crédito, Servicios Médicos, Vivienda, Servicio



Sistema ISSSTE y sus interrelaciones con organismos del SECTOR PUBLICO



de Tiendas, Actividades Culturales, Servicios Turísticos, Guarderías y sus Subsistemas de Apoyo Administrativo y Financiero Interno, se ha replanteado como un sistema Institucional que es coordinado por diferentes sectores, de acuerdo a las funciones de que se trate.

SISTEMA INSTITUCIONAL ISSSTE.

SUBSISTEMA.	COORDINADOR DE SECTOR.
Médico.	Secretaría de Salubridad y Asistencia.
Prestaciones Económicas	Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Secretaría de Programación y Presupuesto.
Tiendas.	Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
Servicios Sociales y Culturales.	Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Secretaría de Educación Pública. Secretaría de Turismo.
Vivienda.	Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.
Vigilancia de Derechos y Asuntos Jurídicos.	Secretaría de Programación y Presupuesto. Secretaría de Salubridad y Asistencia. Secretaría de la Contraloría General de la Federación.
Financiero.	Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Secretaría de Programación y Presupuesto. Secretaría de la Contraloría General de la Federación.
Construcción, Conservación y Mantenimiento.	Secretaría de desarrollo Urbano y Ecología. Secretaría de Salubridad y Asistencia. Secretaría de la Contraloría General de la Federación.
Administrativo.	Secretaría de Programación y Presupuesto.

El Instituto, a través de la Junta Directiva constituida con Representantes Sindicales y de los Sectores y el Director General, conducen las actividades con base a las políticas para el logro de objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo.

El Reglamento Interno del ISSSTE señala la finalidad -- del área donde se lleva a cabo el Diagnóstico Organizacional como:

-Establecer las normas y controlar Inventarios de Bienes Muebles.

En el Organograma se señala su ubicación jerárquica y en el siguiente capítulo (Prediagnóstico) se analizan las características, objetivos y problemática del subsistema estudiado.



CAPITULO IV

EL MODELO DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DORREG

A. LA BASE TEORICA

El Modelo Dorreg, aplicado en esta tesis, es una idea desarrollada por (Gutiérrez, 1971, 1979). Como él lo indica "parte del Supuesto de que en una organización el comportamiento obedece a los principios postulados por la Teoría General de Sistemas, en lo que se refiere a integración, subordinación dependencia, unidad, estabilidad, organización y jerarquía"

En la óptica que dio origen a este Modelo diagnóstico "una organización es un sistema complejo, abierto viviente adaptable que se comporta como un todo indisoluble que se integra por partes interrelacionadas interactuantes e interdependientes"(Gutiérrez,1971) y como tal es tratado en el proceso de -- captar, registrar, tabular y reportar la información diagnóstica.

Lo fundamental del concepto de sistema son las relaciones que existen entre sus elementos y entre los atributos de los mismos, ya que son estas vinculaciones las que organizan las partes dentro de un todo complejo. Las partes a su vez, pueden estar organizadas como subsistemas, y estos, estar compuestos por subsistemas. El total es un todo organizado que convendremos en llamar sistemático (Marfasch y Bocardi 1969).

A través de la técnica Dorreg, se obtiene una descripción de un Sistema y su funcionamiento como elementos que conforman el diagnóstico.

Es conveniente destacar que en el Modelo Dorreg, al igual que R.Likert lo ha señalado al referirse a las escalas de actitudes, la técnica se ocupa únicamente de comportamiento verbal.

Las definiciones contemporáneas de actitud y opinión se agrupan en torno de dos concepciones: la primera, que las actitudes son disposiciones hacia la acción manifiesta; la segunda que son substitutos verbales de la acción manifiesta. Likert - (1932) se inclina a preferir el primero de estos usos y dice - que las declaraciones verbales de opinión y de actitud se consideran como un modelo indirecto de disposiciones que se simbolizan y expresan con mas facilidad en forma verbal.

El fin general del Modelo Dorreg afirma Gutiérrez (1971) es el de detectar y discriminar los vectores organizacionales-críticos de los subsistemas integrantes del sistema global bajo análisis, sobre los cuales se deberán emprender posteriormente acciones enmarcadas bajo el rubro de intervención.

B. LAS PREMISAS DEL MODELO

El procedimiento desarrollado con el fin de diagnosticar se apoya en las siguientes consideraciones.

1. La organización basa su funcionamiento en vectores organizacionales (formación del personal, Relaciones humanas, Medio ambiente laboral, Seguridad Industrial, Procesos Administrativos, Procesos operativos específicos, etc), éstos operan aleatoriamente tanto a nivel de los medios como de los procesos, sus consecuencias son evidentes a nivel del cumplimiento de los fines que persigue la Organización y se reflejan en la productividad y calidad de los servicios, producto que genera el Sistema. (Gutiérrez, 1971).

2. El comportamiento de los organismos sintéticos, como son las organizaciones, es similar al comportamiento de los organismos naturales (Faverge, 1966), lo cual implica que existe la individualidad organizacional y por lo tanto las soluciones a los problemas de cada organización requieren una estrategia individual. (Gutiérrez, 1971)

3. En el nivel directivo o de supervisión de una estructura organizacional se encuentra el centro de las decisiones y del poder de intervención.

4. El Enfoque de la problemática varía en razón de la posición que ocupa en la estructura jerárquica el que la describe.

5. El radio del Conocimiento y manejo de información y soluciones en los ejecutivos es limitado. A medida que crece la distancia en los tramos de la línea jerárquica, se va perdiendo claridad en la percepción de las situaciones y problemática específica e interna de las áreas.

6. La esquematización de problemática planteada desde varios puntos de vista, es mas cercana a la realidad, que la visión parcial de uno solo de los integrantes de la organización.

7. Un diagnóstico además de describir la situación que prevalece en un momento dado debe aportar información sobre factores causales y propuestas de solución.

8. Las declaraciones verbales de opinión se consideran como un modelo indirecto de disposiciones que se simbolizan y expresan con mas facilidad en forma verbal. (Likert, 1932).

C. LOS PASOS A SEGUIR

Para la obtención del Diagnóstico de acuerdo a la Técnica Dorreg el procedimiento es el siguiente:

1. ANALISIS DE LA ORGANIZACION-PREDIAGNOSTICO

Investigación documental y
Entrevistas

2. PROYECTO DE TRABAJO

Planeación de las Actividades

-En base a las características de la organización se especificarán los vectores organizacionales (formación del personal, Medio ambiente laboral, Seguridad Industrial, Procesos Administrativos, Procesos Operativos, Relaciones Interpersonales, etc.) cuya operación afecta la productividad y eficiencia del Sistema.

3. REUNION DE PRESENTACION

Sensibilización de los Directivos acerca de los fines alcances y procedimiento del diagnóstico.

Se someterá a consideración de los directivos, los vectores organizacionales, enriqueciendolos con nuevas aportaciones, y ajustando y definiendo todos aquellos aspectos cuyas con

secuencias son evidentes en el cumplimiento de los fines organizacionales.

4. REQUISITOS PREVIOS A LA APLICACION

a) El Material.

Adaptación de los Cuestionarios a las Características de la Organización: Apéndice B 1,2,3, y 4.

Material Adicional.

Tarjetas tamaño media carta con la descripción de los vectores organizacionales 1 Tarjeta tamaño media carta que señale los grados de urgencia de solución. Apéndice A.

b) El Local

Es necesario contar con un lugar con suficiente espacio, luz, mobiliario y privacidad, para que trabaje un entrevistado y 2 encuestadores (estas entrevistas pueden ser simultáneas en el caso de grandes organizaciones, en tal caso se requiere de cubículos privados para las entrevistas)

c) Preparación del Entrevistador

La técnica requiere que sean 2 personas las que lleven a cabo la entrevista uno de ellos fungirá como entrevistador

tador y el otro hará los registros lo cual será de utilidad para dar objetividad al resumen de comentarios

Gutiérrez (1971) afirma que "desde que la técnica es una medida de opiniones actitud deberán ser Psicólogos idealmente los encargados de aplicar el instrumento de diagnóstico".

d) Calendarización de Sesiones de Trabajo

Las sesiones de trabajo tienen una duración aproximada de 120 minutos, es necesario planear y fechar las Sesiones de acuerdo a las características y tamaño de la organización.

Desde que la muestra de entrevistados la constituyen los Jefes de las áreas a todos niveles, es necesario hacer de su conocimiento con anticipación y por escrito, que se requiere su cooperación y el tiempo de la sesión de trabajo para poder asegurar la presencia de los entrevistados, o en caso contrario, hacer los ajustes de horario pertinentes.

e) Piloteo del Material y Cuestionario de Diagnóstico.

Se aplicará el Cuestionario entrevista a una muestra de personal con características similares a las del que va a ser entrevistado el fin es:

-Ajustar lenguaje utilizado en la descripción de vectores y cuestionario.

-Tener retroalimentación en cuanto a la experiencia de la sesión de trabajo y poder afinar y coordinar el procedimiento de aplicación.

5. APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA-CUESTIONARIO

Procedimiento.

Una vez que abre la entrevista con una breve explicación al entrevistado del objetivo de diagnóstico, se le entregan las tarjetas donde se describen detalladamente aspectos organizacionales intimamente relacionados con el funcionamiento de su área.

Se le pide que los lea, y después de considerarlo, los ordene sobre la mesa de tal forma que el número I corresponda al vector o aspecto en donde se localizan los problemas más importantes y así los jerarquice sucesivamente hasta el número N. (de factores definidos).

Ejemplo:

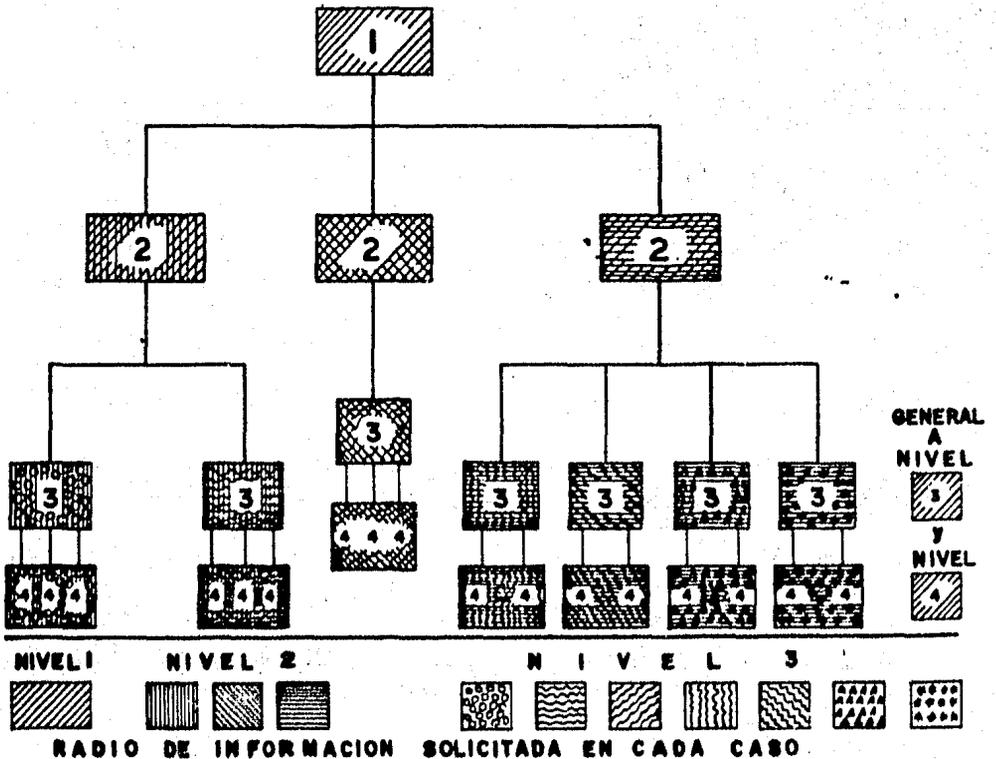
- (7) Formación Básica y Capacitación del Personal.
- (3) Procesos Administrativos
- (5) Factor Humano

- (2) Medio Ambiente Laboral
- (4) Administración de Recursos Humanos.
- (6) Factores Externos.
- (1) Seguridad e Higiene.

(Jerarquización de la Sección Almacén de la oficina de Bajas y Remates ISSSTE 1984).

Después de haber jerarquizado los problemas generales de su competencia le pedimos que siga el mismo procedimiento con cada una de las áreas que están en línea jerárquica en el nivel inmediato inferior al suyo.

Por ejemplo:



Ejemplo:

Al entrevistar a un Director 1 se le pedirá en primer término, que jerarquice la problemática general de su organización (Apéndice B, Cuestionario 1 pág 1).

En seguida se le pedirá, que siga el mismo procedimiento con cada una de las areas a su cargo Nivel 2 y su opinión general respecto a los niveles 3 y 4 (ver el Apéndice B Cuestionario 1 pág 2).

Una vez concluidos las jerarquizaciones numéricas, se le pide que describa y especifique la problemática concreta y se anota en el cuestionario, las areas donde se encuentra (Anexo B, Cuestionario 1 Pág. 3, 4, 5 y 6.).

Deberá indicar el Grado de Urgencia de Solución, en base a la tabla de Grado de Atención (Anexo A).

Por último se analizarán las causas, efecto y propuestas de solución, de la problemática que en la jerarquización ocupó los 3 primeros lugares de importancia y urgencia de atención.

Las entrevistas de los directivos de Nivel y son similares el radio de información que se solicita en cada caso está indicado en el organograma, a medida que desciende el nivel el volúmen de información requerida se reduce (Apéndice-

B, Cuestionarios, para Jefes de Departamento, Oficina, Sección y Delegados de Inventarios).

6. TABULACION DE LA INFORMACION CAPTADA

Los datos se tabulan por área, en cada área se procede a calcular el puntaje de cada vector, el primer paso para obtener los grados de los vectores organizacionales, es: convertir los puntajes de Jerarquización y de Grado de Urgencia (ver tablas de Conversión de Puntajes. (Págs. 130, 133 y 135).

Después se obtiene el Factor Constante que corresponde a cada vector organizacional (Tabla de Equivalencias para obtener Factor Constante).

Los valores obtenidos se manejan como lo indica la siguiente fórmula.

$$DX = \frac{J^1 + J^2 + \dots + J^n + (GU \times FC)}{100}$$

Donde

DX Vector Organizacional

J¹ - Primera Jerarquización
(Evaluación General del Sistema)

J² = Segunda Jerarquización
(Particular del Sistema)

Jⁿ Otras Jerarquizaciones
(que se refieran al Sistema)

G.U. Grado de Urgencia

F.C. Factor Constante

(Ver ejemplo de Ponderación de Puntajes pág. 137).

De este modo se obtiene un puntaje que es una expresión numérica del grado en que dicho factor esta afectando el funcionamiento del Subsistema en análisis.

7. REPORTE DE RESULTADOS

Una vez que se cuenta con la información cuantitativa y cualitativa de cada subsistema se prepara un documento en el que se presentará el diagnóstico por áreas.

Se sugiere como contenido del reporte:

- a) Presentación del Reporte.
- b) Ubicación jerárquica del subsistema.
- c) Perfil de Necesidades de Atención.

(vaciado gráfico de los datos obtenidos con la fórmula)

Análisis cuantitativo.

d) Diagnóstico Organizacional. Descripción cualitativa de los factores que ocuparon los 3 primeros lugares.

e) Gráficas de Análisis-Intersistemas.

f) Conclusiones.

D. CARACTERISTICAS DEL MODELO DORREG.

El Dorreg fué concebido como un instrumento de diagnóstico organizacional per-se, de los vectores sistémicos que intervienen en el funcionamiento de una organización considerada - ésta como un sistema integral global. (Gutiérrez, 1971).

El Modelo de Diagnóstico se puede ajustar a la estructura particular de cualquier organización, ya sea de servicio, o de producción de Iniciativa Privada o de Sector Público.

Así mismo, la metodología permite adaptaciones a diversas formas y tipos de subsistemas, es decir puede considerar a la estructura formal de una empresa en su totalidad o puede analizar subsistemas aislados.

En virtud de lo anterior, el Dorreg puede diagnosticar -- sistemas, no importa que tan complejos éstos sean.

Este modelo diagnóstico considera para la obtención de la información unicamente al nivel directivo o de supervisión de la estructura organizacional.

Gutiérrez (1979) ha expresado que un instrumento efectivo que permita obtener perfiles diagnósticos de los diversos subsistemas de un sistema global y así mismo de ese sistema global, con información objetivizada y con posibilidad de verifi-

cación posterior por terceras personas, cumple con los requisitos que cualquier sistema de medición debe respetar, validez, confiabilidad y replicabilidad (Edwards, 1965).

E. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL MODELO DE DIAGNOSTICO

DORREG.

El Dorreg es un estudio descriptivo que se formula sistematizando los informes verbales de los niveles directivos y medios de una organización.

Validez.

En cuanto al grado en que el instrumento, realmente capta la problemática y urgencia de atención de un sistema dado, cabe mencionar:

-Que la validez de contenido se circunscribe al Sistema o subsistema para el cual las variables se definen y validan por consenso de sus miembros, o sea que su validez es exclusivamente interna.

-Una de las finalidades de la fase de piloteo es validar el lenguaje utilizado en la entrevista y en la descripción de los vectores organizacionales, para evitar confusiones o uso de términos desconocidos, que distorsionen la presentación uniforme del material.

-El uso de la entrevista dirigida y de las tarjetas con la descripción de cada vector organizacional, garantiza que todas los entrevistados serán sometidos a estímulos iguales, durante el proceso de levantamiento de información.

-La validez de los datos obtenidos se limita al período en el cual el diagnóstico es levantado.

Confiabilidad.

Los datos captados para un subsistema son corroborados y ajustados al promediarlos con las jerarquización que para ese mismo sistema, se dieron en otros niveles de la organización, (con los que tiene línea de mando), este procedimiento, pretende lograr una mayor exactitud y consistencia de los resultados obtenidos.

A la reunión de Presentación de Resultados, asistieron personas que no intervinieron en el diagnóstico y cuyo criterio independiente, fue señalar que los resultados eran una fiel representación de la realidad que vivía en ese momento la organización, estas observaciones se hicieron en forma espontánea y son un dato que puede corroborar de alguna manera la consistencia de los resultados obtenidos.

La presencia de 2 entrevistadores tiene la finalidad de aumentar la confiabilidad al captar las opiniones sobre la problemática crítica.

CAPITULO V.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL POR LA TECNICA DORREG EN LA
JEFATURA DE CONTROL DE BIENES MUEBLES E INVENTARIOS
DEL ISSSTE.

A: PRIMERA ETAPA: PLANEACION

1. Prediagnóstico.

La Jefatura de Control de Bienes Muebles e Inventarios se reestructuró en los primeros meses de 1983 con motivo del cambio de Administración.

Durante este período de funciones, se llevaron a cabo numerosas acciones con el fin de conocer el área de trabajo y poder dar solución inmediata a un gran número de problemas importantes y urgentes, algunos producto de disfunciones del sistema, otros más, heredados por la anterior Administración y algunos más, acrecentados y generados por la paralización y desquiciamiento que sufren las organizaciones al cambio de directivos.

Se consultaron varias fuentes de información para conocer los objetivos, funciones básicas, servicios y problemática del área, con el fin de adecuar los instrumentos del Modelo DORREG y obtener por medio de esta técnica, un diagnóstico preciso y-

objetivo de la problemática de la Jefatura.

a) Plan Nacional de Desarrollo

7.5 Salud (Seguridad Social).

7.51 Diagnóstico.

7.53 Lineamientos de Estrategia.

b) Manual de Organización de la Subdirección de Servicios Generales.

c) Manual de Servicios.

d) Reporte de Actividades realizadas por la Jefatura.

e) Resumen de la Problemática de la Jefatura, solicitado por la Subdirección General de Administración.

f) Minutario de las Reuniones y Acuerdos del Area en estudio y la Subdirección.

g) Estudio del Personal (único documento de la Administración anterior), Organograma, Plantilla de Personal, Funciones.

h) Visita a las áreas de Trabajo, entrevista a los titulares de las oficinas.

La información con que cuenta la Subdirección tiene varios inconvenientes:

i. Carece de Objetividad.- Los problemas que son planteados

y transmitidos, son el juicio de las observaciones de 162 - personas que generalmente tienen poca experiencia en el área.

ii. Carece de Precisión.-La descripción de la situación problema, así como las fallas en los servicios, se plantean en términos muy generales y ambigüos, estos datos no son indicadores confiables de la situación.

iii. Tiene un enfoque parcial.-Cuando un problema hace erupción generalmente es el resultado de una serie de deficiencias en los sistemas y procedimientos administrativos, la información que tiene verdadera relación con el problema concreto, se pierde en esta compleja red de implicaciones de tal -- forma que es muy difícil, ante la presión de dar solución urgente, contar con elementos objetivos de juicio, que permitan tomar decisiones acertadas y definitivas que incidan en la génesis real del problema.

Sin embargo, se pensó que la información aportaba una visión general suficiente para lograr un ajuste del instrumento de diagnóstico al marco de referencia real.

Con el fin de poder afirmar que se estaban considerando los aspectos relevantes del sistema se creyó oportuno, someter dicha información al criterio de los directivos de la Jefatura en la Presentación del Proyecto, con el fin de ajustar



RESUMEN DE LA PROBLEMATICA DETECTADA

PROBLEMA	OBJETIVOS
Sistemas administrativos absolutos.	Mejorar y modernizar la administración de los servicios.
Centralización de operaciones Sistemas inadecuados de planeación, información y control.	Desconcentración y descentralización... Optimizar los sistemas de planeación, información y control.
Lentitud y deficiencias	Presentación de servicios --- oportunos, expedita y equitativa.
Escasos recursos financieros	Utilización racional de los recursos financieros.
Falta de regularidad y coherencia de las políticas y procedimientos de otras Dependencias que no están bajo su control - pero que afectan la prestación del servicio.	Establecer esquemas de coordinación, interdependencias que permitan el mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.
Personal con escasa preparación y baja satisfacción.	Promover el otorgamiento en condiciones laborales adecuadas, así como la capacitación del trabajador.
Instalaciones inadecuadas y malas condiciones de seguridad e higiene laboral.	Adecuar y aprovechar al máximo la capacidad instalada.
Desaprovechamiento del recurso humano, prácticas y sistemas viciados, corrupción, insatisfacción, falta de adhesión a los propósitos de la Jefatura, Departamento de personal restringido a funciones rutinarias.	Establecer lineamientos de la administración de personal, --- que den por resultado un mejor aprovechamiento del recurso humano y la elevación de la satisfacción en el trabajo.

PROBLEMATICA
DE LA
JEFATURA
DE
ALMACENES
Y
CONTROL
DE
BIENES
MUEBLES

las variables de estudio al contexto real. A continuación se presenta un resumen de la problemática detectada. (Ver resumen de la Problemática pág. 111).

2. Definición de los Factores Organizacionales.

Los siguientes aspectos están íntimamente ligados al funcionamiento de la Jefatura, se delimitaron tomando en cuenta la información detectada en la etapa anterior.

Se pensó que, en la medida en que estos factores pudieran agrupar toda la problemática que se detecte durante la etapa de aplicación del instrumento, se podría afirmar que representan aspectos fundamentales del Sistema en estudio (ver diagrama anexo).

FACTORES ORGANIZACIONALES:

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
 - FACTORES EXTERNOS.
 - PREPARACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL.
 - SEGURIDAD E HIGIENE.
 - PROCESOS ADMINISTRATIVOS.
 - FACTOR HUMANO.
 - MEDIO AMBIENTE LABORAL.
- } JEFATURA DE ALMACENES Y CONTROL-
DE BIENES MUEBLES.

DEFINICION DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES:

-PREPARACION Y CAPACIDAD DEL PERSONAL.- Conocimientos, hab bilidades y aptitudes con que cuenta el personal para la ejecu ción satisfactoria de sus funciones, por ejemplo: escolaridad, experiencia, conocimientos técnicos, uso de máquinas y equipo, habilidad para la comunicación verbal y escrita, técnicas de - supervisión, física de artículos.

-PROCESOS ADMINISTRATIVOS.- Sistemas, disposiciones y pa- - pasos a seguir para la gestión y trámite de recepción, guarda, - distribución, registro, control y supervisión de los bienes -- que administra la Jefatura. Ejemplos: Sistemas de registro y control (Kárdex); pasos a seguir de la documentación, fuente - de información que se requieren para los trámites, distribu -- ción equitativa y oportuna de los bienes solicitados, programa ción de las requisiciones y los pedidos.

-FACTOR HUMANO.- Características, hábitos y actitudes que obstaculizan el logro de los objetivos programados, y que pue - den englobarse bajo el término de corrupción, tales, como irres ponsabilidad, totugüismo, saqueo y desperdicio de bienes, des potismo, influyentismo prepotente, uso del tiempo de trabajo pa ra actividades personales.

Problemas de alcoholismo, drogadicción, incapacidad ffsi- ca y aquellos generados por una mala comunicación y los relati vos a las relaciones interpersonales.

-MEDIO AMBIENTE LABORAL.-Factores de orden físico que afectan el buen funcionamiento de las labores, que tienen repercusión directa en el desempeño de las actividades, por ejemplo: instalación, mobiliario, ruidos, iluminación, temperatura, espacio.

-ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.-Actividades, normas y reglas que se traducen en la selección, distribución, organización, aprovechamiento, motivación y supervisión del personal, por ejemplo: selección y evaluación del personal, control de asistencia y puntualidad, cargas de trabajo en relación al salario, técnicas para supervisar y organizar a los grupos de trabajo, orientación al personal que ingresa, definición de funciones, etc.

-SEGURIDAD E HIGIENE.-Seguimiento de las medidas de seguridad, destinadas a proteger al trabajador y al usuario durante el desempeño de las actividades, por ejemplo: normas y principios de seguridad, reglamentación para el manejo de materiales peligrosos y contaminantes, ropa y equipo de seguridad, señalización y almacenaje adecuado de materiales, inflamables o contaminantes.

-FACTORES EXTERNOS A LA JEFATURA.-Procedimientos, políticas, sistemas y equipo que actúan en coordinación con la Jefatura de Almacenes y Control de Bienes Muebles pero que

no se encuentran bajo su control, por ejemplo: adquisiciones, transportes, sistemas de pago, etc.

3. Contenido del Proyecto de Trabajo.

Una vez concluida la etapa de Investigación, se elaboró el proyecto de trabajo del Diagnóstico, cuyo contenido se analizará a continuación.

Los antecedentes, la investigación de campo y el resumen de problemática detectada ya se han expuesto en la sección anterior y se incluyeron en el mismo orden en el proyecto. A continuación se plantearon los objetivos del trabajo:

a) Objetivos:

- Realizar un estudio de la organización, a través de la aplicación de un instrumento, que permita captar en forma integral y diferencial, la problemática actual.
- Proporcionar información concreta y objetiva que apoye la difícil tarea de proyectar, adecuar y jerarquizar los programas y acciones, para una efectiva movilización de la situación-problema hacia las metas y objetivos de la Jefatura.

Como siguiente punto, se incluyó una breve explicación -

sobre el Modelo DORREG, que se omitirá, ya que se ha abundado sobre el tema en la Introducción y en el capítulo IV.

A continuación, se definieron otros factores como la Población, los Recursos Humanos y Materiales que se requerían, y tiempo estimado, puntos que a continuación se reproducen:

b) Población.

-La Jefatura de Almacenes y Control de Bienes Muebles, - está integrada por 290 personas aproximadamente. Para obtener la información del diagnóstico se entrevistaron únicamente a los trabajadores que tienen personal a su cargo y que toman decisiones a distintos niveles; su -- distribución y volumen se indica enseguida:

A r e a	Número
Jefatura de Area	1
Jefatura de Departamento	2
Jefatura de Oficina	13
Jefatura de Sección	*44 (aprox.)
	<hr/>
	60

Este cuadro comprende al total de los responsables de - cada subsistema de acuerdo al organigrama de la Jefatura. *Algunas Jefaturas de Sección se encuentran acéfales o son áreas que están en estudio y no han sido claramente definidas. (Ver Organograma de la Jefatura de Almacenes y Control de Bienes - Muebles pág. 116).

La información se obtendrá de la muestra total de directivos con el fin de que el diagnóstico incluye a todas las áreas.

c) Tiempo Estimado.

-Las actividades de la investigación, se han desglosado haciendo una estimación de 18 semanas para cubrirlas -- (ver tabla anexa Actividades y Tiempo Estimado).

d) Recursos Humanos y Materiales.

-La etapa de Planeación y Organización, estará a cargo del personal de la Unidad de Sistemas Organizacionales.

En la fase de aplicación y tabulación de resultados, se requiere de un Psicólogo que apoye durante 8 semanas la ejecución del proyecto.

Es necesario el apoyo del área de dibujo, para el material audiovisual, cuadros, gráficas y tablas, formatos, materiales de trabajo, etc., del proyecto y el Reporte Final para las sesiones de presentación.

El apoyo Secretarial será aplicado a la mecanografía y concertar las citas de sesiones de trabajo, en base a la Calendarización.

En cuanto a los recursos materiales se requerirán Papel, Servicio de Fotocopia y engargolado.

Una calculadora durante la etapa de análisis e interpretación.

Rotafolio, Retroproyector, el local del Centro de Capacitación y Servicio de Café para el día de la Presentación del Proyecto y Resultados.

4. Presentación del Proyecto.

La presentación del proyecto se hizo ante los funcionarios a nivel Subdirección, Jefe de Area y Jefes de Departamento.

Se expuso el contenido del proyecto con el fin de informar sobre sus objetivos, etapas de ejecución y recursos para su desarrollo, y de este modo, poder garantizar el apoyo necesario requerido.

Durante esta sesión de presentación, se sometió ante la consideración de los funcionarios, la información recabada y los factores organizacionales que de ella se desprenderían, con el fin de saber si estos eran representativos de la situación real. Del análisis del contenido de los factores, se comentó que estos cubrían todas las áreas críticas del trabajo excepto la problemática de escasos recursos financieros.

El Subdirector opinó que no se mencionaran estos aspectos

en la investigación, ya que las políticas de distribución presupuestal no podrían ser evaluadas a unos meses de integrarse la nueva administración, aunque el argumento no es muy firme, se optó por excluir el factor, ya que el instrumento tiene una sección de problemas no mencionados y en caso de que éste fuera muy importante iba a ser de todos modos detectado.

También opinaron, que el lenguaje utilizado para definir los era muy técnico y que los jefes de sección con escolaridad promedio de secundaria, no podrían entenderlo.

Durante la sesión de presentación se acordó, la forma más conveniente de calendarizar las sesiones de trabajo de las distintas áreas, tomando en cuenta, cargas de trabajo, o situaciones especiales que imposibilitaran a los jefes de descubrir el área de trabajo para asistir a la sesión de trabajo, se designó a la persona que apoyaría la investigación y se resolvieron las dudas que surgieron durante la exposición.

Así concluyó la primera etapa de Planeación y Organización del Diagnóstico.

B.SEGUNDA ETAPA: APLICACION DE LA ENTREVISTA CUESTIONARIO

1. El Instrumento y Material

Una vez afinados y discutidos los factores y tomando en -

cuenta las sugerencias captadas en la presentación, se analizó el lenguaje de los factores y se simplificó al máximo, tomando para la descripción, términos usados comunmente en el trabajo. Se transcribieron a tarjetas tamaño media carta, de papel ilustración, en tinta negra con letras de Leroy de cuatro mm., - en el mismo tamaño se reprodujo la tabla de GRADO DE ATENCION utilizada durante la entrevista para ponderar los factores de acuerdo a su urgencia de atención. (ver anexo 1).

El cuestionario del Modelo DORREG, se adecuó en cuanto a su redacción y contenido al Sistema, incluyendo los factores-- organizacionales planteados. El formato se mecanografió en -- forma horizontal en tamaño oficio, con letra tipo ORATOR.

Se diseñaron 4 diferentes tipos de cuestionarios, el primero y más amplio fué el de la Jefatura de Area, en éste, se - incluyeron en la 1a. página los datos de identificación, ins - trucciones y jerarquización general de factores, en la 2a. pá - gina un cuadro para jerarquizar dichos factores en los dos -- departamentos que pertenecen a dicha Jefatura y en los niveles Oficina y Sección, en las páginas siguientes se presentó un -- formato con cuadros de doble entrada en los que se cruzaban -- los indicadores de cada uno de los factores y las Areas de la Jefatura con espacio para describir problemática específica.

Por último se presentaron una serie de preguntas para ana

lizar cualitativamente los factores a los cuales se les dieron los tres primeros lugares en la jerarquización general. (ver apéndice B).

Los cuestionarios del Nivel Departamento, Oficina y Sección o Delegación, cuentan con los mismos elementos adecuados a la extensión de las áreas bajo su cargo y haciendo los ajustes necesarios en la redacción de instrucciones según el caso.

Además del material e instrumento de diagnóstico, en esta etapa se adecuó el cubículo donde se llevaron a cabo las sesiones de trabajo, es un lugar agradable, con luz y ventilación adecuadas, de 6m. X 3.70 en el que se colocó un escritorio con un sillón para el entrevistado y dos sillones más al frente para los entrevistadores. Se colocaron en las paredes las láminas de la presentación con los objetivos y los factores organizacionales para apoyar la plática previa a la entrevista. Se contó con servicio de café.

2. Preparación del Entrevistador.

Durante la presentación del Proyecto se solicitó como parte de los recursos humanos necesarios, el apoyo de una persona del área, con Licenciatura en Psicología, para colaborar con las etapas de Aplicación y Tabulación de Datos, pero dentro del área no existía un elemento con estas características

y se ofreció el apoyo de un Licenciado en Administración de -
Empresas, trabajador con 22 años de antigüedad en el ISSSTE, -
aunque no llenaba el perfil que indica el Modelo, se aceptó -
por el gran interés que mostró en el proyecto, por sus amplios
conocimientos sobre el área de estudio y con el fin de que u-
na persona del área quedara preparada para poder obtener medi-
das similares en el futuro y así evaluar los resultados de --
las acciones emprendidas por el área.

Se sostuvieron pláticas informales en las que se explicó
el procedimiento de diagnóstico, y se resolvieron las dudas -
que surgieron al leer el proyecto.

3. Calendarización de Sesiones.

Durante la Presentación del Proyecto, se indicó el perío-
do en el cual se iba a levantar la información y en esta oca-
sión los directivos hicieron mención a situaciones específicas
y temporales de algunas áreas que podrían obstaculizar la pre-
sencia de los encargados a la sesión de trabajo, tales como, -
levantamiento de inventario, períodos críticos de surtimiento,
etc.

En base a esta información y al organograma oficial, se -
planteó una secuencia de sesiones de trabajo, éstas se calenda-
rizaron estimando que se podrían hacer 3 sesiones al día.

Se preparó un Memorándum firmado por el Jefe del Area en donde se citaba a la sesión de trabajo, se solicitaron los nombres de los Jefes de Oficina y de sección, así como su ubicación y teléfono, encontrando que las áreas señaladas en el organigrama no coincidían con la realidad, algunas oficinas y secciones de hecho no existían, otras tenían otro nombre o función. Al avanzar la investigación se detectaron áreas que no aparecen en el organograma.

El factor arriba citado, así como los cambios en la organización y errores de estimación, provocaron una modificación continua de la calendarización inicial, por lo anterior, se optó por citar con 2 o 3 días de anticipación, haciendo una visita personal para entregar el citatorio hasta cubrir todas las áreas en donde se aplicó el instrumento de diagnóstico.

4. Piloteo del Material

Se eligieron 4 trabajadores que a juicio del entrevistador y en base a su conocimiento del Instituto, reunían las características de los Jefes de Sección y Oficina, y de hecho habían ocupado estos cargos en otras administraciones.

Se les citó para una sesión de trabajo, una vez concluida se les preguntó ¿Cómo se habían sentido al recibir el citatorio?, ¿Qué pensaban que se iba hacer con la información que

se les había solicitado?, ¿Cuáles palabras eran poco usuales o desconocidas para ellos en la descripción de factores y en el cuestionario?, ¿Cómo se habían sentido durante la sesión?,

Como resultado de estas preguntas los entrevistados estuvieron de acuerdo en los siguientes puntos:

El ser citado por escrito a una Sesión de Trabajo, les hizo pensar que se trataba de una junta con muchas personas del área, cuando llegaron y se les sentó en el escritorio frente a los entrevistadores, sintieron miedo y desconfianza, se sintieron tentados a preguntar ¿Porqué a mi? y ¿Qué me van a preguntar? y ¿Para qué?.

La descripción de los factores hizo pensar en muchas cosas, pero no sabían si debían decir las o no, pues como los jefes son nuevos, podrían molestarse si hablaban de más, y por otra parte sintieron deseos de decir todo lo que pensaban, el hecho de colocar las tarjetas en orden, facilitó la organización de su opinión con respecto al Area de Trabajo.

En cuanto al lenguaje utilizado, les pareció adecuado, no se quedaron con dudas, y dijeron conocer todos los términos utilizados.

Los entrevistados estuvieron de acuerdo en describir una-

sensación de gran tensión al inicio de la entrevista, que gradualmente fué disminuyendo, hasta desaparecer totalmente y dejar en su lugar un sentimiento de seguridad y satisfacción al final de la sesión.

Como resultado de esta experiencia, se afinaron los últimos detalles para agilizar la entrevista, la estimación de -- tres entrevistas en un período de 6 horas resultó muy forzada, y provocaba que el trabajador tuviera que esperar en un pasillo el final de la sesión anterior, lo cual producía un aumento de tensión desfavorable para los fines, además, es un trabajo que requiere concentración continua y que resulta agotador sin un espacio de descanso; por lo anterior se decidió -- programar 2 sesiones al día, con un intervalo de 1 hora.

5. Las Sesiones de Trabajo.

Se iniciaron las sesiones de trabajo, con uno de los Almacenes más importantes a través de la Técnica mixta cuestionario-entrevista, una semana después se giraron instrucciones a la Subdirección, en el sentido de que los almacenes pasaran a depender de la Subdirección de Adquisiciones, y se le dió a los encargados un plazo de 1 mes para entregar las instalaciones y documentación (Ver Organógrama pág.116 y Organigrama del ISSSTE, pág.90).

El levantamiento de información se suspendió, para estimar la situación y decidir si se continuaba el diagnóstico de los almacenes restantes, o se cancelaba el estudio en esta área que iba a pasar a formar parte de otra Subdirección.

Se estimó que la reacción que la noticia iba a provocar y la situación, eran desfavorables para continuar el diagnóstico; además, la información obtenida no podría ser aprovechada pues por las condiciones políticas no se estimó conveniente proporcionarla a la Subdirección que la recibía.

Esta decisión modificó el Proyecto original de trabajo, ya que la población considerada se redujo en un 78%, además generó un clima de expectación y tensión dentro del Area. Antes de entregar la Jefatura de Almacenes, algunos funcionarios fueron reubicados, y el entonces Departamento de Control de bienes Muebles cambió a la categoría de Jefatura.

El diagnóstico se reinició en el Area de Inventarios y Control de Bienes Muebles, las sesiones se iniciaban con una breve explicación del diagnóstico y sus objetivos, se observó en el desarrollo de la aplicación, una gran necesidad del personal de expresar las dificultades con las que se enfrenta para cumplir con sus funciones, mostrando distintos enfoques de acuerdo al nivel: los Jefes de Sección, señalaban dificultades de tipo operativo; los Jefes de Oficina, enfocan la pro -

blemática en la Administración del personal, motivación propia, y procesos administrativos; y a nivel de Jefatura de Departamento y de Area, hacen hincapié en la falta de apoyo externo y de los intereses políticos que provocan las disfunciones.

C. TERCERA ETAPA: TABULACION DE DATOS Y RESULTADOS

Este instrumento de diagnóstico está construido en forma tal, que proporciona información del sistema en general y también de cada subsistema en particular.

Como señala Gutiérrez (1979), "los documentos de diagnóstico integral y diferencial, son susceptibles de analizar sin perder coherencia, los diversos subsistemas a estudiar, - que permiten conocer constante y simultáneamente el grado de significación de la información en todos los niveles de la jerarquía".

Los factores organizacionales definidos en la Primera Etapa se ponen a consideración del entrevistado para que los jerarquicen en orden de importancia, entendiendo por esto, -- que el factor enumerado con el número 1, es aquél donde se localizan los problemas más urgentes y el factor enumerado con el número 7, es aquél que menos problemas presenta para el funcionamiento del sistema considerado. Esta primera jerarquización, proporciona un prediagnóstico general del estado -

actual del funcionamiento del sistema o subsistema en estudio-

1. Procedimiento de Conversión de Puntajes en Unidades de Diferenciación Modelo DORREG.

La jerarquización se convierte a unidades de diferenciación, con el fin de hacer posible su manejo en términos de porcentaje. El procedimiento consiste en dar un valor máximo de 100 al número 1, decrementándose la escala hasta asignar al número 7 un valor de 10.

La escala de conversión queda así:

MODELO DORREG					
TABLA PARA LA CONVERSION DE PUNTAJES DE JERARQUIZACION EL FACTOR ORGANIZACIONAL SITUADO EN EL :					
Número	1	se	convierte	en	100
Número	2	se	convierte	en	85
Número	3	"	"	"	70
Número	4	"	"	"	55
Número	5	"	"	"	40
Número	6	"	"	"	25
Número	7	"	"	"	10

Podemos observar una diferencia de 15 unidades numéricas entre cada factor, al valor 7 se le asignan 10 unidades, no -- parte de un cero absoluto ya que este valor indica menos grave

vedad en el funcionamiento, pero esto no quiere decir, que los problemas no se presentan. (Gutiérrez,1979).

Con esta evaluación se mide o califica la expresión del fenómeno y no el fenómeno en sí.

Ver ejemplo 1.

Una vez que se analizaron los principales problemas que afectan el área de trabajo, se le pidió al entrevistado que le asignara , según su criterio, a cada factor el grado de urgencia correspondiente, en base a la siguiente clasificación:

Número 5, URGENCIA IMPERIOSA.

Número 4, MUCHA URGENCIA.

Número 3, MEDIANA URGENCIA.

Número 2, POCA URGENCIA.

Número 1, NINGUNA URGENCIA.

Estos valores para ser tabulados, se dividieron en intervalos de 50, de acuerdo al Modelo DORREG de Gutiérrez. La forma de obtener los valores, es hacer una resta a partir del 100, restando 12.5 unidades que nos lleva a la obtención del siguiente cuadro de equivalencias.

Ejemplo 1.

Obtenidos los valores, se les asigna la puntuación correspondiente en unidades de diferenciación.

Nombre del Factor Organizacional Abrev. Conversión a J'

Preparación y Capacitación del Personal.

P.C.P.

40
5

Procesos Administrativos.

P.A.

100
1

Factor Humano.

F.H.

55
4

Medio Ambiente Laboral.

M.A.L.

25
6

Administración de Recursos Humanos.

A.R.H.

85
2

Factores Externos.

F.E.

70
3

Seguridad e Higiene.

S.H.

10
7

Valores Correspondientes Covertidos: ←

Jerarquización del Jefe: ←

MODELO DORREG			
TABLA DE CONVERSION DE GRADOS DE URGENCIA (G. U.)			
Urgencia Imperiosa	5	Equivale a	100
Mucha Urgencia	4	Equivale a	75
Mediana Urgencia	3	"	50
Poca Urgencia	2	"	25
Ninguna Urgencia	1	"	0

Ver ejemplo 2.

Siguiendo los pasos que señala el Modelo DORREG, se obtiene este dato con el fin de lograr una mayor discriminación entre factor y factor, estos valores son constantes y están en relación con el número asignado a cada factor organizacional en la primera jerarquización, dándole de acuerdo a esta estimación un valor constante equivalente, en base a la siguiente tabla.

Ejemplo 2.

<u>Nombre del Factor</u>	<u>Abrev.</u>	<u>Conversión a G.U.</u>
Preparación y Capacitación del Personal.	P.C.P.	75
Procesos Administrativos.	P.A.	100
Factor Humano.	F.H.	75
Medio Ambiente Laboral.	M.A.L.	50
Administración de Recursos Humanos.	A.R.H.	75
Factores Externos.	F.E.	75
Seguridad e Higiene.	S.H.	0

4
5
4
3
4
4
1
0

Valores Correspondientes Convertidos: ←

Jerarquización del Jefe: ←

MODELO DORREG				
TABLA DE EQUIVALENCIA PARA OBTENER EL FACTOR CONSTANTE (F.C.) PARA EL FACTOR ORGANIZACIONAL SITUADO EN EL:				
Número	1	Corresponde	el F. C.	70
Número	2	Corresponde	el F. C.	60
Número	3	"	"	50
Número	4	"	"	40
Número	5	"	"	30
Número	6	"	"	20
Número	7	"	"	10

Después de obtener las diferentes calificaciones convertidas a porcentajes, se procede a la ponderación de los datos.

2. Procedimiento de Ponderación de los Puntajes

Modelo DORREG.

Esta etapa consiste en el manejo de los valores obtenidos mediante la siguiente fórmula:

$$DX = \frac{J^1 + J^n (GU \times FC)}{100}$$

Donde: Dx = Factor Organizacional.

J^1 = Primera Jerarquización.
(Evaluación General del Sistema)

J^n = Segunda Jerarquización.
(Particular del Sistema)

GU = Grado de Urgencia.

FC = Factor Constante.

Se trabajan los puntajes factor por factor, el primer paso consiste en sumar los valores obtenidos en la primera jerarquización o evaluación General del Subsistema (oficina en el caso del ejemplo), a la jerarquización particular de la sección.

Después de esta suma, se le agrega el producto del Grado de Urgencia ya convertido a G.U. y multiplicado por el Factor Constante (F.C.), cuyo valor está en relación proporcional y fija a la primera jerarquización (su obtención se ha descrito en la etapa anterior de conversión de puntaje).

El resultado de estas operaciones se divide entre 100 y se obtiene de este modo un puntaje que es una expresión numérica del grado en que dicho factor está afectando al funcionamiento del subsistema en análisis.

Para ejemplificar este procedimiento de ponderación de puntajes, tomaremos los datos de la Sección de Registro Analíticos de la Oficina de Inventarios:

-137-

PROCEDIMIENTO DETALLADO DE LA PONDERACION DE PUNTAJES PARA CADA FACTOR ORGANIZACIONAL

Factor Abrev.	Primera Jerarquización	Segunda Jerarquización	Grado de Urgencia	Factor Constante
P.C.P.	J^I 	J^{II} 	G.U. 	F.C. 
	Proceso de Ponderación		RESULTADO	
	$\frac{40 + 40 + (75 \times 30)}{100} = \frac{80 + 2250}{100} = \frac{2330}{100}$		$= 23.30$	
P.A.				
	Proceso de Ponderación		RESULTADO	
	$\frac{100 + 100 + (100 \times 70)}{100} = \frac{200 + 7000}{100} = \frac{7200}{100}$		$= 72.00$	
F.H.				
	Proceso de Ponderación		RESULTADO	
	$\frac{55 + 70 + (75 \times 40)}{100} = \frac{125 + 3000}{100} = \frac{3125}{100}$		$= 31.25$	
M.A.L.				
	Proceso de Ponderación		RESULTADO	
	$\frac{25 + 25 + (50 \times 20)}{100} = \frac{50 + 1000}{100} = \frac{1050}{100}$		$= 10.50$	
A.R.H.				
	Proceso de Ponderación		RESULTADO	
	$\frac{55 + 55 + (75 \times 40)}{100} = \frac{170 + 3000}{100} = \frac{3170}{100}$		$= 31.70$	
F.E.				
	Proceso de Ponderación		RESULTADO	
	$\frac{70 + 55 + (75 \times 50)}{100} = \frac{125 + 3750}{100} = \frac{3875}{100}$		$= 38.75$	
S.H.				
	Proceso de Ponderación		RESULTADO	
	$\frac{10 + 10 + (0 \times 10)}{100} = \frac{20 + 0}{100} = \frac{20}{100}$		$= 0.20$	

D. OBSERVACIONES A LA FORMULA Y PROCESO DE PONDERACION DEL MODELO DORREG.

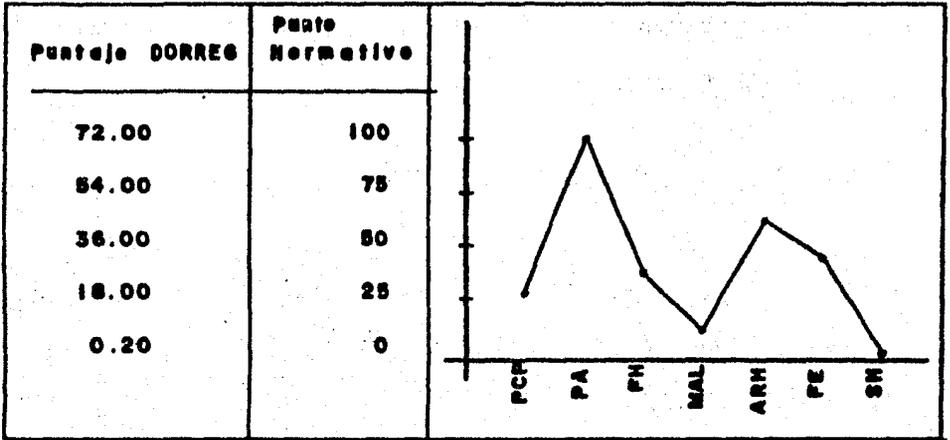
1. Los Puntajes que arroja el Modelo DORREG.

Al observar los resultados, el factor Proceso Administrativo (P.A.) que ambos jefes coinciden en señalar como el más importante y urgente, alcanza una puntuación de 72.00, y el factor Seguridad e Higiene (S.H.) que ambos coinciden en señalar como el menos importante y/o urgente, muestra una puntuación de 0.20.

Por lo anterior, se entiende que el modelo DORREG, propone un rango de valores que va de 72.00 puntos máximo a 0.20 mínimo, y por lo mismo no se podrá afirmar que se trata de un manejo porcentual ya que los valores no se dispersan en un rango de 0 a 100 y como consecuencia, si los datos se vacían en un parámetro de 100, las gráficas aparecen siempre sumergidas y las medias en vez de caer en el rango del 50% se concentran a nivel del 30%.

Sin restar significancia al valor de los datos, se propone sean entendidos como puntajes brutos y ubicarse en un eje coordenado que incluya una doble tabla, que permita su conversión inmediata a puntajes normalizados.

Puntajes DORREG Normalizados



2.El proceso de Ponderación de Puntajes.

b) Se puede observar que la primera jerarquización (en la que los responsables del sistema otorgan una calificación de 1- a 7 a los factores organizacionales) se ve pobremente reflejada en los resultados, siendo ésta la estimación numérica más fina- y valiosa que se recoge, al someterla al manejo que indica la fórmula, se convierte en un elemento que al final de cuentas -- queda minimizado.

Ejemplo:

DATOS CONVERTIDOS

$$\text{F.E.} = \begin{matrix} J' \\ \boxed{\begin{matrix} 70 \\ \hline 3 \end{matrix}} \end{matrix} + \begin{matrix} J'' \\ \boxed{\begin{matrix} 55 \\ \hline 4 \end{matrix}} \end{matrix} + \begin{matrix} G.U. \\ \boxed{\begin{matrix} 75 \\ \hline 4 \end{matrix}} \end{matrix} \times \begin{matrix} P.C. \\ \boxed{50} \end{matrix}$$

PROCEDIMIENTO

$$\text{F.E.} = 70 + 55 + (75 \times 50) = \frac{J' J'' (G.U.) \times (P.C.)}{100} = \frac{125 + 3750}{100} = \frac{3875}{100} = 38.75$$

RESULTADO

Claro está, que el nivel de jerarquización dado, remite en forma directa e inversamente proporcional al factor constante F.C., que es un dato prominente, pero tomando en cuenta, que este factor se obtiene en base a la primera jerarquización, surge la siguiente duda ¿Qué pasaría si el Jefe de Sección (J'') - estuviera en desacuerdo con el Jefe de Oficina (J') en la jerarquización de este factor?.

¿Se vería su opinión claramente reflejada en el resultado final?, supongamos que en vez de calificar con 4 a dicho factor, lo calificó con el número 1 y veamos el resultado:

$$\begin{array}{ccccccc} & J' & & J'' & & G.U. & & F.C. \\ F.E. = & \boxed{\begin{array}{c} 70 \\ \hline 3 \end{array}} & + & \boxed{\begin{array}{c} 100 \\ \hline 1 \end{array}} & + & \boxed{\begin{array}{c} 75 \\ \hline 4 \end{array}} & \times & \boxed{50} = \frac{170+3750}{100} = \frac{3920}{100} = 39.20 \end{array}$$

La diferencia entre un puntaje y otro es de 0.45 centésimas, por lo tanto se puede afirmar que la ponderación de puntajes del Modelo DORREG sobrestima la primera jerarquización y atenúa las subsiguientes.

3. El Grado de Urgencia.

Es una estimación final y complementaria de la jerarquización de factores organizacionales, sin embargo, el G.U. (convertido de acuerdo a las instrucciones de la sección anterior) se

considera dentro del manejo de datos, como un puntaje fundamental, un error de estimación o calificaciones tibias en este dato, afectan en forma importante la posición del puntaje final.

En los casos en los que el grado de atención es 1, al convertir el puntaje se obtiene cero. Este al manejarlo de acuerdo al procedimiento y multiplicarlo X F.C. (por el Factor Constante), automáticamente lo anula.

Por ejemplo en un caso en el que el Jefe de Sección (J'') no considera importante, ni urgentes las medidas de Seguridad y su Jefe (J') las ha detectado y señalado como muy importantes.

J'	J''	G.U.	F. C.	
<div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100%; text-align: left; padding-bottom: 2px;">100</div> <div style="border-left: 1px solid black; width: 100%; text-align: right; padding-left: 2px;">1</div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100%; text-align: left; padding-bottom: 2px;">10</div> <div style="border-left: 1px solid black; width: 100%; text-align: right; padding-left: 2px;">7</div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100%; text-align: left; padding-bottom: 2px;">1</div> <div style="border-left: 1px solid black; width: 100%; text-align: right; padding-left: 2px;">0</div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100%; text-align: left; padding-bottom: 2px;">70</div>	

$$S.H. = \frac{100 + (70 \times 0)}{100} = \frac{110 + (70 \times 0)}{100} = \frac{10 \times 0}{100} = 0.10$$

De lo que se deduce en el caso analizado que la opinión del Jefe, se invalida al multiplicar el factor constante por cero.

E. PROPUESTA PARA EL MANEJO DE LA INFORMACION.

La atención a los aspectos tratados en los puntos a, b, y c, dió por resultado la inquietud por refinar el manejo de la infor

mación recopilada, debido al análisis profundo de los casos extremos encontrados, motivo por el cual a continuación se explica el desarrollo de la fórmula aplicada como alternativa para evitar desviaciones en los resultados finales.

El planteamiento propuesto da preponderancia a la jerarquización de los factores organizacionales, en atención a la siguiente consideración expresada por el Doctor Gutiérrez "El promedio de los valores asignados por los funcionarios que conocen el área a diferentes niveles es lo más cercano a la realidad".

1. Conversión de Puntajes.

El primer paso consiste en convertir el puntaje de la primera jerarquización a valores decimales directa e inversamente proporcionales, con lo cual se obtiene:

PROCESAMIENTO PROPUESTO			
TABLA PARA LA CONVERSION DE PUNTAJES DE JERARQUIZACION			
Valor Asignado por el Jefe			Valor Convertido
Número	1	Equivalente a	70
Número	2	Equivalente a	60
Número	3	"	50
Número	4	"	40
Número	5	"	30
Número	6	"	20
Número	7	"	10

Para obtener un rango de puntuaciones de 0 a 100, se esperó que el grado de urgencia asignado a cada factor por el encargado directo del área en estudio elevara, mantuviera o decrementara el puntaje final, de tal modo, que a un factor calificado en consenso general como muy urgente (70), habría que sumarle 30 puntos de grado de urgencia imperiosa para que alcanzara el 100 o valor máximo de grado de urgencia, y un valor que en consenso general se jerarquizara con el número 7, tendría el mínimo puntaje de 10. Si el mínimo a éste le califican con ninguna urgencia de atención con un puntaje de (-10), lo decrementamos para obtener cero absoluto, por lo tanto al grado de urgencia se le asignaron los siguientes valores:

PROCESAMIENTO PROPUESTO					
TABLA PARA CONVERSION DEL GRADO DE URGENCIA					
Estimación	Valor		Factor de Nivelación		G.U. Convertido
Urgencia imperiosa	5	X	6	"	30
Mucha Urgencia	4	X	5	"	20
Mediana Urgencia	3	X	3	"	9
Poca Urgencia	2	X	1	"	2
Ninguna Urgencia	1	X	-10	"	-10

Se consideró también que los valores de jerarquización estimados con mediana urgencia quedarían situados al obtener el promedio en un rango de los 40 puntos, si a éste se le suma la estimación de Mediana Urgencia que equivale 9 puntos (G.U. con-

vertido) se coloca el puntaje a un nivel de 50%.

Si se tratara de un factor que se estima de Mucha Urgencia al sumarle los 20 puntos de G.U. convertido se situaría arriba de la Media.

3. Fórmula Propuesta para la Ponderación de Datos.

En base a esta serie de razonamientos se propone el siguiente método para el manejo de datos.

$$DX = \frac{J' + J'' + J^n}{\sum J} \times G.U.$$

Donde:

D_x = Factor Organizacional

J' = Jerarquización del Jefe del Sistema.

J'' = Jerarquización del Jefe del Subsistema.

J^n = Jerarquización de otros niveles de mando inferiores.

$\sum J$ = Total de personas que aportaron información.

G.U. = Grado de Urgencia asignado por el Jefe del Area que se evalúa.

Los puntajes obtenidos en el Diagnóstico se tabularon con los dos procedimientos, al comparar los resultados se observó que los trazos de las gráficas guardaban simetría y que los puntajes DORREG convertidos del rango (72-0.20) a (100-0) re-

sultaron menores pero proporcionales a los obtenidos con el Método propuesto.

En la presentación de resultados se utilizaron los datos de la fórmula propuesta.

F. EL REPORTE DE RESULTADOS Y SU PRESENTACION.

Una vez que la información numérica se tabuló, los resultados de cada área se ubicaron en un eje de coordenadas al cual se llamó "Perfil Gráfico del Diagnóstico", en el eje de las ordenadas se situaron los factores organizacionales y en las abscisas una escala de 0 a 100 puntos a los que se les llamó Grados de Urgencia.

La información de cada uno de los responsables respecto a la problemática específica de su área en los factores que ocuparon los tres primeros lugares se analizó explicando cuál es el problema específico, cuáles son sus consecuencias y las alternativas de solución propuestas.

Con este material se integró el Reporte Final de Resultados que se anexa a este trabajo como Apéndice 3.

Por último se reunieron todos los jefes que aportaron información para el diagnóstico, con apoyo del "Diagrama secuencial -

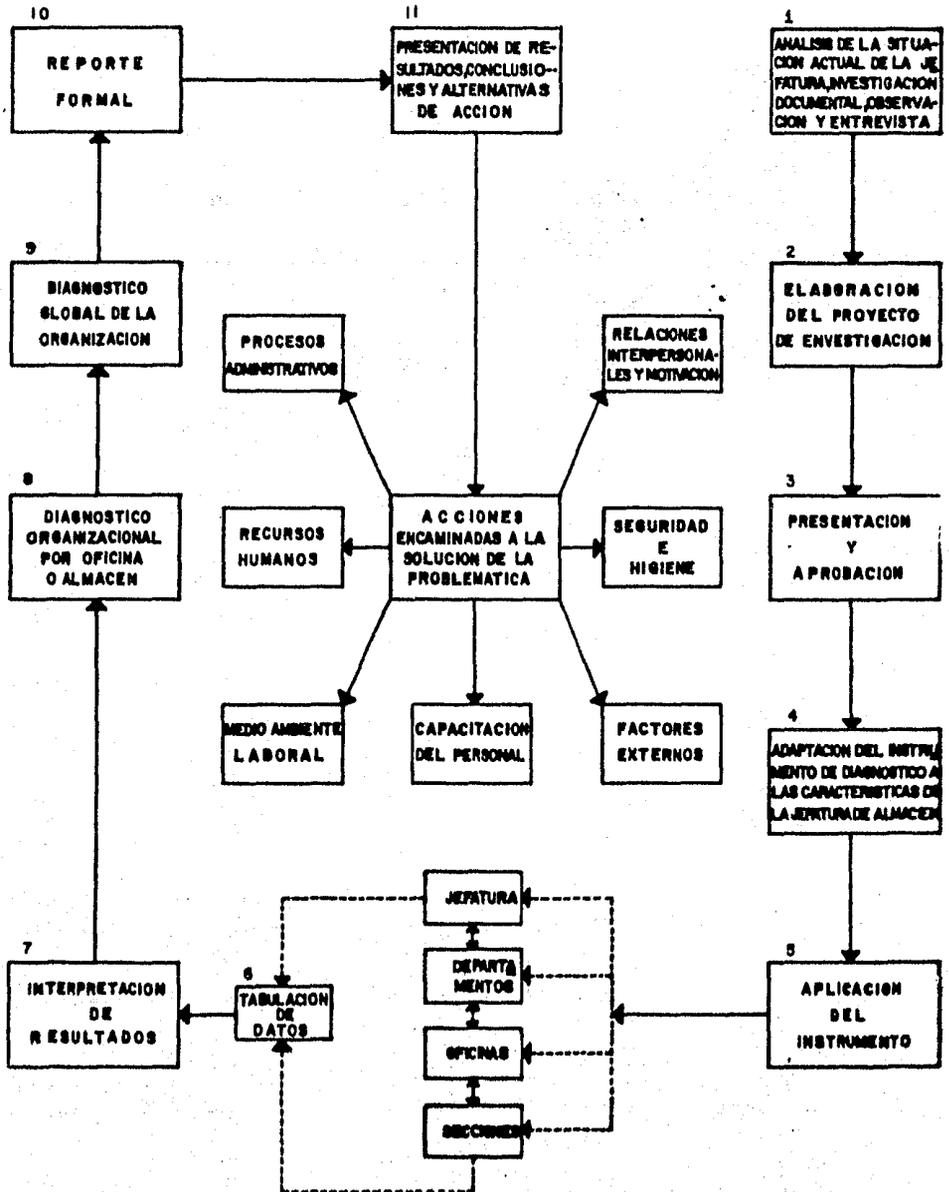
de Actividades" (pág. 144), y la Matriz de tiempo estimado 117, se les explicó breve y concretamente el procedimiento, se proyectaron las gráficas de resultados haciendo mención en los tres primeros factores de la problemática, sus consecuencias y las alternativas de solución reunidas.

En esta sesión se llegó a varios acuerdos con el Subdirector y se iniciaron 3 programas para dar solución a la problemática específica detectada.



-147-
**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA JEFATURA DE
 ALMACENES Y CONTROL DE BIENES MUEBLES**

DIAGRAMA SECUENCIAL DE ACTIVIDADES



G. CONSIDERACIONES

Como conclusiones de la aplicación del diagnóstico, se reunieron las siguientes observaciones:

- 1) Fué necesario un conocimiento amplio de la problemática, organización y objetivos del área, para lograr la abstracción de factores organizacionales susceptibles de definirla.
- 2) La especificación de objetivos, actividades, tiempo y población, y recursos plasmados en el proyecto, fué una guía muy útil para su desarrollo.
- 3) El formato del cuestionario del Modelo DORREG, presentó algunas dificultades para su utilización: el espacio para contestar las preguntas es insuficiente, para la descripción de la problemática se utilizaron en muchos casos hojas extras, sería conveniente también contar con un espacio para anotar el grado de urgencia asignado a cada factor.
- 4) La presencia de una persona conocida por los trabajadores, y con experiencia dentro del área de trabajo fué un factor que ayudó a neutralizar la tensión del entrevistado.

- 5) El Piloteo del Material fué muy útil para practicar el manejo del instrumento y afinar los detalles de la entrevista.
- 6) El Puntaje obtenido con el Modelo DORREG, se apoya en el factor Constante (reflejo de la jerarquización general del Jefe) y el Grado de Urgencia (aportado por el encargado del Area). El puntaje del método propuesto se fundamenta en un promedio de la opinión de los Jefes que tienen influencia en la administración y toma de decisiones del área y el Grado de Urgencia que señale el responsable directo del área en estudio.
- 7) En la Presentación de Resultados se analizaron los diagnósticos de cada una de las áreas estudiadas. Los directivos a todos niveles estuvieron de acuerdo en la veracidad de la información proporcionada.
- 8) Como resultado se llevaron a cabo una serie de acciones tendientes a solucionar la problemática que se situó en la parte alta de las gráficas y que se interpreta como factores que están afectando seriamente la eficiencia del sistema.

A P E N D I C E A

**MATERIAL DE APOYO UTILIZADO
EN LA
ENTREVISTA-CUESTIONARIO**

PREPARACION Y CAPACIDAD DEL PERSONAL

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y APTITUDES CON QUE CUENTA EL PERSONAL PARA LA EJECUCION SATISFACTORIA DE SUS FUNCIONES, POR EJEMPLO: ESCOLARIDAD, EXPERIENCIA, CONOCIMIENTOS TECNICOS, USO DE MAQUINAS Y EQUIPO, HABILIDAD PARA LA COMUNICACION VERBAL Y ESCRITA, TECNICAS DE SUPERVISION FISICA DE ARTICULOS, ETC.

PROCESO ADMINISTRATIVO

SISTEMAS, DISPOSICIONES Y PASOS A SEGUIR PARA LA GESTION Y TRAMITE DE LA RECEPCION, GUARDA, DISTRIBUCION, REGISTRO, CONTROL Y SUPERVISION DE LOS BIENES QUE ADMINISTRA LA JEFATURA. EJEMPLOS: SISTEMAS DE REGISTRO Y CONTROL (KARDEX), PASOS A SEGUIR DE LA DOCUMENTACION, FUENTES DE INFORMACION QUE SE REQUIEREN PARA LOS TRAMITES, DISTRIBUCION EQUITATIVA Y OPORTUNA DE LOS BIENES SOLICITADOS, PROGRAMACION DE LAS REQUISICIONES Y LOS PEDIDOS.

MEDIO AMBIENTE LABORAL

FACTORES DE ORDEN FISICO QUE AFECTAN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS LABORES, QUE TIENEN REPERCUCION DIRECTA EN EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES, POR EJEMPLO: INSTALACION, MOBILIARIO, RUIDOS, ILUMINACION, TEMPERATURA, ESPACIO.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

ACTIVIDADES, NORMAS Y REGLAS QUE SE TRADUCEN EN LA SELECCION, DISTRIBUCION, ORGANIZACION, APROVECHAMIENTO, MOTIVACION Y SUPERVISION DEL PERSONAL, POR EJEMPLO: SELECCION Y EVALUACION DEL PERSONAL, CONTROL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD, CARGAS DE TRABAJO EN RELACION AL SALARIO, TECNICAS PARA SUPERVISAR Y ORGANIZAR A LOS GRUPOS DE TRABAJO, ORIENTACION AL PERSONAL QUE INGRESA, DEFINICION DE FUNCIONES, ETC.

FACTORES EXTERNOS A LA JEFATURA

PROCEDIMIENTOS, POLITICAS, SISTEMAS Y EQUIPO QUE ACTUAN EN COORDINACION CON LA JEFATURA DE ALMACENES Y CONTROL DE BIENES MUEBLES PERO QUE NO SE ENCUENTRAN BAJO SU CONTROL, POR EJEMPLO: ADQUISICIONES, -- TRANSPORTACION, SISTEMAS DE PAGO, ETC.

SEGURIDAD E HIGIENE

SEGUIMIENTO DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD, DESTINADAS A PROTEGER AL TRABAJADOR Y AL USUARIO DURANTE EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES, POR EJEMPLO: NORMAS Y PRINCIPIOS DE SEGURIDAD, REGLAMENTACION PARA EL MANEJO DE MATERIALES PELIGROSOS Y -- CONTAMINANTES, ROPA Y EQUIPO DE SEGURIDAD, SEÑALIZACION Y ALMACENAJE ADECUADO DE MATERIALES, INFLAMABLES O CONTAMINANTES.

FACTOR HUMANO

CARACTERISTICAS, HABITOS Y ACTITUDES QUE OBSTACULIZAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROGRAMADOS, Y QUE PUEDEN ENGLOBARSE BAJO EL TERMINO DE CORRUPCION, TALES, COMO IRRESPONSABILIDAD, TORTUGUISMO, SAQUEO Y DESPERDICIO DE BIENES, DESPOTISMO, INFLUYENTISMO PREPOTENTE, USO DEL TIEMPO DE TRABAJO PARA ACTIVIDADES PERSONALES.

PROBLEMAS DE ALCOHOLISMO, DROGADICCION, INCAPACIDAD FISICA Y AQUELLOS GENERADOS POR UNA MALA COMUNICACION Y LOS RELATIVOS A LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

TABLA DE
GRADO DE ATENCION

1	2	3	4	5
NINGUNA URGENCIA	POCA URGENCIA	MEDIANA URGENCIA	MUCHA URGENCIA	URGENCIA IMPERIOSA

A P E N D I C E B

CUESTIONARIO	1
CUESTIONARIO	2
CUESTIONARIO	3
CUESTIONARIO	4



SUBDIRECCION DE SERVICIOS GENERALES
 UNIDAD DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO (TÉCNICA DORREF)

PARA LA JEFATURA DE ALMACENES Y CONTROL DE BIENES MUEBLES

JEFATURA DE ALMACENES Y CONTROL DE BIENES MUEBLES
 ENTREVISTADOR

NOMBRE DEL TITULAR
 FECHA

INSTRUCCIONES:

A CONTINUACIÓN TENEMOS UNA SERIE DE PREGUNTAS, CUYAS RESPUESTAS NOS PERMITIRÁN LOGRAR UN DIAGNÓSTICO MAS PRECISO DE LA PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTA LA JEFATURA A SU CARGO.

EN LA PARTE INFERIOR DE LA HOJA, ENCONTRARÁ SIETE FACTORES ORGANIZACIONALES QUE ESTÁN ÍNTIMAMENTE RELACIONADOS CON EL FUNCIONAMIENTO DE SU JEFATURA Y LOS CUALES DESEAMOS JERARQUIZAR DE TAL FORMA QUE EL NÚMERO 1 CORRESPONDA AL FACTOR EN DONDE SE LOCALIZAN LOS PROBLEMAS MÁS URGENTES Y SUCESIVAMENTE, HASTA EL NÚMERO 7, DONDE SE LOCALIZAN LOS PROBLEMAS MENOS URGENTES.

- () PREPARACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
- () PROCESOS ADMINISTRATIVOS
- () FACTOR HUMANO
- () MEDIO AMBIENTE LABORAL
- () ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- () FACTORES EXTERNOS
- () SEGURIDAD E HIGIENE

2.- DESPUÉS DE HABER JERARQUIZADO LOS PROBLEMAS GENERALES DE SU JEFATURA, LE PEDIMOS SIGA EL MISMO PROCEDIMIENTO PARA CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS A SU CARGO; ASÍ COMO TAMBIÉN DE LA OFICINA ADMINISTRATIVA. A CONTINUACIÓN LE ROGAMOS EVALUAR EN FORMA GENERAL LA PROBLEMÁTICA DE LOS NIVELES DE OFICINA Y SECCIÓN (NO ES NECESARIO QUE ESPECIFIQUE LA DE CADA OFICINA O SECCIÓN A MENOS QUE USTED LO CONSIDERE CONVENIENTE).

FACTORES	DEPARTAMENTOS				
	ALMACENES	CONT. B. N.	OF. ADMVA.	OFNS. GRALS.	SECCIÓN
PREPARACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	()	()	()	()	()
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	()	()	()	()	()
FACTOR HUMANO	()	()	()	()	()
MEDIO AMBIENTE LABORAL	()	()	()	()	()
ADMON. DE RECURSOS HUMANOS	()	()	()	()	()
FACTORES EXTERNOS	()	()	()	()	()
SEGURIDAD E HIGIENE	()	()	()	()	()

3. A PARTIR DE LOS CONCEPTOS ORGANIZACIONALES YA MENCIONADOS, ESPECIFIQUE AQUELLOS FACTORES O DISFUNCIONES, QUE EN LOS DISTINTOS SUBSISTEMAS (DEPARTAMENTO, OFICINA, SECCIÓN) CONSIDERE USTED - ESTÁN OBSTACULIZANDO EL CUMPLIMIENTO EFICAZ DE LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS.

A. PREPARACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL

INDICADOR	DEPARTAMENTO		NIVELES	
	ALMACENES	CONTROL DE BIENES MUEBLES	OFICINA	SECCIÓN
CONOCIMIENTOS O ADIESTRAMIENTO REQUERIDO.				

B. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

INDICADOR	DEPARTAMENTO		NIVELES	
	ALMACENES	CONTROL DE BIENES MUEBLES	OFICINA	SECCIÓN
SISTEMA, PROCESO O POLÍTICA.				

C. FACTOR HUMANO

INDICADOR	DEPARTAMENTO		NIVELES	
	ALMACENES	CONTROL DE BIENES MUEBLES	OFICINA	SECCIÓN
CARACTERÍSTICAS Y/O ACTITUDES				

D. MEDIO AMBIENTE LABORAL

INDICADOR	DEPARTAMENTO		NIVELES	
	ALMACENES	CONTROL DE BIENES MUEBLES	OFICINA	SECCIÓN
FACTORES				

E. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

INDICADOR	DEPARTAMENTO		NIVELES	
	ALMACENES	CONTROL DE BIENES MUEBLES	OFICINA	SECCIÓN
FACTORES Y POLÍTICAS				

F. FACTORES EXTERNOS

INDICADOR	DEPARTAMENTO		NIVELES	
	ALMACENES	CONTROL DE BIENES MUEBLES	OFICINA	SECCIÓN
FACTORES				

6.

SEGURIDAD E HIGIENE

INDICADOR	DEPARTAMENTO		NIVELES	
	ALMACENES	CONTROL DE BIENES MUEBLES	OFICINA	SECCIÓN
FACTORES Y CAUSAS				

4. ¿CUALES SON LAS CAUSAS DE LOS TRES PRINCIPALES PROBLEMAS QUE USTED HA JERAR-
QUIZADO?

5. ¿COMO AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO DE LA OFICINA?

6. ¿COMO PUEDEN SER RESUELTOS ESTOS PROBLEMAS?

7. ¿QUE OTROS ASPECTOS APARTE DE LOS YA MENCIONADOS PODRIAN SER ÚTILES PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA OFICINA Y DE SU PERSONAL?



SUBDIRECCION DE SERVICIOS GENERALES
UNIDAD DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO (Técnica ~~DORES~~)

PARA LA JEFATURA DE ALMACENES Y CONTROL DE BIENES MUEBLES

DEPARTAMENTO DE
ENTREVISTADOR

NOMBRE DEL TITULAR
FECHA

INSTRUCCIONES:

A CONTINUACIÓN TENEMOS UNA SERIE DE PREGUNTAS, CUYAS RESPUESTAS NOS PERMITIRÁN LOGRAR UN DIAGNÓSTICO MAS PRECISO DE LA PROBLEMÁTICA DEL DEPARTAMENTO A SU CARGO,

EN LA PARTE INFERIOR DE ESTA HOJA, ENCONTRARÁ SIETE FACTORES ORGANIZACIONALES QUE ESTÁN ÍNTIMAMENTE RELACIONADOS CON EL FUNCIONAMIENTO DE SU DEPARTAMENTO Y LOS CUALES DESEAMOS JERARQUIZAR DE TAL FORMA QUE EL NÚMERO 1 CORRESPONDA AL FACTOR EN DONDE SE LOCALIZAN LOS PROBLEMAS MAS URGENTES Y SUCESIVAMENTE HASTA EL NÚMERO 7, - DONDE SE LOCALIZAN LOS PROBLEMAS MENOS URGENTES.

- () PREPARACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
- () PROCESOS ADMINISTRATIVOS
- () FACTOR HUMANO
- () MEDIO AMBIENTE LABORAL
- () ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- () FACTORES EXTERNOS
- () SEGURIDAD E HIGIENE

2. DESPUÉS DE HABER JERARQUIZADO LOS PROBLEMAS GENERALES DE SU DEPARTAMENTO, LE PEDIMOS SIGA EL MISMO PROCEDIMIENTO PARA CADA UNA DE LAS OFICINAS A SU CARGO Y FINALMENTE QUE EVALÚE EN FORMA GENERAL LA PROBLEMÁTICA DEL NIVEL SECCIÓN (NO ES NECESARIO O QUE ESPECIFIQUE LA DE CADA SECCIÓN A MENOS QUE USTED LO CONSIDERE CONVENIENTE).

FACTORES	OFICINAS								NIVEL
									SECCIÓN
I. PREPARACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL.	()	()	()	()	()	()	()	()	()
II. PROCESOS ADMINISTRATIVOS	()	()	()	()	()	()	()	()	()
III. FACTOR HUMANO	()	()	()	()	()	()	()	()	()
IV. MEDIO AMBIENTE LABORAL	()	()	()	()	()	()	()	()	()
V. ADMON. DE RECURSOS HUMANOS	()	()	()	()	()	()	()	()	()
VI. FACTORES EXTERNOS	()	()	()	()	()	()	()	()	()
VII. SEGURIDAD E HIGIENE	()	()	()	()	()	()	()	()	()

3. A PARTIR DE LOS CONCEPTOS ORGANIZACIONALES YA MENCIONADOS, ESPECIFIQUE AQUELLOS FACTORES O DISFUNCIONES - QUE EN LOS DISTINTOS SUBSISTEMAS (OFICINA, SECCIONES) CONSIDERE USTED ESTÁN OBSTACULIZANDO EL CUMPLIMIENTO EFICAZ DE LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS.

A. PREPARACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL

INDICADOR	OFICINAS								NIVEL
									SECCION
CONOCIMIENTOS O ADIESTRAMIENTO REQUERIDO.									

B. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

INDICADOR	OFICINAS								NIVEL
									SECCION
SISTEMAS PROCESOS O POLÍTICAS									

C. FACTOR HUMANO

INDICADOR	OFICINA								NIVEL
									SECCIÓN
CARACTERÍSTICAS Y/O ACTITUDES									

D. MEDIO AMBIENTE LABORAL

INDICADOR	OFICINA								NIVEL
									SECCIÓN
FACTORES									

E. ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

INDICADOR	OFICINA								NIVEL
									SECCIÓN

F. FACTORES EXTERNOS

INDICADOR	OFICINA								NIVEL
									SECCIÓN
FACTORES									

6.

SEGURIDAD E HIGIENE

INDICADOR	OFICINA								NIVEL
									SECCIÓN
FACTORES Y CAUSAS									

4. ¿CUÁLES SON LAS CAUSAS DE LOS TRES PRINCIPALES PROBLEMAS QUE USTED HA JERARQUIZADO?

5. ¿CÓMO AFECTAN AL FUNCIONAMIENTO DE SU DEPARTAMENTO?

6. ¿CÓMO PUEDEN SER RESUELTOS ESTOS PROBLEMAS?

7. ¿QUÉ OTROS ASPECTOS APARTE DE LOS YA MENCIONADOS PODRÍAN SER ÚTILES PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO Y DEL PERSONAL?



SUBDIRECCION DE SERVICIOS GENERALES
UNIDAD DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES

MODELO DEL CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO (TÉCNICA DORBER)

OFICINA
ENTREVISTADOR

NOMBRE DEL TITULAR
FECHA

INSTRUCCIONES.

A CONTINUACIÓN TENEMOS UNA SERIE DE PREGUNTAS, CUYAS RESPUESTAS NOS PERMITIRÁN LOGRAR UN DIAGNÓSTICO MAS PRECISO DE LA PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTA LA OFICINA A SU CARGO.

EN LA PARTE INFERIOR DE ESTA HOJA, ENCONTRARÁ SIETE FACTORES ORGANIZACIONALES QUE ESTÁN ÍNTIMAMENTE RELACIONADOS CON EL FUNCIONAMIENTO DE SU OFICINA Y LOS CUALES DESEAMOS JERARQUICE DE TAL FORMA QUE EL NÚMERO 1 - CORRESPONDA AL FACTOR EN DONDE SE LOCALIZAN LOS PROBLEMAS MÁS URGENTES Y EL NÚMERO 7 CORRESPONDA AL FACTOR EN DONDE SE LOCALIZAN LOS PROBLEMAS MENOS URGENTES.

- () PREPARACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
- () PROCESOS ADMINISTRATIVOS
- () FACTOR HUMANO
- () MEDIO AMBIENTE LABORAL
- () ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- () FACTORES EXTERNOS
- () SEGURIDAD E HIGIENE

2.- DESPUÉS DE HABER JERARQUIZADO LOS PROBLEMAS GENERALES DE SU OFICINA, LE PEDIMOS SI PA EL MISMO PROCEDIMIENTO PARA CADA UNA DE LAS SECCIONES A SU CARGO.

FACTORES	SECCIONES									
PREPARACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
FACTOR HUMANO	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
MEDIO AMBIENTE LABORAL	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
ADMON. DE RECURSOS HUMANOS	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
FACTORES EXTERNOS	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
SEGURIDAD E HIGIENE	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

3.- A PARTIR DE LOS CONCEPTOS ORGANIZACIONALES YA MENCIONADOS, ESPECIFIQUE AQUELLOS FACTORES O DISFUNCIONES QUE EN LAS DISTINTAS SECCIONES ESTAN OBSTACULIZANDO EL CUMPLIMIENTO EFICAZ DE LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS.

A. PREPARACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL

INDICADOR	SECCIONES
CONOCIMIENTOS O ADIESTRAMIENTO REQUERIDO.	

B. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

INDICADOR	SECCIONES
SISTEMA, PROCESO GESTION O POLITICA.	

C. FACTOR HUMANO

INDICADOR	SECCIONES
CARACTERÍSTICAS Y/O ACTITUDES	

D. MEDIO AMBIENTE LABORAL

INDICADOR	SECCIONES
FACTORES	

E. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

INDICADOR	SECCIONES
FACTORES Y POLÍTICAS	

F. FACTORES EXTERNOS

INDICADOR	SECCIONES
FACTORES	

6. SEGURIDAD E HIGIENE

INDICADOR	SECCION
FACTORES Y CAUSAS	

4. ¿CUALES SON LAS CAUSAS DE LOS TRES PRINCIPALES PROBLEMAS QUE USTED HA JERARQUIZADO?

5. ¿COMO AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO DE LA OFICINA?

6. ¿COMO PUEDEN SER RESUELTOS ESTOS PROBLEMAS?

7. ¿QUE OTROS ASPECTOS APARTE DE LOS YA MENCIONADOS PODRIAN SER ÚTILES PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA OFICINA Y DE SU PERSONAL?



SUBDIRECCION DE SERVICIOS GERALES
UNIDAD DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO (TÉCNICA DORRBO)

SECCIÓN
OFICINA
FECHA

NOMBRE DEL TITULAR
ENTREVISTADOR

INSTRUCCIONES:

A CONTINUACIÓN TENEMOS UNA SERIE DE PREGUNTAS, CUYAS RESPUESTAS NOS PERMITIRÁN LOGRAR UN DIAGNÓSTICO MAS PRECISO DE LA PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTA LA SECCIÓN A SU CARGO.

EN LA PARTE INFERIOR DE ESTA HOJA, ENCONTRARÁ SIETE FACTORES ORGANIZACIONALES QUE ESTÁN ÍNTIMAMENTE RELACIONADOS CON EL FUNCIONAMIENTO DE SU SECCIÓN, LOS CUALES DESEAMOS JERARQUICE DE TAL FORMA QUE EL NÚMERO 1 CORRESPONDA AL FACTOR EN DONDE SE LOCALIZAN LOS PROBLEMAS MAS URGENTES Y SUCESIVAMENTE HASTA EL NÚMERO 7, DONDE SE LOCALIZAN LOS PROBLEMAS MENOS URGENTES.

- () PREPARACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
- () PROCESOS ADMINISTRATIVOS
- () FACTOR HUMANO
- () MEDIO AMBIENTE LABORAL
- () ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- () FACTORES EXTERNOS
- () SEGURIDAD E HIGIENE

2. A PARTIR DE LOS CONCEPTOS ORGANIZACIONALES YA MENCIONADOS, ESPECIFIQUE AQUELLAS CAPENCIAS, FACTORES NEGATIVOS, FALLAS DIFICULTADES ESPECIFICAS QUE EN SU SECCIÓN ESTÁN OBSTACILIZANDO EL CUMPLIMIENTO EFICAZ DE LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS.

FACTORES	INDICADOR	PROBLEMATICA ESPECIFICA
PREPARACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	CONOCIMIENTOS Y ADIESTRAMIENTO	
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	DISPOSICIONES, PASOS A SEGUIR EN LOS TRÁMITES Y GESTIONES.	
FACTOR HUMANO	CARACTERÍSTICAS Y ACTITUDES DEL PERSONAL	
MEDIO AMBIENTE LABORAL	FACTORES FÍSICOS NEGATIVOS	
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	DISPOSICIONES LABORALES, ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.	
FACTORES EXTERNOS	FACTORES QUE NO DEPENDEN DE LA JEFATURA	
SEGURIDAD E HIGIENE	FACTORES Y CAUSAS	

3. ¿CUALES SON LAS CAUSAS DE LOS TRES PRINCIPALES PROBLEMAS QUE USTED HA JERARQUIZADO?

4. ¿COMO AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO DE LA SECCIÓN?

5. ¿COMO PUEDEN SER RESUELTOS ESTOS PROBLEMAS?

6. ¿QUE OTROS ASPECTOS APARTE DE LOS YA MENCIONADOS PODRIAN SER ÚTILES PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA SECCIÓN Y DE SU PERSONAL?

A P E N D I C E C

REPORTE FINAL DE RESULTADOS



I.S.S.T.E.

**SUBDIRECCION DE SERVICIOS GENERALES
UNIDAD DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES**

**REPORTE FINAL DIAGNOSTICO
DE LAS AREAS DE INVENTARIOS
Y CONTROL DE BIENES MUEBLES**

DICIEMBRE DE 1983

PRESENTACION DEL REPORTE FINAL

En septiembre de 1983 se presentó un proyecto de investigación para diagnosticar la problemática del Departamento de Control de Bienes Muebles. El primero de sus 2 objetivos era:

"REALIZAR UN ESTUDIO DE LA ORGANIZACION, A TRAVES DE LA APLICACION DE UN INSTRUMENTO, QUE PERMITA CAPTAR EN FORMA INTEGRAL Y DIFERENCIAL LA PROBLEMATICA AC TUAL".

Durante los siguientes meses se llevaron a cabo entrevistas con el personal que tenía trabajadores a su cargo, los resultados se tabularon de tal manera, que las opiniones de las secciones están incluidas en el diagnóstico de la oficina, y toda la información proporcionada por los participantes, compone el diagnóstico del Departamento.

El segundo objetivo que se planteó fue:

"PROPORCIONAR INFORMACION CONCRETA Y OBJETIVA, QUE APOYE LA DIFICIL TAREA DE PROYECTAR, ADECUAR Y JERARQUIZAR LOS PROGRAMAS Y ACCIONES PARA UNA EFECTIVA MOVILIZACION DE LA SITUACION PROBLEMA HACIA LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA JEFATURA".

El Reporte tiene como finalidad dar cumplimiento a este objetivo, presentando la información de este documento de la siguiente manera:

Las Secciones, Oficinas y Departamentos tienen en primer lugar EL PERFIL DE NECESIDADES DE ATENCION. En este espacio se ubica primeramente el área estudiada dentro del Sistema de Organización, en la parte inferior de la hoja se presenta gráficamente el resultado de la jerarquización que hicieron los responsables, del grado de urgencia de atención, que requieren los factores de la organización.

En la siguiente etapa, DIAGNOSTICO, se analiza la problemática perteneciente a los 3 factores que calificaron con más alto grado de urgencia.

La descripción de situaciones, consecuencias y alternativas de solución fueron proporcionadas por el personal que ocupa los puestos de mando y han sido fielmente respetadas, ya que reflejan la opinión de quienes día a día viven dicha problemática.

En el PERFIL GRAFICO DEL DIAGNOSTICO, se representa la tabulación y manejo de datos obtenida con la primera parte de la entrevista (jerarquización numérica de factores) con el fin de hacer un consenso general y conocer, cuales son los factores que estan afectando la eficiencia del sistema y las áreas en donde se encuentran en mayor o menor medida.

C O N T E N I D O

PAG.

PRESENTACION DEL REPORTE FINAL

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE BIENES MUEBLES 1

A. Perfil de Necesidades de Atención 1

B. Diagnóstico del Departamento 2

C. Perfil Gráfico del Diagnóstico 4

I. OFICINA DE BAJAS Y REMATES 5

A. Perfil de Necesidades de Atención 5

B. Diagnóstico de la Oficina 6

C. Perfil Gráfico del Diagnóstico 9

1. SECCION ALMACEN BAJAS Y REMATES 10

A. Perfil de Necesidades de Atención 10

B. Diagnóstico de la Sección 11

C. Perfil Gráfico del Diagnóstico 16

2. SECCION ADMINISTRATIVA DE BAJAS Y REMATES 17

A. Perfil de Necesidades de Atención 17

B. Diagnóstico de la Sección 18

C. Perfil Gráfico del Diagnóstico 22

II. OFICINA DE INVENTARIOS Y CONTROL DE BIENES

MUEBLES 23

A. Perfil de Necesidades de Atención 23

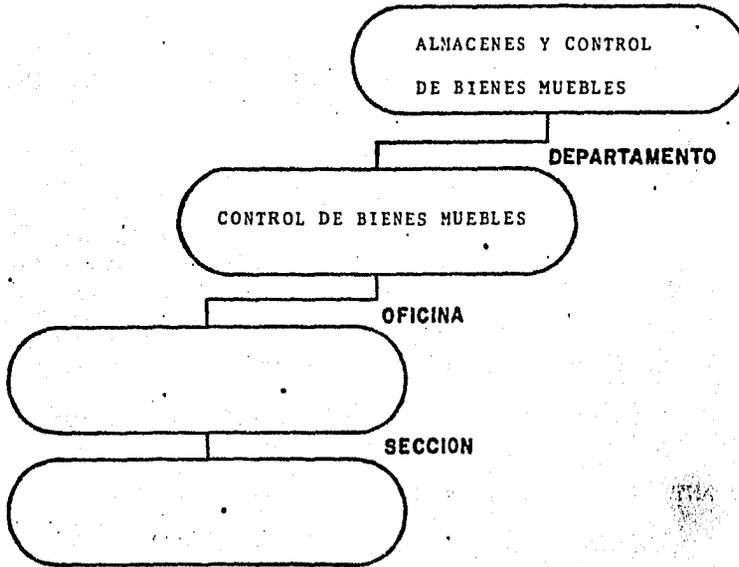
	<u>C O N T E N I D O</u>	<u>PAG.</u>
B.	Diagnóstico de la Oficina	24
C.	Perfil Gráfico de Diagnóstico	26
1.	SECCION DE REGISTRO ANALITICO	27
A.	Perfil de Necesidades de Atención	27
B.	Diagnóstico de la Sección	28
C.	Perfil Gráfico del Diagnóstico	34
2.	SECCION DE SUPERVISION	35
A.	Perfil de Necesidades de Atención	35
B.	Diagnóstico de la Sección	36
C.	Perfil Gráfico del Diagnóstico	40
3.	SECCION DE CATALOGO Y ARCHIVO	41
A.	Perfil de Necesidades de Atención	41
B.	Diagnóstico de la Sección	42
C.	Perfil Gráfico del Diagnóstico	45
4.	DELEGACIONES DE INVENTARIOS EN EL AREA METROPO- LITANA	46
A.	Perfil de Necesidades de Atención	46
B.	Diagnóstico de las Delegaciones	47
C.	Perfil Gráfico del Diagnóstico	51

-190-
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

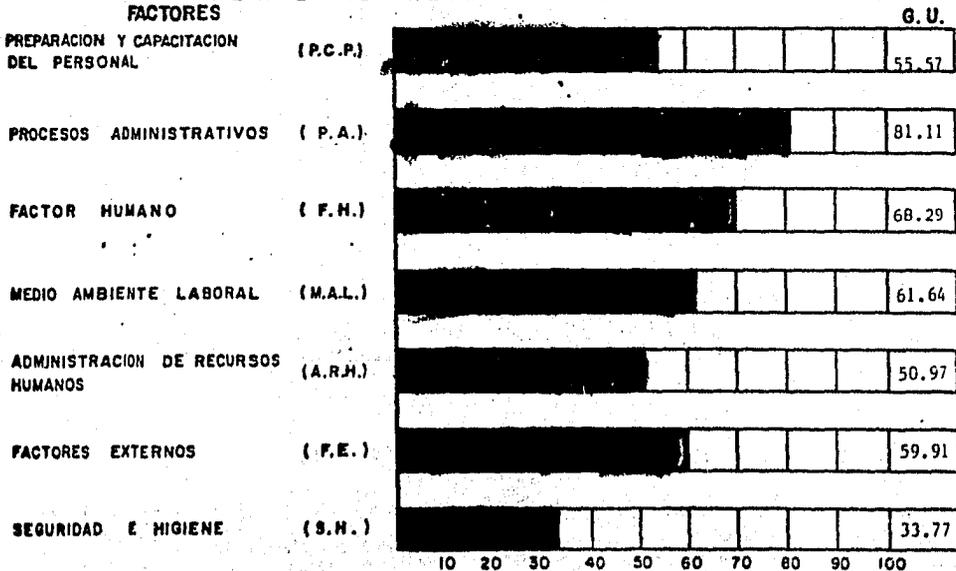
(1)

AREA DEPARTAMENTO DE CONTROL DE BIENES MUEBLES.

JEFATURA



PERFIL DE NECESIDADES DE ATENCION



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: DEPARTAMENTO DE CONTROL DE BIENES MUEBLES

EL PRINCIPAL FACTOR DE LA ORGANIZACION QUE DEMANDA ATENCION INMEDIATA ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO 81.11 G.U.) LO CUAL INDICA UNA NECESIDAD DE ATENCION IMPERIOSA.

LA URGENCIA DE ATENCION DETECTADA SE DEBE A:

- Desconocimiento y falta de apego al Reglamento de Vigilancia y Control de Bienes Muebles, así como disposiciones, circulares y normatividad para la operación de las funciones.
- El Sistema de Registro es Manual
- No existen responsables de Activo Fijo

LO ANTERIOR TIENE COMO CONSECUENCIA:

- Las áreas responsables cambian los muebles sin dar aviso al Departamento
- Se pierde el control de los muebles y se imposibilita su localización
- Se diluye la responsabilidad sobre los bienes

ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

- Actualización del Reglamento de Vigilancia y Control de Bienes Muebles apegado a las disposiciones de S.P.P.
- Mecanización del Sistema de Registro

EL SEGUNDO FACTOR QUE ESTA AFECTANDO LA EFICIENCIA DEL AREA Y QUE REQUIERE ATENCION INMEDIATA ES EL FACTOR HUMANO (68 G.U.) LO CUAL INDICA UNA NECESIDAD DE ATENCION MUY URGENTE.

LA URGENCIA DE ATENCION DETECTADA SE DEBE A:

- El trabajador al Servicio del Estado tiene una sobreprotección e inmunidad para sancionar sus faltas al contrato.

- El Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo se aplica celosamente en cuanto a los derechos del trabajador pero no en cuanto a las obligaciones.

LO ANTERIOR TIENE COMO CONSECUENCIA:

- Se fomenta el ausentismo, la ineficiencia y el tortuguismo.
- Falta de responsabilidad e interés para el trabajo.
- Desarrollo de un sistema sindical proteccionista y corrupto que ha desvirtuado el interés de los empleados por el trabajo movilizándolo hacia una lucha por el poder.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

- Apoyo absoluto para la aplicación del Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo en cuanto a las obligaciones.

EL FACTOR QUE ESTA AFECTANDO AL SISTEMA EN TERCER LUGAR AL SISTEMA QUE SE ANALIZA ES EL MEDIO AMBIENTE LABORAL (61.64 G.U.) LO CUAL INDICAN UNA ATENCION URGENTE.

LA URGENCIA DETECTADA SE DEBE A:

- No se da mantenimiento oportuno a instalaciones y equipo.
- El equipo de trabajo y seguridad es insuficiente y está en malas condiciones.

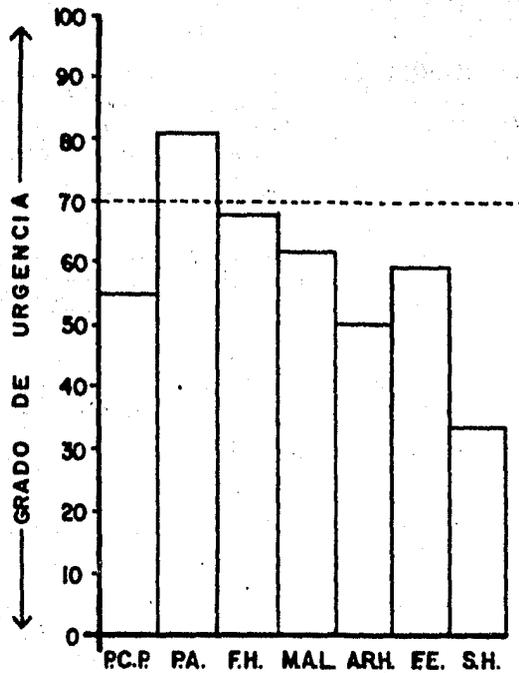
LAS CONSECUENCIAS DE LO ANTERIOR SE MANIFIESTAN:

- Condiciones inadecuadas de trabajo como falta de iluminación y espacio, goteras, etc.
- Deterioro de los bienes en proceso de baja o enajenación.
- Falta de equipo para controlar una situación de emergencia.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

- Dar mantenimiento inmediato a las instalaciones y equipo.
- Agilizar procedimientos de salidas, ventas y remates.

PERFIL GRAFICO DEL DIAGNOSTICO DEPARTAMENTO DE CONTROL DE BIENES MUEBLES

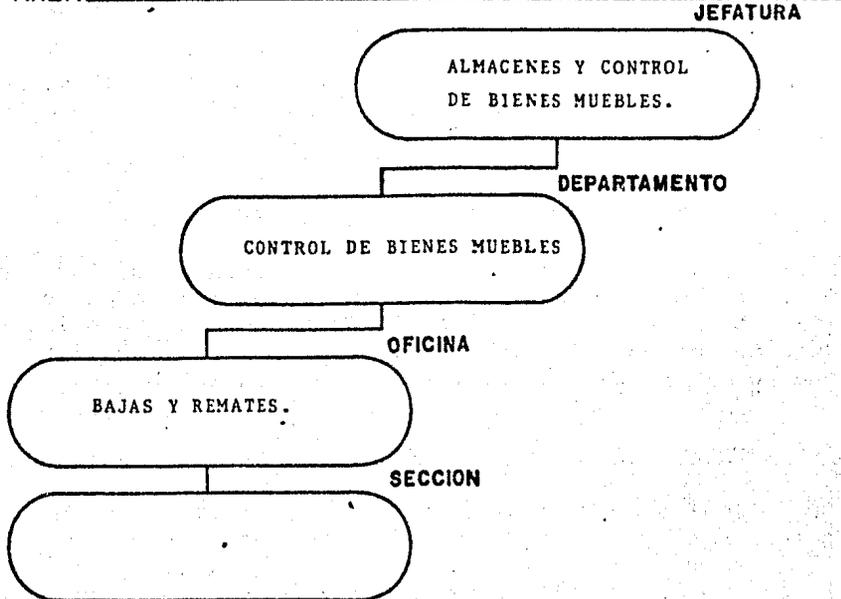


ORDEN	FACTORES ORGANIZACIONALES	G.U.
1°	PA. PROCESO ADMINISTRATIVO	81.11
2°	F.H. FACTOR HUMANO	68.29
3°	MAL. MEDIO AMBIENTE LABORAL	61.64
4°	F.E. FACTORES EXTERNOS	59.51
5°	P.C.P. PREPARACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL	55.57
6°	ARH. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	50.97
7°	S.H. SEGURIDAD E HIGIENE	33.77

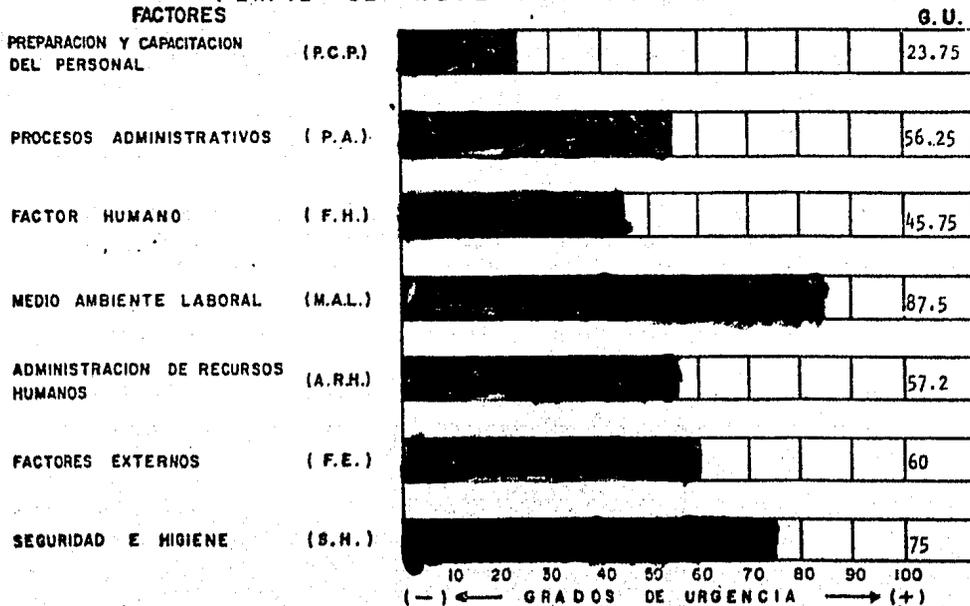
DIAGNOSTICO ¹⁹⁴ ORGANIZACIONAL

(5)

AREA OFICINA DE BAJAS Y REMATES.



PERFIL DE NECESIDADES DE ATENCION



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA : OFICINA DE BAJAS Y REMATES

EL PRINCIPAL FACTOR DE LA ORGANIZACION QUE DEMANDA ATENCION INMEDIATA ES EL MEDIO AMBIENTE LABORAL (87.5 G.U.) LO CUAL INDICA UNA NECESIDAD DE ATENCION IMPERIOSA.

LA URGENCIA DE ATENCION DETECTADA SE DEBE A:

El almacenaje de Bienes se lleva a cabo en 2 locales separados, el almacén carece de mantenimiento, luz, espacio, señalización, equipo, etc., y el poligono sur no reúne los requisitos mínimos de seguridad. Casi todo el mobiliario y equipo de trabajo han sido rescatados de las bajas.

LO ANTERIOR TIENE COMO CONSECUENCIA:

Se dificulta el Control y la Administración, los Bienes se deterioran, el trabajo se dificulta y se frenan las salidas.

El equipo de trabajo no presta el servicio que requiere la oficina.

- ALTERNATIVAS DE SOLUCION :

- . Construir o adecuar el local de trabajo
- . Traslado de la oficina al poligono sur
- . Alquiler de un almacén que reúna las características necesarias

EL SEGUNDO FACTOR QUE ESTA AFECTANDO LA EFICIENCIA DEL AREA Y QUE REQUIERE ATENCION INMEDIATA ES LA SEGURIDAD E HIGIENE (75 G.U.) LO CUAL INDICA UNA NECESIDAD DE ATENCION MUY URGENTE.

LA URGENCIA DE ATENCION SE DEBE A:

Manejo de medicamentos y reactivos químicos peligrosos, así como material y bienes contaminados.

Almacenaje de material inflamable en condiciones riesgosas.

Falta de señalización y de equipo para el control de incendios.

LAS CONSECUENCIAS DE LO ANTERIOR SE MANIFIESTAN:

Riesgo de contaminación del ambiente y de un incendio incontrolable.

- ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

- . Señalización, curso de seguridad industrial y control de incendios, cambiar la actitud del trabajador para el uso de equipo de protección.

EL FACTOR QUE ESTA AFECTANDO EN TERCER LUGAR AL SISTEMA QUE SE ANALIZA SON FACTORES EXTERNOS (60 G.U.) LO CUAL INDICA UNA NECESIDAD DE ATENCION URGENTE.

LA URGENCIA DETECTADA SE DEBE A:

Las áreas encargadas en dotar a la oficina de material de trabajo no están en posibilidad de surtir y estos no pueden ser comprados en forma directa.

LAS CONSECUENCIAS DE LO ANTERIOR SE MANIFIESTA:

Pérdida de tiempo y distracción de recursos

El trabajo se dificulta y obstaculiza

- ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

- . Racionalizar el uso de recursos
- . Dotar a la oficina de los materiales que requiere

DIAGNOSTICO

Además de las acciones señaladas en los diagnósticos de las secciones, la agilización de los procedimientos de calificación y salida de bienes del activo fijo, daría como resultado una disminución en el volumen de bienes a cargo de la oficina.

ALTERNATIVAS DE ACCIONES Y
PROYECTOS PROPIOS DE LA
OFICINA

ACCIONES NECESARIAS
EXTERNAS

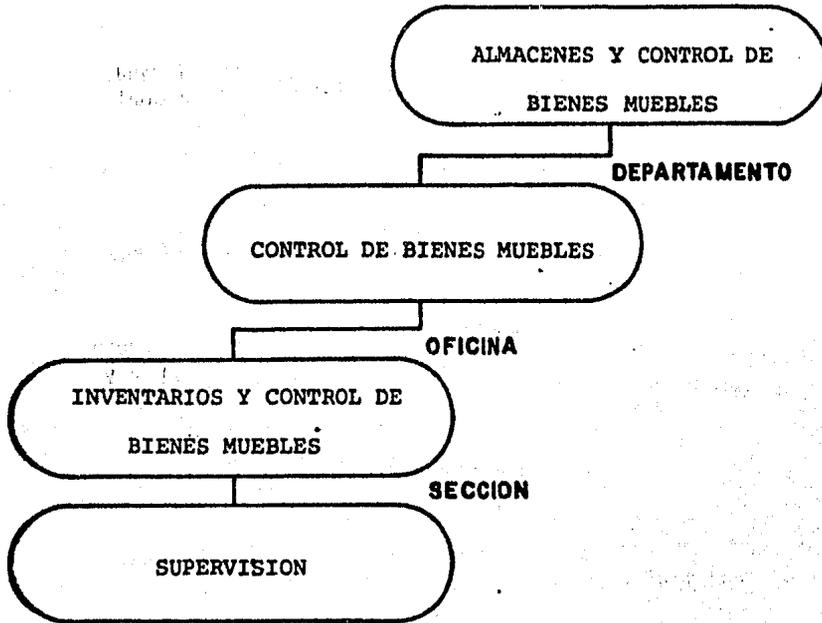
Revisión de los procedimientos de
calificación y salida de bienes.

Cambiar la imagen de que la ofici
na es el desvan del Instituto.

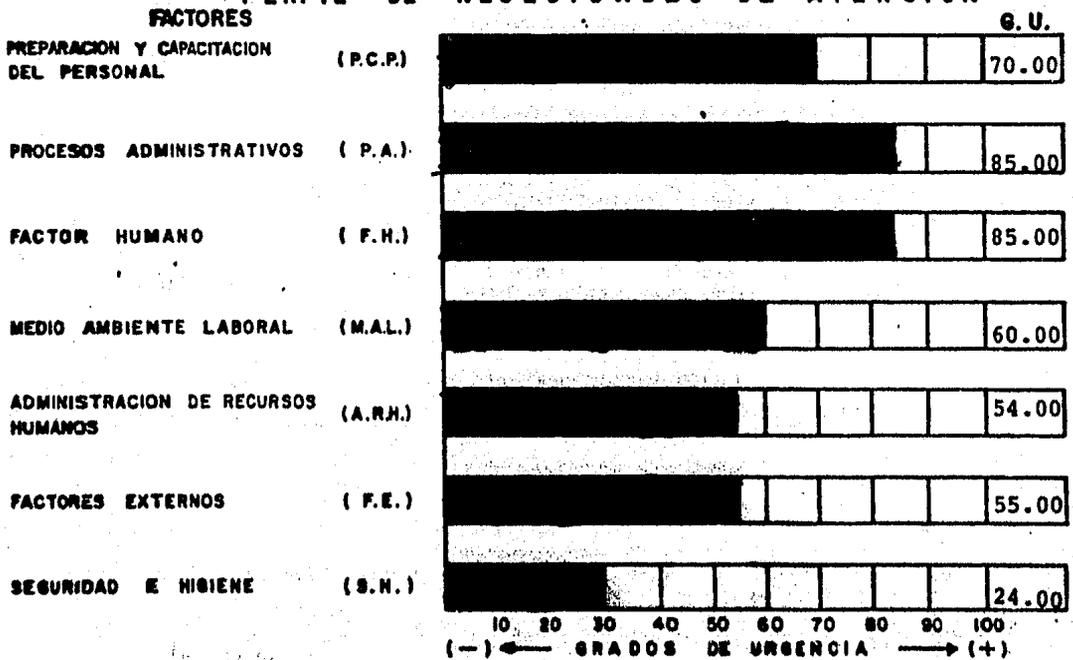
Coordinación con Areas
encargadas de la aproba
ción de las bajas.

AREA _____ SECCION DE SUPERVISION _____

JEFATURA



PERFIL DE NECESIDADES DE ATENCION



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: SECCION DE SUPERVISION

El principal factor de la Organización que demanda atención inmediata es El Proceso Administrativo (85% G.U.) lo cual indica una necesidad de atención imperiosa.

LA URGENCIA DE ATENCION DETECTADA SE DEBE A:

- El Reglamento para el control y vigilancia de los Bienes Muebles no se conoce ni se aplica.
- El levantamiento de información se ve obstaculizado por diversas causas en las que no se respeta el número de inventario y no se sigue los lineamientos del reglamento.

LO ANTERIOR TIENE COMO CONSECUENCIA:

- Los encargados del Activo Fijo no cumplen con la función que señala el reglamento.
- No se tiene un control real de los números de inventario y movimientos de los bienes del Instituto.
- Las Areas no reconocen su responsabilidad sobre los bienes que usan.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

- Difusión y aplicación real del R.C.V.B.H.
- Designación del responsable del Activo Fijo, dándole apoyo e importancia como labor específica.
- Vigilar que las Areas afines: Mantenimiento, Adquisiciones, Almacén se apeguen al reglamento.

El segundo factor que está afectando la eficiencia del Area y que requiere atención inmediata es El Factor Humano (85% G.U.) lo cual indica una necesidad de atención imperiosa.

LA URGENCIA DE ATENCION SE DEBE A:

Hay dos Secciones Sindicales militando por ganar afiliados : la I y la XL.

- Los reportes que se hacen al personal que no cumple se van al expediente pero no tienen repercusión.

- Los Delegados Sindicales incitan a tomar la posición política en forma personal, haciendo ataques verbales y retando a las personas que están en desacuerdo con ellos fuera del trabajo.

LAS CONSECUENCIAS DE LO ANTERIOR SE MANIFIESTA:

- El personal está desunido y toma represalias obstaculizando el trabajo, la comunicación y la colaboración.
- La gente se sabe impune y se niega a trabajar y cumplir con sus obligaciones, va a dormir o a platicar.
- En quincena se dá el alcoholismo y el desorden como consecuencia de la tensión que han provocado los Delegados.
- Los Representantes del Sindicato holgazanean, platican y quitan el tiempo al trabajador, le ofrecen licencias, comisiones, faltas y protección.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

- Apegarse al Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo en cuanto a las obligaciones del trabajador y aplicar sanciones efectivas.
- Dejar a la Sección XL y quitar a la I.
- Poner a disposición de Personal a la gente floja, rebelde y cínica.

El Factor que está afectando en tercer lugar al Sistema que se analiza es la Preparación y Capacitación de Personal (70% G.U.) lo cual indica una necesidad de atención muy urgente.

LA URGENCIA DETECTADA SE DEBE A:

- El 70% del personal tiene nivel primaria o secundaria incompleta y el 30% restante ha efectuado carreras incompletas.
- Se les dificulta seguir un procedimiento, en general carecen de iniciativa y cometen muchos errores.
- Ingresó cualquier persona sin la preparación ni la práctica que requería el puesto.

LAS CONSECUENCIAS DE LO ANTERIOR SE MANIFIESTAN:

- Se dificulta el procedimiento pues muy pocos saben manejarlo o conocen sus pasos.

- Gran cantidad de errores, actas mal elaboradas, pérdida de tiempo por repetición.
- Trabajo de baja calidad, constantes errores mecanográficos y de ortografía.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

Hace 3 años se inició la planeación de un Seminario de Actualización y Capacitación Técnica a través del CENCA.

Se inició la preparación del material didáctico y del catálogo.

Se podría concluir este esfuerzo para capacitar al personal de Supervisión.

LOS CURSOS QUE SE PROPONEN SON:

PUESTO

CURSOS

Personal que realiza labores de Supervisión.

- Procedimientos de trabajo
- Conocimiento del Reglamento de Vigilancia y Control de Bienes Muebles.
- Técnicas de Supervisión.
- Actualización de los bienes que supervise.
- Ortografía.

Secretarias

- Mecanografía.
- Operaciones aritméticas.
- Ortografía.
- Manejo de oficina.

DIAGNOSTICO.

La difusión y aplicación efectiva del RCVBM le daría a la Supervisión su carácter y función real.

Solucionar el problema sindical y la aplicación del R.C.G.T. aliviaría los problemas y relajación que existen en el personal.

Realizar el Seminario de Actualización y Capacitación Técnica del Personal mejoraría la eficiencia y calidad del trabajo que ejecutan.

NOTA: El local de trabajo requiere mantenimiento urgente.

ALTERNATIVAS
DE ACCIONES Y PROYECTOS PROPIOS
DE LA SECCION DE SUPERVISION.

- Proyecto de revisión y actualización del RCVBM en cuanto a Supervisión.
- Proyecto de Capacitación.
 - a) Recuperar la acción de capacitación concluyendo el material didáctico y el catálogo.
 - b) Revisar los procedimientos de trabajo que se tienen descritos.
 - c) Localizar a las personas que podrían capacitar sobre actualización de bienes que se supervisan.

ACCIONES EXTERNAS
NECESARIAS.

- Llevar a cabo la difusión y aplicación del Reglamento.
- Apoyar las acciones de capacitación.
 - a) Proporcionando las facilidades para las acciones internas.
 - b) Proporcionando instructores para los cursos que no sean de su competencia y otorgando cursos formación de instructor al personal idoneo para desarrollar esta labor.
 - c) Proporcionar el apoyo necesario para obtener la colaboración de los conferencistas en actualización de instrumental.
- Dar solución a la duplicidad de Secciones.
- Aplicar el R.C.G.T. en cuanto a obligaciones.

CONCLUSIONES GENERALES

1. A pesar de ser la burocracia un tipo de organización ampliamente extendida y con la que de alguna u otra manera todos estamos relacionados, muy poco se sabe acerca del porqué de su naturaleza y de su estado actual.

2. Las teorías sobre el trabajo con el fin de simplificar el acceso al objeto de estudio, se han servido de enfoques estáticos y/o parciales para predecir el comportamiento organizacional, es por esta unilateralidad que aunque han aportado información valiosa, no han logrado una explicación integral satisfactoria a las complejas inter-relaciones humanas, sociales, económicas y políticas que se generan en la organización.

3. El Sector Público Mexicano es un prototipo de organización burocrática en la que se han desarrollado los círculos viciosos y disfunciones que le son característicos; por su rigidez no se ha adaptado a las transformaciones que su evolución y dimensiones requieren y que pueden observarse en las sociedades industrializadas.

4. Los esfuerzos por agilizar y hacer más eficiente al sistema se ha dado en forma aislada e inconexa y no han alcanzado a instrumentarse.

5. Las principales disfunciones captadas por el diagnóstico organizacional en una dependencia del Sector Público, son efectos de la patología del Sistema y habrán de ser resueltas por los centros de decisión más altos, en forma general para toda la organización; no podrán modificarse de abajo hacia arriba o en forma aislada.

6. El Diagnóstico Organizacional con la técnica DORREG, es un instrumento con alto grado de sensibilidad para captar información cualitativa y cuantitativa de una situación dada. La versatilidad de la técnica permite conocer la localización, cantidad, importancia, características, consecuencias y alternativas de solución.

7. Como resultado del Diagnóstico se pudo observar que en las áreas encargadas de Inventarios los Procesos Administrativos y el Factor Humano deben ser atendidos con prioridad, no así en las áreas de Bajas y Remates, en donde el Medio Ambiente Laboral y la Seguridad e Higiene son la problemática más urgente.

8. De la problemática captada por el diagnóstico, solo una cuarta parte fué de naturaleza operativa con posibilidad de ser solucionada por acciones emprendidas por los directivos y personal de las áreas estudiadas. En la Reunión de Presentación de Resultados se analizaron y se acordaron una serie de

acciones para atenderla y darles solución, pero a la fecha no se ha dado seguimiento a dichas acciones y se desconoce su grado de avance.

9. La técnica de diagnóstico utilizada es un recurso que por sus características neutraliza el bloqueo que el propio sistema opone a la obtención de información objetiva.

a) En cuanto a la centralización de las decisiones en los niveles altos, el diagnóstico propicia la oportunidad de captarlas y ponderarlas a todos los niveles.

b) El problema del aislamiento de los distintos niveles jerárquicos, en cuanto al bloqueo o distorsión de su información, se anula al capturar información de todas ellas y ponderarla.

c) La Resistencia al Cambio y Rigidez, es una de las características que más afectan al sistema. El análisis de los Resultados del Diagnóstico, propició una situación en la que se señaló y se hizo conciencia de la problemática en crisis. Crozier dice que durante las crisis pueden prevalecer algunas iniciativas y todas suelen tener que someterse al arbitraje de individuos estratégicamente colocados, lo cual es positivo cuando las iniciativas son adecuadas y acordes a la opinión del grupo.

d) En cuanto a la tendencia a evadir la realidad, la técnica busca con su procedimiento, obtener información objetiva, anular opiniones exageradas o distorsionadas y acercarse lo -- más posible a una representación de la problemática real.

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

ARIAS, Galicia Fernando.

- 1982 Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. México: Ed-Trillas.

CARRILLO, Castro Alejandro.

- 1973 La Reforma Administrativa en México, Base Metodológica, Antecedentes e Institucionalización del Proceso (1821-1971). México: Ed. Porrúa.

CARRILLO, Castro Alejandro.

- 1980 Evolución de la Reforma Administrativa en México (1971-1979). México: Ed. Porrúa.

CROZIER, Michel.

- 1974 El Fenómeno Burocrático 2. Buenos Aires: Amorrortu, Editores.

GUTIERREZ, Rodolfo E.

- 1971 "Instrumentación de un Modelo de Diagnóstico en Organizaciones". Mecanograma del diploma de Psicología Social Aplicada. Universidad de París (Instituto de Psicología).

GUTIERREZ, Rodolfo E.

- 1979 "Diseño de un Instrumento de Detección de Necesidades - de Capacitación." Sistema de Transporte Colectivo (METRO -INCADE).

ISLAS YAÑEZ F., Perez Barcena M. A.

1984 "Determinación de Necesidades Organizacionales a través del Modelo REG-PO". Tesis Profesional, U.N.A.M., México.

LESTER, y FRENCH.

1948 "Venciendo la Resistencia al Cambio" Tomado de la "Dinámica de Grupos". México, Ed. Trillas, 1970.

LIKERT, Rensis. "Una Técnica para la Medición de Actitudes" to
1932 mado de Archivos of Psychology No. 140.

MARCH, Simon. Teoría de la Organización. Barcelona: Ariel, S.A.
1961

MARCH, Simon. "Significado de las Organizaciones". Tomado de -
1959 Las Relaciones Humanas en la Administración (lecturas)
Compilación de Robert Dubin, México: Ed. Continental,
Prentice-Hall, 1973

MARIASCH, Bocardi, E.R.

1969 Decisión y Organización, Buenos Aires, Argentina: Editores Asociados, S.R.L.

MERTON, Robert K. "La Naturaleza y las Fuentes del Comportamiento Burocrático Patológico", Tomado de Las Relaciones Hu

manas en la Administración. Compilación de Robert -
Merton Dubin. México Editorial Continental Prentice
-Hall, 1973.

MOUZELIS, Nicos P. Organización y Burocracia. Barcelona: Gráfi
1973 ca Saturno.

MUNOZ, S.A. Instrumentación de un Programa de D.O. en el Sec -
1985 tor Público. Tesis Profesional U.N.A.M. México.

OROZCO, SÁNCJEZ, La Burocracia en México. un caso Real. Tesis,
1977 Facultad de Psicología U.N.A.M. México.

SCHEIN, E.H. Psicología de la Organización. Madrid: Editorial
1981 Dossat Prentice-Hall Internacional.

SERRA, Ramoneda A. Prólogo de Teoría de la Organización. Bar-
1961 celona, España: Seix Barrrral Hnos. S.A. Editorial A.
riel.

SIMON, Herbert. A. La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial-
1977 Argentina: Prentice-Hall.

VEGA SAUCHEDO, J. A. Determinación de Necesidades Organizaciona
les y de Capacitación en un organismo del Sector Públi
co Centralizado. Tesis de Licenciatura. U.N.A.M. Méxi-
co (En proceso).

DOCUMENTOS OFICIALES

ISSSTE.

1/II/84 Reglamento Interno del Instituto de Seguridad y -
Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

SECRETARIA DE GOBERNACION.

29/XII/82 "Reformas y Adiciones a la Ley Orgánica de la Ad-
ministración Pública Federal". Diario Oficial. Mé-
xico: Talleres Gráficos de la Nación.

SECRETARIA DE GOBERNACION.

1983 "Renovación Moral de la Sociedad". Diario Oficial
México: Talleres Gráficos de la Nación.

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.

1983 Plan Nacional de Desarrollo 1983. México: Talle -
res Gráficos de la Nación.