

# **Universidad Nacional Autónoma de México**

---

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## **LA VIABILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCION DE SEGUROS SOBRE LA VIDA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n

MARTINEZ MARQUINA JORGE  
CARSI HERNANDEZ JOSE ALFREDO  
CASTAÑEDA CADENA IRMA  
LOPEZ ENCISO MARIA MAGDALENA  
MARTINEZ OSORIO VICTOR MANUEL

Director del Seminario: L.A.E. José Guadalupe Arriaga

México, D.F.

1982



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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.



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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.



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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.



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

LA VIABILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
EN UNA INSTITUCION DE SEGUROS SOBRE LA VIDA

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	I
CAPITULO I:	
MARCO DE REFERENCIA	1
1. Desarrollo Organizacional	2
1.1. Definición	4
2. Objetivos del Desarrollo Organizacional	8
3. Características del Desarrollo Organizacional	13
3.1. La mira está puesta en la organización total	13
3.2. El objetivo es el mejoramiento de la eficacia organizacional	13
3.3. Las estrategias, las metodologías y las intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas socio-técnicas	14
3.4. Examina las relaciones de las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y el comportamiento en relación con los resultados	15
3.5. Un esfuerzo continuo a largo plazo	16
3.6. Se basa en valores humanos explícitos	16
3.7. La tarea asignada a una o más personas de la organización	17

	Página
4. Ventajas del Desarrollo Organizacional	19
5. Beneficios del Desarrollo Organizacional	22
6. Limitaciones de Desarrollo Organizacional	25
7. Fases del Desarrollo Organizacional	26
7.1. Fase educativa	26
7.2. Fase: Desarrollo del trabajo grupal	29
7.3. Fase: Desarrollo intergrupar	30
7.4. Fase: Diseño de un modelo estratégico ideal	30
7.5. Fase: Ejecución del modelo estratégico ideal	32
7.6. Evaluación del proceso (crítica sistemática)	35
8. Fundamentos Teóricos del Desarrollo Organizacional	36
8.1. Corrientes de la administración	36
8.2. Ciencias del comportamiento	49
8.3. Psicología industrial	54
8.4. Teoría de sistemas	57
9. Proceso de Cambio	62
9.1. Agentes de cambio	66
9.2. Intervenciones del agente de cambio	68
9.3. Formas de intervención en los sistemas	69
 CAPITULO II:	
INVESTIGACION DEL RAMO DE SEGUROS	74
1. Antecedentes Estructurales (Organigrama)	75

	Página
2. Antecedentes Financieros	84
3. Antecedentes de Recursos Humanos	86
4. Situación Actual de la Estructura Organizacional (Organigrama)	88
5. Situación Financiera Actual	92
6. Situación Actual de los Recursos Humanos	93

### CAPITULO III:

METODOLOGIA	95
1. Planteamiento del Problema	98
2. Determinación de la Hipótesis	98
3. Formulación de los Objetivos	100
4. Localización de la Empresa	101
5. Determinación de las Fuentes de Información	102
6. Determinación de la Muestra	105
7. Registro e Interpretación de Datos	108
7.1. Determinación y definición de variables	109
7.1.A. Planeación	109
7.1.B. Organización	109
7.1.C. Dirección	110
7.1.D. Control	111
7.2. Interpretación	112
7.2.1. Resultados obtenidos en por ciento por característica	113
7.2.2. Resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios. (nivel de jefe de departamento)	114
7.2.3. Resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios (nivel empleado)	116
7.2.4. Resultados sobre la necesidad de aceptación al cambio	118

	Página
7.2.5. Tabla de asignación de valores	120
7.2.6. Asignación de valores por variable en porcentaje	121
C O N C L U S I O N E S	145
R E C O M E N D A C I O N E S	148
A N E X O S	151
. Cuestionarios Piloto	152
. Cuestionarios Definitivos	164
B I B L I O G R A F I A	172

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

México por su estructura socio-económica está considerado como un país en vías de desarrollo, lo que refleja una transformación estructural existente, que propicia grandes y diversos cambios. Por lo que las nuevas generaciones de profesionistas se enfrentan al reto que representa la modernización y avance tecnológico de nuestro tiempo.

Es así que en esta época de cambios, la preocupación mayor consiste en la de analizar de una manera sistemática los problemas que han de enfrentarse en las estructuras tanto sociales, políticas, económicas y administrativas. Tales problemas en el desarrollo son de orden conductual y administrativo, de ahí que deban estimularse de una manera firme los valores necesarios que parten de la concepción del comportamiento humano y de la organización. Por lo que para cualquier transformación de vida social, política y económica, es necesario generar las condiciones que ayuden a salvar los obstáculos de orden administrativo y social.

Por consiguiente es necesario pensar que en la línea humanista se necesita que el dirigente de empresa tenga una visión más amplia que le permita resolver los problemas-

de la organización, como ya muchos administradores lo llevan a cabo en la actualidad y que formen un nuevo perfil de las organizaciones en México, ya que el vicio fundamental de las técnicas industriales es desaparecer tanto la libertad creadora del trabajador como su autonomía.

Concretando, en el progreso y cambios se deben de introducir en las relaciones humanas de la organización la justicia y la participación en las responsabilidades. Así, dados los múltiples aspectos que el desarrollo organizacional requiere para su realización óptima y en vista de lo necesario del desarrollo de este estudio, para lograr las mejores condiciones de trabajo en la organización y su adaptación a los cambios, apoyando el desarrollo organizacional y su implantación como algo útil y necesario para aumentar al máximo posible los resultados globales del binomio, hombre-organización. Se englobará la presente investigación con el propósito de contribuir a la implantación del desarrollo organizacional a través de la creación de un departamento y en ello tratar de coadyuvar en el establecimiento de mejores condiciones de trabajo y adaptación en las organizaciones, particularmente en la rama de seguros sobre la vida.

## CAPITULO I

### MARCO DE REFERENCIA

1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL
  - 1.1. Definición del Desarrollo Organizacional
2. OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
3. CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
4. VENTAJAS
5. BENEFICIOS
6. LIMITACIONES
7. FASES DEL DESARROLLO:
  - 7.1. Fase Educativa
  - 7.2. Desarrollo del Trabajo Grupal
  - 7.3. Desarrollo Intergrupar
  - 7.4. Diseño de un Modelo Estratégico Ideal.
  - 7.5. Ejecución del Modelo Estratégico Ideal.
  - 7.6. Evaluación del Proceso (Crítica Sistemática)
8. FUNDAMENTOS TEORICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
  - 8.1. Corriente de la Administración
  - 8.2. Ciencias del Comportamiento
  - 8.3. Psicología Industrial
  - 8.4. Teoría de Sistemas
9. PROCESO DE CAMBIO
  - 9 1. Agente de Cambio
  - 9.2. Intervenciones del Agente de Cambio
  - 9.3. Formas de Intervención en los Sistemas.

## 1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El término D.O. (Desarrollo Organizacional) entendido como tal, significa "Todo lo que desarrolle la organización". Esto incluiría reclutamiento, desarrollo de carrera, desarrollo de la administración, planeamiento de la organización y otras actividades de personal que contribuyen al crecimiento total y al mejoramiento de la organización.

El D.O. se dirige principalmente al mejoramiento de los sistemas que componen la organización total.

El esfuerzo de D.O. estará primordialmente interesado en el entrenamiento de grupos, no necesariamente dentro de grupos; en el trabajo con relaciones intergrupos; en el examen del sistema de comunicaciones o en la estructura y funciones de la organización; y en la mejora del proceso de fijación de objetivos.

Un ejemplo de las actividades de un programa D.O. sería la evaluación periódica (como práctica estándar de como operar un equipo o un grupo familiar, jefe y subordinados, ellos fijan objetivos sobre una base regular para mejorar sus relaciones internas de trabajo, de la manera como solucionan los problemas y de la calidad de sus comunicaciones, así como de la fijación de prioridades para sus tareas futuras

Normalmente, los miembros individuales de tal equipo frecuentemente aprenden mucho acerca de sus propias funciones personales, sus relaciones interpersonales, sus habilidades en la toma de decisiones, etc., pero el enfoque principal está en el equipo.

Las gerencias de las organizaciones han visto la necesidad de alguna clase de esfuerzo global de entrenamiento en toda la organización, para aumentar el grado de la efectividad administrativa de todos los gerentes o la solución de problemas de todas las unidades de trabajo.

La función del D.O. ha evolucionado en forma diferente en cada organización. Sus practicantes tienen directrices diferentes y realizan sus trabajos a su manera.

Con frecuencia trabajan para hacer explícito algo que ha estado implícito todo el tiempo, hacen preguntas sobre cuales son los objetivos del grupo, ayudan a los miembros del grupo a identificar lo que están haciendo y a determinar si se necesitan cambios.

### 1.1. Definición.

Con el propósito de dar una visión general de lo que es el Desarrollo Organizacional, a continuación citaremos algunas definiciones de diferentes autores, los cuales servirán de apoyo a esta investigación.

- a) Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio-vertiginoso. (1)
- b) Es un esfuerzo planificado de toda organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas por los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. (2)
- c) Es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, ad-

---

(1) WARREN BENNIS. Op. Cit. Pág. 2.

(2) BECKHARD RICHARD. Op. Cit. Pág. 10.

ministrado desde la alta gerencia y basado en - las ciencias del comportamiento, para lograr ma- yor efectividad y salud de las organizaciones - mediante un cambio planificado, según las exi-- gencias del ambiente exterior y/o interior que- las condiciona. (3)

De acuerdo a las definiciones anteriores, nosotros consideramos que la del autor Luis Ferrer es la que mejor se adecúa a los objetivos de la presente investigación y a la - institución en la cual se está realizando.

En base a dicha definición procederemos a explicar los elementos que la conforman.

APLICACION CREATIVA.- El D.O. no es una teoría de conocimiento especulativo, sino que está encauzada para apli- carse a una organización de acuerdo a las circunstancias por las que está pasando la misma, y al comportamiento de sus -- miembros.

DE LARGO ALCANCE.- Dentro de su primer ciclo, el D.O. está encaminado para su aplicación en toda la organiza- ción durante un período de 3 a 5 años.

---

(3) FERRER LUIS, Op. Cit. Pág. 15.

SISTEMAS DE VALORES, TECNICAS Y PROCESOS.- El D.O. no es algo desarticulado, sino un todo concentrado, integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios que están íntimamente relacionados entre sí, de tal modo que la modificación de uno da lugar a modificación en los otros -- dos.

ADMINISTRADO DESDE LA ALTA GERENCIA.- Para llevar a cabo cualquier transformación en la organización, es necesario que la alta gerencia tenga conocimiento y apoyo directamente los planes, aunque no tome parte activamente de ella.

BASADO EN LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.- El D.O. tiene su base primordial, aunque no excluyente de lo técnico y administrativo en las ciencias de la conducta; de ahí que verse en mejorar la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr efectividad.

MAYOR EFECTIVIDAD Y SALUD.- Es el principal objetivo del D.O. es decir, que la organización cuenta con una estructura más adaptable que permiten a la organización lograr un mejor equilibrio.

MEDIANTE UN CAMBIO.- La aplicación creativa dicha antes tiene lugar en respuesta a las exigencias de cambio -- causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones --

desde su interior y/o desde el exterior, dado que para sobre  
vivir se supone que son un sistema abierto.

## 2. OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Por una parte nosotros encontramos que el Desarrollo Organizacional es un proceso por medio del cual las organizaciones pueden entender sus relaciones con su medio ambiente y tomar sus decisiones inteligentes sobre las que la organización debería de funcionar en forma eficaz de acuerdo con las relaciones organizacionales y ambientales.

Desde este punto de vista se ve a la organización como un sistema que puede identificarse y desarrollarse en forma tal que pueda alcanzar de manera óptima sus metas y objetivos.

Hoy en día existe gran interés por parte de los directivos, gerentes e inclusive de los mismos estudiantes, -- por lograr el mejoramiento de la eficiencia organizacional, -- el cual sería el objetivo primordial del D.O.

Este término se ha venido usando cada vez con mayor frecuencia, pero con diferentes significados y por diferentes personas.

En sí, no existe una definición universal aceptada apesar de los intentos por parte de los iniciadores de este movimiento.

La Organización tiende a ver el Desarrollo Organizacional como una forma eficaz de poner en práctica los procedimientos y programas fijados por la dirección de la organización.

En conclusión podríamos decir que el Desarrollo Organizacional significa "Todo lo que desarrolla la organización".

Y esto es solo una muestra de las cuestiones sobre las cuales se ofrecen consejos aparentemente contradictorios a los actuales y futuros dirigentes de las organizaciones, acerca de la manera como deben diseñar y desarrollar sus organizaciones.

Si estos problemas humanos y organizacionales fuesen solamente periféricos, la conclusión resultante no sería de mucha trascendencia, pero el punto en que está de acuerdo la mayoría de directivos y autores del D.O. es que el tratamiento de estos problemas es crucial para el éxito de una organización, ya sea una firma de negocios, una institución sin ánimo de lucro, o una agencia gubernamental.

Obviamente con esto tratamos de decir que cada organización cuenta con sus propios problemas, aunque algunas veces sean similares a los de cualquier otra organización parecida.

De ahí que para la solución de estos problemas sería necesario implementar un programa de Desarrollo Organizacional, de acuerdo al diagnóstico que se hiciera en determinada organización con sus respectivos objetivos que cumplir. Sin embargo existen algunos objetivos del Desarrollo Organizacional que son comunes a cualquier organización, independientemente del tipo de que se trate.

Y estando de acuerdo con el autor Luis Ferrer nosotros encontramos que estos objetivos se necesitan para obtener un desarrollo de equipo y para solucionar más efectivamente los problemas de la organización.

Estos serían algunos de esos objetivos:

- 1.- Desarrollar un sistema viable y capaz de auto-renovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas "la función - debe determinar a la forma" y no las tareas encajar en las estructuras existentes,
- 2.- Hacer óptima la efectividad tanto del sistema-estable, como de los sistemas temporales, (proyectos, comisiones, etc., mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización), por medio de la creación de me-

canismos de continuo mejoramiento.

- 3.- Avanzar hacia la colaboración y competencia en tre las unidades interdependientes.
- 4.- Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
- 5.- Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información y no a -- las funciones organizacionales.
- 6.- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- 7.- Aumentar la apertura de las comunicaciones ver ticales, diagonales y horizontales.
- 8.- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
- 9.- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y la ejecución.
- 10.- Controlar costos más rígidamente (tiempo extra)
- 11.- Elevar estándares del servicio cliente-consumi dor.

- 12.- Introducir nuevas ideas, métodos y tecnologías
- 13.- Cambiar el papel de la organización.
- 14.- Penetrar en nuevos mercados.
- 15.- Aumentar la productividad.
- 16.- El mejoramiento de la eficacia organizacional.
- 17.- Que el trabajo se debería desempeñar de forma-  
que tenga el mayor significado posible para la  
persona.
- 18.- Tratar a las personas como adultos y no como -  
niños.
- 19.- Buscar que la gente interactue con todo su ser  
tanto intelectual como emocional.
- 20.- Fomentar la confianza y el respeto mutuo.
- 21.- Alentar la colaboración en el logro de los ob-  
jetivos del trabajo y minimizar la competencia  
destructiva.

### 3. CARACTERISTICAS DEL D.O.

#### 3.1. La mira está puesta en la organización total.

El supuesto es que se debe considerar el sistema - entero en cuanto sea posible, al diagnosticar las necesidades que conducirían a programas de cambio. La organización - es un sistema o un patrón de relaciones.

Los cambios en una parte del sistema afectan directa o indirectamente sus partes constitutivas. Los programas de cambio del sistema total pueden lograr una colaboración - óptima, refuerzo mutuo y eficiencia.

#### 3.2. El objetivo es el mejoramiento de la eficacia organizacional.

Un estudio de la estructura organizacional contempla aspectos tales como: las funciones que se desempeñan, -- las relaciones de comunicación y la amplitud del control.

Requiere un análisis sistemático del desempeño y - de las relaciones de cada miembro de la organización en estudio con cada uno de los demás miembros de la unidad de trabajo.

Un enfoque de D.O. requerirá la apropiada partici-

pación de cada miembro de la organización en la identificación de los elementos del sistema y la utilización de sus -- elementos de entrada para decidir cual sería la estructura-ideal.

3.3. Las estrategias, las metodologías y las intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento y en -- otras disciplinas socio-técnicas.

El D.O. como cuerpo teórico de conocimiento tiene sus raíces en la investigación psicológica y sociológica-realizada en el área del comportamiento humano.

De la psicología aprovechó los conceptos sobre teoría de la personalidad, teoría de la consejería, dinámica de grupos, mediación del comportamiento y conceptos del aprendizaje basado en la experiencia.

De la sociología tomó conceptos tales como normas, cambio normativo, cultura organizacional y sistemas sociales. La combinación de estas dos disciplinas y de otras contribuyen a la formación de un conjunto de conocimientos denominado ciencias del comportamiento.

La estrategia del D.O. es un plan a largo plazo para la realización y el mantenimiento del programa de cambio-que se considera.

La estrategia toma en cuenta todos los datos importantes conocidos sobre la organización y los aplica en una - secuencia sistemática para lograr los objetivos del programa y reforzar los comportamientos necesarios para mantener los cambios iniciados.

3.4. Examina las relaciones de las prácticas administrativas los sentimientos individuales y el comportamiento en relación con los resultados.

El D.O. está interesado en los resultados finales de los procesos organizacionales, sus practicantes se hacen preguntas tales como: ¿Qué estamos haciendo realmente? ¿Cuáles son nuestros objetivos? ¿A donde iremos a parar si continuamos como vamos? Estas preguntas no se pueden responder en forma correcta sin tener en cuenta las interrelaciones del sistema.

La administración ejerce un grado de poder e influencia sobre el curso y la dirección que toma la organización.

Los sentimientos de los individuos que componen la organización también tienen un efecto definido en la forma como se llevan a cabo las decisiones de la administración. Los patrones de comportamiento observables en la organiza---

ción son índices de la relativa salud o enfermedad de la misma. Todos estos factores interactuantes pueden observarse y analizarse a fin de determinar la eficacia de la organiza---ción total para alcanzar sus objetivos.

### 3.5. Un esfuerzo continuo a largo plazo.

El cambio organizacional planeado es un proceso -- complicado y largo. El tiempo requerido varía con la naturaleza del cambio propuesto, el tamaño de la organización y el clima del grupo con el que se está trabajando.

El cambio ocurre con más lentitud a medida que -- los grupos son más grandes y hay más resistencia de parte de sus miembros para ocuparse de áreas amenazantes.

Los grupos más pequeños y más abiertos a las nue--vas ideas pueden cambiar más prontamente. El tiempo requerido solo se puede saber después de un diagnóstico completo de la situación y de un estudio cuidadoso de la mejor estrate--gia para obtener los resultados deseados.

### 3.6. Se basa en valores humanos explícitos.

Uno de los problemas más difíciles con los que tiene que enfrentarse el practicante de D.O., son los valores.

Toda organización tiene sus propios valores, sus miembros tienen los suyos, con frecuencia en conflicto con los de la organización, y el practicante de D.O. también tiene los suyos.

Cada esfuerzo de cambio debería considerar los valores con los que trabaja: los de la organización como un todo, los valores de la administración, los del grupo cliente y los valores subyacentes al programa de cambio. Los escritos sobre D.O. aunque no del todo de acuerdo tratan los problemas de valores en cuanto se relacionan con esfuerzos de cambio.

3.7. La tarea asignada a una o más personas de la organización.

Las organizaciones tienen una variedad de formas para describir sus funciones y relaciones, por ejemplo: (organigramas, descripción de oficios, definición de objetivos, responsabilidades y autoridades). No es necesario que la organización tenga un practicante de D.O. asignado de tiempo completo. En muchos casos, las funciones del D.O. las llevan a cabo con base en medio tiempo miembros del personal o administradores de línea.

Cada organización debe decidir cuál forma es la me

por para ella de acuerdo con sus talentos para hacer D.O., - el valor que pone en él y las necesidades que pueda tener.

Los mejores programas de D.O. no son necesariamente aquellos llevados a cabo por un staff de especialistas de D.O. que trabajan de tiempo completo. Se puede decir mucho - sobre preparar a los administradores de línea a otros para - que hagan D.O. en todos los niveles de la organización, se-- gún se necesite. Sin embargo hay una ventaja al tener por lo menos una persona en la organización (en el lugar o en una - división funcional) que ayude a coordinar los esfuerzos de - D.O. de modo que se tengan en cuenta los intereses del sistema total en cada programa de cambio.

#### 4. VENTAJAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En la actualidad se reconoce universalmente que son dos las metas principales del trabajo. La primera: Lograr una mejoría progresiva y continua del bienestar del hombre, medido este indicador por medio del avance en sus niveles de vida. La segunda es la de servicio (en este caso) para alcanzar ambas metas es necesario que la realización del trabajo se lleve a cabo con eficiencia y eficacia.

Sin embargo, es de hacer notar que la actividad laboral debe permitir, simultáneamente, alcanzar otras metas que, a pesar de no ser consideradas como principales no dejan de tener importancia.

Entre este tipo de metas están, la motivación y la satisfacción en el trabajo.

Si se reconoce que la mayoría de los individuos que integran la fuerza de trabajo es trascendente aceptar también que ellos deberían disfrutar su trabajo. Es así que la aplicación del D.O. contribuye a aumentar la eficiencia y eficacia de la organización, logrando establecer un grado aceptable de satisfacción de que se traducen en ventajas para la institución, tales como:

- a) Ataca deficiencias sin distraer la atención, es sencillo, organizado y oportuno.

El aprendizaje se lleva a cabo en el desarrollo del trabajo. Garantiza responsabilidad para el éxito y penalidades para las fallas.

- b) Es un método activo, hay oportunidad para que cada uno de los miembros participe. El objetivo primordial es que el participante se exprese libremente en forma objetiva.

- c) Permite al individuo enfrentarse a diferentes problemas, así como el conocimiento de los mismos.

Existen nuevas oportunidades para los empleados. Se mejoran las labores al ponerlas en manos de otras personas.

- d) Ayuda al hombre a identificar y analizar problemas complejos e integrar sus propias soluciones, los participantes se enfrentan a varias interpretaciones y opiniones.

- e) Una de las ventajas que nosotros creemos más importante, es que el empleado crea conciencia y resuelve problemas de interés.

Si asisten personas de otros departamentos será -- más fácil la comunicación interdepartamental, logrando mayor cooperación. Se fomenta la labor de equipo, se mejoran las- decisiones, ya que se parte de varios puntos de vista facili tando la comunicación descendente.

## 5. BENEFICIOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Es cada vez más evidente el fracaso de la administración tradicional, que fácilmente degenera en la burocratización, frenando no solo el alcance de los objetivos de la propia organización, sino que nosotros consideramos que limita también el desenvolvimiento personal, social y político de sus integrantes, de modo que es necesario modificar las estructuras tradicionales y conservadoras.

Una alternativa para lograr dicho cambio, es precisamente el denominado Desarrollo Organizacional, el cual es una atractiva posibilidad de revivificar la momia burocrática que es la organización.

Así pues, resultaría cautivador intentar implantar un sistema de Desarrollo Organizacional, lo cual resultaría de gran beneficio para las organizaciones en general, igual que para sus integrantes.

Obviamente cualquier organización que desee implantar el Desarrollo Organizacional en la organización, debe estar consciente que para que éste tenga un éxito total dentro de su organización, en primer lugar necesitará un enfoque interdisciplinario (estructural, administrativo, técnico y psicossocial), y en segundo lugar una metodología cualitativa y cuantitativa mediante la cual se llega a establecer y conser

var un equilibrio, tanto entre las fuerzas internas de la -- misma como entre estas fuerzas y las externas a dicha organización, a través de un sistema de toma de decisiones y de comunicación.

Cualquier organización que implante el Desarrollo Organizacional y que realmente lo efectúe de una manera positiva y eficiente podría obtener los siguientes beneficios en los cuales estamos de acuerdo con el autor Luis Ferrer.

- 1.- Fomenta una discusión más abierta en los problemas y de las relaciones.
- 2.- Despierta un interés en las posibilidades del cambio.
- 3.- Ofrece nuevas opiniones para la acción.
- 4.- Es flexible y fácil de adaptarse a cualquier grupo.
- 5.- Inicia una participación del peso de la gerencia.
- 6.- Puede utilizarlo un individuo, o un grupo pequeño, o uno grande.
- 7.- La formación del compromiso del grupo para cambiar las metas y pasos de acción.
- 8.- Mejora las relaciones de trabajo.
- 9.- Estimula la salud y el vigor en las relaciones de trabajo intergrupales.
- 10- El proceso de información tiende a modelar los conflic--tos internos por consiguiente, ayuda al grupo a que participe a resolverlos.

- 11.- Ayuda a los que tienen poca intervención en el grupo a que participen.
- 12.- Generalmente vuelve la conversación a canales más productivos.
- 13.- Fomenta nuevas ideas.
- 14.- Produce una retroalimentación positiva y compromiso personal que ayuda a que el grupo se consolide.
- 15.- Distribuye responsabilidad de la efectividad entre todos los participantes, en lugar de colocarla sólo en el Gerente.
- 16.- Permiten una amplia muestra de información, ideas y opiniones.
- 17.- La técnica del Desarrollo Organizacional fomenta empatía y apoyo al grupo, tiende a guiar al jefe a una consideración más objetiva de sí mismo.
- 18.- Da a todos los participantes oportunidad de influir en el curso de las horas siguientes.
- 19.- Mejora el trabajo y es más eficiente.
- 20.- Los trabajadores se sienten más amistosos, menos en guardia, más eficiente y más dispuestos a cooperar.

## 6. LIMITACIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Las relaciones en los grupos se desarrollan y crecen desde las primeras etapas, desde llegar a conocerse, hasta las etapas maduras del funcionamiento de toda organización donde se localizan las limitaciones, ya sea porque las de la alta gerencia o los trabajadores la promueven. Sin embargo, con frecuencia es difícil para el grupo darse cuenta de que se ha desarrollado y ha crecido, porque los criterios para juzgar el desarrollo no suelen estar bien definidos.

El observador-consultor puede ser sumamente útil para identificar ante el grupo algunas de las formas como se ha de desarrollar y madurar.

Nosotros consideramos que como limitaciones se podrían enunciar las siguientes:

- 1.- No surten efecto en un grupo u organización conservadora.
- 2.- Para mucha gente, estos métodos parecen sin sentido, inapropiados, desconcertantes, ridículos y hasta peligrosos.
- 3.- Para algunos grupos, este método les parecerá muy atrevido y que puede resultar más negativo que positivo.
- 4.- Cuando este método es usado impropiamente, puede introducir un aire de farsa
- 5.- Los grupos formales consideran esto como un juego de niños.

## 7. FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para la implantación de un programa de D.O. dentro de una organización, es muy importante contar con la colaboración de todos sus miembros, si es que deseamos que éste -- llegue a ser un éxito completo.

Y es necesaria la colaboración de todos y cada uno de ellos, ya que uno de los principales objetivos del D.O. -- es lograr el mejoramiento del clima organizacional, y esto -- se podrá realizar si logramos un cambio de mentalidad en sus miembros para que estos estén preparados y puedan afrontar -- el reto de aumentar la eficiencia organizacional.

Para este propósito el D.O. consta de 6 fases en su aplicación.

### 7.1. Fase Educativa (4)

Es un seminario en donde se agrupan de 20 a 60 -- personas con sujetos que desempeñan diferentes funciones -- dentro de una organización. Este grupo es seleccionado al -- azar, pero se toma en cuenta si la persona está interesada -- en asistir al curso o no. Una característica más de la fase-

---

(4) BLAKE/MOUTON. Op. Cit. Pág. 89.

educativa es que un jefe no debe estar con sus subalternos.-  
Para que esta fase tenga éxito es necesario seguir las ins--  
trucciones que a continuación presentamos.

1.- Se enseña a los participantes del curso en que consiste el grid gerencial con el propósito de que se identifique el estilo de dirección de las autoridades que gobiernan a la organización. Además se estudian los problemas de la organización en función de tres perspectivas, que --- son:

A.- Efectividad Actual:

Se refiere a qué tan bien se hacen las cosas actualmente.

B.- Flexibilidad:

Se refiere a la capacidad de la organización para variar correctamente a cambios no previstos a corto --plazo.

C.- Desarrollo:

Se refiere a la estrategia a largo plazo y aumentar la eficacia organizacional.

2.- Se analiza la excelencia empresarial en función de cua--tro orientaciones:

A.- Esfuerzos internos acometedores:

Se considera una acción de este tipo cuando la organización tiene la capacidad de cubrir sus asuntos a-

través de sus propios recursos humanos, materiales y técnicos que provienen de la misma Compañía.

**B.- Esfuerzos internos defensivos:**

Se refiere a las debilidades de la organización tratando de corregirlas.

**C.- Esfuerzos externos acometedores:**

Se refiere a la capacidad de la organización para -- aprovechar las oportunidades del medio ambiente.

**D.- Esfuerzos externos defensivos:**

Se refiere a la capacidad de la organización para poder competir adecuadamente con otras organizaciones-similares.

**3.- Funciones Organizacionales.**

**A.- Recursos humanos:**

Se refiere a todos los intentos encaminados a la --- efectividad en las personas que trabajan en la organización, tales como ascensos, salarios, relaciones-sindicales, etc.

**B.- Administración financiera:**

Se refiere a todo lo relacionado con el presupuesto.

**C.- Función de operación o producción:**

Se refiere a aspectos tales como, control de calidad, índice de productividad, mantenimiento de equipo, etc.

**D.- Mercadotecnia:**

Todo lo relacionado con los clientes, propaganda, ca

nales de distribución, etc.

E.- Investigación y desarrollo:

Se refiere a lo relacionado con la planeación, tales como: manejo de proyectos, conceptos sobre nueva producción, etc.

El grid gerencial está compuesto por 72 ventanas - con el propósito de estudiar los problemas que aqueja la organización en función de los 72 puntos que son el resultado de la combinación de las tres perspectivas, las 4 orientaciones, las 5 funciones y la empresa.

7.2. Fase: Desarrollo del trabajo grupal. (5)

Es la formación de grupos dentro de los cuales trabajan los directivos y cuyos miembros se concentran alrededor de un núcleo común de responsabilidades para resolver problemas dentro de la organización. Esta segunda fase consta de los siguientes puntos:

- A.- Debe haber una buena comunicación
- B.- Se ven cuáles son los problemas del grupo para tratar de resolverlos.
- C.- Se ve qué estilo de dirección hay en ese grupo.
- D.- Se van a analizar otros problemas.

El mismo grupo va a dar las posibles soluciones a los problemas que es lo que se llama: Modelo Excelencia de Trabajo.

Normas para establecer objetivos.- Se van a plantear objetivos y después de obtenerlos se plantean otros más y se tienen que tomar muy en cuenta los resultados obtenidos.

### 7.3. Fase: Desarrollo intergrupalo. (6)

Es el orden y efectividad de las organizaciones de los que constan los departamentos, divisiones y secciones, - en la cual se dividen para una mejor actividad común.

Se va a realizar una comunicación interdepartamental de acuerdo con las funciones que desempeñan los diversos departamentos y su relación interdepartamental.

### 7.4. Fase: Diseño de un modelo estratégico ideal. (7)

Es la aportación de la compañía de conceptos y conocimientos de la lógica colectiva, esenciales para cambiar de un método evolucionario o revolucionario a un modelo de desarrollo sistemático.

---

(5) BLAKE/MOUTON. Op. Cit. Pág. 91.

(6) BLAKE/MOUTON. Op. Cit. Pág. 98.

(7) BLAKE/MOUTON. Op. Cit. Pág. 106.

Se van a reunir los altos directivos de una organización con el propósito de encontrar un modelo ideal del funcionamiento de la organización. Para este efecto estudian -- las seis áreas de la organización con el fin de encontrar -- problemas en cada área y dar una solución grupal a los problemas.

Las áreas problema de la organización son seis:

- 1.- Recursos Humanos
- 2.- Administración Financiera
- 3.- Producción
- 4.- Mercadotecnia
- 5.- Investigación y Desarrollo
- 6.- Empresa.

La reunión de los dirigentes de la organización -- puede durar de una semana a un año, dependiendo de la magnitud de la organización y el grado de problemas de la misma. -- Para diseñar el modelo los directivos estudian diferentes -- autores expertos en cada una de las áreas, para tal efecto -- el agente de cambio va a servir de guía para el grupo y además invitará diversos ponentes para que dicten conferencias -- y den seminarios a los directivos de la organización. Una -- vez que leen los diferentes autores tratan de formarse un es -- quema de la situación actual de su propia organización ha---

ciendo un trabajo en equipo, mediante el cual se va a discutir la alternativa de acción.

Por último, los miembros directivos de la organización habiendo creado un modelo estratégico ideal tratan de contestar a la pregunta de si el modelo beneficia realmente a la organización.

Una vez que se tiene el modelo ideal de la organización se somete a crítica a otros miembros directivos de un nivel inferior al grupo directivo.

El modelo ideal es estudiado, ensayado y evaluado por los jefes de menor nivel.

#### 7.5. Fase: Ejecución del Modelo Estratégico Ideal (8)

Es el ajuste que se lleva a cabo a través de la distribución en equipo de los jefes de departamento, hasta llegar al nivel operario, los cuales van a estudiar el modelo estratégico ideal creado con anterioridad por los altos directivos de la organización.

En esta fase se pretende que la Compañía se ajuste a las propiedades del modelo estratégico ideal. Este ajuste se lleva a cabo a través de la distribución en equipo de los

---

(8) BLAKE MOUTON, Op. Cit. Página 112.

jefes de departamento, hasta llegar a nivel operario, los --  
cuales van a estudiar el modelo estratégico ideal creado an-  
teriormente por los altos directivos de la organización. Los  
equipos de trabajo se integran en función de un criterio de-  
terminado anteriormente por los directivos de la organiza-  
ción. Los criterios pueden ser:

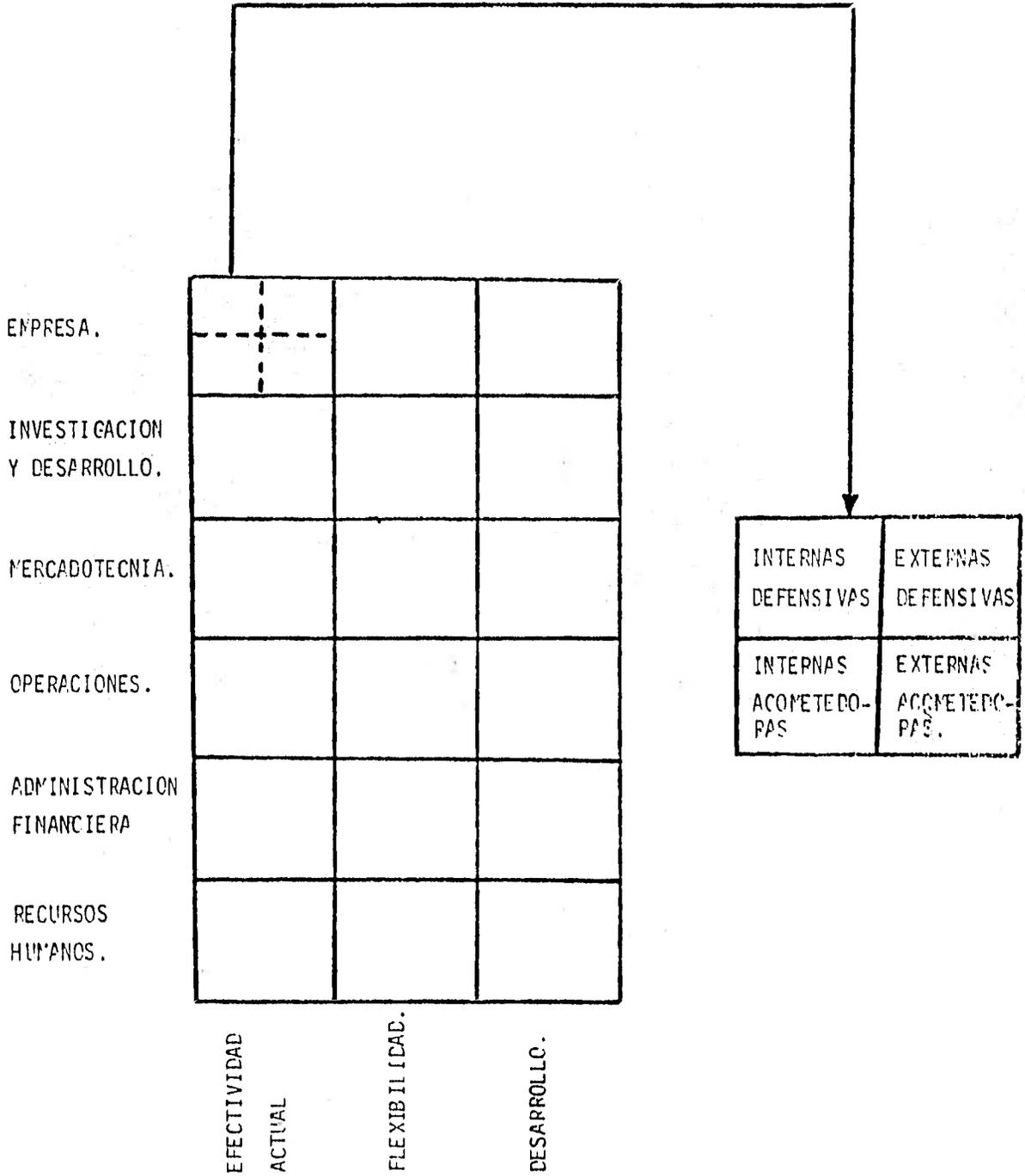
- Por línea de producción
- Por distribución geográfica
- Por gastos y utilidades.

Se nombra un número determinado de equipos de tra-  
bajo y se nombra un coordinador de la fase, el cual debe ayu-  
dar a los grupos de planeación a organizarse y adquirir cono-  
cimientos acerca de mercadotecnia, creación de sistemas, en-  
la investigación de operaciones, etc.

La estrategia a seguir en este caso consiste en -  
que cada grupo o equipo trabaja por separado analizando sus-  
actividades desde el origen del producto hasta el final.

El trabajo real de los grupos está en función de -  
las características de la organización. Blake y Mouton sugie-  
ren el cuadro de excelencia empresarial para aplicarlo a la-  
organización.

CUADRO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL .



#### 7.6. Fase: Evaluación del Proceso (Crítica Sistemática) (9)

Es una forma de ver los resultados y establecer -- nuevos objetivos. En esta fase se identifican las barreras - que impidieron obtener los resultados deseados.

La gerencia resume e interpreta los datos y los ha ce del conocimiento de todos los miembros de la organización.

La crítica se hace en otras etapas, pero es en esta última fase donde se resume e interpreta.

En esta última fase la organización evalúa la si-- tuación actual con el modelo de excelencia empresarial.

---

(9) BLAKE/MOUTON. Op. Cit. Pág. 115.

## 8. FUNDAMENTOS TEORICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

### 8.1. Escuelas de la administración.

Es indudable que para entender un área del conocimiento humano, se requiere acudir a las fuentes históricas - que nos permitan poseer un panorama general de sus orígenes y desarrollo. La ciencia administrativa tiene especial importancia pues, el cambio en los modos de producción ha traído como consecuencia inmediata su desarrollo. Aunque la administración como una serie de técnicas y procedimientos ha existido desde que aparece el hombre en la tierra. Es a partir del capitalismo iniciado con la revolución industrial que comienza a sistematizarse su estudio y a utilizar elementos científicos en su aplicación, hasta llegar a lo que llamamos Desarrollo Organizacional, tema clave de este estudio.

Nuestro trabajo presenta características propias de las distintas etapas del desarrollo de la sociedad. Dicho desarrollo se ha venido realizando mediante la modificación de las fuerzas productivas.

"La revolución industrial se ha definido como la que marca el cambio de la fuerza de trabajo y su desempeño. Sin embargo, las repercusiones no sólo fueron de carácter industrial, sino que tuvieron toda una importancia social, eco

nómica, intelectual, técnica y política". Es así como producto de la revolución industrial, las primeras organizaciones surgen bajo dos modalidades:

a) Descentralizadas:

Concentran el trabajo de un gran número de obreros que viven en el campo y entregan a una unidad fabril sus productos para ser sometidos a un último proceso de acabado.

b) Las centralizadas:

Que reúnen bajo el mismo techo a grupos de obreros que de hecho se encuentran acuartelados, -- que incluía horarios para las labores, la comida, el rezo y el sueño.

El período que precede a la revolución industrial se caracteriza por una apacible vida rural y pequeñas ciudades con escasos y lentos indicios de progreso en los que los cambios se generaban en períodos muy prolongados, y es entonces que se genera la acumulación del capital a través de las utilidades producidas por el comercio y la usura.

El aumento del comercio acarreó como consecuencia el ascenso de las ciudades como cuerpos organizados con un alto grado de independencia política y económica.

La administración en este período era una técnica del sentido común, orientada fundamentalmente por valores mo

rales vigentes y su estudio no era sistematizado, ni se regía por principios científicos, sin embargo es evidente que la necesidad de manejar mayores volúmenes de mercancía, dinero, trabajadores, almacenes, etc., sentaba las bases para su posterior desarrollo. Con este desarrollo se inicia una serie de acontecimientos que se suceden entre los años 1760 a 1830 principalmente.

Las grandes innovaciones e inventos, convierten al hombre de alguien que expresaba creatividad en alguien a quien solo se le asigna una parte del proceso y pasa a formar parte de una rutina.

Es en este momento cuando nace el administrador profesional como medio para racionalizar el rendimiento de los factores de la producción. El administrador también funge como intermediario y representante del patrón, y es entonces cuando se ocupa de desarrollar formas más eficientes de rendimiento de los recursos humanos.

La administración es en sí un medio que utilizando técnicas e instrumentos científicamente desarrollados trata de aumentar la producción a costa de un ritmo más acelerado y eficiente por parte del trabajador.

Como consecuencia de la situación prevaleciente se suscitan una serie de reacciones, entre ellas el surgimiento

de pensadores que ante la gravedad de las circunstancias propusieron soluciones e ideas que atenuarán y mejorarán el clima de trabajo, la distribución de la riqueza, etc., tales como las de:

Roberto Owen ("El libro del nuevo mundo moral") -- donde se proponen modelos de sociedad colectivista, y su --- principio general es "La búsqueda de la felicidad de todos, como objetivo final alrededor del cual serán fundados y constituidos los núcleos sociales, y esto será extensivo a todala sociedad", propone además una serie de reglas sobre la -- educación y ordenamiento de la sociedad tendientes a promo-- ver y lograr el bienestar de todos.

Louis Blanc. Enfoca su obra de "La organización -- del trabajo", hacia el análisis y la miseria existente, la - irracionalidad del sistema social y hace énfasis en las consecuencias de la "competencia". Como principal elemento deshumanizador de la sociedad. Consideraba, además que había -- que atender al gobierno como único fundador de las fábricas-sociales que reglamentarían los estatutos de estos.

El desarrollo del pensamiento administrativo a través de las diferentes etapas, forman un todo interrelacionado, por lo que tratar de clasificarlo reduce la objetividad-de un estudio más profundo, sin embargo para efectos de nuestr

tros propósitos adoptamos la clasificación que proponen los licenciados en administración; Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua en su libro de "Orígenes y Perspectivas de la Administración", así como las ideas que aportan el doctor Miguel Bernal "El Factor Humano en la Organización", editado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

#### Escuela Científica de Taylor y Fayol.

El movimiento estaba encaminado a sistematizar prácticas de dirección, investigación científica y métodos de control en la organización industrial.

Taylor veía a la empresa en general muy desorganizada y en síntesis proponía:

1. Determinar científicamente lo que cada operario debería hacer, analizando cada trabajo microseccionalmente.
2. Adiestrar al operario en función del número limitado de movimientos que deberían analizar.
3. Dividir el trabajo y su responsabilidad.
4. Otorgar incentivos monetarios basados en la producción de cada operario.
5. Una organización de tipo funcional en la cual cada supervisor tuviera autoridad directa sobre

una determinada actividad.

Estos métodos sólo explotaban al trabajador más de lo que le beneficiaban, y aunque en su época los sistemas --dieron resultados, sirvieron de base para la producción masiva y originaron posteriormente desarrollos. Sin embargo, es evidente que Taylor no prestó atención a los aspectos sociales del trabajador en la empresa, ni a la satisfacción que el hombre debe tener en su trabajo. No se reconocía al empleado como dueño de una personalidad integral y ponía todo el énfasis en disciplina y control. Los problemas de producción eran vistos desde el ángulo del trabajador como individuo aislado, descuidando sus relaciones con el resto del grupo. Posteriormente Peter Drucker y otros autores señalaron algunos puntos ciegos de la administración científica de Taylor y Fayol.

El primero, es la creación de que debido a que es necesario analizar cada trabajo se debe también organizar -- una serie de movimientos individuales. Es así que se confunde el principio de acción y se impide integrar las actividades para obtener una mejor utilización de las capacidades de los recursos humanos.

El segundo punto, es el divorcio entre la planeación y la ejecución que llevó a la formación de dos grupos;--

la élite, gente inteligente y preparada que planea; y las masas de trabajadores apáticos, que debe limitarse a seguir -- instrucciones.

Este principio impide la participación de los trabajadores, su integración dentro de la organización y la utilización apropiada de los recursos humanos en todos los niveles.

Henry Fayol, logró concentrar una serie de ideas - que él mismo identificó como comunes a las organizaciones, - sin importar su tamaño y finalidades.

Sus aportaciones fueron:

1. Definición de áreas funcionales de una organización.
2. Proceso administrativo.
3. Desarrolló una serie de principios administrativivos, que aún en la actualidad conservan su relevancia y profundidad.
4. Propuso un perfil del administrador.
5. Hizo énfasis en la necesidad de aplicar los conocimientos administrativos no únicamente a la empresa, sino que era urgente en el estado, en la familia y en general en todo grupo organizado, dado que esta necesidad era general.

Escuela Humano Relacionista.

En la década de 1920 se desarrolló gran interés entre los investigadores por estudiar problemas de fatiga, la duración de la jornada de trabajo, los períodos de descanso, las condiciones del trabajo, tales como: el ruido, iluminación, ventilación, temperatura. Se deseaba buscar la relación entre todos estos factores y el rendimiento o productividad de los trabajadores.

En 1927 en la fábrica de Hawtorne de la Western Electric de Chicago, se realizaron investigaciones dirigidas por el Doctor Elton Mayo y algunos colegas de la Universidad de Harvard.

Los experimentos se agruparon en trece períodos. Los períodos del uno al siete tuvieron que ver con la introducción de tiempos de descanso durante la jornada de trabajo y los períodos del octavo al treceavo se refirieron a experimentos relacionados con la jornada de trabajo.

Los experimentos mencionados se consideran importantes, pues dieron base a un gran cambio en las relaciones entre la empresa y el trabajador. A partir de esto se comenzó a ver al trabajador, no ya de manera individual, ni como parte de una máquina, sino como un miembro del grupo y como una persona humana, con sentimientos y emociones. Es así que-

la organización cobró importancia como determinante de los - problemas de producción y de personal, lo mismo que el grupo de trabajo cuyo funcionamiento adecuado se relacionó con aumento en la productividad.

No obstante los cambios ocurridos, se consideraba que debía existir una diferencia entre las actividades de -- planeación y la ejecución, ya que no se consideraba que los trabajadores en todos los niveles tenían capacidad y potencial suficiente.

#### Escuela Estructuralista.

La diferencia fundamental de la presente corriente con relación al pensamiento científico y de relaciones humanas, es el análisis que efectúan los autores más representativos de la misma, del medio ambiente social y su íntima relación con la organización.

Las características principales de esta corriente son:

1. Analiza los elementos formales e informales de la organización y la relación existente entre ambos.
2. Analiza, dirige y estudia a todos los niveles de la organización.

3. Estudiar todo tipo de estímulos: materiales, sociales, ambientales, su interdependencia e in--fluencia mutua.
4. Una de las características centrales de la es--cuela estructuralista, es el estudio que reali--za de las relaciones, intercambios e influen---cias entre la organización y su medio ambiente. Analizando y definiendo los problemas, conflic--tos, objetivos, intereses y actitudes que se --producen dentro de la estructura formal e informal de una organización, como relacionados intimamente en el medio social, por lo tanto deri--van toda una serie de reglas y procedimientos -para la resolución de los conflictos de intere--ses de los problemas que surgen, tomando en ---cuenta las influencias del medio y no solamente como problemas internos generados dentro de la--misma organización.
5. Efectuar un análisis de todo tipo de organiza--ciones: Productivas, de lucro, sociales, políticas, etc., a fin de realizar un análisis compa--rativo entre las organizaciones y el medio so--cial, y la relación de las organizaciones entre sí.

Otro factor en el cual hacen énfasis los autores - estructuralistas es su teoría de los conflictos. Dentro del análisis de estos, desarrollan una serie de técnicas, procedimientos y mecanismos que auxilian a los administradores a evitar y suavizar los conflictos dentro de una organización. Partiendo del hecho de que los conflictos son reflejo de las contradicciones que se encuentran en la estructura social, - es decir, para erradicar conflictos en una empresa, sería -- preciso resolver las contradicciones que existen en la sociedad, como esto no es posible a nivel de administración, propone una serie de técnicas para suavizar la expresión de estos conflictos sociales y su aparición dentro de la organización.

#### Escuela Neo-Humano Relacionista.

En los últimos años, a través de las contribuciones de Abraham Maslow, Peter F. Drucker, Chris Argyris, - -- Harold Leavitt, Frederick Hertzberg, Douglas Mc. Gregor, M.- Haire, Edgar H. Schein, ha surgido un punto de vista que está implicando un nuevo cambio en las relaciones entre la empresa y sus trabajadores. Todo parece indicar que el cambio apenas se está insinuando, especialmente en nuestro medio, - en el que las "novedades" nos llegan con considerable retraso.

El desarrollo de la administración y los cambios - que se suscitan en esta escuela, se pueden percibir en los - estudios y opiniones de algunos autores, tales como:

Peter Drucker.

El cambio implica localizar los objetivos fuera de la compañía y adoptar una política de administración por objetivos y auto-control.

Douglas Mc. Gregor.

Considera que las suposiciones básicas de los administradores que servían de fundamento a una política de control y dirección, deben renovarse y adoptar suposiciones más realistas que sirvan de base a una filosofía de integración y auto-control.

Argyris Chris.

Encuentra que la estructura de la organización formal y ciertos sistemas de control derivados de las teorías - clásicas, presentan un serio inconveniente para el desarro-- llo adecuado de los recursos humanos que más adelante trataremos con amplitud.

Raymond E. Miles.

Nos presenta un "MODELO DE RECURSOS HUMANOS", que pone en duda la teoría clásica del control y nos descubre -- que al parecer los ejecutivos de las compañías adoptan dos -

enfoques distintos en cuanto a la participación; uno que debe ser aplicado por sus jefes, para con ellos y otro que deben aplicar con sus subalternos.

Edgar Schein.

Propone su hipótesis del "Hombre complejo" y recomienda una gran sensibilidad de parte del gerente para diagnosticar los motivos de sus subalternos y ajustar sus estrategias a la situación existente.

Esta nueva escuela surge como una respuesta dentro de las teorías clásicas que representan un serio inconveniente para el desarrollo adecuado de los recursos humanos.

El alto desarrollo de las fuerzas productivas, el alto nivel de conciencia de los trabajadores, hace necesario al administrador crear nuevos instrumentos y técnicas para el control de las organizaciones modernas cada día más complejas y de mayor tamaño como resultado de las tendencias monopolísticas. Así, al perder la autoridad su fuerza, como elemento creativo, se hizo necesario crear toda una nueva corriente que desarrollará elementos más sutiles para ejercer el control, de ahí el surgimiento del desarrollo organizacional.

Es muy notorio que a través de la evolución "Del pensamiento administrativo" han existido cambios y diversos-

enfoques de la evolución de las relaciones de la producción, que de una u otra manera, tienen que responder a las necesidades y conflictos que plantean dichas relaciones, aunque -- las soluciones que se proponen no sean precisamente las más adecuadas a nuestras necesidades.

En el ámbito nacional, nos damos cuenta de que las aportaciones dadas por autores mexicanos, no son suficientes, por lo que nos vemos constantemente en la necesidad de hacer adaptaciones de las investigaciones realizadas en otros países no totalmente acordes con el nuestro, sin embargo, esas circunstancias abren un amplio campo al estudio del desarrollo organizacional, a fin de realizar una adecuación de la teoría a la práctica.

## 8.2. Ciencias del Comportamiento.

La administración guarda estrechas relaciones con las ciencias del comportamiento, las cuales contribuyen para su mejor comprensión y funcionamiento.

A través de las ciencias del comportamiento se estudia tanto la conducta individual de las personas, como en sociedad.

A continuación definiremos las ciencias del comportamiento y sus aportaciones hechas a la Administración.

PSICOLOGIA. (10)

La Psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano a través del análisis de la conducta y de los elementos que la componen: aprendizaje, memoria, percepción, motivación, etc. Pero no tan solo se enfoca a los efectos (conducta), sino también a las causas que la generan.

Desde siempre el hombre ha aspirado a conocer y predecir el comportamiento y reacciones de las personas ante determinadas situaciones, a fin de propiciar aquellas que considere convenientes. La Psicología utiliza métodos científicos para comprender las causas del comportamiento humano; medir las actitudes y habilidades. En la actualidad esta ciencia ha contribuido en el área de la administración en lo relacionado con la motivación, conflictos, frustración, selección de personal, test psicológicos, etc.

La aplicación de la Psicología en el campo de la administración es la de adaptar e integrar a los recursos humanos a la organización y al mismo tiempo, señalar las necesidades de las personas para que éstas sean satisfechas, y así cooperen con ella.

SOCIOLOGIA. (11)

La Sociología es la comprensión y aplicación científica de la realidad social, es decir, interrelaciona aspectos de la realidad y busca las relaciones entre política, religión, cultura, economía, arte, etc. Lo que da a la sociología un criterio totalizador, considerando a la sociedad como un todo, como un marco bajo el cual existe y se integran las instituciones, comunidades e individuos.

Es así, que la sociología es la ciencia que se ocupa del hecho de la sociabilidad del hombre como un aspecto de su ser y existencia, atendiendo a las distintas maneras en que los hombres se agrupan o se relacionan, tratando de explicar las causas, manifestaciones y consecuencias de estas relaciones. Las aportaciones de la sociología y la administración han sido:

- Lo que se refiere a la formación de grupos formales e informales que se desarrollan dentro de la organización.
- Análisis de autoridad
- Análisis de liderazgo, etc.

ANTROPOLOGIA. (12)

La Antropología es una disciplina cuyo objeto de -

---

(11) GAY MARTI, JOSE. Op. Cit. Pág. 11.

(12) GAY MARTI, JOSE. MUSTIELES JORGE. Op. Cit. Pág. 129.

estudio es el hombre mismo y sus obras, sin limitaciones de época ni lugar.

La antropología considera una multitud de cuestiones distintas y aparentemente indiferentes, que tanto pueden referirse al lenguaje, como a la estructura física, las costumbres y la organización política de cualquier grupo humano, además de sus obras, su religión y todos los aspectos imaginables. Además estudia el comportamiento y la evolución de la cultura en la sociedad, las costumbres, los ritos, la tecnología, etc., todo esto le sirve a la administración para entender mejor las formas del comportamiento de los grupos.

#### DERECHO. (13)

Es una forma objetiva de regulación de la conducta humana que tiene además como características la de ser social, bilateral, externa, heterónoma y coercitiva.

Se refiere al conjunto de normas políticas que rigen las relaciones humanas en una sociedad. Básicamente han plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales.

#### ECONOMIA. (14)

Se refiere a las diferentes formas de producción y

---

(13) SOTO ALVAREZ, CLEMENTE. Op. Cit. Pág. 29.

(14) LEON HUMBERTO, MANUEL. Op. Cit. Pág. 10.

distribución de bienes escasos que se dan en las diferentes sociedades. La administración ha usado términos como: mercado de trabajo, oferta y demanda, etc. y cómo se puede aprovechar de una mejor manera los recursos para producir bienes y servicios. Igualmente los estudios en la demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre la producción, los costos y sobre la inflación han contribuido en gran medida en la administración.

#### MATEMATICAS.

Las aportaciones de las matemáticas a la administración han sido sumamente valiosas, por ejemplo: la programación lineal y transporte han sido aplicadas a la administración de la producción, de recursos humanos, etc.

#### GEOGRAFIA. (15)

La geografía estudia la distribución de la población del mundo y la influencia que tienen en la sociedad los factores físicos; clima, relieve, hidrografía, etc.

Como futuros profesionistas en administración de empresas necesitamos tener un conocimiento de las relaciones humanas, para que nuestra actuación sea más consciente, inteligente y cercana al éxito.

---

(15) LEON HUMBERTO, MANUEL. Op. Cit. Pág. 10.

Además, si se desea el cambio se debe estar consciente de la diferencia que existe entre aceptar el cambio - sin reflexionar y promover inteligentemente la renovación.

### 8.3. Psicología Industrial.

La psicología industrial estudia el comportamiento del elemento humano individual de acuerdo a un contexto organizacional.

La psicología industrial ha realizado investigaciones acerca del equilibrio dentro de la organización, ya que se requiere de una dirección efectiva en todos los niveles, - así la psicología industrial apoya el desarrollo organizacional de acuerdo con las teorías siguientes en que proporciona soluciones a conflictos internos de acuerdo a las necesidades de equilibrio de la organización.

#### Teoría de la Equidad.

Esta propone que la causa de la tensión entre los objetivos de los individuos y de la organización es la discrepancia que se observa entre el valor de los resultados - que la organización suministra a todos sus elementos y las aportaciones exigidas al empleado.

Las aportaciones del empleado en la organización - pueden ser: tiempo, esfuerzo, habilidad, conocimiento, entre

ga, inversión en educación, etc.

Las aportaciones de la organización pueden ser de tipo económico, además de dar la oportunidad de lograr el desarrollo y el dominio personal, una estructura social con la cual poder identificarse, un amarre psicológico en ocasión de cambios sociales acelerados.

#### Teorías de la Afiliación en grupos.

Estas se basan en la necesidad de los empleados al asociarse con otras personas y a participar en un grupo social. Es decir, la organización requiere que cada elemento participe y sienta que esa participación se haga efectiva en cada uno de los niveles de actividad de la organización, esté conectado tanto a nivel inferior como a nivel superior, de una forma de "Espiga de Conexión" que proporciona se facilite la comunicación en ambos niveles y se reduzcan los pasos necesarios para llevar la información a los niveles superiores.

#### Teorías de la Naturaleza del Hombre.

Estas se basan en la necesidad de un grupo a afiliarse con un grupo social.

Cualquier estructura organizativa incluye ciertas suposiciones acerca de la naturaleza del hombre, como las propuestas por Douglas Mc. Gregor:

Teoría "X".

Actitud hacia el trabajo.

Al hombre le desagrada el trabajo inherente y lo evita siempre que puede.

Incentivos:

Coerción, la dirección y la amenaza del castigo.

Supervisión:

El hombre prefiere la dirección y evita la responsabilidad; tiene pocas ambiciones.

Teoría "Y".

Actitud hacia el trabajo.

El esfuerzo para trabajar es tan natural al hombre como lo son jugar o descansar.

Incentivos:

El hombre pondrá en práctica la autodirección en caso de estar comprometido con los objetivos.

Supervisión:

El hombre busca la responsabilidad y la oportunidad de ejercer una acción independiente y creativa.

Haciendo a un lado las diferencias individuales, la importancia de este tipo de comparación está en que atrae la atención hacia una causa potencial de conflicto entre la-

organización y sus empleados, y sugiere una solución. El conflicto surge cuando la organización o bien hace caso omiso - de las necesidades de los empleados, o bien hace suposicio-- nes y engaños al respecto. La solución consiste en aumentar- la eficiencia de la organización, prestando la debida aten-- ción a las necesidades de los empleados y disponer la estruc- tura de tal manera que dichas necesidades se puedan satisfac- er dentro de la propia organización.

#### 8.4. Teoría de Sistemas.

Calificar algo como un sistema es concebirlo como- un conjunto de componentes interrelacionados y que actúan en tre sí. La administración como casi cualquier aspecto de la- vida, es un sistema.

Toda empresa, los departamentos que la forman y la administración misma constituyen un sistema. De igual manera los proyectos y planes administrativos son sistemas cuyos -- componentes son las personas, la autoridad, la información, - los mercados, los clientes, las materias primas y las insta- laciones.

Los psicólogos sociales consideran la administra-- ción como un subsistema del sistema social, que es un conjun- to de fuerzas y elementos sociales interrelacionados, apoya-

dos en las actitudes observadas, creencias, motivaciones y -  
espectativas de las personas.

#### ¿QUE ES UN SISTEMA?

Un sistema es un conjunto de elementos interrela--  
cionados o interdependientes, de tal manera que forman una -  
unidad compleja, un todo compuesto de partes dispuestas en -  
forma ordenada según cierto plan o esquema. (16)

#### Características de los Sistemas:

- a) Todo sistema o bien es parte de otro más grande o bien abarca varios sistemas.
- b) Todo sistema ya sea físico, biológico o social, persigue un objetivo específico, para lo cual -  
contribuyen todas las partes. Sin este objetivo común, las interrelaciones carecerían de senti-  
do.
- c) La tercera característica de un sistema, es que es complejo, en el sentido de que un cambio en-  
alguna de sus partes causará cambios en las ---  
otras.

La misma administración constituye un sistema, ya-  
que reconoce un complejo de relaciones personales formales y

---

(16) KOONTZ HAROLD; O'DONNELL CYRIL. Of. Cit. Pág. 9.

sistemáticamente organizado, y por otro lado, reconoce la existencia de sistemas y subsistemas.

A continuación hablaremos de los diferentes tipos de sistemas, con el propósito de lograr una mejor comprensión y clasificación de la organización, ya que ésta, en un momento dado puede considerarse de cualquier tipo, o bien tomar características de varios.

#### Sistemas Determinísticos:

Son aquellos cuyo comportamiento puede describirse con toda certeza.

#### Sistemas Probabilísticos:

En este tipo de sistemas no puede describirse o predecirse su funcionamiento y existe incertidumbre al respecto.

#### Sistemas Abiertos:

Se entiende que un sistema es abierto cuando existe constante relación o transacciones de carácter permanente entre él y su medio ambiente, y puede influir también sobre él.

#### Sistemas Cerrados:

En estos sistemas no existe relación o intercambio alguno entre él y su medio ambiente.

La condición de sistema abierto es propia de la organización, ya que en un sistema cerrado ninguna compañía podría hacer planes ni fijar objetivos.

No se puede pasar por alto la influencia y condi--ciones externas como son: la tecnología, regulaciones, la --competencia, el mercado, etc.

La ventaja de enfocar como un sistema algún aspec--to o problema, es que se puede observar con mayor claridad -el comportamiento de cada uno de los elementos que lo for---man, las variables críticas y las relaciones que existen en--tre ellas, así como la relación que tiene con otros sistemas.

El Desarrollo Organizacional es esencialmente un -enfoque de sistemas, con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales dentro de la organización.

El Desarrollo Organizacional se enfoca a la efectividad desde el punto de vista de los sistemas. En los cam---bios futuros de planes en el organismo, por su índole, es --preciso tomar en cuenta el impacto potencial sobre todos los elementos del sistema cuando uno de ellos o un subsistema sufre un cambio.

El desarrollo mismo de la organización puede considererse como un sistema de tres elementos relacionados entre

sí: valores (o principios), procesos (o trámite) y tecnología.

## 9. PROCESO DE CAMBIO.

Los cambios acelerados que se operan en nuestra sociedad han afectado a las instituciones sociales, las cuales se enfrentan a innovaciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, etc.

Las instituciones no pueden resistir la rapidez -- del cambio, mucho menos caminar a la par con él sin altera-- ciones fundamentales, de la manera de cómo manejar su ambien-- te y del modo de dirigir las operaciones principales de em-- presa.

El desarrollo organizacional surge como una res--- puesta a las exigencias del cambio causadas por el ambiente-- que afecta a los organismos desde su interior y/o exterior,-- dado que para sobrevivir se supone que es un sistema abier-- to.

La tarea administrativa moderna consiste en hacer-- frente a los cambios. La gerencia es el organismo a través -- del cual penetran todas las modificaciones en nuestra socie-- dad, y es el órgano que ha de contender con el medio al que-- se ha impuesto un impulso perturbador.

La asimilación del cambio trae implícito un proce-- so que exige la participación directa y adiestramiento de --

los interesados en efectuarlo.

Según Ronal Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley el proceso de cambio se constituye en cinco fases:

1. Determinación de la Necesidad de Efectuar el -- cambio (descongelamiento).

Los integrantes del sistema deben estar cons--- cientes del problema real y por lo tanto del de seo de efectuar el cambio. Esta fase presenta - dos aspectos:

a) Crear cierto grado de confianza en el siste- ma, para lograr la cooperación por parte de los integrantes en el desarrollo del cambio. No obstante el problema que se puede presen- tar es la oposición interna al tratar de im- plantar el cambio.

b) Este segundo aspecto se enfoca a solicitar - ayuda externa al organismo. Sin embargo, -- aquí también puede suscitarse oposición a di cha idea, ya sea porque alguna de las partes se sienta capaz de resolver la situación o - bien porque no encuentra al profesional ex-- perto con quien acudir.

2. Implantar los Vínculos Referentes al Cambio.

Las primeras impresiones pueden significar mucho en las relaciones humanas futuras. De ahí - que el éxito o fracaso de casi todos los proyectos de cambio, depende de la calidad y viabilidad de las relaciones entre gestor y organismo del cliente y muchos aspectos de ellos, se determinan muy al principio de las relaciones en que interviene la ayuda.

### 3. Operaciones Tendientes a Realizar el Cambio.

Esta fase se divide en tres sub-fases que son:

- a) Aclaración o diagnóstico del problema en el organismo o empresa del cliente. En esta etapa se lleva a cabo el proceso de recopilación de datos, necesarios para llevar a su realización el diagnóstico.
- b) Estudio de rutas optativas: determinación de metas y propósitos de actuación. Una vez que el organismo cliente se ha dado cuenta de los beneficios que trae consigo el Diagnóstico, va a generar el estudio en el cual se presenten alternativas posibles de actuación, para a su vez formular propósitos definidos, con el objeto de implantar cambios en forma concreta. Este punto puede crear problemas -

cognoscitivos y de motivación.

4. Generación y Estabilización del Cambio. (Congelamiento).

Una vez establecido el cambio, éste requiere de constante cuidado para evitar que lo que se ha logrado se pierda, y el organismo regrese a su estructura original. Esto sucede cuando no se conoce a fondo los valores y la cuantificación del cambio. Por lo que una vez establecido el cambio, requiere de constante mantenimiento.

5. Realización de las Relaciones Finales.

Cuando se dan por terminadas las relaciones entre el gestor y el organismo, es importante que éste sea capaz de efectuar los cambios subsiguientes por él mismo, ya que muchas veces se crea una dependencia del sistema hacia el agente de cambio, por lo que al darse por terminada esta relación, el organismo deberá determinar el grado de eficiencia que alcanzó para efectuar modificaciones.

El proceso de cambio afecta a las estructuras establecidas y por ende al proceso administrativo, ya que al iniciar las fases del cambio será necesario efectuar un análisis de la previsión para estudiar los diversos factores a --

los que se enfrentaría el organismo al realizar las modificaciones, estudiando a su vez los pros y los contras de integrar a la estructura una nueva persona que en base a sus experiencias funja como consultor o bien tomar la alternativa de que dicha persona pertenezca ya al sistema.

Una vez que se han estudiado y analizado las diferentes alternativas a seguir en la asimilación del cambio, - procederemos a establecer relaciones con la persona adecuada que dirija y lleve a cabo el proceso, es decir, mediante la integración el consultor dotará al organismo no tan solo de los sistemas mecánicos necesarios como son los procedimientos, técnicas, métodos administrativos, etc., sino también - aquellos Valores y Sentimientos inherentes al individuo y al grupo.

#### 9.1. Agentes de Cambio.

"Cuando en la solución de un problema surgen dos o más personas que tienen opiniones diferentes, se necesita de un tercero que medie para hacerlos conscientes de sus actitudes y alternativas que deben tener a fin de proceder de manera objetiva en la respectiva solución.

Esto es precisamente lo que acontece en el Desarrollo Organizacional, y por lo que es necesario contratar a -- una persona llamada consultor, para que asista a los miem---

bros de la organización, llamados clientes, en sus asuntos y problemas que trate de solucionar el Desarrollo Organizacional." (17)

Llamamos Agente de Cambio al consultor que asiste o ayuda a una persona, un grupo pequeño, o bien un organismo, para diagnosticar los problemas que proceden de los procesos, interviniendo en los trámites del cambio y no tan solo haciendo recomendaciones en el sentido tradicional.

Las habilidades que requiere un consultor interno (forma parte del sistema) o externo (no forma parte de la estructura de la empresa) para ser efectivo son:

1. Ser sincero, de pensamiento claro, no extremo--so, con ideales, pasivo, independiente, seguro y no muy científico y organizado.
2. Interesarse por la realización de la tarea, más que por el poder o por metas personales.
3. Inspirar confianza.
4. Ser un investigador objetivo.
5. Definir objetivamente los problemas y diagnosticar los basados en la realidad

6. Preferentemente, influir en las discusiones, en vez de hacerlas o tomarlas.
7. Ser especialista en las ciencias del comportamiento o conducta, con sólido conocimiento en el análisis organizacional.

## 9.2. Intervención del Agente de Cambio.

El agente de cambio interviene en un sistema (Organización) cuando éste lo requiere de manera de consultor, para resolver algún problema real o potencial.

Se pueden considerar a las intervenciones desde dos puntos de vista diferentes. Las intervenciones en el sistema de organización y lo que significa intervenir en función de un acto estratégico, fruto de un plan formulado.

En el primer caso, una vez que el proceso de Desarrollo Organizacional se ha iniciado, tiene lugar modificaciones dentro del organismo, por ejemplo; la recopilación de datos, es una manera de intervenir en el sistema.

En el segundo tipo de intervenciones es el fruto de la elaboración de planes que sigue una fase de diagnóstico, cuya finalidad consiste en resolver dificultades, retirar obstáculos y acumular energías para hacer resaltar la

efectividad de la organización.

A continuación explicaremos algunas formas de intervención.

### 9.3. Formas de Intervención en los Sistemas.

La forma de intervenir en el sistema constituye un aspecto nuevo en las actuales organizaciones, cuya finalidad consiste en efectuar investigaciones tendientes a la detección del problema imperante en la estructura.

A continuación se presentan algunas formas de intervención en los sistemas:

#### Métodos de Laboratorio o Grupos "T".

Es una técnica de dinámica de grupos constituido por 12 a 15 personas que con la ayuda de un instructor especializado se van a reunir de 12 a 30 horas. El grupo en estas sesiones, aprende a conocer sus propias necesidades, valores y a la vez aprende las de los demás.

Estos grupos ponen las bases para el proceso de cambio de las personas y su crecimiento, para capacitar a la gente importante en el esfuerzo del Desarrollo Organizacional, y también es útil para excitar la imaginación y para abrir los ojos a otras maneras de trabajar mejor.

Características:

- Relativamente no está estructurado, es decir, --  
procede sin metas definidas con claridad, sin re  
glas o procedimientos, sin agenda o papeles de -  
los miembros.
- Aquí y ahora, los datos personales e interperso-  
nales se orientan a la conducta "Aquí y Ahora".
- El tema del grupo se refiere a que se puede ha--  
blar del grupo en general o bien de cualquiera -  
de sus miembros.
- Retroalimentación, en el Grupo "T" se aprende a--  
dar y recibir ayuda a través de reflejar con pa--  
labras la actitud de los miembros del grupo.
- Los instructores actúan con facilitadores y esta  
blecedores del clima.

Personas que deben asistir:

- Las personas que ocupan posiciones clave, espe--  
cialmente en las organizaciones que están pla---  
neando trabajar con el Desarrollo Organizacio---  
nal.
- Las personas que desean firmemente asistir.
- Las personas que estén listas para el crecimien-  
to personal.

La asistencia a este tipo de laboratorios debe ser totalmente voluntario.

Cuando son eficientes los grupos "T" también aporta a los sujetos la oportunidad de aprender lo que es la índole del funcionamiento eficiente de los grupos. Puede aprender a formar un grupo que conquiste metas eficientes con el máximo costo humano que sea posible.

#### Solución de Conflictos.

Los conflictos surgen cuando existe un choque de exigencias opuestas, los cuales se pueden presentar en cualquier nivel de la organización.

Los conflictos se pueden presentar de dos maneras:

#### Conflictos a nivel personal.

Este tipo de conflictos surge cuando existen diferencias de trabajo, ya sea en los métodos de trabajo, valores o diferencias no resueltas en los estilos personales.

#### Conflictos en el nivel de intergrupos.

Surgen entre grupos en los que existe interdependencia para llevar a cabo sus tareas.

Los conflictos pueden surgir por las siguientes causas:

- Existen diferencias no resueltas para definir metas y métodos en la conquista de sus objetivos.
- Cuando los grupos realizan funciones que no les corresponden.

Cuando los conflictos no son resueltos, pueden --- crear costos en la producción de los recursos humanos y a la misma organización.

Los sujetos experimentan tensiones y descontento.- Los conflictos, las energías potenciales y reales, de tal manera que los interesados tienen poca utilidad funcional para la organización.

No obstante los conflictos pueden ser fructíferos, de hecho puede resolver problemas y crear sentimientos de colaboración entre las personas.

Cuando existe un esfuerzo por parte de los sujetos para lograr mejores relaciones y se mantenga una comunica---ción abierta, el conflicto puede ser aprovechado y estimulante.

Para reducir los conflictos Sherif Muzafer nos --- plantea la introducción de metas Super ordenadas definiéndo- las como "aquellas metas altamente atractivas y precisas pa- ra los miembros de dos o más grupos en conflicto, pero que -

no pueden lograrse mediante los recursos y energías de cada-grupo por separado".

Cuando los grupos interactúan en una serie de actividades que tienen como fin lograr metas comunes y que les son atractivos, se tendrá como resultado la integración y --cooperación de los grupos para obtener una mejor coordina---ción en la realización de las tareas.

## CAPITULO II

### INVESTIGACION DEL RAMO DE SEGUROS

1. ANTECEDENTES ESTRUCTURALES (Organigrama)
2. ANTECEDENTES FINANCIEROS.
3. ANTECEDENTES DE RECURSOS HUMANOS
4. SITUACION ACTUAL DE LA ESTRUCTURA  
(Organigrama) ORGANIZACIONAL.
5. SITUACION FINANCIERA ACTUAL
6. SITUACION ACTUAL DE LOS RECURSOS HUMANOS.

## 1. ANTECEDENTES ESTRUCTURALES.

La institución de seguros que ha de servir como -- marco de referencia para la presente investigación, ha tenido que involucrarse a través de su historia en el dinamismo que el país ha tenido en su desarrollo. Creandose con esto - un fenómeno que ha exigido una constante adecuación de su es tructura orgánica, denominación social, capital, etc. Con el fin de hacerla congruente con su ámbito de operación y sus - objetivos institucionales.

En el año de 1980, como consecuencia del crecimien to de los últimos cinco años, mismo que no había sido respal dado por un desarrollo paralelo de su estructura y sus siste mas que ocasionaban problemas como:

- Aislamiento de cada una de las áreas componen-- tes de su estructura.
- Duplicidad de funciones.
- Incongruencia de las funciones.
- Carencia de planeación integral.
- Falta de identificación e integración del perso- nal con la empresa y entre ellos mismos.

La aseguradora hace un esfuerzo por cambiar la es- tructura imperante de sistemas naturales a sistemas planifi-

cados, con la finalidad de modificar la estructura orgánica y funcional de la empresa para lograr el eficiente cumplimiento de sus objetivos institucionales, asegurando la confianza hacia ella de su mercado.

Para mejorar la eficiencia en la operación y el servicio.

Los cambios estructurales y funcionales debían cumplir con las premisas siguientes:

- A. Agrupar las funciones en conjuntos homogéneos -
- B. Sistematizar los conjuntos de funciones a fin de establecer flujos de actividades dinámicas y ágiles.
- C. Concentrar los conjuntos de funciones sistematizadas en una misma.

Lo anterior pudo lograrse analizando las funciones genéricas que la aseguradora tenía, dado su peculiar entorno y situación en el mercado.

Estas son las siguientes:

- Conocer la necesidad de protección del mercado nacional.
- Diseñar los satisfactores adecuados.
- Colocar estos satisfactores entre el público usuario.

- Darles servicio a los asegurados y cumplir con las obligaciones que derivan del contrato (póliza) resultante de la colocación del producto.

Para que estas funciones pudieran ser desarrolladas con eficiencia se requería del apoyo de funciones generales y de funciones tecnológicas específicas.

Todo este proceso debía realizarse en apego a las normas preestablecidas, por lo que resultaba necesaria una área que vigilara y controlara el cumplimiento de dichas normas para evitar que hubiera desviaciones. Esto era el control.

Por otro lado para asegurar su permanencia la aseguradora requería del desarrollo de programas de investigación tendientes a su continuo mejoramiento, a esta función se le dió el nombre de apoyo.

Para poder llevar a cabo las funciones operacionales propias de la actividad aseguradora, era necesario desarrollar otras funciones que proveían a las áreas operacionales de los recursos y servicios necesarios, mismos que son:

- Informar y conocer rápidamente las operaciones registradas, lo que se consiguió con la ayuda de los procesos de cómputo.

- Manejo adecuado de los fondos económicos para garantizar la solvencia y estabilidad.
- Registrar contablemente los movimientos financieros de la empresa en forma sistemática, cronoló-gica, ordenada y oportuna, con el fin de mostrar e interpretar la situación económica de la orga-nización.
- Auxiliar a todas las áreas en el aprovisionamiento y administración de los elementos humanos y - materiales para el desempeño de sus actividades.
- Capacitar al personal para mejorar tanto su acervo cultural, como su destreza operacional, a fin de incrementar su productividad.

Todo esto se suscitó con el fin de adaptar las ope-raciones de la compañía a los cambios que se suscitaron de - acuerdo a una planeación anticipada que evitaría la entropía, por lo que resultaba necesario que todas las actividades de-bían ser coordinadas y encauzadas dentro de los lineamientos generales marcados por la dirección.

Estos conceptos de reagrupamiento de funciones, se expresan en el esquema siguiente (Cuadro 1).

Si se identifican las actividades con las funcio-nes a que dan cumplimiento, se pudo establecer un organigra-

ma que marcaba claramente los lineamientos descritos (Organigrama 1), en el cual aparecen el agrupamiento definitivo de funciones y sus niveles de autoridad correspondientes, así como los responsables de cada función.

De las consideraciones anteriores y del análisis del organigrama, se desprende que la aseguradora contaba con los siguientes niveles jerárquicos:

Primer Nivel : Dirección General.

Segundo Nivel: Integrado por los responsables del manejo de:

- Control
- Apoyo
- Ventas
- Atención y Servicios

Tercer Nivel : Integrado por:

A. El área de Control

1. Responsable de auditorías
2. Responsable de Control de Planeación

B. Apoyo.

Por lo que refiere a este punto, vale la pena analizar las funciones que se realizaron, tomando en cuenta la índole de las mismas. De tal análisis se desprendieron dos grandes rubros:

- Funciones que son integradas y manejadas como un Staff, con una organización de tipo matricial, - las cuales serían:

- . Jurídica
- . Actuaría
- . Médica
- . Relaciones Públicas
- . Capacitación
- . Servicios Organizacionales
- . Mercadotecnia.

- Funciones que para su cumplimiento requieren de una estructura propia y se refieren a la administración:

- . Informática
- . Finanzas
- . Contabilidad
- . Recursos Humanos

C. En el Area de Ventas:

- Responsable de promoción de ventas
- Responsable de administración de ventas
- Responsable de Capacitación para agentes de - ventas.

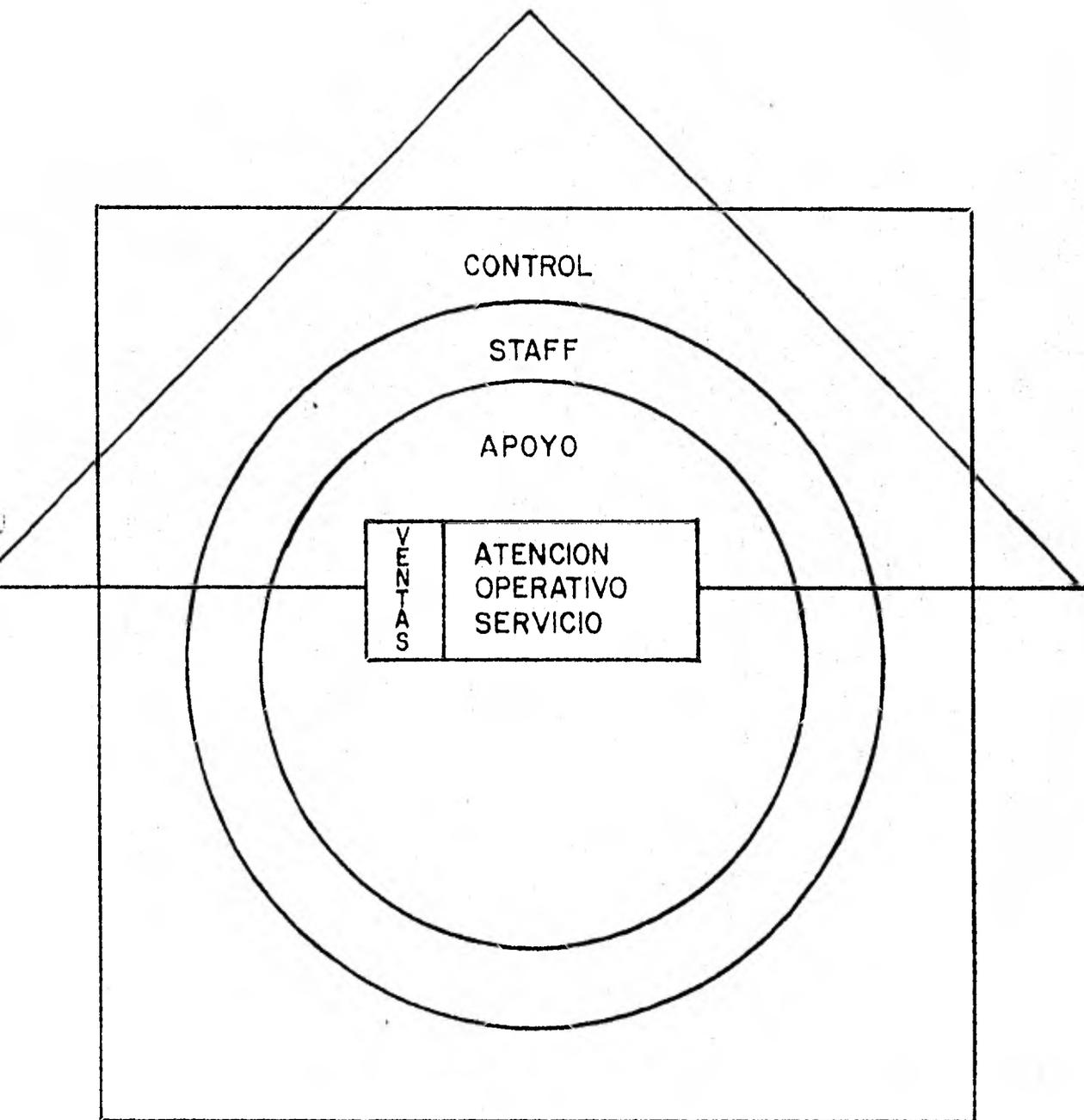
D. En el Area de Atención, Operación y Servicio:

- Responsable de atención
- Responsable de operación y emisión.

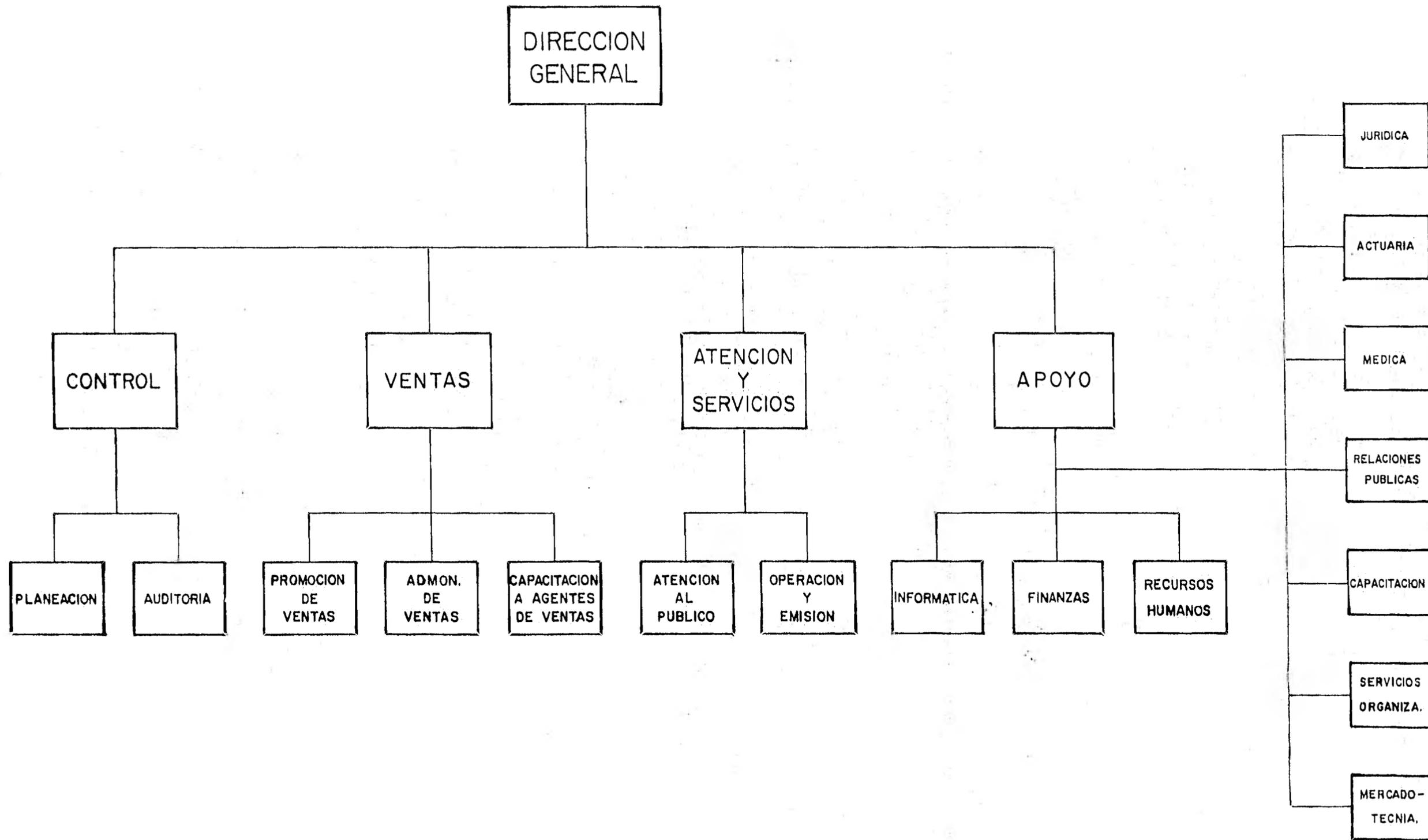
Del cuarto nivel en adelante, la definición sería responsabilidad de los integrantes del segundo y tercer nivel.

De lo anterior se desprende que la aseguradora ha contado con medidas acertadas de índole correctivas y de -- cambio que enfila a la institución por el buen rumbo de rec<sub>u</sub>tificación y desarrollo. Pero faltando una estructuración - a fondo, un planteamiento de sus objetivos y lo más impor-- tante la adecuación a la nueva estructura administrativa.

CUADRO No. 1



ORGANIGRAMA ANTERIOR



## 2. ANTECEDENTES FINANCIEROS.

La evolución financiera de la aseguradora a lo largo de su historia, ha venido presentando diferentes e interesantes etapas, las cuales han sido unas críticas y otras no tanto.

Su evolución propiamente dicha se da con la necesidad de promover los beneficios del seguro en toda la República sirviendo a todos los niveles socioeconómicos, obteniendo el óptimo rendimiento de sus operaciones.

Los factores que explican el crecimiento financiero de esta institución son: el desarrollo social, económico y tecnológico.

Lo que ha sido la semilla generadora de la conquista del mercado de seguros, a partir de los '30s. y que ha constituido para el desarrollo económico nacional en este rubro de seguros.

Sin embargo, el nacimiento y desarrollo de los seguros no es exclusivo ni de países ni de épocas. Aunque con retraso en relación con los países altamente desarrollados, en medio de variados y complejos problemas.

Esta institución se inició en su desarrollo en la mitad del S-XX, con servicios en baja escala y de relativa-

importancia, limitado por sus escasos recursos financieros, copiando tecnologías extranjeras y utilizando sólo una parte de sus recursos naturales.

Dentro de este marco el crecimiento económico de México fué lento durante el primer tercio de este siglo, sin embargo el gobierno de esa época, consciente de los problemas inhibidores de este desarrollo, y de la necesidad de resolverlos, inició el apoyo en este ramo, que propició la investigación de un desarrollo que de una u otra forma, coadyuvan en la creación de la base industrial, que sirvió de plataforma de despegue para llegar a una economía más integrada, más eficiente y democrática que aprovecha en mayor grado los recursos de esta aseguradora y que permite avances importantes de tipo socioeconómico, tal como lo demanda el crecimiento de la población.

### 3. ANTECEDENTES DE RECURSOS HUMANOS.

En forma retrospectiva se hace un análisis de los recursos humanos que es importante para un enfoque lógico y sistemático del aprovechamiento de estos. En esta parte de la evaluación de la estructura administrativa, es importante el análisis de los recursos humanos.

Es por esto que se desarrollará un análisis a través del inventario de recursos humanos, el cual constituye una herramienta de evaluación de la estructura administrativa que nos permita conocer el ámbito general de los recursos humanos, analizando diferentes factores que intervienen en el desarrollo de la institución, obteniendo elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, así como destacar las áreas críticas y de escasa acción para el mejor funcionamiento de los recursos humanos.

Este tipo de análisis se realiza a través de las prácticas periódicas de inventarios de recursos humanos, lo que nos permite dar porcentajes acerca de cómo se encontraban los recursos humanos de 1975 a 1980, tales aspectos se muestran en el cuadro siguiente.

Aspectos críticos de las Instituciones de Seguros,  
y su porcentaje:

- Organización Administrativa interna	14%
- Mecanismo de ventas	11%
- Capacitación del personal	18%
- Falta de incentivos y motivación al personal	23%
- Falta de atención y servicios a los asegurados	9%
- Indiferencia y apatía en el trabajo por parte de los empleados	7%
- Falta de comunicación entre empleado-empleado, jefes-empleado y departamen <u>to</u> -departamento	18%
T o t a l :	100%

Coadyuvando en el análisis de estos inventarios, los recursos humanos constituían el ámbito crítico de las instituciones de seguros hasta 1980.

#### 4. SITUACION ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La institución ha continuado su desarrollo con la adaptación paulatina de sus métodos de trabajo al ritmo que su evolución le marca.

Exigiendo la preocupación de planear los cambios y sobre todo adecuarlos a la realidad, para lo cual es creada un área específica denominada "Unidad de planeación, organización, sistemas y evaluación" que es la que se encarga de elaborar manuales, organigramas, captar y desarrollar procedimientos e implantar sistemas planeados, así como llevar el programa de auditoría interna y asesorar a la dirección general en la planificación de programas de trabajo que abarcan cinco años de desarrollo; además cuenta con programas anuales por cada área, todo esto se plasma dentro de un presupuesto, el cual sirve como instrumento para controlar las metas y objetivos fijados.

Como se puede observar, la planeación de la aseguradora ya es un hecho, y que se está llevando a cabo bajo los lineamientos administrativos más adecuados para la situación de cambio en que se encuentra la aseguradora y que le permiten evaluar si la organización va creciendo, se sostiene o está perdiendo dentro del mercado.

Los cambios sustanciales pueden sintetizarse en -- que se han tenido que desechar los sistemas naturales y procesos manuales, para dar paso a los sistemas planeados y los procesos mecanizados.

En lo que se refiere a su organización, se cuenta con un manual con características propias y no como el anterior en el que se mencionaban las funciones que tenía cada área en forma teórica, ya que no reflejaban la realidad de las operaciones.

El manual general de organización, constituye un importante documento de consulta para los funcionarios y empleados de la misma institución, así como para las autoridades, organizaciones y personas interesadas en conocer de una manera ordenada y sistemática los objetivos generales, las funciones y estructura orgánica de las diferentes unidades administrativas (Organigrama 2), así como de los niveles de decisión que norman las acciones de la aseguradora.

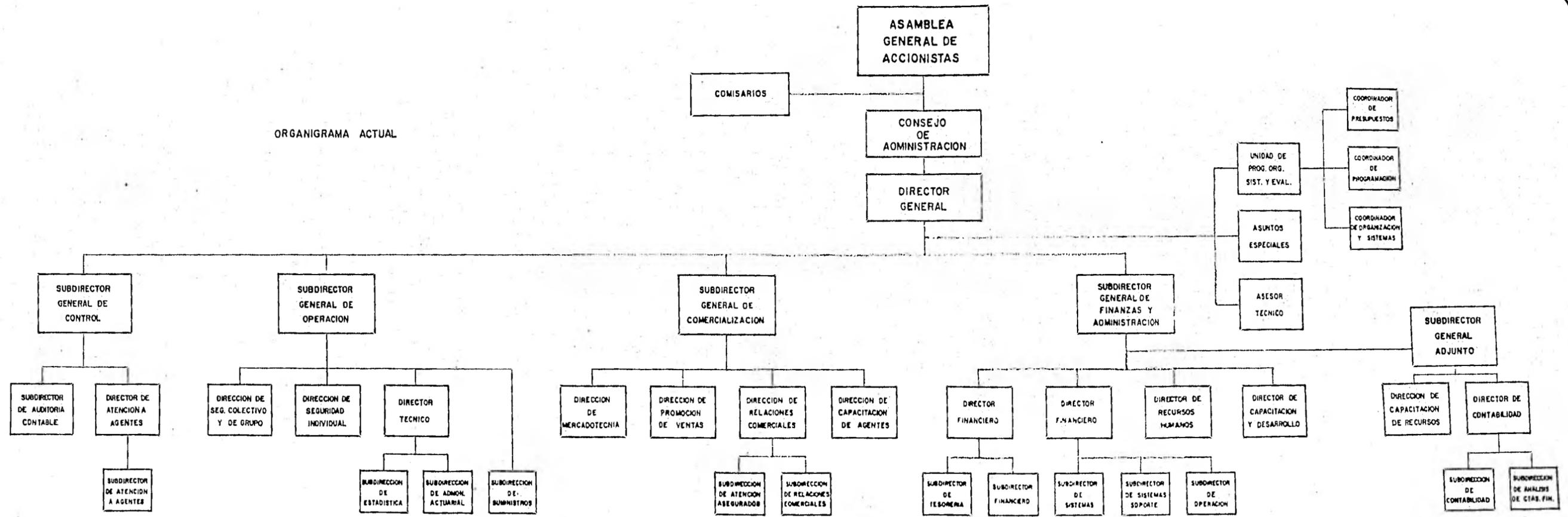
Entre los propósitos que se logran con la comprensión y uso del manual general de organización, cabe mencionar lo siguiente:

- Define con claridad los respectivos ámbitos de competencia de áreas y subáreas.
- Permite observar con precisión, como está organi

- zada la institución para dar cumplimiento a sus objetivos.
- Evita la existencia formal de funciones duplicatorias.
  - Permite la comprensión de los diferentes niveles administrativos y de decisión, contribuyendo -- con ello a facilitar la coordinación y complementariedad de las acciones entre las áreas y sub-- áreas.
  - Dar las bases para llevar a cabo la planeación y presupuestación de cada una de las áreas en relación a las funciones específicas de cada una de éstas.
  - Sirve de instrumento y marco de referencia para futuras adecuaciones a la estructura orgánica.

Para la integración de ese documento rector fue necesario elaborar previamente su instructivo, así como el obtener de la Dirección General la aprobación de las normas -- que habrán de orientar los trabajos que en materia de organización, con la finalidad fundamental de homogeneizar la técnica y dar continuidad a los esfuerzos realizados por la presente administración de la aseguradora.

ORGANIGRAMA ACTUAL



## 5. SITUACION FINANCIERA ACTUAL.

El desarrollo que ha experimentado la industria de seguros en nuestro país, revela incrementos que surgen a partir de la década de 1970, en los cuales el sector protegido por esta institución es del 13% de la población económicamente asegurada.

Con el transcurso del tiempo la significación de esta empresa ha aumentado en forma notable pues, actualmente en el concepto de siniestros ha llegado a aproximadamente -- 700 millones de pesos.

Las primas por millar han venido reduciéndose a medida que se modifica la Tabla de Mortalidad (ahora vivimos -- en promedio, un mayor número de años), además de que a mayor volumen de negocios los gastos administrativos se reducen -- por la presencia de economías a escala.

Tomando en cuenta lo anterior, cabe hacer notar -- que se han superado los problemas ocasionados por el período y se continuó la tendencia del mercado hacia un proceso de -- capitalización y ahorro.

Para 1982 como consecuencia de la solvencia y consolidación de esta institución, ha incrementado su cartera -- a base de esfuerzo y trabajo, fortaleciendo su plataforma financiera.

## 6. SITUACION ACTUAL DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1980 significó para la aseguradora el principio de importantes cambios como consecuencia global de la organización, debido al aumento de los volúmenes operados. Dichos cambios generaron un notable implemento de personal.

Como consecuencia de esto, para facilitar la promoción personal y profesional del personal, la aseguradora crea constantemente programas intensivos de capacitación para todas las áreas, y en todos los niveles; para ello no sólo se ha enfocado un aspecto técnico, sino hace especial énfasis en los aspectos motivacionales y de integración, además se ha fortalecido una plataforma de profesionistas, ya que se está consciente que el éxito de la institución radica principalmente en el buen desarrollo de los recursos humanos.

Paralelamente, se cuenta con un amplio programa de becas, con el fin de que el personal adquiera o actualice sus conocimientos académicos.

Por otra parte, se ha implementado una serie de actividades que buscan fomentar la integración y la comunicación entre el personal.

Estos tienen por objetivo el incrementar la cultu-

ra, la convivencia entre empleados y funcionarios.

Las actividades sociales realizadas por la aseguradora son de carácter informal que proporcionan un beneficio-recíproco entre los objetivos de la aseguradora y sus miembros.

Entre otras actividades que realiza, se encuentra el impulsar la capacitación de su personal desarrollando cursos dirigidos a todos los miembros de esta institución, para lo que en 1981 estableció el Centro de Estudios y Capacitación, con el objetivo de que mejoraran su preparación y puedan ser así más útiles a los objetivos de la aseguradora.

Uno de los objetivos de la institución es que las personas que la integran se sientan parte de una gran familia, que sus objetivos se entrelacen con los de la institución y con los de sus compañeros.

## CAPITULO III

M E T O D O L O G I A

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.
2. DETERMINACION DE LA HIPOTESIS.
3. FORMULACION DE LOS OBJETIVOS.
4. LOCALIZACION DE LA EMPRESA.
5. DETERMINACION DE LAS FUENTES DE INFORMACION.
6. DETERMINACION DE LA MUESTRA.
7. REGISTRO E INTERPRETACION DE DATOS.
  - 7.1. Determinación y Definición de las Variables.
    - 7.1.1. Planeación
    - 7.1.2. Organización
    - 7.1.3. Dirección
    - 7.1.4. Control.
  - 7.2. Interpretación
    - 7.2.1. Resultados obtenidos en por ciento por característica
    - 7.2.2. Resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios (Nivel Jefe de Departamento)
    - 7.2.3. Resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios (Nivel empleado)
    - 7.2.4. Resultados sobre la necesidad de aceptación al cambio
    - 7.2.5. Tabla de asignación de valores
    - 7.2.6. Asignación de valores por variable en porcentaje
8. CONCLUSIONES
9. RECOMENDACIONES
10. ANEXOS.
  - 10.1. Cuestionarios Piloto
  - 10.2. Cuestionarios Definitivos.

## M E T O D O L O G I A

La presente investigación se realizó durante el --  
año de 1982.

El diseño de la metodología fué realizado paulati--  
namente a través de varias etapas. La razón fundamental de --  
tal hecho constituyó el alto grado de dificultad que repre--  
sentaba su realización.

- 1°.- No existían antecedentes de estudios simila--  
res, lo que nos obligó a desarrollar la meto--  
dología presente.
- 2°.- Hubo también, que realizar un análisis gene--  
ral del ramo de seguros, fundamentalmente de--  
sus sistemas y estructura además de la locali--  
zación de la organización para que, en base --  
en ello, se seleccionara la institución, que--  
permitiera estudiar los principales sistemas--  
y cómo están organizados; y además se contara  
con la completa participación, tanto por par--  
te de la organización y de sus miembros, en --  
particular con la de los que fueron seleccio--  
nados para el estudio.
- 3°.- Se diseñaron cuestionarios para la recolec---  
ción de datos de diferentes aspectos acerca -

de su clima organizacional, desarrollo de los recursos, lide  
razgo, autoridad, participación (individual y de grupo).

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Al no existir dentro de las empresas que conforman el marco económico de México, un sistema que promueva la -- participación y colaboración y prepare a la gente a adaptarse a los cambios continuos a que se enfrenta nuestra sociedad hoy en día, resulta deseable realizar un estudio para -- ver si los organismos pueden adoptar el Desarrollo Organizacional, y dar las bases para que pueda ser implantado.

## 2. DETERMINACION DE LA HIPOTESIS.

Una hipótesis es una anticipación en el sentido de que propone ciertos hechos o relaciones que pueden existir, -- pero que todavía no conocemos y no hemos comprobado que existan. Es una respuesta tentativa que proponemos a una pregunta o a un problema propuesto.

## H I P O T E S I S

EL REALIZAR UN DIAGNOSTICO DE FACTIBILIDAD CON RELACION A LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL; SE OBTENDRAN CON ELLO LAS BASES PARA LA IDENTIFICACION DE ESTA FUNCION EN UNA INSTITUCION -- NACIONAL DE SEGUROS SOBRE LA VIDA.

3. FORMULACION DE OBJETIVOS.

Objetivo General.

Conocer la viabilidad que existe para la implantación de un departamento de Desarrollo Organizacional en una empresa de Seguros.

Objetivos Particulares.

- a) Conocer el grado de Liderazgo que existe dentro de la Aseguradora.
- b) Conocer el tipo de comunicación que existe dentro de la Aseguradora.
- c) Diagnosticar el clima organizacional de la empresa para la implantación del Desarrollo Organizacional.

#### 4. LOCALIZACION DE LA EMPRESA.

El criterio para seleccionar la empresa, se basó - en las características siguientes:

Que sus sistemas y estructuras comprendieran la mayor parte de los procedimientos de servicio que se llevan a cabo en la mayoría de las organizaciones del ramo de seguros en México; que se localizara en el área metropolitana; que - la población no fuera menor de 500 elementos; que los aspec-tos a estudiar estuvieran presentes en dicha organización y, que hubiera la disposición de aceptación necesaria para rea- lizar la investigación tanto para la parte organizacional, - como de los recursos humanos.

## 5. DETERMINACION DE LAS FUENTES DE INFORMACION.

A fin de obtener la información necesaria para llevar a cabo esta investigación, se procedió a seleccionar las fuentes de información y los instrumentos para obtener ésta.

### a) Material bibliográfico.

Libros de Desarrollo Organizacional, folletos, apuntes, etc.

### b) Entrevistas.

Esta parte del trabajo consistió en realizar una entrevista con las autoridades de la organización, con la finalidad de obtener la información mínima indispensable sobre las principales características de la institución, que permitiera programar las actividades que el Desarrollo Organizacional sugiere en su investigación, así como conocer su organización y funcionamiento.

### c) Cuestionarios.

Se elaboraron en esta etapa cuestionarios, en base a los siguientes criterios:

c.1. Que fueran estructurados. Es decir, utilizando una técnica sistematizada que se entregó con preguntas cerradas, las cuales respondían a una tabulación de 2 a 4 opciones, para escoger una. Ello con la finali-

dad de obtener los datos empíricos de cada una de las investigaciones específicas realizadas.

c.2. Que incluyeran datos sobre todos los valores y objetivos del Desarrollo Organizacional.

c.3. Que no incluyeran más de 25 preguntas, las cuales deberían incluir los aspectos mínimos indispensables para lograr los objetivos establecidos.

En esta forma se elaboraron 16 y 64 cuestionarios-respectivamente a jefes de departamento y empleados, los cuales, de acuerdo a los objetivos de la investigación, se utilizaron de la manera siguiente:

Así pues, se aplicaron al 10% de nuestra muestra -representativa, de los cuales se corrigieron errores, ya que algunas preguntas no eran lo útiles que se pretendía para la investigación y otras no eran respondidas, por lo largas y confusas.

Esto hizo necesario reformarlo y diseñar otro modelo de más aceptación que contenía una tabulación de 2 opciones por pregunta, para escoger solo una de ellas con un número de preguntas de 17 para nivel empleado y 18 nivel jefe de

departamento que sí se ajustaban a las necesidades de esta - investigación.

Una vez hecho esto se prosiguió a aplicar en los diferentes departamentos de la Aseguradora y que fueron determinados como nuestro universo de estudio.

Los departamentos en los que se aplicaron los cuestionarios fueron:

- Departamento de Relaciones Comerciales
- Departamento de Informática
- Departamento de Atención al Público
- Departamento de Personal
- Departamento de Reaseguro y Emisión
- Departamento de Actuaría
- Departamento de Atención a Agentes
- Departamento Jurídico
- Departamento de Comercialización
- Departamento de Auditoría Contable y Administrativa
- Departamento de Contabilidad
- Gerencia de Finanzas
- Gerencia de Captación de Recursos
- Unidad de Planeación, Organización y Sistemas
- Dirección de Capacitación al Personal
- Archivo de la Organización.

## 6. DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Dentro del plan de investigación, debe establecerse el método de muestreo más objetivo, que evite al máximo los errores y encontrar soluciones viables al problema planteado en esta investigación. Por lo tanto y de acuerdo con lo anterior, para obtener la información específica requerida ha sido indispensable seleccionar una muestra en forma -- probabilística, como se muestra a continuación:

La muestra representativa se determinó de la siguiente manera:

## DATOS:

Población o Universo: 560 empleados de la Aseguradora.

Elementos Muestrales: Empleados.

Unidades Muestrales: Jefes de Departamento y Empleados.

E

## PERIODO:

El método a emplear será el muestreo probabilístico, partiendo de la fórmula:

$$n = \frac{Z_0^2 pq}{e^2} \quad - - - (1)$$

de donde:

$n$  = Tamaño de la muestra representativa

$Z_0$  = Probabilidad de la desviación estándar

$p$  = Probabilidad de éxito

$q$  = Probabilidad de fracaso

$e$  = Error estimado.

Desarrollo:

con  $Z_0 = 95\%$  de probabilidad

$$Z_0 = .95$$

$$\bar{X} \quad 0.4750 \quad 0.4772$$

DE. tablas  $Z = 2$

DETERMINACION DE P

$$p = \frac{x}{m}$$

en donde:  $x$  = cuestionarios pilotos aplicados

$m$  = muestra determinada.

$$p = \frac{9}{65} = 0.1385$$

DETERMINACION DE  $e$ :

$$Z_0 \sqrt{\frac{pq}{m}} = e$$

$$q = 1 - .1385$$

SUSTITUYENDO:

$$e = 2 \sqrt{\frac{0.1385 \times 0.3615}{65}}$$

$$e = 2 \sqrt{\frac{0.1193}{65}}$$

$$e = \sqrt{\frac{2 (0.3454)}{65}}$$

$$e = \frac{0.6908}{65}$$

$$e = 0.0106$$

La probabilidad de que el error de estimación no sea mayor - de 0.0106 es de 95%.

Substituyendo en (1)

$$n = \frac{2^2 \times 0.1193}{.0001}$$

$$n = \frac{0.4772}{0.001}$$

$$n = 47.72$$

nuestra muestra representativa por lo tanto es de

$$\underline{n = 48}$$

7. REGISTRO E INTERPRETACION

DE DATOS

## 7.1. Determinación y Definición de las Variables.

### A. PLANEACION.

A.1. Planes de trabajo.- En esta característica se evalúan las disposiciones ordenadas para trabajar en equipo, en cuanto a la acción de cumplir con los objetivos fijados.

A.2. Objetivos.- En esta característica se va a evaluar el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo con que cuenta la organización para la determinación de resultados.

A.3. Política.- Este elemento evalúa las políticas previamente establecidas para el logro de los objetivos estipulados en los programas comprobar y determinar el porcentaje de funcionalidad.

### B. ORGANIZACION.

B.1. Estructura orgánica y funcional.- En esta característica se evalúa el sistema de organización en la institución, así como la forma en que se consideran las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades que se requieren para su mayor eficiencia en el complemento de los planes y programa de trabajo establecidos.

B.2. Manual de Organización.- En esta característica se -  
avalúa la vigencia del manual centro de funcionamient  
to real de la unidad u organismo; o bien, si su con-  
tenido comprende objetivos, políticas, estructura org  
gánica, organigrama funcional y funciones específi--  
cas.

B.3. Aprovechamiento de los Recursos Humanos.- En esta car  
acterística se evalúa el aprovechamiento de los re-  
cursos humanos de que dispone la organización, consid  
derando la selección de personal, la capacitación, -  
el desarrollo, la calificación de la actuación, los-  
registros de personal, los planes de incentivos, y -  
de sueldos y salarios.

#### C. DIRECCION.

C.1. Delegación.- En esta característica se evalúa el ---  
equilibrio que prevalezca entre las funciones conferid  
das y la autoridad asignada con que cuenta la unidad-  
u organismo, para el complemento de los programas.

C.2. Comunicación.- Esta característica se evalúa la efect  
tividad de los medios formales de comunicación de la  
organización; así como la habilidad para comunicarse  
con el personal a través de la aplicación de los me-  
dios apropiados. Estos medios pueden ser: orales (org

denes e instrucciones), escritos (reportes, informes, oficios, etc.), individuales (transparencias, acetatos, películas) etc.

C.3. Supervisión.- Esta característica evalúa la capacidad para supervisar que tiene el personal con mando de la organización, así como en que medida organizan y dirigen el trabajo de equipo que se requiere para alcanzar las metas de productividad fijadas.

#### D. CONTROL.

D.1. Sistema y Procedimiento Administrativos.- En esta característica se evalúa la funcionalidad de todos aquellos sistemas y procedimientos que se lleven a cabo en la unidad u organismo, considerando los formatos, los reportes y en general, todos los documentos que intervengan en la captura de información.

D.2. Medición o Resultados.- En esta característica se evaluarán las medidas de control que determinen el grado de avance de los programas, subprogramas y proyectos, así como los instrumentos que controlen el desarrollo operativo de la unidad, como pueden ser: control de trámites, de actividades y reportes en general.

## 7.2. Interpretación.

Una vez definidas las variables y características se establece una mecánica de interpretación sistemática, para la comprensión de los resultados obtenidos.

Por lo anterior se ha diseñado una tabla de porcentajes, con una amplitud de cuatro niveles por característica, teniendo como base un intervalo de 8.33% en tres de nuestras variables (Planeación, Organización y Dirección) y en la cuarta correspondiente a Control de 12.50 porcentual. como característica común en nuestra tabla el uso de intervalos estándar por cada nivel.

El conjunto de nuestras cuatro variables de trabajo es de 400%, siendo repartidas equitativamente en un 100% por cada una de ellas.

La finalidad de la Tabla de Evaluación es el continuar el sistema empleado para medir en forma general la situación real de cada una de las áreas que integran a la aseguradora y que nos servirá de mecanismos de decisión para establecer conclusiones y recomendaciones más acertadas y de apoyo para la comprobación de nuestra hipótesis.

## 7.2.1. Resultado obtenido en porcentaje por característica.

## PLANEACION:

Planes de Trabajo	6.78% Carencia
Objetivos	6.97% Carencia
Políticas	10.46% Elementales o Mínimos

## ORGANIZACION:

Estructura Orgánica funcional	8.91% Elemental o Mínimo
Aprovechamiento de Rec. Humanos	18.79% Adecuado
Manual de Organización	18.61% Adecuado

## DIRECCION:

Delegación	14.58% Elemental
Comunicación	9.44% Elemental
Supervisión	22.86% Adecuado

## CONTROL:

Sistemas y Procedimientos Administrativos	18.02% Elemental
Medición de Resultados	11.05% Carencia

7.2.2. Resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios.

Nivel jefe de departamento.

Número de cuestionarios aplicados 16.

	FRECUENCIA	CARACTERÍSTICAS
PLANEACION:		
1. Si	4	Planes de trabajo
No	12	Planes de trabajo
2. Grupo	3	Planes de trabajo
Individual	13	
3. Si	11	Objetivos
No	5	
4. Si se han alcanzado	3	Objetivos
No se han alcanzado	13	
5. Si	6	Políticas
No	10	
ORGANIZACION:		
6. Si	8	Estructura orgánica funcional.
No	8	
7. Si	16	Manual de organización
No	0	
8. Si	0	Manual de organización
No	16	

## Nivel jefe de departamento.

9. Si	15	Aprovechamiento de Rec.Hum.
No	1	
10 Si	1	Aprovechamiento de Rec.Hum.
No	15	

## DIRECCION:

11. Si	3	Delegación
No	13	
12. Si	16	Delegación
No	0	
13. Si	2	Delegación
No	14	
14. Si	10	Comunicación
No	6	
15. Si	14	Supervisión
No	2	

## CONTROL

16. Si	5	Sistemas y Procedimientos Administrativos.
No	11	
17. Si	12	Medición de resultados
No	4	

7.2.3. Resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios.

Nivel Empleado.

Número de cuestionarios 70.

	FRECUENCIA	CARACTERISTICA
PLANEACION:		
1. Si	20	Planes de Trabajo
No	50	
2. Grupo	8	Planes de Trabajo
Individual	62	
3. Si	53	Objetivos
No	17	
4. Si se han alcanzado	11	Objetivos
No se han alcanzado	59	
5. Si	21	Políticas
No	49	
ORGANIZACION:		
6. Si	15	Estructura Orgánica Funcional
No	55	
7. Si	61	Manual de Organización
No	9	
8. Si	19	Manual de Organización
No	51	

## Nivel Empleado

	FRECUENCIA	CARACTERISTICA
9. Si	54	Aprovechamiento de Rec.Hum.
No	16	
10. Si	27	Aprovechamiento de Rec.Hum.
No	43	
DIRECCION:		
11. Si	50	Comunicación
No	20	
12. Si	40	Comunicación
No	30	
13. Si	62	Comunicación
No	8	
14. Si	45	Supervisión
No	25	
CONTROL:		
15. Si	26	Sistemas y Procedimientos Administrativos
No	44	
16. Si	7	Medición de Resultados
No	63	

## 7.2.4. Resultados sobre la necesidad de aceptación al cambio.

PLANEACION:	CAMBIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Planes de trabajo	Si	137	26.55%
	no	35	6.78%
	Total	172	33.33%
Objetivos	Si	78	15.12%
	No	94	18.22%
	Total	172	33.34%
POLITICAS	Si	59	22.87%
	No	27	10.46%
	Total	86	33.33%
ORGANIZACION:			
Estructura Orgánica y Funcional	Si	63	24.42%
	No	23	8.91%
	Total	86	33.33%
Manual de Organización	Si	76	14.73%
	No	96	18.61%
	Total	172	33.34%
Aprovechamiento de Recursos Humanos	Si	75	14.54%
	No	97	18.79%
	Total	172	33.33%
DIRECCION:			
Delegación	Si	27	18.75%
	No	21	14.58%
	Total	48	33.33%

	CAMBIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comunicación	Si	162	23.89%
	No	64	9.44%
	Total	226	33.33%
Supervisión	Si	27	10.47%
	No	59	22.86%
	Total	86	33.33%
CONTROL:			
Sistemas y Procedimien tos Administrativos	Si	55	31.98%
	No	31	18.02%
	Total	86	50.0 %
Medición de Resultados	Si	67	38.95%
	No	19	11.05%
	Total	86	50.0 %

## 7.2.5. Tabla de asignación de valores.

Para variables I, II y III.

33.33% Niveles

		Por ciento
I	Optimo o Excelente	25.00% a 33.33%
II	Adecuado o Aceptable	16.67% a 24.99%
III	Elemental o Mínimo	8.34% a 16.66%
IV	Carencia	0 % a 8.33%

Para la variable IV.

50%

Niveles

Por ciento

I	Optimo o Excelente	37.51% a 50.0 %
II	Adecuado o Aceptable	25.01% a 37.50%
III	Elemental o Mínimo	12.51% a 25.0 %
IV	Carencia	0 % a 12.50%

7.2.6. Asignación de valores por  
variable en porcentaje.

PLANEACION.- Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización. (18)

#### PLANES DE TRABAJO:

Lo que debe ser:

Valor en Porcentaje

Consideramos que lo óptimo es establecer prioridades, secuencias y sincronización de actividades, en forma excepcional, para el logro de los objetivos institucionales

25.00 a 33.33%

#### PLANES DE TRABAJO ADECUADOS:

Se considera que la unidad cuenta con disposiciones aceptables, objetivas y prácticas que establecen una unidad de trabajo conveniente para la obtención de los resultados esperados.

16.67 a 24.99%

---

(18) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. pág. 165.

PLANES DE TRABAJO  
ELEMENTALES:

Valor en Porcentaje

Se considera que la unidad -  
cuenta con disposiciones mĩ-  
nimas y limitaciones en su -  
práctica, lo que ocasiona --  
problemas en la obtención de  
los objetivos establecidos.

8.34 a 16.66%

CARENCIA DE PLANES DE  
TRABAJO:

Se considera que la unidad no  
cuenta con disposiciones orde-  
nadas del trabajo, lo que im-  
pide el alcance de los objeti-  
vos.

8.33 a 0

CARACTERISTICA:

Planes de Trabajo

6.78%

INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado correspondiente a es-  
ta primera característica, nos encontramos que nos da un va-  
lor de 6.78%, el cual si lo vemos en nuestra tabla de valo-  
res asignadas, la podemos ubicar en el nivel IV el cual sig-  
nifica que hay carencia de planes de trabajo y que tiene una  
amplitud de 0 a 8.33%, lo que nos indica que la institución  
no cuenta con disposiciones ordenadas de trabajo, lo que im-  
pide el alcance de los objetivos.

## OBJETIVOS:

## VALOR EN PORCENTAJES

OPTIMO: Se considera que la organización cuenta con objetivos a corto, mediano y largo plazo congruentes a los planes y programas establecidos.

25.00 a 33.33%

ADECUADO O ACEPTABLE: Se considera que la organización cuenta con objetivos a corto y mediano plazo congruentes con los planes y programas fijados.

16.67 a 24.99%

ELEMENTALES O MINIMOS: Se considera que la organización cuenta con objetivos incongruentes a los planes y programas fijados.

8.34 a 16.66%

CARENCIA.- Se considera que la organización no cuenta con la fijación de objetivos de ninguna clase que permitan conocer a dónde se pretende llegar.

0 a 8.33%

CARACTERISTICA: Objetivos

18.22%

## INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado correspondiente a esta segunda característica, nos encontramos que nos da un valor de 18.22% el cual si lo vemos en nuestra tabla de valores asignados, la podemos ubicar en el nivel II el cual significa que hay un adecuado o aceptable nivel de objetivos, lo -- que nos indica que la institución cuenta con la proyección - de objetivos a corto y mediano plazo y como consecuencia a - esto la organización trabaja con niveles adecuados.

## POLITICAS.

## VALOR EN PORCENTAJE

OPTIMO.- Se considera que la organización cuenta con lineamientos generales establecidos en forma óptima para la obtención de sus objetivos, y que permiten alcanzar un 100% de funcionalidad.

25.00 a 33.33%

POLITICAS ADECUADAS.- Se considera que la organización cuenta con lineamientos generales establecidos en forma aceptable para el logro de los objetivos, se encuentren en un 75% de funcionalidad.

16.67 a 24.99%

POLITICAS ELEMENTALES.- Se considera que la unidad cuenta con lineamientos generales establecidos en forma elemental para el alcance de sus objetivos. Se encuentra en un 50% de funcionalidad.

8.34 a 16.66%

CARENCIA DE POLITICAS.- Se considera la inexistencia de normas o guías de acción generales, establecidas por la organización para el logro de los objetivos.

8.33 a 0%

CARACTERISTICA: Políticas

10.46%

## INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado correspondiente a esta tercera característica, nos encontramos que nos da un valor de 10.46%, el cual si lo vemos en nuestra tabla de valores asignada, la podemos ubicar en el nivel III el cual significa políticas elementales y que tiene una amplitud de --- 8.34% a 16.66%, lo que nos indica que la institución cuenta solo con lineamientos generales establecidos en forma mínima, para la obtención de sus objetivos.

ORGANIZACION.- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las distintas funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (19)

ESTRUCTURA ORGANICA Y  
FUNCIONAL:

VALOR EN PORCENTAJE

Optimo o excelente. Se considera que la organización cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional en forma excepcional, que establece la ubicación del personal y define con exactitud los niveles de autoridad y responsabilidad, obteniendo su máxima eficiencia y eficacia en el logro de los planes y programas de trabajo fijados.

25.00 a 33.33%

Adecuada o aceptable. Se considera que la organización cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional en forma aceptable, que permite la ubicación del personal y la obtención de los planes y programas de trabajo establecidos.

16.67 a 24.99%

---

(19) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Pág. 212.

## VALOR EN PORCENTAJE

Elemental o mínima. Se considera que la organización --- cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional mínima.

8.34 a 16.66%

Carencia. Se considera que la organización no cuenta --- con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional que limita al --- personal en el alcance de --- los planes y programas de --- trabajo fijados.

0 a 8.33%

CARACTERISTICA: Estructura -  
Orgánica y Funcional

8.91%

## INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado correspondiente a esta característica, encontramos que nos da un valor de 8.91%, el cual comparado con nuestra tabla de valores asignados, lo podemos ubicar en el III Nivel, lo que significa "Estructura orgánica y funcional elemental", lo que nos indica que la --- Aseguradora cuenta con la representación gráfica de la es--- tructura orgánica y funcional inadecuada e imprecisa.

MANUAL DE ORGANIZACION:	VALOR EN PORCENTAJE
OPTIMO.- Se considera que la unidad cuenta con un manual de organización por cada departamento, que funciona acorde al desarrollo de sus actividades.	25.00 a 33.33%
MANUAL DE ORGANIZACION ADECUADO.- Se considera que la organización cuenta con manual de organización único pero completo, que funciona acorde al desarrollo funcional y operativo.	16.67 a 24.99%
MANUAL DE ORGANIZACION ELEMENTAL. Se considera que la organización cuenta con manual de organización único, pero incompleto. Por considerar únicamente funciones generales, o funciones específicas, pero adolece de organigrama u objetivos, etc.	
CARENCIA DE MANUAL DE ORGANIZACIONES.- Se considera que la organización cuenta con un documento, en el cual se establece su organización.	8.33 2 0 %
CARACTERISTICA: Manual de Organización	18.61%

## INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado correspondiente a esta segunda característica, nos encontramos que nos da un valor de 18.61, el cual si lo vemos en la tabla de valores --- asignados, lo ubicamos en el II Nivel el cual significa "Manual de Organización adecuado", que tiene una amplitud de -- 16.67% a 24.99 %, lo que nos indica que la organización cuenta con un manual de organización que funciona acorde al desarrollo funcional y operativo.

APROVECHAMIENTO DE  
RECURSOS HUMANOS.

VALOR EN PORCENTAJE

OPTIMA.- Se considera que la organización cuenta con las técnicas más apropiadas, que le permiten el aprovechamiento máximo de los recursos humanos.

25.00 a 33.33%

ADECUADOS.- Se considera adecuado el aprovechamiento de recursos humanos, cuando la organización cuenta con técnicas administrativas aceptables que le permitan un aprovechamiento eficiente del personal.

16.67 a 24.99%

ELEMENTAL.- Se considera que la organización cuenta con técnicas administrativas básicas, y con limitaciones que ocasionan problemas en el aprovechamiento del personal.

8.34 a 16.66%

CARENCIA.- Se considera que la organización no cuenta con técnicas administrativas para la administración de recursos humanos, situación que impide el aprovechamiento adecuado de los mismos.

0 a 8.33%

CARACTERISTICA: Aprovechamiento de R - H 18.79%

## INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado correspondiente a esta característica, nos encontramos que nos da un valor de -- 18.79%, el cual comparado con la tabla de valores asignados, lo podemos ubicar en el II Nivel, el cual significa un "Aprovechamiento de Recursos Humanos Adecuado", que nos indica -- que la organización cuenta con técnicas administrativas aceptables que le permitan un aprovechamiento eficiente del personal.

DIRECCION.- Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. (20)

## DELEGACION:

## VALOR EN PORCENTAJE

DELEGACION OPTIMA.- Se considera que la unidad delega, -- eficientemente las facultades que la desconcentración de -- los organismos requieren para cumplir con sus programas.

25.00 a 33.33%

El personal de los organismos se encuentra debidamente facultado para solventar los asuntos de su injerencia.

DELEGACION ADECUADA.- Se considera que la unidad cuenta -- con la delegación de facultades que el desarrollo de los programas requiere.

16.67 a 24.99%

El personal con mando, de la unidad, delega proporcionalmente las facultades de acuerdo a los requerimientos de la institución.

## VALOR EN PORCENTAJE

DELEGACION ELEMENTAL.- Se considera que la unidad delega las facultades en los diferentes organismos que la forman. Se considera que el personal cumple con sus funciones, por contar con la autoridad necesaria.

8.34 a 16.66%

CARENCIA DE DELEGACION: Se considera que la unidad no cuenta con funciones descentralizadas en los organismos.

0 a 8.33%

Se carece de niveles intermedios de supervisión, por centralizar la autoridad en un único nivel.

CARACTERISTICA No. 1.-  
Delegación de Autoridad.

14.58%

## INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado correspondiente a esta primera característica, nos encontramos que nos da valor de 14.58%, el cual si lo vemos en nuestra tabla de valores asignado, la podemos ubicar en el Nivel III el cual significa que existe una delegación elemental y que tiene una amplitud de 8.34% a 16.66%, lo que nos indica que la institución delega solo en forma básica las funciones, por carecer-

de un equilibrio entre ellas y la autoridad otorgada. Se --  
considera, que el personal con mando no cumple adecuadamen-  
te, por limitaciones en el ejercicio de sus facultades.

## COMUNICACION:

## MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

## VALOR EN PORCENTAJE

OPTIMOS.- Se considera que la unidad cuenta con medios diarios o rutinarios que responden, veraz y oportunamente, - con las necesidades de la información que se requiere.

25.00 a 33.33%

La comunicación que se da en la unidad u organismo, mantiene informado al personal efectivamente.

MEDIOS DE COMUNICACION ADECUADOS.- Se considera que la unidad cuenta con medios periódicos que cubren satisfactoriamente las necesidades de la información. La comunicación que se da en la unidad, informa positivamente a su personal.

16.67 a 24.99%

MEDIOS DE COMUNICACION ELEMENTAL.- Se considera que la unidad cuenta con medios de cierta frecuencia que cumplen, en forma básica las necesidades de información. La comunicación que se da en la unidad - se considera que origina algunos conflictos en el desarrollo del trabajo, por necesitar de mayor información.

8.34 a 16.66%

## VALOR EN PORCENTAJE

CARENCIA DE MEDIOS DE COMUNICACION.- Se considera que la unidad no cuenta con los medios que requiere. La comunicación que se da entre el personal es de tipo informal y por ende, el comentario o el rumor son los medios más efectivos.

0 a 8.33%

CARACTERISTICA: Comunicación

9.44%

## INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado correspondiente a esta característica de dirección, nos encontramos que nos da un valor de 9.44%, el cual si lo vemos en nuestra tabla de valores asignados, la podemos ubicar en el Nivel III el cual significa medios de comunicación elemental y que tiene una amplitud de 8.34 a 16.66%, lo que nos indica que la Institución cuenta con medios de comunicación que cumplen básicamente las necesidades de información, pero en general la comunicación que se da en la Institución origina algunos conflictos entre el personal en el desarrollo de su trabajo por necesitar mayor información.

## VALOR EN PORCENTAJE

## SUPERVISION.

OPTIMO.- Se considera que la organización cuenta con un nivel de supervisión óptimo en Liderazgo, puesto que la dirección y organización de trabajo conduce, siempre, a resultados efectivos. 25.00 a 33.33%

ADECUADO.- Se considera que la organización cuenta con el personal de supervisión efectivo, planean, organizan y controlan el cumplimiento de los resultados esperados por el equipo de trabajo. 16.67 a 24.99%

ELEMENTAL.- Se considera que la organización ejerce un liderazgo básico, el equipo de trabajo cumple con las metas fijadas, se capacita y orienta al personal. 8.34 a 16.66%

CARENCIA.- Se considera que la organización cuenta con una supervisión completamente inadecuada. El trabajo en equipo es desorganizado, prevalece la falta de disciplina. 0 a 8.33

CARACTERISTICA: Supervisión. 22.86%

## INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado correspondiente a la característica "Supervisión", encontramos que nos da un valor de 22.86, el cual si lo vemos en la tabla de valores --- asignados, lo ubicamos en el II Nivel, lo cual nos indica -- que la supervisión es adecuada, ya que cuenta con el perso--nal adecuado que planea, organiza y controla el cumplimien--to de los resultados esperados.

**CONTROL.-** Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. (21)

**SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.**

**VALOR EN PORCENTAJE**

**OPTIMOS.-** Sistemas y procedimientos administrativos excelentes, consideramos que lo óptimo es que la organización cuente con Sistemas y Procedimientos administrativos en condiciones de aceptar mecanismos de soporte con un máximo de aprovechamiento en la eficiencia del personal.

37.51% a 50.0 %

**ADECUADOS.-** Consideramos que la Organización cuenta con Sistemas y Procedimientos Administrativos bien definidos y claros que permitan la optimización en las actividades.

25.01% a 37.50%

**ELEMENTALES.-** Se considera que la unidad cuenta con Sistemas y Procedimientos Mínimos que no aseguran la agilización en la realización de los trámites.

12.51% a 25.0 %

## VALOR EN PORCENTAJE

CARENCIA.- Se considera que la unidad no cuenta con los formatos necesarios y/o Registros de Control, para el desempeño de sus actividades.

0 a 12.50%

CARACTERISTICA: Sistemas y Procedimientos Administrativos

18.02 %

## INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado correspondiente a esta primera característica, nos encontramos que nos da un valor de 18.02% el cual si le vemos en nuestra tabla de Valores Asignados, la podemos ubicar en el Nivel III, el cual -- significa Sistemas y Procedimientos Administrativos elementales y que tiene una amplitud de 12.51% a 25%, lo que nos indica que la Institución cuenta con Sistemas y Procedimientos Administrativos, pero que éstos son mínimos y no aseguramos que los trámites que se realizan, sean en forma ágil y eficaz.

**CONTROL:****MEDICION DE RESULTADOS****VALOR EN PORCENTAJE**

**OPTIMOS.-** Se considera que la organización cuenta con elementos de control suficientes por departamento, y procedimiento para una medición de resultados oportuna y confiable.

37.51% a 50 %

**ADECUADOS.-** Se considera que la organización cuenta con los registros de control necesarios, y con la oportunidad de bida para una medición de resultados correcta.

25.01% a 37.50%

**ELEMENTALES.-** Se considera -- que la organización cuenta -- con registros de control que brindan información limitada y que impiden la realización de una evaluación completa.

12.51% a 25.0 %

**CARENCIA.-** Se considera que la organización no cuenta con elementos de control que permitan la medición de resultados.

0 a 12.50%

**CARACTERISTICAS:** Medición de Resultados

11.05%

## INTERPRETACION.

Una vez obtenido el resultado correspondiente a esta segunda característica, nos encontramos que nos da un valor de 11.05% el cual si lo vemos en nuestra tabla de Valores Asignados, la podemos ubicar en el Nivel IV el cual significa Carencia de Medición de Resultados y que tiene una amplitud de 0 a 12.50%, lo que nos indica que la Institución no cuenta con elementos de control que permitan la Medición de Resultados y a su vez que determinen el grado de avance obtenido en los Programas, Subprogramas y Proyectos de la institución.

## C O N C L U S I O N E S

De acuerdo con la información obtenida de la Organización que sirvió para la investigación de nuestro estudio y conscientes de los problemas organizacionales, así como la responsabilidad de afrontar con éxito el reto que nos plantean las exigencias del desarrollo, podemos concluir:

## PLANEACION.

Por lo que se refiere a planeación, utilizada como variable, se pudo observar que la Institución ha realizado - objetivos a corto y mediano plazo que le permiten trabajar - con resultados acorde con el entorno que le rodea, aunque -- sus políticas y planes de trabajo son mínimos y en algunas - ocasiones carentes de estos. Lo que consecuentemente provoca que no existan disposiciones ordenadas para cumplir el trabajo en equipo y se dificulte el logro de los objetivos fija-- dos.

## ORGANIZACION.

En la variable organización se observa que existe gran interés por parte de la alta gerencia en tratar de aprovechar al máximo los recursos humanos con que cuenta.

Dentro de este interés, se puede observar un adecuado sistema de selección de personal, capacitación y desarrollo, así como la calificación de la actuación, los planes de incentivos, sueldos y salarios.

No obstante lo anterior, para que la aseguradora alcance su óptimo nivel de funcionamiento se necesita corregir deficiencias en lo que se refiere a su estructura orgánico funcional, en donde se encontró que no se especifica en forma clara las jerarquías, funciones y delegaciones que se requirieren para lograr el cumplimiento de los planes y programas de trabajo en forma eficiente, aprovechando al máximo los recursos.

#### DIRECCION.

La variable dirección muestra, por medio de su característica supervisión, que ésta es adecuada para la organización, pues cuenta con personal de supervisión efectiva para el cumplimiento de los resultados esperados que ayudará a la toma de decisiones. Mientras que la característica delegación solo se da en forma elemental y básica, pues no se cuenta con la autoridad necesaria para descentralizar las funciones, dando como resultado una carencia de niveles intermedios de supervisión que ha traído como consecuencia una centralización de la autoridad exclusivamente en un único ni

vel por lo que la comunicación es afectada en forma importante al aplicarse el sistema a través de los canales apropiados, ya que solo se cumplen en forma básica las necesidades de información.

#### CONTROL.

Los sistemas de control con los que cuenta la aseguradora actúan en forma deficiente, ya que sus procedimientos administrativos son elementales, provocando una deficiencia de información para la agilización de los programas que afectan a la organización, esto provoca que difícilmente se puedan evaluar los resultados obtenidos, en cada una de las áreas debido a que la aseguradora no cuenta con la retroalimentación que permita la medición de resultados.

## R E C O M E N D A C I O N E S

Con la introducción del Desarrollo Organizacional en la estructura de una institución de seguros, se pretende identificar los objetivos del cambio y la superación de la resistencia hacia estos. Esto se puede lograr a través del mejoramiento en las relaciones de los grupos y la liberación de los recursos de las personas, obteniendo una mayor cooperación. Las bases y políticas a seguir para la introducción y éxito de un Sistema de Desarrollo Organizacional, desde -- nuestro punto de vista es:

- 1.- Hacer de los miembros de la organización una parte activa del plan de cambio a través de Grupos T (Training) círculos de calidad, equipos de excelencia empresarial.

Utilizando las fases del Desarrollo Organizacional de las cuales se habló en un capítulo anterior.

- 2.- Utilizar las ideas de las personas que estén mejor enteradas de los problemas por resolver, lo que servirá para que la alta gerencia tome decisiones sobre los -- puntos críticos que afectan la organización.

- 3.- Promover la participación activa de los miembros de la organización en todos los niveles con el propósito de mejorar las formas de trabajo que se involucren con -- los cambios que se puedan dar para beneficio de la institución y de ellos mismos.
- 4.- Es recomendable que se tomen en cuenta las normas y hábitos del grupo para que el individuo se sienta que es parte importante en el desarrollo de la organización y cumplimiento de los objetivos.
- 5.- Otro factor importante es que las personas conozcan -- las metas o la razón por la cual se va a realizar un -- cambio.
- 6.- No es conveniente hacer cambios continuamente, ya que -- esto provoca descontento entre los miembros de la organización y limita la probabilidad de introducir con -- éxito cambios de mayor importancia.
- 7.- Es conveniente resaltar la importancia de lograr un ambiente de confianza y cordialidad en el trabajo, pro-- porcionando información mediante sistemas adecuados de comunicación que promuevan la inquietud de los miem--- bros de la organización y la lleve a participar con -- nuevas ideas.

8.- Se deben de utilizar las técnicas de solución de conflictos, de los cuales se habló anteriormente, concretándose al problema principal y considerando cuando es más oportuno resolverlo.

Es así que el desarrollo Organizacional requiere intervenciones competentes, como: Un punto de vista de los sistemas, el apoyo o participación de la dirección general y una tecnología franca y compartida así como un sistema de valores (principios) y perspectivas a largo plazo.

Finalmente podemos decir que para que el Desarrollo Organizacional sea un éxito en cualquier organización -- los elementos que han de tomarse en cuenta, como clases son:

- Filosofía de formación de personal
- Voluntariedad
- Que el líder obtenga la participación en todo
- Que los proyectos sean esfuerzo de todos y no de uno solo
- Se proporcione capacitación y adiestramiento para todos
- El apoyo de la gerencia
- Desarrollar conciencia de mejoramiento global de los objetivos individuales y organizacionales.

A N E X O S

## CUESTIONARIO PILOTO

NIVEL JEFE DE DEPARTAMENTO.

1. ¿COMO SE ENCUENTRA USTED EN SU PUESTO?
  - a) No me gusta.
  - b) No me satisface del todo.
  - c) Me parece bien.
  
2. ¿COMO CONSIDERA USTED A SU JEFE INMEDIATO?
  - a) No sabe mandar.
  - b) Es muy buen jefe.
  - c) No es del todo malo.
  - d) Es el mejor jefe que conozco.
  
3. ¿CONSIDERA USTED QUE SE LE HA ENTRENADO PARA SU TRABAJO?
  - a) No he recibido ningún adiestramiento útil.
  - b) El adiestramiento ha sido regular.
  - c) Me han adiestrado muy bien en todo lo que necesito.
  - d) Mi adiestramiento fue bueno, pero incompleto.
  
4. ¿CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA SE INTERESA POR EL DESARROLLO DE SUS TRABAJADORES?
  - a) Definitivamente no.
  - b) No creo que se interese gran cosa.
  - c) Lo necesario.
  - d) Siempre he recibido pruebas de su gran interés.

5. ¿SE CONSIDERA USTED SATISFECHO DE TRABAJAR EN ESTA EMPRESA?

- a) No.
- b) Me satisface mucho trabajar aquí.
- c) Como en cualquier otra empresa.
- d) Me cambiaría si pudiera.

6. ¿CONSIDERA USTED QUE LAS PRESTACIONES QUE DA LA EMPRESA SON LAS ADECUADAS?

- a) Debería dar otras más.
- b) Pienso que da muy buenas prestaciones, dentro de sus posibilidades.
- c) No manifiesta aprecio por sus trabajadores en las -- prestaciones que da.
- d) Pienso que no hay motivo de queja ni de alabanza al -- respecto.

7. ¿CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA TIENE INFORMADOS A LOS -- TRABAJADORES DE LOS ASPECTOS QUE LES INTERESAN?

- a) No; de casi nada nos informan.
- b) Sí; hay una magnífica comunicación.
- c) Aunque se nos informa de lo que directamente nos con-- cierne, hay muchos aspectos de los que deseáramos estar informados.
- d) La información es muy escasa.

8. ¿COMO CONSIDERA USTED SU SALARIO?

- a) Remunera justamente mi trabajo.
- b) Es totalmente injusto, comparado con lo que otros reciben por trabajo igual o menor.
- c) Es de suyo bueno; pero no toma en cuenta algunos aspectos como antigüedad, calidad, etc.
- d) Es totalmente justo y siempre es bien aplicado.

9. ¿CONSIDERA USTED QUE EL AMBIENTE DE TRABAJO ES:

- a) Muy amistoso,
- b) De grande y constante fricción,
- c) Bueno, pero podría ser mejor.
- d) Malo, pero tolerable.

10. CONSIDERA USTED QUE LOS ASCENSOS Y PROMOCIONES:

- a) Son manejados con justicia.
- b) Operan adecuadamente, pero a veces permiten injusticias.
- c) Se conceden siempre por amistad.
- d) La mayor parte de las veces se hacen sin explicar por qué se prefirió a una persona para ascender.

11. ¿CREE USTED SER PARTE IMPORTANTE EN EL EXITO DE LA EMPRESA?

- a) Sí.
- b) No.

¿Por qué?

12. CONSIDERA USTED QUE SUS JEFES:

- a) Se interesan verdaderamente por sus problemas.
- b) No muestran interés alguno por ellos.
- c) Muestran sólo interés, si su problema afecta a la empresa.

13. CONSIDERA USTED QUE CONOCE BIEN SU SITUACION EN LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA:

- a) Sólo dentro de su departamento.
- b) En toda su división.
- c) Puede localizarlo dentro de toda la estructura de la empresa.
- d) No conoce bien siquiera las obligaciones y funciones de su propio trabajo.

14. ¿COMO CONSIDERA USTED LA DISCIPLINA EN SU DEPARTAMENTO?

- a) Es muy pobre.
- b) Es muy buena y espontánea.
- c) Es buena, pero sólo se mantiene bajo amenazas.
- d) Es regular.

15. ¿CONOCE USTED BIEN LAS POLITICAS DE PERSONAL?

- a) Las desconozco en absoluto;
- b) Las conozco perfectamente, y nos han sido bien explicadas y comentadas.
- c) Sólo las muy evidentes, y de aplicación constante.

d) Conozco la mayoría, pero tengo dudas sobre varios aspectos.

16. CONSIDERA USTED QUE SU JEFE INMEDIATO ESTA:

a) Muy bien capacitado.

b) No sirve para su puesto.

c) Está capacitado, pero tiene fallas de mucha importancia.

d) Posee la capacitación meramente indispensable.

17. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS EMPLEADOS A SU CARGO APORTAN -- IDEAS PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DEL AREA O DEPARTAMENTO?

a) Sí.

b) No.

Explique brevemente:

18. EL DARLE OPORTUNIDAD AL EMPLEADO DE DAR A CONOCER SUS -- IDEAS Y SUGERENCIAS DEL EMPLEADO AFECTE O IMPIDA SU DESARROLLO PROFESIONAL?

a) Sí.

b) No.

Explique brevemente.

19. ¿CREE USTED QUE EL NO PRESTAR ATENCION A LAS IDEAS Y SUGERENCIAS DEL EMPLEADO AFECTE O IMPIDA SU DESARROLLO PROFESIONAL?

a) Sí.

b) No.

Explique brevemente:

20. ¿CREE USTED EN SU DEPARTAMENTO HAYA PERSONAL CON POTENCIAL SUFICIENTE PARA GENERAR UN CAMBIO POSITIVO EN EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO?

a) Sí.

b) No.

Explique brevemente:

21. ¿CREE USTED NECESARIO EL MOTIVAR A SUS SUBORDINADOS PARA ENCAUZARLOS HACIA UN CAMBIO POSITIVO EN EL DEPARTAMENTO Y QUE AYUDE AL LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA?

a) Sí.

b) No.

Explique brevemente:

## CUESTIONARIO PILOTO

NIVEL EMPLEADO.

1. ¿COMO SE ENCUENTRA EN SU PUESTO?
  - a) No me gusta.
  - b) Me parece bien.
  - c) No me satisface del todo.
  - d) No me agrada mucho.
  
2. ¿COMO CONSIDERA A SU JEFE INMEDIATO?
  - a) No sabe mandar.
  - b) Es muy buen jefe.
  - c) No es del todo malo.
  - d) Es el mejor jefe que conozco.
  
3. ¿CONSIDERA QUE SE LE HA ENTRENADO PARA SU TRABAJO?
  - a) No he recibido ningún adiestramiento útil.
  - b) El adiestramiento ha sido regular.
  - c) Me han adiestrado muy bien en todo lo que necesito.
  - d) Mi adiestramiento fue bueno, pero incompleto.
  
4. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA SE INTERESA POR EL BIENESTAR DE SUS EMPLEADOS?
  - a) Definitivamente no.
  - b) No creo que se interese gran cosa.
  - c) Lo necesario.
  - d) Siempre he recibido pruebas de su gran interés.

5. ¿SE CONSIDERA SATISFECHO DE TRABAJAR EN ESTA EMPRESA?

- a) No me satisface.
- b) Me satisface mucho trabajar aquí.
- c) Como en cualquier otra empresa.
- d) Me cambiaría si pudiera.

6. ¿CONSIDERA UD. QUE LAS PRESTACIONES QUE LA EMPRESA DA SON ADECUADAS?

- a) Debería dar otras más.
- b) Pienso que da muy buenas prestaciones, dentro de sus posibilidades.
- c) No manifiesta aprecio por sus trabajadores en las prestaciones que da.
- d) Pienso que no hay motivo de queja ni de alabanza al respecto.

7. ¿CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA TIENE INFORMADOS A LOS TRABAJADORES DE LOS ASPECTOS QUE LES INTERESAN?

- a) No, de casi nada nos informan.
- b) Sí, hay una magnífica comunicación.
- c) Aunque se nos informa de lo que directamente nos concierne, hay muchos aspectos de los que desearíamos estar informados.
- d) La información es muy escasa.

8. ¿COMO CONSIDERA USTED SU SALARIO?

- a) Remunera justamente mi trabajo.
- b) Es totalmente injusto, comparado con lo que otros reciben por trabajo igual o menor.
- c) Es bueno, pero no toma en cuenta algunos aspectos como antigüedad, calidad, etc.
- d) Es totalmente justo y siempre es bien aplicado.

9. ¿CONSIDERA USTED QUE EL AMBIENTE DE TRABAJO ES:

- a) Muy amistoso.
- b) De grande y constante fricción.
- c) Bueno, pero podría ser mejor.
- d) Malo, pero tolerable.

10. CONSIDERA USTED QUE LOS ASCENSOS Y PROMOCIONES:

- a) Son manejados con justicia.
- b) Operan adecuadamente, pero a veces permiten injusticias.
- c) Se conceden siempre por amistad.
- d) La mayor parte de las veces se hacen sin explicar por qué se prefirió a una persona para ascender.

11. ¿QUE ES LO QUE MAS LE SATISFACE DE SU TRABAJO EN ESTA EMPRESA?

- a) El sueldo que recibe.
- b) El tipo de trabajo que realiza.

- c) La forma en que es tratado.
- d) Las posibilidades de progreso.
- e) Ninguna de estas circunstancias.

12. CONSIDERA QUE SUS JEFES:

- a) Se interesan verdaderamente por sus problemas.
- b) No muestran interés ninguno por ellos.
- c) Muestran solo interés, si su problema afecta a la em  
presa.
- d) Muestran interés, pero son tratados más por los pro-  
blemas técnicos.

13. CONSIDERA USTED QUE CONOCE BIEN SU SITUACION EN LA ORGA-  
NIZACION:

- a) Sólo dentro de su departamento.
- b) En toda su división.
- c) Puede localizarlo dentro de toda la estructura de la  
empresa.
- d) No conoce bien siquiera las obligaciones y funciones  
de su propio trabajo.

14. ¿COMO CONSIDERA LA DISCIPLINA EN SU DEPARTAMENTO?

- a) Es muy pobre.
- b) Es muy buena y espontánea.
- c) Es buena, pero sólo se mantiene bajo amenazas.
- d) Es regular.

15. CONOCE USTED BIEN LAS POLITICAS DE PERSONAL?

- a) Las desconozco en absoluto.
- b) Las conozco perfectamente, y nos han sido bien explicadas y comentadas.
- c) Sólo las muy evidentes, y de aplicación constante.
- d) Conozco la mayoría, pero tengo dudas sobre varios aspectos.

16. CONSIDERA USTED QUE SU JEFE INMEDIATO ESTA:

- a) Muy bien capacitado.
- b) No sirve para su puesto.
- c) Está capacitado, pero tiene fallas de mucha importancia.
- d) Posee la capacitación meramente indispensable.

17. DE QUE MANERA DESEMPEÑA USTED SU TRABAJO:

- a) Individual.
- b) En grupo.

18. ¿DE QUE MANERA LE GUSTARIA TRABAJAR A USTED?

- a) Individual.
- b) En grupo.

Por qué?

19. ¿SI SU TRABAJO NO ES EN GRUPO, LE GUSTARIA TRABAJAR EN ESTA FORMA?

20. ¿QUE VENTAJAS CREE USTED QUE TENGA EL TRABAJO DE GRUPO SOBRE EL TRABAJO INDIVIDUAL?
21. ¿QUE DIFICULTADES CONSIDERA USTED SE TENGAN EN EL TRABAJO DE GRUPO?
22. ¿CREE USTED ESTAR PREPARADO PARA ADAPTARSE A CUALQUIER TIPO DE CAMBIO QUE SE PRESENTE DENTRO DE SU ORGANIZACION?
- a) Sí.
- b) No.
- Por qué?

## CUESTIONARIO DEFINITIVO

NIVEL JEFE DE DEPARTAMENTO.

Planeación:

1. ¿CONOCE USTED BIEN LOS PLANES DE TRABAJO DE SU DEPARTAMENTO?  
a) No. Las desconozco en absoluto.  
b) Si. Las conozco perfectamente, y nos han sido bien explicados y comentados.
2. ¿DE QUE MANERA SE DESEMPEÑA EL TRABAJO EN SU DEPARTAMENTO?  
a) Grupo.  
b) Individual.
3. ¿SE FIJAN OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO EN SU DEPARTAMENTO?  
a) Sí.  
b) No.
4. ¿INDIQUE SI SE HAN ALCANZADO LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS HASTA ESTE MOMENTO?  
a) Sí se han alcanzado.  
b) No se han alcanzado.

5. ¿CREE USTED QUE LAS POLITICAS DE LA INSTITUCION SON LAS IDEALES PARA LA OBTENCION DE LOS OBJETIVOS?
- a) Sí.
  - b) No.

#### ORGANIZACION.

6. ¿CREE USTED QUE LA INSTITUCION DEFINE CLARAMENTE LA JERARQUIA, RESPONSABILIDAD, RELACIONES Y DEBERES ESPECIFICOS DE CADA PUESTO?
- a) Sí.
  - b) No.
7. ¿SE CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACION, QUE CONTENGA LA DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES, DESDE EL NIVEL MAS ALTO HASTA EL MAS BAJO, DEL DEPARTAMENTO?
- a) Sí.
  - b) No.
8. ¿CONSIDERA USTED QUE EL MANUAL DE ORGANIZACION ESTA ACTUALIZADO?
- a) Sí.
  - b) No.
9. ¿CUENTA CON PLANES DE CAPACITACION EN SU DEPARTAMENTO?
- a) Sí.
  - b) No.

10. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS CURSOS DE CAPACITACION SON ADECUADOS A SUS FUNCIONES?

a) Sí.

b) No.

DIRECCION.

11. ¿EXISTEN NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEFINIDOS PARA TODOS LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO?

a) Sí.

b) No.

12. ¿ESTA USTED DE ACUERDO EN DELEGAR AUTORIDAD?

a) Sí.

b) No.

13. ¿CREE USTED QUE SU PERSONAL ESTA DEBIDAMENTE FACULTADO PARA SOLVENTAR LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN SU DEPARTAMENTO?

a) Sí.

b) No.

14. ¿MANTIENE USTED INFORMADOS A SUS EMPLEADOS DE TODOS -- AQUELLOS ASPECTOS QUE AFECTEN EL FUNCIONAMIENTO DE SU DEPARTAMENTO?

a) Sí.

b) No.

15. ¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE UNA ADECUADA SUPERVISION DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE DESARROLLA SU DEPARTAMENTO?

a) Sí.

b) No.

CONTROL.

16. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SE UTILIZAN AYUDAN AL LOGRO DE LOS PLANES Y OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO?

a) Sí.

b) No.

17. ¿EXISTE UN SISTEMA DE CONTROL QUE DETERMINE EL GRADO DE AVANCE Y RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS?

a) Sí.

b) No.

18. ¿MARQUE USTED EL RENGLON O RENGLONES QUE CONSIDERE SE IDENTIFIQUE(N) CON EL MEDIO AMBIENTE DE SU TRABAJO?

Sí. ( ) No ( ) Buena iluminación

( ) ( ) Buena ventilación

( ) ( ) Espacio suficiente

( ) ( ) Frio

( ) ( ) Demasiado ruido interior y/o exterior.

## CUESTIONARIO DEFINITIVO

NIVEL EMPLEADO.

## PLANEACION:

1. ¿CONOCE USTED BIEN LOS PLANES DE TRABAJO DE SU DEPARTAMENTO?  
a) Sí.  
b) No.
2. ¿DE QUE MANERA SE DESEMPEÑA EL TRABAJO EN SU DEPARTAMENTO?  
a) Individual  
b) En grupo
3. ¿SE FIJAN OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO EN SU DEPARTAMENTO?  
a) Sí.  
b) No.
4. INDIQUE SI SE HAN ALCANZADO LOS OBJETIVOS HASTA ESTE MOMENTO.  
a) Sí, se han alcanzado.  
b) No, se han alcanzado.
5. ¿CREE USTED QUE LAS POLITICAS DE LA INSTITUCION SON LAS IDEALES PARA OBTENCION DE LOS OBJETIVOS?

a) Sí.

b) No.

ORGANIZACION.

6. ¿CREE USTED QUE LA INSTITUCION DEFINE CLARAMENTE LA JE--  
RARQUIA, RESPONSABILIDAD, RELACIONES Y DEBERES ESPECIFI-  
COS DE EL PUESTO?

a) Sí.

b) No.

7. ¿SE CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACION, QUE CONTENGA -  
LA DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES, DESDE EL NIVEL MAS ALTO  
HASTA EL MAS BAJO DEL DEPARTAMENTO?

a) Sí.

b) No.

8. ¿CONSIDERA USTED QUE EL MANUAL DE ORGANIZACION ESTA AC-  
TUALIZADO?

a) Sí.

b) No.

9. ¿CUENTA CON PLANES DE CAPACITACION EN SU DEPARTAMENTO?

a) Sí.

b) No.

a) Sí.

b) No.

ORGANIZACION.

6. ¿CREE USTED QUE LA INSTITUCION DEFINE CLARAMENTE LA JE--  
RARQUIA, RESPONSABILIDAD, RELACIONES Y DEBERES ESPECIFI-  
COS DE EL PUESTO?

a) Sí.

b) No.

7. ¿SE CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACION, QUE CONTENGA -  
LA DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES, DESDE EL NIVEL MAS ALTO  
HASTA EL MAS BAJO DEL DEPARTAMENTO?

a) Sí.

b) No.

8. ¿CONSIDERA USTED QUE EL MANUAL DE ORGANIZACION ESTA AC-  
TUALIZADO?

a) Sí.

b) No.

9. ¿CUENTA CON PLANES DE CAPACITACION EN SU DEPARTAMENTO?

a) Sí.

b) No.

10. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS CURSOS DE CAPACITACION SEAN --  
ADECUADOS A SUS FUNCIONES?

a) Sí.

b) No.

DIRECCION.

11. ¿CONSIDERA ADECUADA LA INFORMACION, TANTO INTERNA COMO  
EXTERNA, QUE SE RECIBEN EN SU DEPARTAMENTO?

a) Sí.

b) No.

12. ¿LA COMUNICACION QUE TIENE CON SUS SUPERIORES Y COMPA-  
ÑEROS ES ADECUADA?

a) Sí.

b) No.

13. ¿UTILIZAN MEDIOS DE COMUNICACION (REPORTES, INFORMES,  
MEMORANDUMS) QUE USTED HAGA LLEGAR A SUS SUPERIORES?

a) Sí.

b) No.

14. ¿COMO CONSIDERA USTED A SU JEFE INMEDIATO?

a) Deja participar en sus decisiones y toma pareceres -  
de sus empleados.

b) Cada quien hace lo que quiere, no hay dirección, ni  
supervisión, ni control, ni participación.

## CONTROL.

15. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SE UTILIZAN SON LOS ADECUADOS AL LOGRO DE LOS PLANES Y OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO?
- a) Sí.
- b) No.
16. ¿EXISTE UN SISTEMA DE CONTROL QUE DETERMINA EL GRADO DE AVANCE Y RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS?
- a) Sí.
- b) No.
17. ¿MARQUE USTED EL RENGLON O RENGLONES QUE CONSIDERE SE IDENTIFIQUE CON EL MEDIO AMBIENTE DE SU TRABAJO?
- a) Si ( ) No ( ) Buena iluminación
- ( ) ( ) Buena ventilación
- ( ) ( ) Espacio suficiente
- ( ) ( ) Frío
- ( ) ( ) Demasiado ruido interior y/o exterior.

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

1. FERNANDO ARIAS GALICIA. Administración de Recursos Humanos.- Ed. Trillas. México, 1976.
2. ROBERT R. BLACKE Y JANE SRYGLEY MOUTON. El Grid (para la máxima eficiencia en su supervisión). Ed. Diana. México, 1980.
3. H. PAUL ECKER, VERNON OULLETE Y JOHN MACRAE. Manual para supervisores. Ed. Diana. México, 1971.
4. JOSE A. FERNANDEZ ARENA. El Proceso Administrativo. Ed. Herrero Hnos. Sucesores, S.A. Editores, México, 1975.
5. LUIS FERRER PEREZ. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas. México, 1980.
6. GORDON MC. BEATH. Organización y Planeación de Recursos Humanos. Ed. Logos Consorcio Editorial, S.A. México, 1981.
7. HOEL G. PAUL. Estadística Elemental. Ed. C.E.C.S.A. México, 1974.
8. KOONTZ HAROLD Y D'DONNELL, CYRIL. Elementos de la Administración Moderna. Ed. Mc. Graw Hill de México, S.A. de C.V. 1977.

9. KREYSZIG ERWING. Introducción a la Estadística Matemática Principios y Métodos. Ed. Limusa. México, 1979.
10. CHARLES J. MARGERISON. La Dirección de los Grupos de Trabajo. Ed. Diana. México, 1978.
11. MARGULIES Y RAIJA, Desarrollo Organizacional: Valores, -- Procesos y Tecnología. Diana. México, 1981.
12. RECASENS SICHES, LUIS. Sociología. Ed. Porrúa. México, 1978
13. REYES PONCE, AGUSTIN. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Ed. Limusa. México, 1978 (Vol.2).
14. ADALBERTO RIOS S. y ANDRES PANIAGUA A. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Ed. Trillas. México, 1977.
15. LAURENCE SIEGEL. Psicología Industrial. Ed. C.E.C.S.A. México, 1977.
16. SIDNEY SIEGEL. Estadística no Paramétrica (aplicada a -- las ciencias de la conducta). Ed. Trillas (C.N.E.I.P.) México, 1978.
17. WENDELL L. FRENCH Y CECIL H. BELL Jr. Ciencia de la Conducta y el Desarrollo Organizacional; Cómo perfeccionar las empresas. Ed. Diana. México, 1979.

18. Serie Desarrollo Organizacional (7 tomos), Fondo Educativo Interamericano, S.A., México, 1973.
  - a) Naturaleza del Desarrollo Organizacional, Bennis.
  - b) Estrategia del Desarrollo Organizacional, Beckard.
  - c) Modelo del cuadro organizacional gridd, Blacke/Mouton
  - d) Desarrollo de organizaciones, Lawrence/Lorsch.
  - e) Consultoría de Procesos, Schein.
  - f) Perspectivas del Desarrollo Organizacional, Partin.
  - g) Conciliación de Conflictos interpersonales, Walton.
19. REYES PONCE, Administración de Personal. Ed. Limusa. México, 1978. (Vol. 1).
20. SOTO ALVAREZ, CLEMENTE. Prontuario de introducción al estudio del derecho y nociones del derecho civil. Ed. Limusa. México, 1980.
21. HERNANDEZ LEON, MANUEL HUMBERTO. Sociología. Ed. Porrúa México, 1980.
22. ROJAS SORIANO, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. Ed. Textos Universitarios U.N.A.M. México, 1981
23. MARTI GAY JOSE Y MUSTIELES, JORGE LUIS. Sociología y Antropología. Ed. Cultura, S.A. de Ediciones. España, 1980