



164
201
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

EL USO DEL DORREG PARA LA OPTIMIZACION DE
LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA DEPENDENCIA
DEL ISSSTE

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
GEORGINA OBISPO RESENDIZ
LUZ ELENA VALLLEJO MASS

DIRECTOR DE TESIS:

DR. RODOLFO ENRIQUE GUTIERREZ MARTINEZ

FEBRERO DE 1995

FALLA DE ORIGEN





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 está 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.

Dedico esta tesis a:

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I: TEORIAS DE LA ORGANIZACION

- A.- TEORIA CLASICA Y ESCUELA FUNCIONALISTA**
- B.- ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS**
- C.- TEORIAS MODERNAS DE LA ORGANIZACION**

CAPITULO II: TEORIAS BUROCRATICAS

- A.- TEORIA BUROCRATICA DE MAX WEBER**
- B.- POSICION MARXISTA**
- C.- TEORIAS POSTWEBERIANAS**
- D.- FENOMENO BUROCRATICO**

CAPITULO III: LA BUROCRACIA MEXICANA

- A.- ORGANIZACION POLITICO ADMINISTRATIVA DEL ESTADO**
- B.- EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PUBLICO**

CAPITULO IV: EL MODELO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL "DORREG"

- A.- BASE TEORICA**
- B.- METODOLOGIA**
- C.- APLICACION**
- D.- VACIADO DE DATOS**
- E.- REPORTE DE RESULTADOS**

CAPITULO V: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL POR EL MODELO DORREG EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE TRANSPORTE

- A.- PRIMERA ETAPA**
 - 1.- PREDIAGNOSTICO**
 - 2.- CONFIABILIDAD POR EL METODO DE JUECES**
 - 3.- DEFINICION DE LOS VECTORES ORGANIZACIONALES PARA LOS DEPARTAMENTOS DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS DE TRANSPORTE**

**B.- SEGUNDA ETAPA: APLICACION DE LA ENTREVISTA CUESTIONARIO
MODELO DORREG**

1.- INSTRUMENTO Y MATERIAL DE LA ENTREVISTA

2.- PROGRAMACION DE SESIONES

3.- SESIONES DE ENTREVISTA

C.- TERCERA ETAPA: TABULACION DE DATOS Y RESULTADOS

**1.- PROCEDIMIENTO DE CONVERSION DE PUNTAJES CRUDOS A UNIDADES DE
ANALISIS MEDIANTE EL MODELO DORREG**

D.- CUARTA ETAPA: PONDERACION DE DATOS

**E.- LA UTILIZACION DE GRAFICAS PARA LA INTERPRETACION DE
DATOS**

**CAPITULO VI: REPORTE DE RESULTADOS Y GRAFICA DEL DIAGNOSTICO DEL
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS DE
TRANSPORTES**

CONCLUSIONES

APENDICE : FORMATO DEL INSTRUMENTO DORREG

BIBLIOGRAFIA

ANEXO DE GRAFICAS

INTRODUCCION

En el transcurso del tiempo, la Administración de Recursos Humanos ha venido sufriendo importantes cambios, decrecientando o incrementando sus características principalmente por la obsolescencia y adquisición de conocimientos y por la motivación o demostración hacia el trabajo y sus resultados. Por lo que los profesionales de este campo consideran la importancia que tiene el factor humano dentro de las organizaciones. Es importante conocer que como consecuencia de varios cambios que sucedieron a partir de la Revolución Industrial, en el sector público como en el sector privado, surgió la necesidad de contar con organizaciones en gran escala para poder así atender las crecientes labores que se desarrollaban en unas y otras para el logro de sus objetivos. Así también es importante mencionar que el ámbito de servicios públicos creció en relación con el auge de la actividad privada.

Con la aparición de la industrialización en las organizaciones se inició un gran progreso tecnológico, y ello obligó a los que estaban al frente de la organizaciones a buscar mejores técnicas de trabajo, que permitieran aprovechar al máximo los recursos humanos. La verdadera sistematización de la administración comenzó en la primera década del presente siglo, con los estudios realizados por el estadounidense Frederik W. Taylor y el francés Henry Fayol, que sustentaron las bases fundamentales del movimiento denominado Administración Científica. En esa época se vivió dentro de las organizaciones una fuerte competencia para satisfacer las demandas de los consumidores, y los propietarios presionaban cada vez más para aumentar la productividad. Entonces se comenzó a considerar al trabajador como otro elemento del proceso de producción, tomando en cuenta problemas a cerca de su eficiencia y motivación, ya que parecía que la diferencia podría incrementarse fácilmente proporcionándole al trabajador un método mejor para hacer su trabajo y como único incentivo para incrementar sus esfuerzos, el dinero.

El principal exponente de estas ideas -Frederik W. Taylor (1910)-, fue llamado Padre de la Administración Científica. Taylor desarrolló sistemas de tiempo y análisis de métodos, por medio de los cuales cada trabajador fue "estandarizado", junto con esta estandarización introdujo sistemas de incentivos, donde los trabajadores recibían ingresos económicos adicionales por aumentar la producción. Taylor suponía que la Administración Científica aumentaría la satisfacción del trabajador y reduciría los costos de producción por unidad, advertía que todos los empleados eran esencialmente iguales en el proceso de producción para ser estudiados y manipulados como cualquier otra pieza de la maquinaria de producción.

Posterior a Taylor, surgió Henry Fayol (1924), siendo éste el promotor de la organización del conjunto de la organización industrial.

Fayol fue el creador de la "Doctrina Administrativa" y, esta doctrina se acerca al taylorismo, es decir, una prueba de racionalización de la empresa. A partir de las observaciones sistemáticas y tomando apoyo en el método científico, Fayol hace énfasis sobre las reglas y principios de la Dirección de la empresa, en la Doctrina Administrativa. De esta manera para Fayol administrar es: planear, organizar, mando, coordinación y control.

Por lo tanto, Fayol da a la organización los elementos necesarios para su funcionamiento, además de considerar al organismo material, considera al organismo social, que es el que hace funcionar a la empresa. Intenta darle su lugar al hombre, al hacerlo que actúe con eficacia y que armonice las acciones de los grupos, es decir, hacer que impere el orden social tanto dentro como fuera de ella, para lograr lo que el llama equilibrar y volver sano el cuerpo social llamado Estado.

Después de este análisis racional casi mecanicista, surge otro movimiento en cuanto al estudio de las organizaciones, llamado movimiento de las Relaciones Humanas, concebido este por Elton Mayo en 1930.

A través de los estudios realizados por Mayo y sus colaboradores, sobre todo el realizado en Hawthorne (1945), se encontró con que la productividad aumentaba independientemente de cualesquiera de los cambios en el arreglo y programación de sus labores y de los cambios en dos factores físicos que pudieran influir en el nivel de su producción; eran más bien las relaciones interpersonales y de las situaciones sociales, las que resultaban más importantes para influir en el nivel de su productividad y lograr la satisfacción en los trabajadores. Es así como el enfoque de las Relaciones Humanas destaca la importancia del factor humano y sus interacciones dentro de un contexto social; pero se ocupa poco de la naturaleza de las tareas que llevan a cabo, descuidando el sistema jerárquico de la organización.

Sin embargo, las relaciones entre las tareas a realizar, las necesidades del trabajador y las relaciones entre trabajadores y superiores son mucho más complejas. Por ello, se hace necesario una síntesis entre las funciones psicosociales y del trabajo, síntesis que nos proporcionan las teorías modernas de la organización.

Las aportaciones que las teorías modernas de la organización hacen sobre la comprensión del funcionamiento de las organización

es fraccionaria, porque todavía no se logra captar la problemática de las organizaciones en su conjunto. (Gutiérrez, 1971).

Debemos darnos cuenta que a todos los niveles es necesario aplicar una racionalidad utilitaria fundamental para la finalidad de la organización, la de las metas colectivas y al mismo tiempo la realidad operativa que es la resistencia que expresa el elemento humano en relación con los apremios.

En los últimos años ha surgido nuevamente la idea del retorno a la racionalidad dentro de las organizaciones, para ver si es posible operar el análisis esencial y complementario del aspecto técnico y económico por una parte, y del universo de los sentimientos humanos por otra parte. (March y Simon, 1953).

El análisis de March y Simon sobre su concepto de racionalidad limitada y su análisis sistemático del conjunto de los factores que son susceptibles de limitar el ejercicio de la racionalidad. (Bennis, G., 1966).

Este neoracionalismo ya no es como el de Taylor, donde se consideraba al ser humano como el proceso de producción ya no es tampoco en la corriente de Fayol, ni la de Elton Mayo, etc. La concepción actual es el resultado de la evolución de estas teorías resultando la importancia de que el hombre en el trabajo es un ser con intelecto, capaz de elegir y ser libre.

Al respecto Argyris, indica que las apreciaciones teóricas y las investigaciones deben centrarse en torno a descubrir "qué condiciones nos permitieran una integración de las necesidades del individuo y de los objetivos de la organización". (Shein, 1981).

Como señala Etzioni, "hemos nacido en organizaciones hemos sido educados por ellas y los más de nosotros pasamos la mayor parte de nuestras vidas trabajando para ellas".

Presthus (1962), indica que nuestra sociedad ha sido llamada con razón, burocrática. El desarrollo de las organizaciones modernas ha provocado una forma de administración que ha sido llamada burocracia. La burocracia como forma de administración no es nueva ya que en el pasado, han existido administraciones burocráticas; la burocracia como teoría moderna tuvo sus orígenes en el inicio del presente siglo, teniendo como máximo exponente al sociólogo alemán Max Weber, que formuló un modelo "ideal" de administración y en el cual vió las siguientes características.

La división del trabajo

Autoridad centralizada
Políticas racionales hacia el personal
Disposiciones y reglamentos y registros por escrito

Según Weber, hizo más que explicar la estructura de la burocracia, estableciendo un tipo "ideal", él pensó que podría mejorar el comportamiento de las organizaciones; este modelo de administración fue importante en su momento, pero en la actualidad ha traído consecuencias graves que aún no se han podido resolver, al respecto:

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

Crisis que se ven reflejadas en la actualidad como un ejemplo de ellas podemos decir, que el incremento de empleados en el sector público ha dado origen a una masa inmensa de burócratas del común, que inspiran tristeza por su casi total inproductividad, consecuencia de la actual administración burocrática, ya que esta afecta a los fines de la organización y los del propio sujeto.

Al respecto Crozier (1974), en investigaciones señala como conclusión que "el personal de organizaciones burocráticas se presenta como una masa indiferenciada, que apenas si se interesa por los asuntos relativos a su organización, que no se identifica absolutamente en nada con sus objetivos, ni se manifiesta ninguna solidaridad, salvo el caso de explosiones hostiles, y que por lo general experimentan sentimientos negativos, respecto a la administración".

Ante el análisis expuesto sobre el desarrollo de las organizaciones a través del tiempo, nos ubicaremos en el contexto de las organizaciones burocráticas en México, específicamente con una muestra del sector público. La burocracia como ya hemos mencionado ha existido a través del tiempo en todos los países, sin importar razas, credos ni idiomas y México no ha sido la excepción.

La burocracia en México se ha visto desarrollada como consecuencia de la diversidad de funciones que hoy en día el gobierno federal tiene que cubrir, para el logro de los objetivos sociales, económicos y políticos, y ha provocado históricamente que se vayan creando instituciones encargadas de atender a las necesidades nacionales, que por magnitud, se han ido creando cada vez más, por ámbito hasta agruparse por sectores. Este agrupamiento

por sectores ha provocado el desarrollo de organizaciones modernas en gran escala y como ya se dijo, con una forma de administración burocrática.

Sin embargo, hay que reconocer que la modernización de la administración ha avanzado significativamente en los últimos años. Pero no ha sido tarea fácil contar con una administración eficaz, porque se parte de un aparato gubernamental excesivo, desarticulado, que creció de manera acelerada en las últimas décadas, sin programa, por agrupaciones casi siempre arbitrariamente y con frecuencia de manera irracional.

Debido a la complejidad de esta problemática que enfrentan las instituciones del gobierno federal hacia su interior, al organizarse para cubrir demandas de los servicios que prestan definiendo en el tiempo, las prioridades de acuerdo a los requerimientos que se les hacen, y siempre buscando resultados, con apego a los lineamientos y a la política en general del país, provoca que de manera inconsciente se vayan postergando las soluciones de éste y algunos problemas más que a la postre resultan urgentes.

Ante este panorama de la burocratización en las organizaciones públicas y debido al poco interés que se le ha dado al recurso humano dentro de ellas, nos surgió el interés por realizar un diagnóstico organizacional en una dependencia del sector público (ISSSTE), con el fin de encontrar aquellas disfunciones y carencias que influyen en el funcionamiento y calidad en los servicios que presta; para el logro de este objetivo fue necesario utilizar un modelo de diagnóstico organizacional Rodolfo E. Gutiérrez M. (Dorreg) que nos permitió captar la información real y precisa de la organización y especialmente en lo que se refiere a la Administración de los Recursos Humanos dentro de ella.

El dorreg fue concebido como un instrumento de Diagnóstico Organizacional per-se de los vectores sistémicos que intervienen en el funcionamiento de una organización considerada ésta, como un sistema integral global (Gutiérrez, 1971). Este modelo se puede ajustar a la estructura particular de cualquier organización, ya sea de servicio o de producción, de iniciativa privada o del sector público.

Además esta técnica de diagnóstico considera para la obtención de la información, únicamente al nivel directivo o de supervisión de la estructura organizacional.

Gutiérrez (1979), ha expresado que es un instrumento efectivo que permite obtener perfiles de diagnóstico de los diversos subsistemas de un sistema global, con información objetivizada y

con posibilidades de verificación posterior por terceras personas, cumple con los requisitos que cualquier sistema de medición debe respetar, validez, confiabilidad y replicabilidad.

El modelo Dorreg ha demostrado su capacidad para detectar y discriminar con un alto grado de uniformidad los vectores organizacionales como críticos y generadores de disfunciones en la organización considerada y sus puntajes referidos a criterios y a normas discriminan con un alto grado significativo de validez de contenido que tiene cada vector a corto, mediano y largo plazo, en cada subsistema y metas de la organización (Gutiérrez, 1979).

Ante la oportunidad que se nos brindó de aplicar el Diagnóstico Organizacional (Dorreg) dentro del ISSSTE, dando a conocer de antemano a las autoridades de esta dependencia la finalidad de esta investigación, se procedió a conocer las características del área en estudio por medio de un prediagnóstico basándonos en la observación y en entrevistas abiertas a las personas que tienen personal a su cargo.

Posteriormente, tomando en cuenta el marco de referencia se procedió a elaborar los vectores organizacionales pertinentes, los cuales se adecuaron al lenguaje utilizado en el área de estudio.

Ya contando con los vectores organizacionales, y tomando en cuenta las principales características del Modelo Dorreg, éste se adecuó a las características del sistema.

Ya adecuado el instrumento Dorreg se procedió a programar la aplicación de éste con los responsables de cada Departamento, Jefatura de Oficina y Nivel.

Para llevar a cabo la aplicación del instrumento fue necesario contar con material de apoyo, como fue el uso de tarjetas tamaño media carta, en donde se manejaron los vectores organizacionales, siendo éstos:

- Capacitación y Adiestramiento de Personal
- Higiene y Seguridad
- Áreas de Trabajo
- Factores Externos
- Comportamiento de los Trabajadores
- Comunicación Interna y Externa del Personal
- Proceso de Administración Pública

Además se utilizó otra tarjeta, donde se especificaba el grado de atención para cada vector organizacional.

Ya contando con la información que nos proporcionó la aplicación del instrumento, es decir, la problemática de cada área, se procedió a realizar un análisis estadístico utilizando las fórmulas que se manejan en la Modelo Dorreg y con un análisis de contenido se obtuvieron resultados y conclusiones.

De esta manera el Modelo Dorreg detecta la problemática o situaciones que entorpecen el funcionamiento de las áreas, por lo tanto, el Diagnóstico Organizacional (Dorreg), es un proceso cuyo fin es la intervención o el mejoramiento de las condiciones de trabajo de una organización dada.

CAPITULO I

TEORIAS DE LA ORGANIZACION

En este capítulo se analizarán las Teorías de la Organización, tomando como punto de partida la Teoría Clásica, sus fundamentos, características, etc., así como también las teorías subsiguientes, hasta llegar al pensamiento de las teorías modernas de la organización.

En este capítulo también se incluyen las posturas de algunos autores que trataron de completar la teoría clásica o refutarla.

A. Teoría Clásica

El pensamiento de esta teoría ha contribuido al conocimiento de las organizaciones, teniendo como máximo exponente a Frederik W. Taylor, que a diferencia de otros autores, no se interesó por los problemas organizacionales relacionados con la estructura del poder de la sociedad, sino más que nada por los problemas prácticos de la eficiencia. Su primer unidad de análisis no es la sociedad globalmente considerada, sino el individuo en su puesto de trabajo. (Mouzelis, 1975).

Es importante considerar un breve análisis de su teoría y sus implicaciones en la organización para poder comprender el desarrollo de las teorías subsiguientes.

Es necesario mencionar que este movimiento tiene que ser contemplado en el contexto general del cambio que en la estructura del capitalismo se producen a fines de siglo XIX.

En esta época tienen lugar importantes progresos en el mundo industrial, los cuales contribuyeron a la proliferación y predominio relativo de las unidades económicas de gran escala.

La complejidad y tamaño creciente de las empresas, unido a la acentuación de la división del trabajo, crearon agudos problemas de coordinación. Ante esta situación aparece la necesidad de racionalizar las relaciones hombre-máquina y hombre en la industria, esta necesidad fue sentida más por un grupo de individuos que estaban directamente implicados en los problemas del proceso de producción.

De esta manera hace su intervención Taylor que basado en sus experiencias en escenarios laborales, había aprendido que los patrones sabían cuanta producción podían esperar de sus máquinas; pero no cuanto trabajo podría esperarse de sus empleados. (Sagles, 1964).

Taylor en su obra "Principios de Administración Científica", resalta la problemática del trabajo predominantemente porque no se estimulaba lo suficiente a los trabajadores, por el bajo nivel de salarios y su baja definición de tareas.

"El carácter de esta orientación va encaminada a garantizar la máxima eficiencia en el marco de una empresa concebida como medio racional, formal de autoridad bien jerarquizada". (J.A. Garmendia, 1976).

El fin principal del Taylorismo es el incremento de la productividad de la organización. Para esto aboga por una aproximación empírica y experimental a los problemas de ordenación del trabajo en la fábrica.

Taylor creía que para cada proceso, para cada tarea industrial, existe un forma de ejecución que es objetivamente la mejor; y que para descubrir este modo unido, idóneo, había que examinar aquella parte de la realidad organizacional de una manera científica. (Mouzelis, 1975).

Taylor creía que el conocimiento científico podía y debía reemplazar a la intuición y a los métodos más o menos improvisados de regulación del comportamiento organizacional.

Comprendida y valorada esta actitud nueva y racional frente a los problemas industriales, hace referencia el principio fundamental de la ordenación científica, al procedimiento general de aplicación al proceso laboral del conocimiento adquirido. Sobre la dirección pesa la responsabilidad principal de esta transformación radical. Ya no se debe dejar sólo al trabajador para que el resuelva sus problemas operativos, ahora los directivos deben procurar hacerlo capaz de ejecutar su trabajo de la mejor manera posible.

Esto implica una separación radical entre el planteamiento y la ejecución, siendo esto solo la actividad propia del obrero.

"Como medida complementaria, se advierte que la selección del trabajador no puede ser hecha al azar, sino que tiene que estar regulada de forma tal que para cada tarea sea elegido al hombre más idóneo". (F. Taylor, 1945).

Los elementos esenciales de la obra de Taylor los podemos resumir en cuatro principios básicos que son:

- 1.- El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración donde, por ejemplo, fuera posible desarrollar el mejor método para realizar una tarea.
- 2.- La selección científica del trabajador, de modo que cada trabajador sería responsable de las tareas para las cuales estaría mejor capacitado.
- 3.- La educación científica y el desarrollo del trabajador.
- 4.- Cooperación íntima y amistosa entre patrones y obreros.

Sin embargo Taylor declaró en 1912 que, para que estos cuatro principios tuvieran el éxito esperado, se requería de una completa revolución mental; deberían ambos preocuparse para aumentar la producción en lugar de pelear por unidades. Al lograrlo, las utilidades crecerían en tal forma que los obreros y los patrones ya no tendrían que competir por ellas.

El carácter más importante de la teoría clásica de la administración, es la idea burocrática de que cada uno en la organización realiza una tarea aislada y bien definida. A cada trabajador se le ordena en forma de asignación, una tarea específica a realizar en un lugar y en un tiempo determinado.

Taylor tenía una orientación pragmática que hacía hincapié en los aspectos empíricos y mecanicistas, se enfoca principalmente al incremento de la eficiencia del trabajador.

La organización científica destaca principalmente la planificación, estandarización del trabajo y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano a nivel operativo, con el objeto de maximizar la producción con un mínimo de insumo.

La finalidad de crear un método de trabajo, así como combinar los esfuerzos del organismo humano relativamente ineficiente con la máquina altamente deficiente, se logró establecer un método específico que transformará el mecanismo humano con propósitos especiales.

El estudio de tiempos y métodos se concentró en el aspecto fisiológico del trabajo más que en el psicológico. Se dio poca importancia a los efectos en el trabajador y sólo se buscó mejorar la producción. Se partía de la base de que los trabajadores eran unidades de producción más o menos estandarizadas y que sólo se preocupaban por el salario. Por todo ello se calificó al Taylorismo de mecanicista, utilitarista y, sobre todo, de deshumanizado.

"El Taylorismo, despreció los aspectos psicológicos y sociológicos del comportamiento organizacional, sus necesidades en tanto que el ser humano completo fue sistemáticamente ignorado". (Mouzelis, 1973).

Escuela Funcionalista.

Paralelamente a las investigaciones de Taylor, Henry Fayol fue el promotor de la organización industrial además de ser creador de la "Doctrina Administrativa". Esta doctrina puede ser acercada al Taylorismo porque es como este sistema, una prueba de racionalización de la empresa a partir de las observaciones sistemáticas y tomando apoyo en el método científico. Sin embargo, las doctrinas administrativas, ponen más énfasis sobre las reglas y los principios de la dirección de la empresa, mientras que el otro sistema constituye sobre todo un método orientado hacia la organización del trabajo de ejecución. (Gutiérrez, 1971).

El origen de esta corriente parte del presente siglo, y la idea fundamental de Fayol fue la de que todos los administradores desempeñaban la misma función básica, independientemente de la industria a la que pertenecieran y el nivel que ocupan dentro de la empresa. Y tales funciones son: planeación, organización, mando, coordinación y control.

A Fayol le interesaba prescribir que es lo que deberían de hacer los administradores para operar con efectividad.

"Cuando los principios de la administración pueden ser planeados, probados y utilizados, la eficiencia administrativa, mejorará inevitablemente. El administrador consciente se tomará más

efectivo si se hace uso de las pautas establecidas que le ayudarán a resolver sus problemas sin realizar una laboriosa investigación o en el riesgo de la prueba y error". (Harol, Koontz y Donell, 1964).

"Para Fayol, la organización es el dar a la empresa los elementos necesarios a su funcionamiento. Considera que, aunque existan entre dichos elementos un organismo social que hace funcionar la empresa, su meta ha sido descubrir el hombre, darle el lugar que le conviene, de hacerlo actuar con eficacia y armonizar las acciones de los grupos que forman, es decir, hacer imperar el orden social en el interior y en el exterior de la empresa, porque según él, dicho orden social es orientado no solamente para asegurar la prosperidad de la empresa, pero también para equilibrar y volver sano el cuerpo social llamado estado". (Gutiérrez, 1988).

El objetivo de Fayol era industrializar al estado para hacerlo eficiente, esta inquietud lo llevó a decir:

"Mi intención se guía también a todos los demás tipos de empresas, así como a la familia y al Estado. Poco a poco me compenetraré a que determinados municipios administrativos eran aplicables a todas las empresas, cualquiera que sea su naturaleza, objetivos y magnitud".

No hay doctrina administrativa para la industria y otra para el Estado; no hay más que una sola doctrina administrativa. Los principios y las reglas que valen para el Estado valen para la industria y recíprocamente.

Es así como Fayol concibe la aplicación de la administración científica; debe comenzar por los niveles más altos e irse difundiendo a todos los demás en base a su aplicación de los principios.

Las teorías de Fayol y Taylor fueron concebidas en épocas parecidas, por lo que sus propósitos de mejoramiento de las labores tuvieron puntos de vista distintos.

Ha expresado un historiador administrativo de ambos:

"Aunque partiendo de puntos de vista distintos y construyendo edificios doctrinales totalmente independientes, sus caminos se acercaron poco a poco hasta que un día tuvieron que cruzarse en esta última etapa". (Orestes P., 1963).

Unos discípulos de Fayol escribieron en 1969:

"Las dos doctrinas...se presentan como dos soluciones de un mismo problema: el de la fuerza humana. Las diferencias entre taylorismo y el fayolismo aparecen a medida que los tayloristas se elevan hacia el órgano directivo y los fayolistas descienden hasta la mano de obra.

"Fayolismo y Taylorismo no son dos métodos distintos susceptibles de asegurar cada uno, en parte la dirección de las empresas, sino que para lograrla completa y eficazmente la reunión de ambas es obligatoria". (J.Carlion, 1963).

Críticas a la Teoría Clásica.

En el Taylorismo como Simon ha señalado muy claramente, es que éste es un modelo por completo maquinal: Taylor y muchos de sus seguidores, ingenieros todos estudiaron la organización desde el punto de vista mecanicista. Analizando sistemáticamente el comportamiento laboral del miembro de la organización y construyendo modos standard de proceder, se concentraron en los aspectos instrumentales del comportamiento humano.

"Tal concepción no toma en cuenta los sentimientos, las actitudes y los fines privados de los individuos: tampoco hay en ella conciencia de que el obrero es un ser social, influido en su comportamiento por su vinculación con la estructura social general y la cultura de los grupos en los que se encuentra". (Mouzelis, 1975).

En cuanto a las críticas que se refieren a los funcionalistas se dice lo siguiente:

Los funcionalistas piensan que la administración consiste en lograr que la gente "haga las cosas", y el proceso será el mismo en cualquier tipo de organización.

Al respecto dicen que estas ideas están basadas en experiencias personales de Fayol, y que ninguna persona podrá tener nunca exactamente las mismas experiencias y que no es posible generalizar.

"Simon (1959), ha dicho que para casi todo principio es posible encontrar otro principio contradictorio, igualmente plausible y aceptable".

Simon sostiene que no se sabe lo suficiente sobre la administración como para establecer principios válidos, debiéndose por lo tanto, disminuir su importancia hasta que sepamos más respecto a como se comportan realmente los administradores.

Después del análisis de las teorías clásicas mecanicistas, seguiremos con el análisis de organizaciones en términos de relaciones humanas.

B. Escuela de las Relaciones Humanas.

El movimiento de las Relaciones Humanas surgió alrededor de 1920, desarrollando un punto de vista diferente acerca del trabajador. Vislumbró a la organización como un sistema social cuyos miembros estaban fuertemente influenciados por las interrelaciones entre los grupos y cuyos individuos eran motivados por una compleja jerarquía de necesidades.

"Esta teoría puso de manifiesto los factores sociales de la empresa organización, de forma que el rendimiento no puede solo depender de variables físicas o de una meticulosa especialización y control de tarea, sino de la realidad del grupo y de su estructura (organización informal), deben tenerse en cuenta de cara a una mayor eficiencia". (F. Roethlisberger y Dickson, 1939).

El famoso estudio de Hawthorne, dirigido por Elton Mayo puede ser considerado como punto de partida, de la escuela de las Relaciones Humanas.

Este estudio es importante no solo por el camino abierto en el análisis de las organizaciones industriales, sino porque las diversas fases de esta larga investigación, resumen e ilustran de manera clara las etapas sucesivamente atravesadas por el estudio empírico del hombre en su puesto de trabajo. (Mouzelis, 1975).

El principal objetivo de esta investigación era el examen de las condiciones de trabajo en su relación con la producción, y la determinación y clasificación de los diversos problemas existentes en toda situación laboral.

Elton Mayo llegó a la conclusión después de esta investigación de que la productividad de los trabajadores aumentaba independientemente de los cambios que se introdujeron en su ambiente laboral "Mayo concluyó diciendo que la causa radicaba en

la más alta moral de los trabajadores, quienes durante la investigación habían creado un sentimiento de pertenencia al grupo".

Fueron estos estudios los que se consideraron como base en el inicio del movimiento de las relaciones humanas en la industria. Fue en ese momento donde por primera vez se determinaron variables tales como: actitud de obreros, moral, grupos de trabajo informal y relaciones sociales, que aunque se presentaban en el ámbito laboral, fue hasta este momento cuando se delimitó como una variable que influye en el desarrollo de la organización.

Ya no bastaba con decir que la producción era una función de la estructura y el diseño de la organización formal, ya no podían ignorarse los sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones del empleado.

A partir de estas investigaciones los psicólogos sociales y los psicólogos sociales iniciaron y marcaron una etapa con la introducción de los aspectos psicossociológicos inherentes a la relación del hombre en la organización. Presentados por Dickson, Mayo y Roethlisber (1933).

Una de las investigaciones que más resultados obtuvo en su aplicación fue la teoría de Maslow (1943), en relación con la jerarquía de las necesidades, el autor plantea que "la gente está motivada por los deseos de satisfacer necesidades generales, que abarcan desde las necesidades fisiológicas, de supervivencia, de seguridad, de confianza, sociales, egocéntricas, de autoestima y de autorealización".

El mismo autor presenta una tabla de porcentajes donde se indica la importancia que tiene cada necesidad para el individuo y por ende, lo importante que es para cada individuo cubrirlas. (Flippo E., 1978).

- Necesidades fisiológicas básicas	85%
- Necesidades relativas a la seguridad(físico-biológicas)	78%
- Necesidades de amar (afecto-asociación)	50%
- Necesidades de estimación (aprobación social, autoestima, prestigio y capacidad)	40%
- Necesidades de autorealización	10%

Según Maslow, una necesidad que permanece insatisfecha, mueve al individuo a tratar de satisfacerla; ya satisfecha tendrá poco poder adicional para motivar o satisfacer a una persona.

Aplicando esta teoría al ámbito de las organizaciones se deben hacer ofrecimientos que estén de acuerdo con las necesidades actuales de los trabajadores, con las que pudieran surgir, por su puesto con la finalidad de satisfacerlo.

Maslow en sus primeros intentos por organizar a los trabajadores, fundamenta su trabajo en proporcionar en el trabajador una sensación de seguridad en el empleo, a su vez, intentó proporcionar las garantías mínimas a las necesidades fisiológicas básicas así como en sus necesidades de confianza y de seguridad.

Desde fines de los años cuarenta, se reconoce que la modificación del ambiente físico del trabajo, influye en la producción; se reconoce de igual manera que, la atmósfera psicológica que crea fatiga y aburrimiento, tiene más importancia que la atmósfera física, ya que tiene una mayor variación.

Los estudios se reorientaron hacia la óptica de los problemas de la organización, entre estos estudios debe resaltarse los estudios llevados a cabo por Fleishman, Harris y Burt (1955), quienes predijeron que la dirección orientada hacia el individuo sería más efectiva que la dirección orientada hacia la producción.

Alrededor de 1956, se evidenció la preocupación latente de contar con una mejor estimación en el papel que tenían los procedimientos organizacionales, de esta forma se enfatizaron los aspectos formales de la organización; el organigrama, las estructuras de comunicación, las líneas y los estilos de mando y todo aquello que pudiera explicar de manera integral la participación del elemento humano en la eficiencia de la organización.

Un avance significativo se presenta a partir de las investigaciones hechas por March y Simon (1958), tomando como base la idea de reconocer la importancia y relevancia de otras formas de motivación como lo son las relaciones interpersonales y la vida afectiva que se genera en la dinámica de los grupos para elevar los niveles de productividad en la organización. (LIPPIT Y WHITE 1939, LEWIN 1947, MORENO 1954).

CRITICA A LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Es necesario reconocer la importancia del movimiento de las relaciones humanas ya que fue precisamente este método el que proporciono los cimientos de otras escuelas de dirección que son seguidas en la actualidad.

Herzberg (1968), presenta su desacuerdo con el movimiento de las relaciones humanas criticandolo fuertemente en un artículo publicado en Harvard Business Review en los Estados Unidos de Norte América, plantea que "el resultado de treinta años de enseñanzas y en muchos casos, de poner en práctica métodos psicológicos para manipular a las personas, han originado programas costosos de relaciones humanas y finalmente, la formulación de la misma pregunta, ¿ cómo puede motivarse a los obreros ?, y esto de alguna manera sigue siendo la interrogante, ya que la variación de la organizaciones y los individuos que las conforman formas heterogéneas que dificultan la buena creación de programas de estimulación que se consideren confiables tanto para los trabajadores como para la empresa misma.

Rush (1972), resume las ideas del método de las relaciones humanas y la critica diciendo que "pretendía crear una fuerza laboral con una moral elevada, representó un intento de destruir las fronteras formales o arbitrarias que eran parte de la estructura organizacional estratificada y burocrática; los gerentes que habían recibido educación en relaciones humanas aprendieron a mostrarse amistosos con sus empleados, a conocerlos por su nombre de pila, por regla general, intentaron que los empleados fueran felices, y que se sintiesen como parte de una gran familia".

Los intentos por democratizar a las organizaciones resaltaron ciertas actividades recreativas patrocinadas por las compañías, el movimiento de las relaciones humanas ha sido ampliamente criticado ya que se considera un intento de manipulación poco sincero, y lo que es aún más importante, ignora la realidad de las variables económicas.

Se le acusa de igualar la elevada moral con la productividad elevada y para algunos teóricos de la organización, esto representa una visión ingenua y simplista de la naturaleza del hombre, pues sostienen que por el contrario, existen muchos obreros felices pero poco productivos.

Mayo y la Escuela Ortodoxa

Los discípulos de Mayo centraron su atención en las variables del comportamiento organizacional. Las variables formales (reglas y actividades exigidas por la organización), y los diferentes valores y pausas de comportamiento adquiridos por los miembros de la organización fuera de la planta constituyen las condiciones límite, el contexto delimitador de la actividad que ha de ser estudiada.

Los mayoistas creen que el conjunto de valores y creencias que emerge de la interacción de los individuos que trabajan juntos, puede ser contemplado como constituyendo un sistema social; un todo de partes interdependientes, por otro lado, esta interdependencia es de tal naturaleza que todo cambio sufrido por un elemento de sistema acarrea cambios en los demás, y en este sentido el sistema entero tiende de nuevo a su estado original.

"Este es el concepto de equilibrio, que nuestro sistema social se expresa por el mecanismo de control social, es decir, por un sistema de recompensas y sanciones aceptado con un cierto grado de conformidad por los miembros del grupo". (Mouzelis, 1975).

La escuela ortodoxa utilizó la distinción analítica entre organización formal e informal; la organización informal se refiere principalmente a los valores y pautas de comportamiento no derivadas de las reglas formales sino emergidas naturalmente de la interacción del grupo de trabajo; la organización formal hace referencia a las reglas oficiales y al comportamiento por ellas establecido.

"Por lo que a la relación entre sistema social y organización informal se refiere, estiman que cuando estos conceptos se aplican a nivel de grupo, parecen resultar idénticos, no siendo la organización formal sino una más de las variables del sistema. (J. Roethlisberger, Koontz, 1939).

La escuela ortodoxa trató de explorar las relaciones con la productividad de aspectos del comportamiento organizacional tales como motivación, moral y cohesión de grupo. El resultado fue el descubrimiento del impacto de la vida del grupo sobre el comportamiento del trabajador.

"Resultó evidente que el trabajador no siempre se conducía con apego a las normas de la dirección y conforme a la lógica del homo económicos; que la lógica de los sentimientos y las normas del grupo eran diferentes e incluso a veces opuestas a la lógica de la dirección". (Roethlisberger, Dickson, 1939).

Mediante tales reglas se impide la competencia entre los trabajadores y se incrementa la solidaridad del grupo. Una de las principales funciones de estas normas informales es la de permitir a los miembros del grupo el aumento de su control del medio envolvente, es decir, permitirles ser menos dependientes de la dirección y más capaces de resistir frente a todo cambio que viniendo del exterior puedan amenazar su posición económica o social. La tendencia de la dirección a no tomar en cuenta la organización informal y sus valores produce la ruptura de comunicación entre la cúspide y la base de la jerarquía.

"En efecto la comunicación hacia abajo ya no es posible porque las ordenes de la dirección presuponen el carácter económico del comportamiento del trabajador, y la comunicación hacia arriba sufre incluso más porque ninguna información acerca de la organización informal de la planta le será transmitida". (Mouzelis, 1975).

Con el fin de restaurar las buenas comunicaciones, se mantiene que la dirección no debe intentar destruir la organización informal de la planta sino que por el contrario debe tomarla en cuenta y asegurarse de que sus normas están en armonía con los fines de la organización. Si esto se consigue la organización informal, en vez de constituir un obstáculo, se convertirá en la principal de las fuerzas conducentes al logro de los fines de la empresa.

A partir de esas conclusiones Mayo dice que la solución es una nueva sociedad en la que la planta laboral, convertida en unidad armónica, con una organización formal e informal bien integrada, devendrá centro de la vida individual, proveyendo al hombre de la seguridad emocional y las satisfacciones sociales que ya no pueda encontrar en la familia ni en otras instituciones decadentes. La ciencia proveerá la manera a través de la cual podrá salvarse la distancia entre el conocimiento tecnológico y el social de la organización se descubrirán los métodos apropiados con cuya puesta en práctica terminará el conflicto industrial, apareciendo en su lugar un orden nuevo basado en la cooperación y la armonía.

Warner y la Escuela de Chicago.

Warner (1953), centró su interés en el estudio de la comunidad y los problemas de estratificación social. Warner es la mayor contribución a los estudios de la comunidad industrial. No se contenta tan solo con ver la manera en que las variables extraorganizacionales intervienen en la definición de la situación del individuo, sino que analiza dichas variables en sí mismas. Warner muestra cómo la ruptura en la jerarquía de oportunidades

produce un impacto en el estatus del trabajador y en su definición de la situación, que conduce al conflicto.

Warner explica el cambio en el estatus con un examen sistemático de los cambios producidos en la tecnología, tamaño de los mercados y empresas de su impacto sobre la comunidad.

"Los discípulos de Warner dedicaron un tiempo considerable a la demostración de que factores tales como la clase social, religión, raza, familia de procedencia, etc, debían tenerse en cuenta en el estudio del comportamiento organizacional". (E. Huches, 1943).

Uno de los principales factores a los que la escuela presto más atención fue al movimiento sindical. En lugar de ignorarlos los aceptó y consideró como parte integrante del sistema social de la planta.

Recomiendan que la dirección debe cesar su resistencia a la interferencia de los sindicatos y asumir un papel más positivo consistente en tomar la iniciativa y persuadir a los dirigentes sindicales para que colaboren y participen en la solución de los problemas de la empresa.

"Cuando se toma conciencia de que para alcanzar tal colaboración no son suficientes los acuerdos contractuales ni los mecanismos normales de comunicación y consulta, aparecen en escena las Técnicas de las Relaciones Humanas". (Mouzelis, 1975)

"Cuando la desconfianza y la hostilidad prevalecen, de dice, la comunicación resulta difícil y el acuerdo imposible. Hay que procurar el contexto óptimo para el entendimiento, el cual se consigue a través del funcionamiento normal de dos líneas de comunicación; entre líderes sindicales y patronales, por un lado, y entre la cúspide y la base jerárquica, y entre todos los niveles de la empresa y el sindicato pro otro". (W.F. Whyte, 1951).

Aproximación Interaccionista

Entre los interaccionistas de la escuela de las relaciones humanas, se encuentran W.F. Whyte, G. Homans y L. Sayles, existen diferencias importantes entre ellos pero todos coinciden en subrayar que los estudios organizacionales realizados hasta entonces habían prestado más atención a lo que la gente piensa

(sentimientos), que a lo que la gente hace (actividades), y la manera en que establecen contacto entre sí (interacciones). Ellos se dedican a la aplicación de la observación de comportamientos organizacionales concretos y mensurables, y con este fin utilizan conceptos operativos.

Los interaccionistas elaboraron el concepto de sistema sólido, es decir, las interacciones, actividades y sentimientos como las tres partes que integran el sistema, como se relacionan de tal modo que el cambio de una de ellas influiría necesariamente en otras. Consideran que la organización formal, la tecnología y los diversos factores ambientales (económicos y legales), no obstante influir directamente en el sistema, se encuentran fuera de sus límites. (W.F. Whyte, 1951).

Los interaccionistas creen que el modelo de interacción es, entre las variables internas, la que juega el papel determinante. La más importante labor del interaccionista consiste en identificar la estructura interaccional del sistema, lo cual exige:

- La identificación de las personas interactuantes.
- El registro del orden de las interacciones.
- La medición de la duración y frecuencia de las interacciones.

Ya obtenidas tales mediciones, resulta evidente la función determinante que la estructura y el proceso tecnológico ejerce sobre el modelo de interacción.

Chaple (1940), dice que no es posible cambiar en gran medida las actitudes de los obreros con solo enseñar a los encargados del control técnicas de las relaciones humanas.

Mouzelis (1975), dice que el cambio de actitudes y la mejor realización del trabajo, solo puede conseguirse mediante el cambio de la estructura tecnológica e interaccional de la organización, el otro aspecto de tal cambio debería comprender el estudio del comportamiento interaccional de cada personalidad individual con el fin de situarla en la posición orgánica más adecuada a sus condiciones.

Herzberg (1968), tras examinar todos los casos en donde se aplica las técnicas de las relaciones humanas acarrearón cambios con éxito, constató que en todos estos casos se había producido un proceso idéntico con tres fases temporales bien diferenciadas.

En primer lugar, se observa siempre un cambio en las relaciones sociales básicas; en segundo lugar, un cambio de actitudes y finalmente como resultado de las anteriores transformaciones, cambian también las actividades de los miembros de la organización.

Los interaccionistas como reacción al empleo excesivo del análisis tratan de analizar dinámicamente los diversos procesos organizacionales, introduciendo al efecto la variable tiempo. En este sentido, tratan de perfeccionar al máximo los instrumentos de que disponen y llegar en último extremo a la descripción en términos estrictamente cuantitativos del proceso de cambio.

Mouzelis (1975), señala que no obstante los interaccionistas habiendo exagerado la importancia causal de los aspectos interaccionales de la organización, la atención por ellos prestada a la estructura tecnológica ha venido a colmar un cierto vacío del movimiento mayoísta, que exagerando la importancia de la organización informal, habían infravalorado la organización formal. Por otra parte, debe constatarse que sus métodos, no obstante haberse revelado estériles cuando quieren ser estrictamente aplicados, al insistir en la observación y la medición han producido un efecto saludable en un campo en que la mayor parte de los estudios se basan casi exclusivamente en datos de cuestionarios.

Las investigaciones posteriores comenzaron a mostrar la ambigüedad del sistema de relaciones dirección-moral-productividad, al que se consideró establecido apresuradamente y de modo excesivamente abstracto y general. Los estudios sobre la dirección han demostrado que no es significativa la correlación entre éstas y el nivel de moral. (N.C. Morse, 1953).

Ante esta situación y debido a las numerosas críticas la escuela de las Relaciones Humanas ha tenido que orientar su investigación en un sentido más comprensivo. Se vio por ejemplo que las características personales de los integrantes del grupo o el tipo de tarea pueden condicionar en el sentido de permitir un estilo de dirección más eficaz.

Sayles (1958), demostró la considerable influencia ejercida por la tecnología sobre la estructura y el sistema de dirección y control del grupo.

Así, Donald Pelz (1943), tras algunos infructuosos intentos de relacionar las prácticas de dirección y control con la actitud

general de los empleados, encontró que ésta no dependía tan solo de la naturaleza de aquellas prácticas sino también de la posición de la jerarquía organizacional del responsable de la supervisión.

De esta manera se llegó a la conclusión de que los problemas de supervisión se presentan en todos los niveles de la organización, siendo semejantes, desde este punto de vista, a los problemas de la autoridad que desde hace tiempo habían sido ya estudiados por Weber y otros teóricos.

Mouzelis (1975), señala que se ve cada vez más claro que muchos de los problemas organizacionales no pueden ser resueltos mediante las técnicas de las relaciones humanas, pues éstas no permiten afrontar otras dificultades que las que nacen en la relaciones laborales directas y cotidianas.

A partir de entonces se le da más importancia a los problemas de la distribución de autoridad, a la participación de los empleados en la toma de decisiones, a la puesta en práctica de un sistema de comunicación de doble vía entre la cúspide y la base de la organización. (W.F. Whyte, 1956).

Argyris (1953), dice que a nivel organizacional, se considera que los cambios de la estructura tecnológica formal de la organización debería dirigirse a lograr una mayor libertad iniciativa para los empleados, haciendo con ello su tarea más competitiva y satisfactoria.

"De esta manera, volvieron a escena los factores tecnológicos y formales, que tan importantes habían sido para la escuela clásica de la ordenación científica y tan infravalorados, en cambio, durante las dos primeras fases de la escuela de las Relaciones Humanas". (Mouzelis, 1975).

"Lo que sucede es que los nuevos principios propugnados para la construcción de la estructura organizacional son exactamente los opuestos a los clásicos". (Mouzelis, 1975).

Después de haber dado una reseña histórica de los intentos que han llegado a construir la teoría de las organizaciones, en donde estos ha tocado una concepción eminentemente racionalista, las intervenciones a nivel de la organización del trabajo hacia la estructuración de conjuntos industriales, posteriormente se otorgó un valor a las Relaciones Humanas y a los factores efectivos, como

determinantes de ciertos comportamientos del personal en relación con la producción.

De esta manera continuaremos con el análisis de las teorías que han seguido con sus intentos de lograr una teoría efectiva para el mejoramiento de las organizaciones industriales en la actualidad.

C. Teorías Modernas de la Organización

A. Concepto de Organización

Partiendo del hecho de que el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades por sí solo; tiene que ayudarse de los demás para lograrlo. (Shein, 1972).

De esta manera en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos descubren que juntos pueden lograr más que por sí solos. Por lo tanto, la organización y personas se les considera sistemas abiertos que sostienen un intercambio continuo con el exterior.

"Katz y Khan, definen a la organización como un sistema abierto y dinámico que se caracteriza por un proceso interrumpido de aportaciones, de transformaciones y de resultados; se consideran como aportaciones en forma particular, el material y la energía, el resultado se traduce bajo la forma de bienes o de servicios". (Gutiérrez, 1988).

Argyris señala que las apreciaciones teóricas y las investigaciones deben centrarse en torno a descubrir "qué condiciones nos permitieran una interacción de las necesidades del individuo y de los objetivos de la organización". (Shein, 1981).

El concepto básico que contiene la definición de organización es el de una coordinación de esfuerzos cuyo único objetivo es la ayuda mutua. Para que esta coordinación sea efectiva hay que establecer el alcance de algunos objetivos o finalidades comunes.

Dentro de las organizaciones existen otras organizaciones. La sociedad es la unidad más amplia, pero dentro de ella existen organizaciones o instituciones, de tipo económico, político, religioso y estatal, y dentro de cada una de éstas existen otras

unidades más pequeñas y así sucesivamente. Según ciertas teorías esta diferenciación progresiva surge el concepto fundamental de la división del trabajo. Unido al concepto de coordinación y al cumplimiento racional de objetivos que deben ser definidos de común acuerdo, nos encontramos con el concepto de que estos objetivos pueden ser alcanzados de una manera óptima si cada uno realiza diversas actividades de una manera coordinada.

El grupo total se fracciona en grupos cada vez más pequeños con lo que cada una de estas suborganizaciones deben tener sus propios objetivos. Unidos los conceptos de la división del trabajo y el de la coordinación, se une otro concepto que es la necesidad de una jerarquía de autoridad. En la mayor parte de las organizaciones, la autoridad se encuentra usualmente incorporada a una jerarquía compleja de posiciones o rango.

A este tipo de organizaciones se les llama formales para distinguirla de la organización informal. La organización formal exige solo la coordinación de ciertas actividades y la organización informal se refiere a estas estructuras de coordinación que sugieren entre los miembros de una organización formal y que no han sido explícitas. La planificación formal por parte de las organizaciones exige solo la coordinación de ciertas actividades, pero por una serie de razones, los seres humanos que desempeñan los papeles de la organización rara vez se limitan a la ejecución de estas actividades.

Las organizaciones son modelos explícitos de actividades humanas, pero no comienzan a funcionar hasta que se ha llenado los puestos correspondientes con personas que tienen que cumplir roles específicos y las actividades concretas que se les encomiendan.

Por lo tanto, el principal problema de las organizaciones es el de cómo reclutar empleados, cómo seleccionarlos, cómo formarlos y cómo clasificarlos en función de los puestos de trabajo, de tal manera, que cumplan su papel con la máxima eficacia.

Este problema significa que cualquier técnica que se adopte para la selección, formación y clasificación con el fin de alcanzar el máximo rendimiento por parte de los empleados, no garantiza de una manera automática que la necesidades individuales que estas personas aportan a la organización y esperan realizar a través de ellas puedan ser cumplidas de hecho.

Es por esto que las estrategias y prácticas que aseguran la eficacia de la organización dejan sin satisfacer las necesidades de

sus miembros, o peor aún, pueden crear problemas que superan a los que ya han aportado consigo mismo la persona en cuestión. Pues esta puede sentirse alineada, insegura de sí misma y revestida si la organización fracasa en cumplir un mínimo de sus necesidades de seguridad, de autoestima y de oportunidades para desarrollarse y autorrealizarse.

En la actualidad se cuenta con más organizaciones, que afectan en diversas formas a un mayor número de personas.

"Nacemos en organizaciones, somos educados por organizaciones y la mayoría de nosotros pasamos gran parte de nuestra vida trabajando en organizaciones. Dejamos transcurrir gran parte de nuestro tiempo libre jugando y orando en organizaciones. Casi todos habremos de morir en alguna organización, y cuando llegue el momento de ser llevados a la sepultura, la organización más grande de todas, el Estado, tendrá que conocer el permiso oficial". (Estzioni, 1964).

Las organizaciones modernas se han venido incrementando, con el objeto de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración y coordinación de múltiples esfuerzos y recursos humanos muy diversos; esto solo es posible lograrlo mediante el trabajo humano organizado y tecnificado.

Es de suponerse que mediante el trabajo humano organizado se lograrán mejores beneficios como: el aprovechamiento de los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos. Con esto se trata de lograr la eficacia y la eficiencia del trabajo humano organizado.

Para organizar a las personas dentro de una unidad productiva es necesario realizar el diseño de la estructura formal de la organización, lo cual nos ayudará a entender la estructura de autoridad dentro de la cual se toman decisiones en la organización. La organización formal incluye así, las normas de conducta y la interrelación de labores de todas las que la forman.

Uno de los que se pueden considerar como principal exponente de esta teoría es Likert (1959), donde son básicos los diversos resultados que indican que los subordinados reaccionan de modo favorable a las experiencias que le dan apoyo y los ayudan a aumentar su sentimiento de importancia y valor personal.

De los análisis de Likert, proviene su fórmula general, donde menciona que "la estructura organizativa y su modo de

funcionamiento debe dar la probabilidad máxima, cada uno de los individuos involucrados podrá ver las interacciones, experiencias y expectativas como protectoras y como su contribución a un sentimiento de valor personal".

Este autor llega a un sistema de interacción que combina las siguientes características:

1. Estructura.- Debe hacerse hincapié en la pertenencia a grupos trasladados en la organización.
2. Atmósfera.- Se requiere una atmósfera protectora formadora del ego, en la que las personas se sientan respetadas.
3. Personal.- Las personas de la organización deben tener actitudes y adiestramientos adecuados, para realizar las funciones de las cuales son responsables; también tener adecuadas destrezas interpersonales.
4. Establecimiento de Relaciones.- Los miembros de la organización deben conocer miembros de otros grupos y unidades de trabajo, estableciéndose de este modo una fuente afectiva de influencia. El autor indica que es poco conveniente la rotación rápida del personal y su traslado frecuente.
5. Medidas.- Los miembros de la organización deben disponer de medidas exactas que indiquen cosas tales como el estado interno de la organización y su funcionamiento actual. Esta información debe ser accesible a las personas cuyas decisiones afectan a cualquiera de estas variables particulares.

En el "New Patterns of Management" (1959), Likert considera necesaria una teoría modificada de la organización y de la dirección, cree que la motivación del empleado es la clave de la eficiencia total de la organización.

Cuando la organización es considerada como un sistema social, las variables estructurales y humanas adquieren una nueva importancia. Las cuestiones relacionadas con el trabajo son tan importantes como las cuestiones relacionadas con las actitudes, la conducta, la moral, los roles y la personalidad.

"Simon y Donald (1953), señalan que las normas de conducta e interrelaciones deben ser trazadas y proyectadas de manera deliberada y legítima significando con tales términos que en algunas situaciones sencillas, las organizaciones pueden ser completamente empíricas, es decir, no proyectadas".

Al respecto March y Simon exponen que:

"Dentro de una organización que posee la habitual estructura piramidal, cada tarea debe comprender solamente actividades que pertenezcan a un solo departamento; aquel al que pertenece el empleado que ejecuta dicha tarea, además, si por razones de ahorro de empleo personal, una tarea particular debe ser limitada a una gama de actividades que solo exigen más que un número restringido de conocimientos y métodos, entonces la repartición de tareas debe ser una subdivisión, a su vez de la división en departamentos de y de la división en procedimientos. Bien puede suceder que la división por tareas la más eficaz que satisfaga a estas dos exigencias, no sean en ningún caso la más eficaz de todas las divisiones posibles". (Gutiérrez, 1988).

Simon (1960), intenta dar cuenta en su teoría de las organizaciones, de los aspectos racionales como de los irracionales, trata de construir un modelo con un marco conceptual que pudiera ser referido a los seres humanos y de esta manera nos dice:

"Las propiedades actuales de los seres humanos es mantener al propio tiempo algo de la claridad formal de modelo económico".

Simon (1961), sostiene que la conducta dentro de las organizaciones es intencional, en el momento en el que el hombre se organiza para alcanzar determinados objetivos. Esta intencionalidad es lo que distingue principalmente a la organización formal de las otras organizaciones. (Mouzelis, 1975).

En la teoría de Simon, distingue dos premisas, las fácticas que para establecer su validez hay que sujetar a la verificación empírica y las premisas de valor que no requieren de ser probadas. Las premisas de valor hacen referencia a la elección de los fines de la organización y las fácticas hacen referencia a la elección de los medios.

Simon indica que la participación individual en una organización tiene lugar una especie de transacción por lo que el individuo recibe estímulos a cambio de su contribución al funcionamiento de la organización. Y su participación continuará mientras los estímulos sean iguales o mayores, que la contribución por el prestada. (Mouzelis, 1975).

Simon sostiene que los mecanismos a través de los cuales influye la organización en las decisiones de los individuos son: la

división del trabajo, procedimientos standard, autoridad, sistemas de la comunicación y la formación del personal; estos aspectos organizacionales son importantes ya que moldean y limitan el medio ambiente condicionante de la adopción de decisiones individuales, es decir, determinan aquellos valores y premisas factuales de su medio ambiente capaces de asegurar que sus decisiones marchan coordinadas con las del resto de la organización.

Ahora bien, cuando se centra el análisis de la organización misma, nos encontramos que las decisiones organizacionales no se adaptan por el tipo de empresario individual de la teoría de la empresa, sino que, indistintamente, son ante todo decisiones organizacionales en conjunto.

Es por eso que el propósito principal de la teoría de la aproximación Behaviorista, a la teoría de la empresa consiste en procurar información más empírica y realista sobre los procesos de adopción de decisiones, teniendo en cuenta para ello aspectos organizacionales.

Al respecto March y Simon han procurado proveer esta necesidad mediante 4 aspectos fundamentales:

- 1.- Cuasi solución del conflicto.
- 2.- Evitación de la incertidumbre.
- 3.- Estudio de problemas
- 4.- Aprendizaje organizacional.

En donde **cuasi-solución del conflicto**, es la coalición de participación cuyos valores y fines individuales se encuentran frecuentemente en conflicto y la solución de éstos nunca es completa y los fines de la organización nunca se fijan de una vez y para siempre. **La evitación de la incertidumbre**, trata de evitar la incertidumbre a la que se enfrentan las organizaciones, positivamente con la regulación o conformidad de la organización de su medio ambiente y negativamente por la anticipación de cuentos a largo plazo. **El estudio de problemas** es el conocer el modo en que las organizaciones actúan para encontrar los medios con los que cumplir aquellos objetivos, y el **aprendizaje organizacional** es la capacidad de adaptación para hacer frente a las dificultades. Por lo tanto estos son los principales elementos con que proceder a la construcción de una teoría general de la toma de decisiones organizacional.

De esta manera la principal tarea del teórico de la organización resulta ser el estudio empírico de la toma de decisiones en organizaciones concretas.

Por ello una teoría práctica de la ordenación científica no puede venir divorciada de la investigación empírica del comportamiento organizacional, antes de decidir cómo una organización concreta debiera ser. Se debe de tratar de comprender mejor como es actualmente, es así que el trazado estructural debe depender enteramente del tipo de resultados que la organización desea obtener. Debe de proveerla de toda la información necesaria en el tiempo adecuado y en orden correcto para hacerla capaz de basar sus decisiones en las premisas más convenientes. (Mouzelis, 1975).

Actualmente son necesarios nuevos y más elaborados instrumentos conceptuales capaces no solo de dar cuenta de los diversos aspectos de la organización bajo el mando formal-informal sino vincular ambos con la organización total.

Al respecto Pearsons (1945), contribuye con su concepción sistemática de la organización total como sistema social, ya que constituye el intento más elaborado de proveer un marco conceptual realmente sociológico para el análisis de la organización.

"Pearsons contempla a la organización como un sistema social compuesto por varios subsistemas y embebido a su vez en otros sistemas sociales más amplios". (Mouzelis, 1975).

Pearsons analiza el sistema organizacional desde el punto de vista institucional-cultural, lo que quiere decir que el punto de partida y el centro de atención se sitúa en los valores y en su institucionalización en contextos funcionales diferenciados. Ha identificado 4 problemas o exigencias funcionales básicos que cada sistema tiene que resolver para sobrevivir. Dos de ellos son la adaptación y cumplimiento de fines, que tienen un carácter instrumental y se refieren a la relación del sistema con su medio; los otros dos son integración y problemas latentes y se refieren a las condiciones internas del sistema. Incluye además, el problema de la movilización de los recursos para el cumplimiento de los fines y de la adopción de las decisiones, que no es otra cosa que el problema de la organización del poder.

Así Pearsons define al poder como "la capacidad de movilizar recursos en interés de la consecución de un fin del sistema".

Pearsons ha demostrado que no es suficiente formular de manera más o menos arbitrara dimensiones o aspectos de la organización, sin vincular de modo lógico y completo tales conceptos entre sí y con otros referentes al medio de la organización a sus subsistemas.

Sin embargo el excesivo énfasis puesto en los valores y procesos ha oscurecido el reconocimiento de la existencia de diversos grupos en la organización de sus antagonistas y de los rasgos (distribución desigual del poder, prestigio y otros).

Además al identificar el concepto de poder con la realización de un fin, supone que Pearsons se interesó más por el fenómeno de producción que por la distribución del poder.

"De esta manera Pearsons al sobreestimar los valores, ha infravaluado la importancia equivalente del poder organizacional. (Mouzelis, 1975).

Algunas investigaciones relacionadas con el conflicto y el poder organizacional han aportado lo siguiente:

Dalton (1948), ofrece un cuadro muy revelador de la estructura organizacional, donde da a conocer conflictos y luchas interminables para obtener el poder y el asegurarse una parte mayor de los beneficios organizativos. Saca a la superficie todas la actividades políticas diarias de la organización que quedan normalmente ocultas.

El análisis de Dalton sirve para mostrar de modo llamativo en que medida los miembros y grupos de la organización pueden estar primeramente preocupados por la preservación racional de sus intereses privativos y la consolidación y mejora de los intereses de la organización general, Además nos da a conocer la extensión y continuidad de los consiguientes luchas y su impacto sobre cualquier aspecto de la vida organizativa, como la intensa actividad política escrupulosa y sutilmente camuflada para que las políticas resultantes aparezcan en armonía con la ideología oficial y el código de la organización.

Sin embargo, los hallazgos de Dalton sobre la "ropa sucia" de la organización, ha hecho darle menos importancia a otros antagonismos más amplios, tales como el del "Estado Mayor" y la "Línea Base", o el de la dirección y de los trabajadores. (Mouzelis, 1975).

Sucede así que la imagen que da de la organización acaba ofreciendo un revuelto mosaico de grupos en rápido cambio y conflicto, que cortan con la lealtad departamental y otras lealtades tradicionales y que en último término dan razón del orden y desorden organizacional. (Mouzelis, 1975).

Ya analizadas estas posturas sobre las organizaciones, nos damos cuenta que el neorracionalismo vigente en la corriente actual de la psicología de las organizaciones, se da cada día más importancia a los diversos fenómenos y procesos del comportamiento en el seno de las organizaciones, con una tendencia manifiesta de explicar éstas en toda su extensión; el problema de la autoridad se encuentra estudiado allí con un gran cuidado.

Ahora bien, a medida de que las organizaciones han llegado a ocupar un lugar importante en la sociedad actual, la importancia de la administración ha crecido paralelamente con ella. Es por ello que se considera a la administración como un proceso básico de integración en el seno de una sociedad industrial.

"La administración de los principios mediante cuya aplicación es factible alcanzar éxito en la administración de individuos organizados en un grupo formal que tiene propósitos comunes". (W.J. Castro, 1973).

"McGregor (1969), dice que una de las tareas principales del administrador es organizar el esfuerzo humano para servir, a los objetivos de la empresa".

Por lo tanto, la administración como ciencia social esta al servicio del hombre y además constituye un medio estabilizador y anticonflictivo que permite dentro de las empresas los cambios sociales indispensables de la adecuación de la dinámica humana con los avances tecnológicos de nuestra era.

Ahora bien, las nuevas concepciones administrativas hacen énfasis en el estudio de sus principios a través de un enfoque humano de las actuaciones, puesto que el hombre es su denominador común.

"La meta puede ser distante, pero se han llevado comienzos importantes por parte de aquellos que comprendieron cuáles eran las causas inadecuadas en la administración científica, en las relaciones humanas y en los conocimientos de la administración prácticos". (B. Hammond y D. Thompson, 1973).

En la actualidad la actividad administrativa puede ser considerada como una actividad relacionada con la creación, mantenimiento u operación de una organización como tal.

De esta manera se facilita el establecimiento de los requerimientos organizacionales mínimos para el funcionamiento de la administración de una empresa.

La esencia verdadera de la organización es una tarea de especialización que requiere coordinación, así pues la dirección del sistema de intercambio entre la organización y su medio se convierte principalmente en una función administrativa.

A diferencia de los terrenos y el capital, la organización es un recurso humano porque esta compuesta por seres humanos y las cualidades y habilidades humanas dependerán más de lo que haga la organización que de cualquier característica naturales o innatas de la fuerza del trabajo mismo.

Es así como hay que reconocer que las organizaciones formales tienden a engendrar dentro de sí organizaciones informales y en éstas los trabajadores y los directivos tienden a establecer relaciones recíprocas que influirán de una manera decisiva en la forma con que van a desempeñar sus puestos de trabajo y cumplir sus papeles.

Por lo tanto, la estructura humana de la empresa comienza por el grupo directivo y la personalidad del director.

"La coincidencia completa, cuando la consecución del fin de la organización, es en la satisfacción de cada uno de sus miembros, es el caso de la colaboración ideal". A la inversa, la oposición absoluta se corresponde con la desmoralización total. (Gardner y More, 1973).

Sin embargo, las relaciones entre las tareas a realizar las necesidades del trabajador y las relaciones entre trabajador y supervisor son mucho más complejas. Entonces la estructura del trabajo se planea a fin de reunir a la gente y representa un papel importante el logro de los objetivos de la empresa.

Por ello, es importante conocer acerca de la teoría moderna de la administración, porque en ella se combina, constituciones del modelo burocrático, así como también un enfoque psicosocial del movimiento humano-relacionista, y esto nos da a entender a la organización y la administración.

La teoría tradicional de la organización utiliza un enfoque que se basa en un sistema cerrado muy bien estructurado que no considera como referencia al medio que le rodea.

En contraste con la teoría moderna de la organización donde se considera a ésta como un sistema abierto, el cual depende de su medio para la obtención de los recursos que necesita para operar.

Es decir, la organización es en sí misma un sistema compuesta por muchos sistemas sociotécnicos interrelacionados; un sistema sociotécnico como su nombre los dice, maneja un aspecto social y otro técnico; social cuando los trabajadores interaccionan despertándose en ellos sentimientos de unos hacia otros y la perspectivas de su comportamiento recíproco, al mismo tiempo están los requisitos técnicos, impuestos a los trabajadores por la misma naturaleza de su labor común. Los diferentes miembros al realizar sus labores para conseguir una tarea común debe, estar relacionados sistemáticamente para lograr la eficiencia, en la producción, es por ello que también es un sistema técnico.

Así la unidad de análisis en un sistema sociotécnico es un sistema integrado por los hombres, máquinas y materiales requeridos para alcanzar un objetivo específico.

"El concepto de sistema sociotécnico es el fundamento de la teoría moderna de la organización. La organización es en sí misma un sistema compuesto por muchos sistemas sociotécnicos interrelacionados. Un sistema es un conjunto de partes que se relacionan para constituir un todo capaz de lograr un mismo propósito". (A. Petit, 1978).

Para que la organización pueda funcionar como un todo, los diversos sistemas y subsistemas que la compone deben ser coordinados. Esta función es realizada por los administradores ya que son los responsables de los sistemas que constituyen la organización.

El aspecto más significativo de la coordinación administrativa de los sistemas organizacionales radica en la acción recíproca de las dimensiones internas y externas de la organización.

"Es así como se señala que: las ecuaciones simultáneas presentan mayor analogía con el proceso de la organización que los simples supuestos de estímulo-respuesta (de los teóricos clásicos). Al igual que los economistas clásicos visualizan al administrador como seleccionando el monto de cada una de las variables que usará

para elevar al máximo el lucro o el éxito. Las acciones de cada administrador afectan a todos los grupos que le rodean y éstos deben efectuar ciertos ajustes antes de que él pueda desplazar sus propios esfuerzos. En cuanto uno y otro grupo lleva a cabo lo que para el no sean acciones óptimas, nuestro administrador debe recorrer el circuito par conseguir nuevos acuerdos, compromisos y seguridades de aquellos con quienes había contado un poco antes, para algo diferente". (Sayles, 1964).

Si la ciencia administrativa cumple cabalmente sus cometidos hacer que las aspiraciones y esfuerzos individuales se conviertan en objetivos y trabajo cooperativo, mediante la correcta aplicación de sus principios y de su pensar, lo hará mediante el aprovechamiento racional de los potenciales humanos.

Para que exista una buena administración debe considerarse al ser humano como un recurso con propiedades fisiológicas peculiares, capacidades y limitaciones que requieren tanto planteamiento como las propiedades de cualquier otro recurso. (F. Drucker, 1957).

El reto organizacional de un conjunto social, es hacer que un grupo de individuos que poseen capacidades y disposiciones distintas, pueden coordinarse en una actividad cooperativa que tiene su propia personalidad distinta a la de sus integrantes. Esto daría como resultado éxito para la empresa y satisfacción humana para sus individuos y para lograrlo es necesario cumplir con los requisitos sociales de la organización y con los humanos de las personas que lo componen.

"La organización consiste en la interacción de la gente entre sí modificada e influida por la naturaleza de ideas distintas y de otros factores materiales que satisfacer y anhelos y propósitos que desean lograr y que por ser de carácter subjetivo algunas veces estan en conflicto con los objetivos de la organización. Para poder alcanzar sus motivaciones personales deben colaborar con la gente, y justamente al hacerlo estan dando el primer paso hacia la constitución de una organización. (Bakkey Argyris, 1954).

Hoy en día existe un criterio bastante generalizado tratadista administrativo en el sentido de que los aspectos informales (humanos), de la organización debe corresponder para lograr eficiencia en las labores y, por lo tanto, ambos tienen que merecer estudio e interés.

La teoría "X", diseñada por Douglas McGregor en 1960 contiene un punto de vista sobre una naturaleza humana acorde a los

requisitos de la burocracia, otorga a los empleados un liderazgo controlador y dictatorial por considerarlos incapaces de tomar la iniciativa.

La teoría "Y" supone que el hombre siente una fuerte motivación para buscar y aceptar responsabilidades en sus tareas, supone un alto nivel de responsabilidad, convicción personal y necesidad de desarrollo.

La teoría moderna de la organización basándose en la obra de McGregor y otros autores, sostiene que la organización, debe disminuir la dependencia, subordinación y sumisión de los miembros para aprovechar al máximo su capacidad. La estructura de la organización desea estar diseñada con menos rigidez, da a los trabajadores la oportunidad de decidir, la mejor manera de ejecutar su tarea, y en teoría, todos los miembros de la organización tienen derecho a intervenir en la toma de decisión.

Esta teoría considera relevante lo siguiente:

- a).- El enriquecimiento y ampliación de puestos.
- b).- La participación activa del personal en la formulación de políticas a todos los niveles.
- c).- La mayor oportunidad de expresión, creatividad y realización.

Argyris (1960), es considerado uno de los teóricos que hace hincapié en la conducta humana dentro de las organizaciones, su planteamiento favorece a un enfoque más clínico-diagnóstico. Sugiere a partir de la organización formal y del ser humano determinar el conocimiento de cada uno para poder así predecir los efectos de las interacciones.

El modelo de Argyris presenta como estructura, el que los individuos en la industria pueden frustrarse por las exigencias de la organización y sus procesos sugieren investigar las siguientes áreas:

- 1.- Las demandas de la organización formal sobre el participante.
- 2.- Las predisposiciones o necesidades que pueden expresar los participantes mientras actúan en la organización.

3.- Las actividades informales que los empleados pueden crear para ayudar a su administración y a las demandas de organización.

4.- La recreación de la administración a actividades informales.

LA TEORIA " Z " DE LA ORGANIZACION

Las organizaciones de tipo " Z ", tienden a ofrecer empleos por periodos largos, frecuentemente de por la vida, aún cuando esta política no está totalmente establecida. La relación a largo plazo que surge de la intrincada naturaleza del negocio, comúnmente requiere de mucha práctica y de un largo proceso de aprendizaje. Por lo mismo las empresas desean retener sus empleados una vez que han invertido en ellos en programas de capacitación.

Las organizaciones tipo " Z ", no esperan muchos años para ponderar el rendimiento del individuo y recompensarlo a través de un ascenso, este tipo de organizaciones no subestiman la importancia de las entrevistas diseñadas para evaluar la actuación del personal y las que influyen en actividades rutinarias.

Por lo general las organizaciones tipo " Z ", cuentan con los datos más actualizados, los últimos sistemas contables, los más modernos métodos formales de planificación y dirección y todos los mecanismos explícitos de control.

El profesor Harlod Leavitt (1978), ha manifestado que la inclinación por lo explícito y cuantificable ha trascendido los límites razonables y que lo aconsejable sería regresar a lo sutil y subjetivo.

En una organización tipo " Z ", lo explícito y lo implícito parecen coexistir en estado de equilibrio aún cuando las decisiones implican un exhaustivo análisis de los hechos, también toman en consideración si la alternativa es adecuada y si conviene a los intereses de la organización una organización que incluye muchas subespecialidades, prácticamente no es capaz de lograr una comprensión tan plena y quizá la función fundamental sea la diversidad de los departamentos que se ven imposibilitados a establecer una comunicación eficaz entre si y dentro de la organización.

En las organizaciones de tipo " Z ", el proceso de toma de decisión implica por lo general, el consenso y participación de los empleados. los sociólogos han calificado al proceso de democrático en contraposición con algunos que son apáticos y autocráticos.

Este método de participación es uno de los mecanismos que permiten una extensa información de los valores a través de una organización presente de una manera simbólica e inequívoca, los intentos de cooperación que tenga la organización.

La organización integralista de las organizaciones de tipo " Z ", es en muchos modos similar al estilo japonés con algunas variantes importantes, la similitud tiene que ver con la orientación del superior a sus subordinados y de los empleados de cualquier nivel hacia sus compañeros. Este tipo de organización muestra una fuerte preocupación por el bien estar de los empleados como una parte natural de las situaciones de trabajo. Las relaciones humanas tienden a ser informales y hacen hincapié en que el ser humano debe ser integro con todos aquellos que se encuentren a su alrededor y no debe buscar que los dirigentes traten solamente con los trabajadores y con los oficinistas y con el personal de mantenimiento.

Con el enfoque integralista como rasgo fundamental de la organización, se conserva inexorablemente una marcada atmósfera igualitaria que es característica de todas la organizaciones de tipo " Z ".

CAPITULO II

TEORIAS BUROCRATICAS

En este capítulo se analizará el modelo de organización concebido por Max Weber (1946-1947), el cual llamó Burocracia.

También se incluirán otras posturas a cerca de la burocracia tratadas por otros autores más contemporáneos, además se identificarán las situaciones disfuncionales típicas de la organización burocrática.

A. Teoría Burocrática de Max Weber

El trabajo humano en las organizaciones contemporáneas es fuente de alineación, de insatisfacción profunda y frustración. Las formas y criterios en los que se basa el diseño de nuestras instituciones de trabajo datan de muchos siglos; la departamentalización con la consecuente especialización, los niveles jerárquicos y la despersonalización del individuo en el trabajo, además los principios administrativos burocráticos, en el sentido peyorativo, todo ello ha contribuido a formar organizaciones que obstaculizan la espontaneidad y la creatividad humana.

El fenómeno burocrático no es exclusivo del sector público ya que también se manifiesta en las empresas privadas cuando éstas alcanzan un crecimiento desproporcionado. El sistema burocrático es similar en un país como en otro en lo que se refiere al modelo ideado por Max Weber.

"La burocracia es un aparato constituido no por hombres, (aunque estos participan en forma decisiva), pero por reglamentos que prevén todos los casos y escrupulosamente bajo la égida de administradores que aseguran con una estricta objetividad la aplicación de la ley; este sistema autocrático impone una jerarquía rígida desde el más alto nivel que da órdenes a los cuales se obedece ciegamente en los niveles de abajo". (Gutiérrez, 1971).

Es así que para Weber la burocracia es uno de los más grandes inventos del mundo moderno, ya que para él esto significaba la liberación del hombre del estilo feudal de organizar sus relaciones permitiéndole establecer medios nuevos y más objetivos para lograr las metas particulares y sociales en una sociedad capitalista.

"Principalmente Weber estableció, lo mismo que los clásicos del marxismo, una relación necesaria entre burocratismo - burocracia y el modo de producción capitalista -, aunque sitúa indistintamente el fenómeno burocrático en los diversos sectores de una formación capitalista, insiste más particularmente sobre su relación con la forma política del estado moderno, es decir, del estado capitalista. (N. Poulanteas, 1976).

Weber hizo más que explicar la estructura de la burocracia, estableció un tipo ideal, un patrón de acuerdo con el cual podría medirse el comportamiento de las organizaciones.

El modelo burocrático de la jerarquización da la mayor importancia a dos problemas: primero, cómo establecer un patrón de actividades para satisfacer eficientemente los requisitos de la organización y segundo, cómo controlar el comportamiento de manera que la organización funcione de acuerdo a este patrón.

La eficiencia en el comportamiento se obtiene determinando científicamente el patrón de actividades más efectivo y haciéndolo uniforme para toda la organización. La uniformidad en el trabajo conduce también a la uniformidad en el trato que se le da a los trabajadores. Las recompensas, las sanciones y todas las prácticas relacionadas con el personal se aplican de forma uniforme.

De acuerdo a las características ya señaladas el vínculo que une las unas con las otras, podremos darnos cuenta de la existencia de un sistema de control, basándose en reglas racionales, es decir, en reglas que tratan de regular la estructura y procesos totales de la organización en razón tan solo del conocimiento técnico y para lograr el máximo de eficiencia.

"Administración burocrática significa fundamentalmente ejercicio de control basado en el conocimiento (competencia técnica), y este rasgo es lo que la hace específicamente racional". (Max Weber, 1947).

La línea de montaje y los principios de la organización burocrática racional del trabajo, ha hecho posible la inmensa ganancia de la producción en masa. Pero en su totalidad el modelo burocrático es más complejo de lo que se sugiere. En este modelo se ha ignorado el factor humano; se cree que el hombre es motivado únicamente por una visión estrecha de su bienestar económico individual.

Sin embargo, actualmente se reconoce que el factor más importante que determina el nivel de productividad es la actitud emocional del trabajador hacia su trabajo y hacia aquellos con quienes labora. Aún así esta consideración sigue estando ausente en el modelo burocrático de la organización.

"El sueño de Weber de un mundo dominado por las organizaciones burocráticas se ha convertido en realidad, todos los países industrializados han sufrido en el siglo XX una evolución en sus organizaciones". (Kennet, E., 1953).

B. Posición Marxista

Marx estudia el fenómeno de la burocracia, utilizando este término en su sentido estricto de Administración del Estado. La burocracia constituye un grupo social muy específico y particular. No es una clase social, pero su existencia está unida a la división de la sociedad en clases. La burocracia, como estado mismo, es un instrumento por medio del cual la clase dominante ejerce su dominación sobre las otras clases sociales. En la sociedad capitalista su tarea real es imponer a la totalidad de la sociedad un orden de las cosas que consolide y perpetúe la dominación y la división de clases.

"Al mismo tiempo, su otra tarea consiste en enmascarar esta dominación interponiéndose entre explotadores y explotados bajo la cortina de humo del interés general". (R. Presthus, 1962).

De esta manera para Marx, la burocracia desde un punto de vista sociológico, es una instancia específica del proceso de alineación. Es a través de este proceso como las fuerzas sociales escapan del control del hombre, alcanzan una existencia independiente y se vuelve finalmente contra él, su creador. Según Marx, detiene una fuerza autónoma y opresiva, que es sentida por la mayoría del pueblo como una entidad misteriosa y distante, como algo que no obstante determinar sus vidas, está más allá de su control y comprensión. Desde este punto la burocracia acaba convirtiéndose en un mundo cerrado, una especie de casta que guarda celosamente sus secretos y prerrogativas y que presenta al mundo exterior un frente unitario de silencio y hostilidad.

"El burócrata no se preocupa por el carácter opresivo y parasitario de su tarea, por el contrario, piensan que son indispensables al interés general". (K. Marx, 1956).

Y de esta manera la autoilusión, es consolidada en el interior por medio de una jerarquía y disciplinas estrictas y la veneración del burócrata a la autoridad.

"Es así como el burocratismo de la organización del aparato de Estado, trae consigo un funcionamiento jerárquico estricto por delegación de poderes y sectores de las funciones, una forma interna de particular de distribución de la autoridad y de la legitimación a partir de la cumbre, una perpetua referencia de las responsabilidades a los escalones superiores, caracteres descritos con frecuencia por Marx, Engels y Lennin". (Nicos Paulantzas, 1976).

Nicos Paulantzas da la siguiente definición general:

"El burocratismo representa una organización por delegación de poder al aparato de Estado que tiene efectos particulares sobre su funcionamiento".

CRITICAS AL MODELO IDEAL

Muchas de las críticas dirigidas al concepto de burocracia de Weber son irrelevantes en tanto, que atribuyen al tipo ideal la función de un simple clasificatorio o de un modelo empírico.

"El tipo ideal ha sido criticado por no prestar atención a otros aspectos cruciales de las organizaciones (organización informal, efectos disfuncionales etc... " (Selznick, 1958).

La intención de Weber no fue la de construir un modelo de la burocracia que se aproximara lo más posible a la realidad; lo que intentó fue identificar las características típicas de una determinada especie de organización, para lo cual no estaba obligado a utilizar todos o los más importantes de sus aspectos sobre todo cuando éstos existen también en otros tipos de organización distintos del burocrático.

Otra de las críticas al modelo ideal es la que dice que algunas de las características del modelo ideal no se encuentran en organizaciones que en sentido Weberiano, son manifiestamente burocráticas.

Weber advirtió al respecto que los tipos ideales no pueden ser "definidos por el género máximo y la diferencia específica ni los casos concretos pueden ser subsumidos en ellos de modo de ejemplos".

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

"Pero no obstante Weber tampoco consideró al tipo ideal como modelo teórico, es decir, como una serie de hipótesis interconexas que pudieran ser admitidas o refutadas por el estudio empírico. (Merton, 1963).

En la actualidad se sabe que la eficiencia e ineficiencia de una organización, viene siempre determinada por una situación particular y más específicamente por su nivel tecnológico, sus objetivos y su medio ambiente social.

"En nuestro caso, se trataría pues, de comparar el tipo ideal de burocracia con una organización burocrática concreta, de descubrir las diferencias entre una y otra y tratar de explicarlas". (Becker, 1950).

C. TEORIAS POSTWEBERIANAS

Los autores clásicos, estudiaron más que la burocracia en sí, el impacto producido por las organizaciones de gran escala en la estructura política de la sociedad. En la actualidad los teóricos que han continuado el estudio de la burocracia, han situado su análisis exclusivamente a nivel de la organización; de esta manera los estudios postweberianos presentan un marcado carácter empírico.

"Mouzelis (1973), señala que el empirismo, por un lado, ha reducido el objetivo del análisis, pero por otro lado, lo ha hecho más comprensible".

En estas teorías los aspectos instrumentales del comportamiento burocrático constituye sólo una dimensión del modelo.

"El burócrata, ya es considerado como un ser humano, con emociones, creencias y fines individuales propios, que no siempre

coinciden con los de la organización. Estos aspectos de su comportamiento pueden influir en la estructura y funciones de la organización. (Mouzelis, 1973).

Las investigaciones realizadas por Merton, Selznick y Gouldner ha surgido consecuencias e funcionales a la organización burocrática.

ROBERT K. MERTON

Merton (1969), fue uno de los primeros sociólogos que señalaron el otro aspecto del cuadro burocrático, el no - racional.

Merton señala como aspectos responsables de la rigidez del comportamiento de los integrantes que forman una organización burocrática: la reducción de las relaciones del personal, la internalización y aplicación estricta de las reglas y la disminución de la búsqueda de alternativas.

"Al abandonar el nivel de la racionalidad ideal, tomando en cuenta los aspectos no racionales del comportamiento resulta, pues, que un mismo elemento estructural (control normativo estricto), puede producir, a la vez, efectos funcionales (posibilidad de prever, seguridad en la ejecución) y disfuncionales (rigidez), por lo que a la realización de los fines de la organización se refiere". (Mouzelis, 1975).

"March y Simon (1961), señalaron que la burocracia es un grupo de relaciones entre oficinas y cargos. Los empleados reaccionan con otros miembros de la organización, no como individuos más o menos únicos, sino como representativos de posiciones que tienen derechos especificados. La competencia dentro de la organización se produce dentro de límites muy definidos".

La valoración y los ascensos son relativos a lo realizado individualmente. Esta situación facilita un estado en el que la comunidad de fines, intereses y carácter, aumenta la propensión de los miembros a defenderse entre ellos contra presiones exteriores, lo cual solidifica la tendencia al comportamiento rígido.

Merton señala que en la realidad la insistencia en la conformidad a las normas, en la estricta observancia de las mismas, pueden inducir al funcionario a confundir la verdadera naturaleza de las reglas de procedimientos que de simples medios, pueden

llegar a ser consideradas como fines en sí mismas. En tales casos, los aspectos formales e instrumentales de la tarea burocrática resultan más importantes que los sustantivos (el buen servicio al cliente), y la eficiencia del sistema total tiene que restringirse en consecuencias. Ante estos aspectos disfuncionales del sistema, se refuerzan todavía más cuando en respuesta a las protestas de los clientes, el burócrata se defiende actuando todavía de manera más rígida y formalista.

La aproximación funcionalista señala que al introducir los aspectos no racionales del comportamiento individual, al nivel de la organización burocrática deja de ser contemplada como una ordenación formal de actividades conscientemente coordinadas y pasa a ser considerada como un sistema social. Un sistema social creado intencionalmente, pero en partes también formado de manera espontánea que surgen de la interacción humana.

El análisis funcional es un estudio sistemático de las relaciones entre las partes de la organización, así como la función que cada una de ellas desempeña con relación al todo. La organización con sus diversos subsistemas están dotados de necesidades (exigencias funcionales), se puede decir que la estructura tiene una función sólo cuando ella contribuye de alguna manera a la satisfacción de una necesidad.

Uno de los rasgos que distinguen las teorías postweberianas es su carácter dinámico y dialéctico, puesto que por sus representantes en el cambio social producido a pequeña escala, y debido a ciertas tensiones y dilemas inherentes a toda organización burocrática.

Es importante distinguir la burocracia de los otros sistemas sociales. En el sistema burocrático se encuentra un mayor grado de intencionalidad, de propósito explícito de modelar sus actividades y fines.

En un modelo dialéctico subyacente a los diversos modelos burocráticos toma diversas formas.

Así ALVIN GOULDNER (1957), ha señalado la naturaleza dialéctica de las reglas burocráticas, para el mantenimiento de la estructura de la organización.

"La elaboración de reglas produce la consecuencia funcional y a menudo involuntaria, de reducir la visibilidad de las relaciones de poder entre burócratas superiores e inferiores".

"En un medio donde existen normas democráticas igualitarias (simulación de poder), con normas escritas, donde se reduce la tensión interpersonal y favorece la cooperación. Por otro lado la imposición de reglas presenta un aspecto disfuncional. Es así como la definición por reglas de un comportamiento inaceptable aumenta la conciencia de los empleados en el burócrata a la realización mínima exigida de trabajo que va en decremento de la productividad de la organización". (March y Simon, 1958).

"Selznick (1958), cree que el problema central de la burocracia reside en la necesidad de delegar poder en los subsistemas organizacionales.

La enorme complejidad de las tareas organizacionales, hace inevitable la descentralización y delegación de responsabilidad en los órganos intermedios. Como consecuencia de lo anterior, resulta un desplazamiento de fines, entre el sistema central y sus subunidades descentralizadas.

Por tanto, resulta importante recordar que en el modelo de Gouldner, en donde variables como la fuerte identificación con los fines generales de la organización, manipulación de normas igualitarias o actitudes de los supervisores, pueden actuar contra la espiral de racionalización.

Sin embargo, se puede llegar a al conclusión muy general que todas las reconsideraciones empíricas hechas por los autores modernos modifican radicalmente los hallazgos de los primeros autores.

"Como lo menciona Gouldner, actualmente hay una fuerte reacción en el panorama actual de la literatura sobre la burocracia, donde se acentúa y dramatiza el dominio burocrático con deteriorización de la democracia y la libertad individual"

"Mientras tanto, la burocracia seguirá permaneciendo como un instrumento o se convertirá en el auténtico dirigente, lo cual dependerá de una complejidad de factores". (Mouzelis, 1975).

"Crozier (1974), señala que Gouldner, en su análisis revela las contradicciones del modelo burocrático, distingue la burocracia concentrada en la capacitación y la burocracia de tipo punitivo".

"Pasa rápidamente por encima de la burocracia-capacitación que a nuestro parecer encuentra demasiado apta para liberarse de la disfunción".

El autor señala que su verdadero tema es la burocracia-punición. La mira desde tres ángulos distintos: como un círculo vicioso cuyo centro es la subordinación y el control, como un modo de comportamiento con funciones latentes, y como respuesta a una situación accidental pero necesaria, la sucesión.

Todas las organizaciones modernas deben enfrentarse con problemas de sucesión, pero presentan considerables diferencias verdaderamente desmedidas en materia de disfunciones.

"Gouldner ha sabido demostrar por una parte que la punición funciona en ambos sentidos, es decir, que la reglamentación burocrática es utilizada por los obreros tanto como por el orden jerárquico, y por otra parte, que la existencia de reglas cuya aplicación puede suspenderse, constituye pues un excelente terreno de negociaciones y un instrumento de poder para los dos bandos". (Crozier, 1974).

"Crozier (1974), considera el análisis de Gouldner como estático".

"A lo sumo podría considerársele cíclico alternando las fases de burocratización con las de repersonalización de las relaciones humanas como accidentes de sucesión".

Además señala que a los estudios de Selznick no le interesa el campo de Merton; no le interesa tanto la jerarquía de las tareas ni el régimen de control y previsión a la que da lugar sino otros de los elementos del "tipo ideal" de Weber: la capacitación o condición de experto.

Selznick demuestra que el mismo círculo vicioso de disfunción puede desarrollarse en el nivel de la capacitación y especialización.

Selznick no se conforma con ampliar el posible campo de acción del esquema burocrático. Promueve así, un nuevo problema, la participación y el poder.

"Verdad que sólo la enfoca a propósito de la solución que debe darse a las dificultades y no como fuente misma de éstas, lo cual redundaría en cuestionar el cuadro weberiano, y él no deja en ningún momento de expresar su adhesión".

"Si se quiere ir más lejos, no se puede menos que admitir que los miembros de una organización no son sólo pacientes de motivaciones efectivas, sino que actúan como seres autónomos, con estrategias propias, es decir, que debe cedérsele todo el lugar que merecen a los problemas de relaciones de poder". (Crozier, 1974).

FENOMENO BUROCRATICO DE CROZIER

Michel Crozier (1971), realizó un ensayo sobre las tendencias burocráticas de los sistemas de organización modernas y sus relaciones con el sistema social y cultural.

Estudió el comportamiento de empleados y funcionarios de 2 administraciones francesas; al respecto, nos dice que el fenómeno burocrático, no es la prefiguración del porvenir sino un legado paralizante del pasado. Rutina y rigidez se desarrollan en un ambiente de relaciones de autoridad demasiado opresivas, dentro de la cual los empleados no tienen otro recurso de defensa.

Crozier (1974) considera importante analizar las grandes líneas de evolución de las teorías sobre la burocracia y así poder señalar el momento de la discusión en la que quiere introducir sus propias reflexiones.

De esta manera analiza y hace una severa crítica a los autores modernos sobre la burocracia.

"La mayoría de la literatura postweberiana cree que el desarrollo de las organizaciones burocráticas responde al advenimiento de la racionalidad en el mundo moderno, y que la burocracia es por ese hecho intrínsecamente superior a todas las demás formas de organización posibles".

"Muchos autores consideran a las organizaciones como especie de leviatanes por cuyo medio se prepara la esclavización del género humano. Pero cualquier resultado que se llegue a descubrir, creen simultáneamente en la superioridad de la racionalidad burocrática en cuanto a la eficiencia y en los peligros que encierra para los valores tradicionales de la humanidad".

También señala que el pensamiento occidental ha estorbado cualquier análisis positivo que haya querido hacer y que se ha permitido que se difunda una visión catastrófica de la evolución.

Alvin Gouldner observa con mucha razón "esos pensadores están tratando de resucitar la "ciencia lúgubre" de comienzos del siglo XIX (la economía política), en lugar de decirnos cómo podrían corregirse los defectos de la burocracia, se contentan con decirnos que la burocracia es inevitable".

Crozier señala que el pesimismo catastrófico del pensamiento revolucionario occidental obedece, a que no se han desprendido verdaderamente aún del modelo mecanicista de análisis de la conducta humana que usaron Taylor y sus discípulos.

"El progreso decisivo se cumplió cuando Merton, Gouldner y Selznick comenzaron a cuestionarse sobre la perfección del "tipo ideal" y a preguntarse basándose en datos empíricos si en los hechos y fuera de temores y resistencia provocados por el cambio habría un estrecho vínculo entre la "eficacia organizativa" y la robotización del individuo".

"Las teorías de las "consecuencias inesperadas" motivó a la idea de que los rasgos rutinarios y opresivos de la burocracia podían deberse en la realidad a la resistencia que el ser humano opone al esquema mecánico que se le impone, y constituir elementos de una especie de "círculo vicioso" en que la propia resistencia concluye por acrecentar la opresión del esquema contra el que se levanta". (Crozier, 1974).

"Además indica que para zafarse de la contradicción habría que demostrar cuáles son las condiciones de desarrollo y los límites de esas disfunciones burocráticas generadoras de rutina y opresión e investigar en qué medida el desarrollo de la burocracia se halla afectado por ello como organización racional".

Crozier (1969), hace una crítica a las investigaciones realizadas sobre la burocracia de Merton, Gouldner y Zelnick, y nos dice:

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

"Las contribuciones se apoyan en las teorías sobre la conducta humana, mismas de que se sirvieron los investigadores en tiempos de las relaciones humanas. No se puede menos que admitir que los miembros de una organización no son sólo pacientes de motivaciones afectivas, sino que actúan como seres autónomos, con estrategias propias, es decir, debe cedérseles todo el lugar que merecen a los problemas de relaciones de poder, que no son sino consecuencias operativas".

Además señala que se llame "régimen burocrático de organización" a todo sistema organizativo en que el circuito de errores-informaciones-correcciones funcione mal, y en que por esa causa no pueda haber rectificación y adaptación rápida de los planes de actividad según los errores cometidos. En otras palabras organización burocrática será la que no llegue a corregirse en función de sus errores.

"Los modelos de actividad burocrática a que obedecer, como son la impersonalidad de las reglamentaciones y la centralización de las resoluciones, están de tal modo estabilizadas que se convierten en parte integrante de su equilibrio interno, y cuando una regla no permite efectuar las actividades prescritas de manera adecuada, la presión nace de una situación así disfuncional no concluye en el abandono de tal regla, sino por el contrario en su ampliación y fortalecimiento".

De esta manera el autor señala cuatro rasgos esenciales que permiten que nos demos cuenta de la rigidez de las conductas: la extensión del desarrollo de las reglas impersonales; la centralización de las decisiones; el aislamiento de la presión del grupo sobre el individuo; el desarrollo de las relaciones de poder paralelas alrededor de las zonas de incertidumbre que subsisten.

Existen reglas impersonales que delimitan en sus mínimos detalles las diversas funciones y prescriben la conducta que deben seguir los que las van a desempeñar y existen otras reglas

impersonales que rigen la elección de personas que cumplan dichas funciones.

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

"En la práctica, todas las grandes organizaciones y sus miembros disponen de informaciones, por lo tanto de posibilidades de previsión y por último de fiscalización y poder por la sola razón de su lugar en la pirámide jerárquica". (Crozier, 1974).

"El autor señala que dos tipos de poder han de tener siempre tendencia a desarrollarse a partir de las situaciones de incertidumbre que exigen la intervención humana".

Poder experto o perito: es decir, aquel por el que un individuo dispone de capacidad personal para fiscalizar una fuente determinada de incertidumbre que afecte al funcionamiento de la organización.

Poder jerárquico funcional: es decir, el que poseen ciertos individuos por su función dentro de la organización para vigilar el poder del experto y sustituirlo al llegar su límite.

"Como ya hemos observado, cada miembro de la organización, hasta el más humilde dispone de un mínimo de poder sobre las personas cuyo desenvolvimiento depende en algún aspecto de lo que él decida o de su diligencia".

"Ninguna organización puede funcionar sin imponer restricciones importantes al poder de negociación de sus propios medios, sin dar a algunos individuos suficiente libertad de acción para que arreglen los conflictos entre reivindicaciones contradictorias e impongan soluciones que favorezcan el desarrollo del conjunto del organismo".

"Para conseguirlo dispone de dos series de medios de presión: la racionalización o mejor dicho el poder de dictar reglas generales, y el poder de hacer excepciones e ignorar la reglamentación cuando convenga".

"Podemos deducir que a la larga el poder final, el poder de arbitraje y orientación tenderá a asociarse con el tipo de incertidumbre de que más dependa la vida de la organización".

"Muchos autores sostienen que la complejidad de nuestra época, que es técnica, ofrece a los técnicos y los expertos, sean especializados en la técnica o en la conducción de organizaciones, la posibilidad de desempeñar un rol cada vez más considerable y por tal causa, como tecnócratas, están en camino de formar la clase dirigente de un futuro orden feudal".

"El proceso de racionalización les da el poder de que disponen, pero los resultados de la racionalización lo limitan. La aceleración del cambio que caracteriza a nuestra época les hace mucho más difícil que antes resistir a la racionalización, y con el tiempo en contra de su poder de negociación como individuos no puede menos que disminuir".

Situaciones disfuncionales típicas de una organización burocrática:

"Merton sostiene que la disciplina necesaria para obtener en el ambiente burocrático la conducta modelo que se desee, provoca en los funcionarios una actitud ritualista (correspondiente al desplazamiento de los fines), y que la rigidez resultante le hace difícil responder a las exigencias particulares de su tarea y, paralelamente, a nivel del grupo, esa rigidez desarrolla el espíritu de casta, abriendo una brecha entre el funcionario y el público". (Crozier, 1974).

Tal análisis se apoya en el siguiente postulado implícito: la rigidez de la conducta, la dificultad de adaptación y los conflictos con el público aumentan la necesidad de control y reglamentación; tanto es así que las consecuencias inesperadas y disfuncionales del modo de actuar burocrático tienden al fin a volverlo más opresivo.

"Para Selznick, la presión burocrática es intrínseca y el problema que quiere tratar es el del valor de los esfuerzos que se hagan por substraerse". (Crozier, 1974).

Selznick, demuestra que el mismo círculo vicioso de disfunción puede desarrollarse en el nivel de capacitación y la especialización.

Selznick (1958), analizó el problema del control, analizando 2 medios: el mecanismo de la cooperación, que consiste en que participen del poder de decisión los representantes de los intereses especiales y los de los grupos de expertos y el adoctrinamiento ideológico, gracias al cual se obtiene un mínimo de lealtad en todos los peldaños de la escala. La burocracia desde esta perspectiva, aparece más complicada que en Merton. La rigidez burocrática se manifiesta así en la lógica de la descentralización por funciones, como la de la concentración.

"Para Gouldner, el círculo vicioso burocrático nace de un problema de control y supervisión. Las un problema de control y supervisión. Las impersonales reglas burocráticas reducen las tensiones causadas por la subordinación y el control pero, al mismo tiempo, percipen las tensiones que obligan a recurrir a la subordinación y el control. Especialmente, dan fuerza a la endeble motivación de los trabajadores que había provocado un control más estricto". (Crozier, 1974).

Crozier señala que la principal debilidad de las teorías sociológicas sobre la burocracia se debe a que tratan de explicar el desarrollo y mantenimiento de los procesos "burocráticos" sin tener en cuenta los problemas de gobierno, que de todas maneras plantea el funcionamiento de una organización y a los cuales responden esos procesos burocráticos".

"Esto significa que toda organización, cualquiera que sea su estructura, objetivo e importancia, requiere de sus miembros una conformidad, mayor o menor, pero siempre considerable, y obtenida en parte por compulsión, en parte apelando a la buena voluntad. La manera de conseguir esa conformidad indispensable constituye siempre el problema fundamental para el gobierno de una organización".

Las organizaciones modernas están en mejores condiciones para tolerar la desviación y los compromisos parciales. Su gobierno no puede basarse en medios indirectos de orden racional. La organización de los circuitos de producción, la disposición técnica de los puestos de trabajo, los estímulos económicos y eventualmente los cálculos racionales más complejos han concluido por adquirir más importancia que las otras usuales compulsiones y las ideologías de hermandades y castas.

"Los subordinados aceptan el juego que se les impone, pero hasta donde les sea posible utilizarlo en su propio interés y aprovecharlo".

"Ninguna organización puede sobrevivir si no se conserva flexible y capaz de adaptación".

Crozier (1974), señala que la necesidad de ser flexible, tiene que pesar en la elección del modo de gobernar, oponiéndose a todo concepto mecanicista del funcionamiento de una organización.

"En cualquier organización se encuentra con igual fuerza la tendencia a escapar de la realidad. Es una tentación a la que todas las organizaciones sucumben, por lo menos parcialmente, y corresponde con exactitud al fenómeno burocrático".

"Reglamentaciones impersonales que eliminan en forma arbitraria las dificultades, una centralización que impide conocer suficientemente los hechos, son otros tantos medios burocráticos de estorbar las adaptaciones y los cambios, que de otro modo se mostrarían inevitables".

RESISTENCIA AL CAMBIO

Toda organización cualquiera que sea su función, fines y ambiente, debe encarar transformaciones que se ven forzadas por fuera y por dentro.

En el marco del desarrollo de las organizaciones ha sido Bennis (1973), quien más elaboró las críticas a las llamadas organizaciones burocráticas. Según él la sociedad contemporánea traerá consigo la desaparición de la burocracia debido, principalmente, a cuatro amenazas en contra de ellas:

A) Cambio rápido e inesperado.- La burocracia es capaz de tratar eficazmente lo rutinario previsible en los asuntos humanos, pero sus reglas y sus rigideces están mal adaptadas al rápido cambio que requiere actualmente el ambiente social.

B) Aumento de tamaño.- Cuando el volumen de las actividades tradicionales de la organización no es suficiente para sustentar el crecimiento del desarrollo, esta alcanza un gran tamaño que casi siempre introduce un elemento de alta complejidad.

C) Creciente diversificación.- La complejidad de la moderna tecnología requiere mucha armonía actividades y las personas con diversas capacidades y con alto grado de especialización.

D) Cambio en el comportamiento de los directivos.- Este cambio es, básicamente, una amenaza psicológica y es muy sutil pero perceptible; al parecer se presenta por las causas siguientes.

- Se está presentando un nuevo concepto del hombre, basado en el conocimiento de sus muy complejas y cambiantes necesidades.
- Está apareciendo un nuevo concepto de poder, basado principalmente en la razón y en la colaboración más que en la conherción.
- Está surgiendo un nuevo concepto de los valores organizacionales basado en ideales más humanísticas y democráticas.

Según Bennis (1973), esta necesidad de humanizar a la organización y de utilizarla para el crecimiento personal y al autorrealización, ha servido como un verdadero impulso hacia el cambio de valores. Este aspecto también tiene que ver con el hecho de que el hombre siempre ha buscado conocerse asimismo y a usar la razón para ampliar sus posibilidades y sus capacidades. Este autoanálisis se extiende hasta los sistemas sociales más grandes y complejos como las organizaciones.

Por otro lado, el análisis contemporáneo de las organizaciones burocráticas permanentemente encontrar diversas consecuencias que se producen precisamente como consecuencia de sus características. Entre estas podemos mencionar las siguientes:

- No propicia el progreso personal y el desarrollo de personalidades maduras.
- Estimula el conformismo y el " Pensamiento Grupal ".
- No prevee mecanismos de manejo de conflictos y diferencias entre rangos jerárquicos y grupos funcionales.
- Los recursos humanos se despardician debido a la desconfianza y a los temores interpersonales.
- La comunicación de ideas innovadoras se obstruye debido a las divisiones jerárquicas.
- Influye en la estructura de la personalidad de los individuos, al condicionarlos en el esquema del hombre organización.

Crozier (1974), dice que un sistema de organización cuya principal característica es la rigidez no puede adaptarse fácilmente al cambio y tiende a resistirse a cualquier modificación.

Las transformaciones pueden ser graduales y casi constantes si los agentes de la organización que tengan conciencia de su necesidad por su experiencia directa pueden innovar por su cuenta u obtener de las autoridades competentes que lo hagan.

"Las organizaciones burocráticas no dejan tales iniciativas en manos de personal jerárquico menor y se las arregla para que los centros de decisión estén bien lejos de todo contacto con los problemas concretos". (Crozier, 1974).

"Un sistema burocrático por lo tanto no admite el cambio, si no se ha producido disfunciones tan graves que no pueda hacerles frente".

"La rigidez burocrática no puede mantenerse más allá de ciertos límites, ni sus disfunciones pueden reforzar los círculos viciosos que las engendran sino dentro de cierto margen".

El autor señala "nuestro análisis sugiere lógicamente que en una organización los cambios han de operarse de arriba hacia abajo y han de ser universales, es decir, referirse al conjunto en bloques".

Para que se produzca el cambio se esperará a que la disfunción que lo exija esté a punto de amenazar la estabilidad de la misma organización.

"Hasta se podrá decir que muy a menudo el cambio tendrá como primera consecuencia un aumento de centralización, pues no podrá producirse sin quiebra de los privilegios locales favorecidos por la inadecuación de las reglamentaciones".

"Por las dilaciones inevitables, por la amplitud que debe vestir por las resistencia que debe vencer, todo cambio es para una organización burocrática una crisis necesaria y profundamente sentida para los que la sufren". De donde surge el ritmo esencial que caracteriza a una organización burocrática, es la alteración de largos períodos de estabilidad y cortos períodos de crisis y cambios".

PERSONALIDAD BUROCRATICA

Se ha considerado a la personalidad burocrática principalmente por "el ritualismo".

Al respecto Merton (1958), señala que el ritualismo se caracteriza por la ignorancia o rechazo de los fines generales y concretos de la actividad respectiva y la primicia otorgada a los medios encargados en las instituciones.

El autor señala que la formación y el aprendizaje que hace el burócrata es en realidad una deformación que termina por crear una incapacidad permanente.

Crozier (1974), señala que existe una categoría que parece habérsele olvidado a Merton, y es la sumisión, la identificación del individuo con el poder de otro grupo, conducta que no merece ser olvidada.

La noción de retirada es la primera en aparecer como indispensable para explicar el juego de las conductas en un burócrata. El modelo de impersonalidad y centralización característico del sistema burocrático favorece el desarrollo de abundantes presiones convergentes en un sentido. Por una parte, priva a los miembros de la organización de la posibilidad de pensar de modo diferente en las decisiones que se tomen y, por otra parte, les exige solo una conformidad relativamente superficial.

Merton hizo una categoría suplementaria en su paradigma, no falta en un régimen burocrático. Si se estudian las motivaciones de los burócratas, parece por el contrario constituir uno de los polos a que se remiten, pues la sienten como única realización de sus anhelos, único éxito digno de pelear por él. (Crozier, 1974).

El ejemplo más típico es el rol del prefecto en la administración de un departamento.

"Los funcionarios superiores o medios son sumamente cautos, tímidos y dóciles. Los funcionarios menores en cambio, si bien se muestran puntillosos "ritualistas", están en el fondo en constante rebelión contra el poder. "Se apegan a la letra del status quo y que resisten de cualquier innovación del prefecto como violación del sagrado orden que deben ellos imponer en público". (Crozier, 1974).

"Junto al funcionario resignado y pasivo podemos admirar al innovador satisfecho y consciente de su importancia de percibir al dócil ayudante penetrado de respeto, contemplar al subalterno ritualista y rebelde". (Crozier, 1974).

Crozier señala, al proceder así hemos sacado a la luz su ineficiencia y las disfunciones provenientes de su rigidez y su tendencia a evadirse de la realidad. Al mismo tiempo hemos sugerido que esos rasgos pueden no ser solamente consecuencia inesperadas sino que puede considerársele como elementos necesarios de un sistema racional de acción cuyos objetivos son obtener un mínimo de conformidad por parte de los miembros de la organización burocrática.

"El fenómeno burocrático parece responder al equilibrio que se establece entre el tipo de control social para mantener la organización como sistema de movimiento y las reacciones del grupo humano que le está sujeto". (Crozier, 1974).

C A P Í T U L O I I I

LA BUROCRACIA MEXICANA

Para poder hablar de la burocracia mexicana, es necesario conocer de antemano los antecedentes históricos que dieron origen a esta estructura, ya como jerarquía social dentro del Estado.

Analizando el desarrollo capitalista del Estado mexicano, nos damos cuenta que este se inicia a mediados del siglo XIX.

Este surgió en la época de Juárez, en donde se impusieron cambios en la estructura del poder en México.

En esta etapa se exige una transformación de carácter político en el aparato administrativo. En principio se "sanciona la igualdad política de los ciudadanos y la libertad de pensamiento y de cultos".

Se concibe al individuo como el principio rector de la sociedad, mientras que el Estado, debe limitarse a garantizar y a promover los intereses de los particulares. Divorcia a la iglesia del Estado. Adopta la forma de una república democrática, representativa y federal. Por ende, afirma que la soberanía de los Estados debe ser celosamente respetada y que la división de poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, se encargará de mantener un equilibrio dentro de la administración.

Sostiene que el libre cambio en lo interno y en lo externo, debe implantarse, y que ciertas formas de propiedad como la de la Iglesia, y de las corporaciones indias serán disueltas, para dar lugar a la mediana propiedad privada, considerada como garantía de la democracia política. Declara además, que las diferentes combinaciones de trabajo obligatorio, gratuito o forzado deben desaparecer y ser sustituidas por una fuerza libre de trabajo que opere dentro de un mercado competitivo.

Estos cambios como se dijo, culminaron en reformas constitucionales, los cuales protegían y legalizaban la propiedad privada otorgando en general la garantía formal que requería el proceso de desarrollo capitalista en México.

Es así como los miembros del gobierno juarista aprovecharon la instancia jurídico-político existente, para dar lugar a una constitución burguesa y con ella afianzar legalmente al proceso capitalista.

Por tanto, en el espacio histórico que va de 1857 a 1914, y en el cual rige el estado liberal oligárquico, descubrimos dos momentos importantes: uno, en el que se preparan las condiciones para el predominio del régimen capitalista de producción; otro en el que predominio es un hecho. Se puede afirmar que a principios del siglo XX, el capitalismo impera en México.

La siguiente etapa que prosiguió a la Reforma, fue la dictadura porfiriana que prevaleció por espacio de 33 años, (1876-1911). Esta dictadura porfiriana se dedicó básicamente a promover la construcción de la infraestructura necesaria (carreteras, ferrocarriles, plantas eléctricas y obras públicas) para propiciar la penetración del capital extranjero con la idea de desarrollar y modernizar el país. También en esa época se dieron importantes reformas administrativas, básicamente técnicas, parciales y de carácter incremental.

Ante este panorama, en la cual se destaca la ausencia de participación política y las injusticias cometidas en contra de la población nacional con el intento de capitalizar al país y atraer la inversión extranjera, provocaron el surgimiento del movimiento revolucionario popular contra la dictadura de Díaz y los grupos privilegiados que ésta había favorecido, y que se prolongó a lo largo de 7 años, de 1910 a 1917.

Para cumplir los nuevos objetivos del Estado, se hizo necesaria la creación de una nueva y más compleja administración pública tras la triunfante coalición Carranza-Obregón, se organiza a través de la Constitución de 1917 un nuevo modelo capitalista, que es expresión formal del pacto social que impone las condiciones creadas por la revolución. "Conviene insistir, empero, que este acuerdo no sólo surge de la insurrección popular, sino a la vez del aplastamiento orgánico de ésta". (Leal, J.F. 1977).

La Constitución de 1917 plantea un importante avance sobre la ideología liberal tradicional que prevalecía durante el siglo pasado.

Su artículo primero señala que en México "todo individuo gozará de las garantías que otorga la Constitución", y en su artículo número 27 establece la propiedad originaria de la nación

sobre las tierras y aguas del territorio mexicano, reafirmando así las garantías de nacionalidad y de independencia económica que fueron uno de los reclamos principales del movimiento armado de 1912. En este último artículo se apoya el Estado como otorgante de derechos y obligaciones. Por esta razón, el Estado es el que genera la propiedad privada al transmitir el dominio de la riqueza natural a los particulares, pero reservando siempre el derecho de imponerle las modalidades que dicte el interés público.

Así el Estado tiene una amplia capacidad potencial para actuar como regulador de la economía, constituyéndose, con base en su plataforma ideológica, en garantía de los derechos concebidos a los grupos sociales más débiles.

"La intervención del Estado mexicano, como agente responsable del desarrollo económico y social, se institucionalizó en definitiva con la carta de 1917, el ejercicio real histórico, de esta capacidad potencial, ha obedecido tanto a factores políticos como económicos, internos y externos, que le han llevado a dictar medidas para realizar reformas en materia agraria y laboral, así como a crear o mejorar los instrumentos de política fiscal, monetaria o crediticia; y establecer políticas de estímulo a las inversiones y al comercio de acuerdo con las distintas coyunturas que le han planteado el contexto nacional e internacional durante los últimos 50 años". (Carrillo, C.A., 1980).

Por lo tanto, después de la Revolución, la burguesía porfiriana pierde su poder político, y el problema que surge en ese momento es ¿qué fuerza social está en condiciones de sustituirla? Sin embargo, en esos momentos, tanto el campesinado, como el proletariado carecen de una autonomía orgánica ideológica que se refleje en la incapacidad para formar un gobierno. Por lo que corresponde a los sectores radicales de la pequeña burguesía urbana y rural cubrir el vacío dejado por la burguesía porfiriana.

A partir de esta dirección pequeño-burguesa se propicia una burocracia militar y política que en aquellos momentos aparece como la única fuerza capaz de estructurar un nuevo estado.

Con lo anterior, la Revolución queda establecida como "una gran conmoción social, capaz de operar importantes transformaciones en las relaciones, instituciones y estructuras hasta entonces vigentes, pero sin implicar el paso de la dominación del conjunto de la burguesía hacia el proletariado". (Villa, M. 1972).

Más bien el cambio consistió en la constitución de una nueva forma de Estado capitalista; en la reorganización del poder bajo la hegemonía de la burocracia surgida de la Revolución, y en la redefinición de las relaciones entre el bloque en el poder y el conjunto de las clases dominadas.

Conforme se van sentando las bases del nuevo Estado se da lugar a una especialización de funciones dentro de la burocracia en el poder, exigida por la creciente complejidad del aparato estatal. Es así que se van perfilando una rama civil y una rama militar de la burocracia política; las cuales son plenamente diferenciadas pero unificadas por la figura presidencial que encarna la unidad político-militar de la burocracia. Así el Estado se va estructurando y consolidando de manera excesivamente lenta y errática. En efecto, durante el proceso de constitución de hegemonía la burocracia gobernante pasa por serias crisis que ponen en peligro su existencia misma, pero es en el período cardenista del cual surge finalmente una burocracia política firmemente hegemónica y un Estado plenamente consolidado.

Se pueden considerar 3 rasgos distintivos e importantes en lo que se refiere a lo político del Estado, que nace de una gama de intereses contradictorios; la democracia representativa, la dictadura presidencial y el corporativismo. El estado mexicano está formado por una combinación de estos tres elementos, que no tienen el mismo peso, y sobre todo si se les observa a lo largo del tiempo. La Constitución de 1917 sanciona y legaliza por igual estos 3 aspectos de la organización política de México.

La Constitución establece la igualdad de los hombres ante la ley y una serie de garantías individuales, que afirma que la soberanía reside en el pueblo, quien la ejerce por medio de sus representantes electos mediante sufragio, que implanta la división de poderes -ejecutivo, legislativo y judicial-, y concibe al país como una República compuesta de estados libres y soberanos pero unidos por un pacto federal.

Con el documento de Querétaro el presidente de México tiene derecho de iniciar leyes y de emitir decretos, convirtiéndose en otro poder legislativo, además tiene entre sus facultades las de nombrar y remover a las autoridades judiciales. La soberanía de los estados se halla extremadamente limitada por la federación y está sujeta a los poderes discrecionales del presidente.

Finalmente, no por ello menos importantes, los artículos 23° y 127° Constitucionales "otorgan al Presidente de la República facultades casi omnímodas para legislar sobre las relaciones de

propiedad y de trabajo transformándolo en el "árbitro supremo del país". Es así que estas funciones arbitrales son las que dan lugar a toda una estructura corporativa. (Majorie, R. 1934).

Analizando el derecho laboral que tiene su origen en el artículo 123°, reconoce la existencia de las clases que son base de una sociedad capitalista, a la vez propone la vía institucional para mantener regulada la lucha de clases. A través de los tribunales de Conciliación y Arbitraje, se consigue la conciliación de estos intereses encontrados, y se logra esto con el equilibrio de los diversos factores de la producción armonizando los derechos del trabajo con los del capital.

De esta manera el Estado Mexicano no es ninguna parte finalmente independiente, pues su función primordial consiste en "obtener el equilibrio entre los factores de la producción y así garantizar la operación del sistema que es capitalista". Por lo tanto su propósito principal es el de producir y reproducir la dominación del capital; refrendando sus excesos y buscando la conciliación de clases, "la unidad nacional", "el progreso" o "el desarrollo económico" del país. Todo ello, por supuesto a costa de los asalariados. (Leal, J. F., 1975).

Ahora bien, dentro de la legislación laboral, los sindicatos tienen una función muy precisa dentro de la nueva sociedad, y consiste en luchar por los intereses de sus agremiados para obtener el "equilibrio" entre los factores de producción. Es así que el sindicalismo oficial tiene un carácter reformista, delimitado previamente por la ley.

"El estado ejerce sobre los sindicatos un control directamente político de éstos. Los sindicatos al ser introducidos en grandes centrales obreras y al pasar éstas a formar parte del partido del Estado, los sindicatos se convirtieron en organismos de orden público. Con ello se establece la cadena de dominación Estado-Partido-Sindicato, y de esta manera, se formaron las condiciones para que dentro de las organizaciones gremiales cristalizará una burocracia sindical representante del Estado dentro del movimiento obrero". (Padger L.U., 1966).

Esta burocracia sindical constituye una estructura específica al interior de la burocracia política; una esfera del aparato estatal, relativamente automatizada; una red, una suerte de cadena que cruza de arriba a abajo todo el sector de trabajadores sindicalizados. Así el hecho es que las masas obreras han sido encauzadas a organizaciones políticas ajenas a sus intereses, y al servicio de sus enemigos de clase. (Leal J.F., 1975).

Para evitar que el antagonismo irreconciliable de clases sociales devore a la sociedad en una lucha estéril, se propone la intervención de un "árbitro imparcial" que es el Estado y este se encargue de regular el conflicto; y más que el Estado, la burocracia político-militar gobernante.

Así el estado mexicano presente ya en la Constitución de 1917, ha ido desplegando un desarrollo paralelo alcanzado por las fuerzas productivas y por ende de dos clases fundamentales de la sociedad capitalista: la burguesía y el proletariado.

El estado mexicano contemporáneo ha tenido dos etapas claramente diferenciadas; la primera de ellas, la burocracia en el poder y la nacionalización de vitales empresas que estaban en manos imperialistas, remodelando la estructura económica, social y política del país; creando nuevas instituciones consolidando al estado; habiendo obtenido una amplia base social de apoyo, y consiguiendo la aceptación general de la ilusión de que representaban por igual los intereses de los diversos sectores sociales.

Sin embargo, sería ingenuo suponer que el aparato político ha permanecido inalterado en el proceso de estas dos etapas, sobre todo si se toma en cuenta el grado de desarrollo que ha alcanzado el capitalismo en México, así como la estructura de clases que éste ha generado. Hoy en día no se puede hablar de un desarrollo incipiente ni de la burguesía ni del proletariado mexicano; por lo que la burocracia política tiene necesariamente que desempeñar un papel distinto al que hizo anteriormente.

Todo indica que un reajuste del aparato político resulta inaplazable y que los presuntos cambios ocurrirán en el interior del propio aparato y no mediante una transformación completa del medio.

Todos los gobiernos surgidos de la Revolución, han seguido una política tendiente a favorecer al capital, particularmente al nacional y ello dentro de los marcos establecidos por el propio estado. Así el Estado se convierte en empresario público y en elemento clave de la orientación del proceso económico. Su política ha sido consolidar a las grandes empresas monopólicas públicas y a la empresa privada en general. Sin embargo esta política no impidió que se configurara sectores de capital monopolítico-nacional y extranjero- fuera de las tradicionales enclaves y del llamado "sector público".

La creciente complejidad del capitalismo mexicano condujo al fortalecimiento del capital financiero, el cual ha visto aumentada su capacidad para intervenir en la dirección de la política en la misma medida en la que se ha destacado como la fracción más importante de la burguesía.

Como consecuencia de lo anterior se la ha restado autonomía a la burocracia gobernante y al presidente del país que se han visto en dificultades para representar los intereses de conjunto de la burguesía, sin privilegiar a una fracción de la misma. (Stavenhagen, R., 1973).

Esta integración hecha por el aparato burocrático y el capital financiero han provocado como es natural, el descontento de pequeños y medianos capitalistas.

El tránsito a una nueva etapa en el proceso de industrialización, tiende a que el capitalismo mexicano acentúe sus lazos de subordinación del imperialismo estadounidense. Con ello son desplazados del mercado los pequeños y medianos empresarios, incapaces de resistir a la competencia, acelerándose así la capacidad de la industria para absorber la creciente fuerza de trabajo.

La absorción del estado nacional dependiente por las nuevas modalidades del imperialismo, se dio mediante la creación de organismos y agencias multilaterales establecidas por convenio, acuerdos o conferencias de jefes de Estado. Estas organizaciones multilaterales, junto con otras, expresaban la reestructuración de las relaciones entre los estados capitalistas y buscaban la reconstrucción de los sistemas económicos afectados por la guerra.

El estado mexicano es un estado capitalista dependiente. Su misión principal consiste en promover el desarrollo capitalista dependiente. Su misión principal consiste en promover el desarrollo capitalista del país dentro de condiciones impuestas por el sistema imperialista. El estado deriva una estructura corporativa y autoritaria, una organización centralizada y discrecional de poderes de hecho garantizada por la misma Constitución Política; un encuadramiento político e ideológico de las masas trabajadoras, con posibilidades represivas, casi ilimitadas, y una burguesía que no podido arribar a la hegemonía política, ni gobernar por medio de sus representantes directos, sino que despliega y realiza sus intereses a través de una burocracia política, encargada de hacer funcionar a la institución estatal, de enfrentar a las masas y de reajustar constantemente el desarrollo capitalista de México a las exigencias metropolitanas. (Leal, F., 1975).

ORGANIZACION POLITICO-ADMINISTRATIVA DEL ESTADO

En el Congreso Constituyente de 1916-1917, residen las bases orgánicas del supremo poder Ejecutivo de la Unión. Este se halla depositado en un solo individuo, quien lo ejerce por 6 años, estando prohibida su reelección. La persona que ocupa ese puesto, tiene amplias facultades para nombrar y remover libremente a los secretarios de estado, al Procurador General de la República, a los gobernadores del territorio del Distrito Federal, al Procurador General de Justicia del Distrito Federal y territorios federales y a los demás empleados del gobierno federal cuyos nombramientos están determinados en la Constitución o en las leyes reglamentarias.

El presidente de México también puede nombrar a los Ministros de la Suprema Corte de Justicia, a los Agentes Diplomáticos, a los altos mandos del Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea, así como a los empleados superiores de Hacienda. El presidente del país también está facultado para iniciar leyes, emitir decretos y disponer de la totalidad de las fuerzas armadas, de las cuales es considerado como jefe nato.

Además, extralegalmente, y a través del partido de estado - Partido Revolucionario Institucional-, el Presidente de la República nombra a los Diputados, Senadores y al Congreso de la Unión; a los Gobernadores de los Estados; a los Presidentes Municipales de las ciudades más importantes y quien le sucederá en la presidencia.

En la práctica el partido oficial es un dependiente informal del Ejecutivo, Así el sistema político asume la forma de una serie de círculos concéntricos en cuyo foco se encuentra el Presidente de México. (Leal F., 1975).

En cuanto a su estructura administrativa, la Administración Pública Mexicana comprende tres grandes planes: las secretarías, los departamentos de estado y los organismos gubernamentales que tienen un estatuto empresarial. Estos últimos están bajo la supervisión de varias secretarías, pero gozan a la vez, de un menor o mayor grado de autonomía respecto a jerarquía gubernamental centralizada. Forman parte del sector público: los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal mayoritaria, las empresas de participación estatal minoritaria, y los fideicomisos públicos. El presidente es quien nombra a los titulares y directivos de dichas entidades, por lo cual el control del titular del Ejecutivo sobre los mismos, es potencialmente completo.

El 1° de enero de 1994 entró en vigor el Decreto de Reformas y Adiciones a la Ley Orgánica, en el cual el Poder Ejecutivo de la Unión queda constituido por las siguientes dependencias:

- Secretaría de Gobernación.
- Secretaría de Relaciones exteriores.
- Secretaría de la Defensa Nacional.
- Secretaría de Marina
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
- Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Secretaría de Desarrollo Social.
- Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Salud.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Secretaría de la Reforma Agraria.
- Secretaría de Turismo.
- Secretaría de Pesca Ganadería y Medio Ambiente.
- Departamento del Distrito Federal.

Es así que con la creación de los departamentos administrativos y con apoyo en la Constitución de 1917, es en este siglo en donde se realiza la primera transformación sistemática global del Ejecutivo Federal con la idea de hacer frente a las nuevas exigencias sociales.

EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PUBLICO

El proceso de Reforma Administrativa no es un fenómeno de naturaleza mecánica; se basa fundamentalmente en valores humanos y exige ciertos comportamientos (decisiones, apoyo, asignación de recursos, actitudes participativas e innovadoras y buena voluntad de la opinión pública entre otras). Debe por lo mismo señalarse con claridad los beneficios directos que pueden esperar los seres humanos que participan en este esfuerzo, así como las responsabilidades que a cada quien, y a cada nivel habrán de corresponder. (Carrillo, C.A., 1980).

Los Recursos Humanos se encuentran en el centro mismo de la administración pública. Una administración creciente demanda más personal; mientras más compleja se vuelva, demandará más personal especializado. Este personal puede no siempre estar disponible y entonces se vuelve necesario contar con reformas y programas extensivos de adiestramientos.

Es así que los programas de Reforma Administrativa se han planteado objetivos orientados a atender demandas específicas planteadas, con el fin de contar con una mejor administración pública que permita:

- a) A los responsables de las instituciones públicas, contar con estructuras y sistemas que les permitan el mejor cumplimiento de los objetivos y programas que tienen encomendados, aprovechando al máximo los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta, fortaleciendo la coordinación, la participación y el trabajo en equipo.
- b) A los trabajadores al servicio del estado, desempeñar sus actividades al amparo de un sistema personal moderno y equitativo que tomando en cuenta sus conocimientos, aptitudes y antigüedad se preocupe por generar en los servidores públicos la actitud y preparación que reclama el actual desarrollo del país. (Carrillo, C.A., 1980).

Ahora bien, mediante la reestructuración del sistema de administración de recursos humanos del sector público, se busca resolver de manera integral la problemática de la administración y el desarrollo de los recursos humanos del sector público, mediante sistemas de planeación de recursos humanos, empleo, capacitación y desarrollo del personal, administración y sueldos, salarios, prestaciones y servicios, relaciones laborales e información para la toma de decisiones.

Sin embargo los objetivos de la administración de los recursos humanos no están claramente definidos, ya que se carece de una política de personal congruente que estén al servicio de los derechos y demandas que exigen las dependencias públicas.

Según Carrillo Castro (1980), estos factores provienen esencialmente de 2 causas fundamentales:

- a) Problemas de carácter estructural.
 - b) Resistencia debidas a actitudes o aptitudes humanas inadecuadas.
- a) Entre los problemas estructurales se pueden mencionar:

1. Falta de un programa de desarrollo nacional.- Si la Reforma Administrativa no cuenta con un programa formal de desarrollo, se corre el riesgo de que las acciones específicas de reforma administrativa ni siempre se oriente en función de las prioridades que deberían surgir del plan de desarrollo.

2. Carencias de un mecanismo efectivo de compatibilización de las reformas individuales.- Al no existir un programa de desarrollo que establezca las prioridades, resulta todavía difícil someter las reformas incrementales y técnicas, que genera el programa de Reforma Administrativa dentro de cada dependencia a un procedimiento de compatibilización.

3. Agudización de las desigualdades entre las instituciones públicas.- Se corre un gran riesgo de que las diferencias y desequilibrios estructurales existentes entre distintas entidades - técnicas y de recursos- pudieran provocar que las estructuras más anacrónicas y relativamente más deficientes sean las más limitadas en sus intentos y posibilidades de reforma.

4. Aumento en la duplicación de responsabilidades.- La multiplicidad y concurrencia de funciones que caracterizan la acción administrativa, propician que las estructuras relativamente más eficaces y con mayores recursos intenten colmar los vacíos o inacciones que por falta de recursos dejan las menos eficaces aunque cuenten con las facultades formales para ello, incrementándose así las desigualdades que se pretenden corregir.

5. Insuficiencia de los recursos que requieren las tareas de Reforma.- No se cuenta todavía con suficientes recursos humanos preparados y con experiencia para apoyar en todos los campos el actual programa de Reforma. A esta insuficiencia de recursos humanos se agrega en ocasiones la dificultad que hay en algunas instituciones para establecer o integrar adecuadamente sus instrumentos orgánicos de reforma por falta de recursos financieros, de espacio o de equipo suficiente.

6. Mecanismos de decisión excesivamente centralizados.- La tradición burocrática se ha caracterizado por el profundo arraigo de la centralización de las decisiones y el crecimiento incremental de los tramos de control, y por lo general, a los más altos funcionarios, las concentración de los asuntos de rutina, les impide dedicar el tiempo suficiente a la programación y evaluación de sus tareas y sobre todo a los programas de Reforma Administrativa.

- b) Las principales resistencia humanas que se han presentado se deben básicamente a:

1. Falta de información.- La incertidumbre o la ignorancia respecto a los objetivos, los medios, la metodología y la estrategia del actual programa, pueden llevar al temor de que la Reforma Administrativa solo es un pretexto para ceses masivos de personal, buscando "economía o eficiencia".

2. El estilo tradicional de administración.- La estructura tradicional centralizada, favorece la subsistencia de un estilo de dirección predominantemente paternalista. Y ello impide la conveniencia de delegar funciones porque los jefes creen que con ello pierden "autoridad y control".

3. El excesivo congestionamiento de los altos niveles.- En algunas dependencias los más altos funcionarios se ven recargados de decisiones rutinarias la cual impide tener tiempo suficiente para hacerse cargo de los problemas de la Reforma, y por otra parte, ocupan un número excesivo de posiciones ejecutivas o directivas.

4. Actitudes no participativas.- El no delegar responsabilidades en niveles inferiores, aunado a la inercia burocrática, se generan actitudes no participativas en los niveles medio y operativo del sistema y origina indiferencia hacia los esfuerzos reformadores, así como reticencia para asumir responsabilidades.

5. Persistencias de expectativas negativas tradicionales.- Para justificar las actitudes no participativas y de forzar la inercia del sistema, se originan rumores y desconfianza que se traducen en frases tales como: "nunca se podrá acabar con el burocratismo", "siempre privará la improvisación", "es posible acabar con la corrupción", entre otras.

6. Existencia de intereses creados.- Finalmente debe presentarse también la posibilidad de la resistencia u oposición franca a las reformas, cuando estas afectan los privilegios o intereses creados de diversas personas o grupos que pueden estar tanto dentro, como fuera de la administración. En estos casos solo opera la franca decisión gubernamental de no aceptar intereses individuales sobre los colectivos y enfrentarse con determinación a estos obstáculos.

Se puede decir que las disposiciones legales vigentes son adecuadas en lo general. Sin embargo, hoy en día se carece de un órgano normativo central que especifique los lineamientos básicos conforme a los cuales debería llevarse a efecto esa política contenida en las disposiciones reglamentarias de todas la dependencia y que preste la asesoría necesaria al Ejecutivo Federal en esta materia.

Las instituciones del sector público no han sabido aprovechar de la manera racional y eficiente las aptitudes de los Recursos Humanos y ello les ha impedido desarrollar sistemáticamente su capacidad potencial para lograr un mejor desempeño laboral, tampoco disponen en todos los aspectos para satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo las necesidades de la administración gubernamental.

Es así que el gobierno aún no conoce la magnitud, la capacidad y las características actuales y potenciales de la fuerza de trabajo que esta a su servicio, y por ello, que el desconocimiento de una buena planeación, organización y control de los recursos humanos del sector público, no permite determinar si los requerimientos ocupacionales actuales por niveles y posiciones individuales estén adecuada y aceptablemente satisfechos, y menos aún se conocen las necesidades inmediatas y futuras del personal.

Por ello, "para tener Recursos Humanos que sepan hacer su trabajo, son necesarios buenos procedimientos de reclutamiento y selección que proporcionen gente idónea y capacitada, completando la tarea con buenos programas de enseñanza para los empleados en servicio".

Pero el problema central de la moderna administración del personal es lograr que el empleado quiera cumplir su tarea con la máxima eficiencia y coordinadamente con los demás. Por ello, existen técnicas que tienden a "motivarlo" adecuadamente para desarrollar habilidades dentro de un trabajo en equipo y con la mayor productividad". (Carrillo, C.A., 1980).

"Esto se logra cuando el empleado no ve su trabajo como instrumento de servidumbre, sino cuando representa a sí mismo un medio de satisfacer tanto sus necesidades materiales como sus más justas aspiraciones humanas". (Duhait, K.M., 1972).

Tras el análisis mencionado, volvemos a retomar el término "burocracia". En las ciencias sociales parecen perfilados por lo menos 3 acepciones. Al respecto Crozier(1974), señala que: La primera y más tradicional responde a un concepto de la ciencia

política; la burocracia es el gobierno por medio de oficinas, es decir, un aparato de estado constituido por funcionarios nombrados directamente, no elegidos, organizados jerárquicamente y dependientes de una autoridad soberana; el poder burocrático en esa acepción implica el reinado del orden y la ley, pero al mismo tiempo un gobierno sin participación de ciudadanos.

La segunda acepción proviene de Max Weber y le han empleado sobre todo sociólogos e historiadores.

Para quienes adoptan este uso, burocratización es la racionalización de las actividades colectivas, manifiesta entre otras cosas a la concentración desmedida de las unidades de producción y, en general, de todas las administraciones y en el desarrollo dentro de ellas de un sistema de reglas impersonales, tanto en lo que se refiere a definición de funciones y distribución de responsabilidades como a ordenamiento de las carreras. La tercera acepción responde al uso de vulgar y popular de la palabra burocracia, que evoca la lentitud, la pesadez, la rutina, la complicación de procedimientos, la inadaptación de los organismos "burocrático", a las exigencias que deberían satisfacer a las frustraciones consiguientes en las personas que lo componen, y en quienes deben utilizar sus servicios y los padecen. Las tres acepciones se vuelven difíciles de distinguir a causa de que los tres fenómenos que traducen tienen algo de común.

En el caso que nos interesa -aspecto burocrático del funcionamiento de las organizaciones del sector público-, será dar entrada a un mayor número de datos en esquema tradicional sacado de Max Weber.

A partir de observaciones en cuanto a un sector público, podemos encontrar cuatro rasgos que permiten darnos cuenta de la rigidez de las conductas observadas.

"La primera se refiere a la extensión del desarrollo de las reglas impersonales; la segunda, se refiere a la centralización de las decisiones; la tercera, se refiere al aislamiento de cada extracto o categoría jerárquica y al acrecentamiento concomitante de la presión del grupo sobre el individuo, y la cuarta se refiere al desarrollo de las relaciones de poder paralelas alrededor de las zonas de incertidumbre que subsisten". (Crozier, 1974).

A continuación explicaremos estos cuatro puntos:

1. Extensión del desarrollo de las reglas impersonales.

Esto significa que para que un trabajador pueda tener derecho a otra categoría jerárquica, o al de la antigüedad dentro de cada categoría para distribución de puestos, los traslados de un puesto a otro y los aumentos de sueldo. La personalidad del candidato, los resultados de su trabajo, su eficiencia, su capacidad creadora o innovadora no son tomadas en cuenta para lograr el progreso del trabajador.

2. La centralización de las decisiones.

La centralización es un segundo medio de suprimir el arbitrio personal, el poder discrecional de un ser humano dentro de una organización. Por lo cual podemos ver que existe una mayor rigidez en este segundo aspecto, ya que los que toman las decisiones y que se encuentran a un nivel superior jerárquico no conocen directamente los problemas y necesidades de la organización; pero los que están en el terreno y conocen los problemas y las necesidades carecen del poder para realizar las adaptaciones y experimentar las innovaciones.

3. Aislamiento de cada categoría jerárquica y presión del grupo sobre el individuo.

Aquí nos damos cuenta que dentro de una organización burocrática que cada categoría jerárquica, cada estrato, se hallará completamente aislado de los demás, tanto superiores como subordinados, de esto se deriva una escasa comunicación entre estos y dará ocasión a que no se formen grupos o bandos en los que participen miembros de varios estratos.

4. Desarrollo de las relaciones de poder alrededor de las zonas de incertidumbre que subsisten.

Por mucho empeño que se ponga, no se podrá eliminar todas las fuentes de incertidumbre aún multiplicando las reglamentaciones y acrecentando la centralización. En torno a las zonas de incertidumbre subsistentes se desarrollan relaciones de poder paralelas, y con ellas fenómenos de dependencia y conflictos. Los individuos o los grupos que controlan una fuente permanente de incertidumbre, en un sistema de relaciones y actividades en que la conducta de cada una pueda preverse con anticipación, dispondrán de un determinado poder sobre aquellos cuya situación pueda afectarse por tal incertidumbre, y es así que ciertos grupos mantienen

privilegios exorbitantes en un ambiente donde precisamente la regla es de igualdad.

"Podemos mencionar que un régimen de organización burocrático es un sistema cuyo equilibrio descansa en la existencia de una serie de círculos viciosos relativamente estables, que se desarrollan a partir del clima de impersonalidad y centralización y en donde el factor humano en indole activa busca de todas maneras y en toda ocasión sacar el mejor partido posible de todos los medios de que pueda disponer". (Crozier, 1974)

Debido a una deficiente aplicación de los sistemas administrativos burocráticos se han creado diferentes vicios y disfunciones y factores negativos para la autorrealización del personal.

Por la naturaleza rutinaria de las funciones burocráticas se elimina en gran parte la autosatisfacción del empleado gubernamental, ya que a su trabajo no le puede dar la importancia que tiene, además considera que su trabajo es inútil porque éste consiste en un enorme volumen de formatos y papeles que el servidor público ha de procesar y en el mejor de los casos irán a formar parte de archivos.

Son factores que proporcionan las llamadas conductas "burocráticas".

- El escalafón por antigüedad.
- La falta de oportunidad para administrar reforzamiento social (dadas las pocas ocasiones de interrelación entre los jefes y subordinados).
- La falta de un buen sistema de incentivos.
- El oficialismo (para todo trámite por sencillo que éste sea se requiere un oficio).
- La ausencia de un control directo del jefe sobre sus subordinados.
- El carácter político de todos los factores involucrados en la burocracia.
- La inseguridad en el trabajo, como consecuencia de cambio de sexenio.
- La rutina de las funciones.
- La escasa trascendencia de la intervención del empleado.
- Lo reducido del campo de desarrollo.
- El favoritismo en los ascensos para los cuales no se considera relevante la eficiencia del empleado.
- El escaso reconocimiento a la labor desarrollada.

- La corrupción dado el tipo de funciones que se desempeñan (tramitaciones, autorizaciones, etc.)

Todos estos factores de alguna manera influyen en la conducta laboral y familiar del empleado público y han dado lugar a la creación de prototipos de empleados federales.

Ubicación del contexto donde se lleva a cabo el Diagnóstico Organizacional dentro del Sector Público.

La Jefatura de Servicios de Transportes del ISSSTE está integrada por el Departamento de Servicios de Transportes y el Departamento de Mantenimiento de Transportes, los cuales forman parte del sistema de la Jefatura de Servicios Generales de la misma dependencia.

El ISSSTE fue considerado un organismo descentralizado del Sector Beneficio Social, hasta el sexenio pasado; pero con la reestructuración de la política sectorial y ante la complejidad y la diversidad de prestaciones y servicios que otorga como seguros, crédito, servicios médicos, vivienda, servicio de tiendas, actividades culturales, servicios turísticos, guarderías y sus subsistemas de apoyo administrativo y financiero interno, se ha replanteado como un sistema institucional que es coordinado por diferentes sectores, de acuerdo a las funciones de que se trate.

C A P I T U L O I V

EL MODELO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL "DORREG"

A. BASE TEORICA

La evolución y crecimiento de las organizaciones de hoy en día, han originado un decremento en su productividad por un funcionamiento deficiente -o disfuncionamiento- de subsistemas o vectores organizacionales que integran sus procesos funcionales de actividad.

Es por ello que ante tal situación, resulta evidente la necesidad de utilizar un instrumento de Diagnóstico organizacional para conocer y así poder evaluar objetivamente el estado actual del funcionamiento o disfuncionamiento de cada subsistema permanente y de esta manera, facilitar la toma de decisiones y la instrumentación de la intervención, correctiva o preventiva, dentro de un esquema de racionalidad.

El Dorreg fue construido con este fin y su objetivo es proporcionar perfiles organizacionales de los subsistemas considerados diferencialmente y del sistema integral mismo de acuerdo a los vectores organizacionales juzgados como críticos por los responsables de los diversos niveles organizacionales.

El Dorreg fue concebido como un instrumento de Diagnóstico per-se de los vectores sistemáticos que intervienen en el funcionamiento de una organización considerada ésta como un sistema integral global. (Gutiérrez, 1979).

A través de la Técnica Dorreg, se obtiene una descripción de un sistema y su funcionamiento como elementos que conforman el Diagnóstico y como afirma Gutiérrez (1971), el fin general del Modelo Dorreg es el de detectar y discriminar los vectores organizacionales críticos de los subsistemas integrantes del sistema global bajo análisis, sobre los cuales se deberán emprender posteriormente acciones enmarcadas bajo el rubro de intervención.

El Modelo de Diagnóstico se puede ajustar a la estructura particular de cualquier organización, ya sea de servicio o de producción, de iniciativa privada o del sector público.

Además para la obtención de información, el Diagnóstico únicamente considera al nivel directivo o supervisión de la estructura organizacional.

Este modelo se basa en la premisa de que la organización puede ser considerada como un organismo sintético o sistema creado (Faverge, 1963), y que su comportamiento obedece a los principios y propiedades inherentes a la teoría general de los sistemas.

De esta manera, la conducta organizacional tiene expresiones sistemáticas en lo relativo a los principios de integración, subordinación, dependencia, unidad, organización y jerarquía, y a las propiedades de fiabilidad, estabilidad, recuperabilidad y mutabilidad.

En sus diversas aplicaciones, el Dorreg, ha demostrado su capacidad para detectar y discriminar con un alto grado de uniformidad los vectores organizacionales percibidos como críticos y generadores de disfunciones en la organización considerada y sus puntajes referidos a criterio y norma, discrimina con un alto grado de validez de contenido y aparente de confiabilidad intersistemática. Las consecuencias que tiene cada vector corto, mediano y largo plazo en cada subsistema y metas de la organización. (Gutiérrez, 1971, 1979).

B. METODOLOGIA.

El Dorreg consiste en un cuestionario tipo que se adapta a la forma del sistema organizacional considerado. Se aplica utilizando la técnica mixta de entrevista-cuestionario y requiere de dos personas con entrenamiento en entrevistas psicológicas.

1.- Para iniciar la adaptación conformada a la organización del Diagnóstico Dorreg, se analiza el organigrama del sistema a diagnosticar y se delimitan los subsistemas.

2.- Se procede a entrevistar (entrevista abierta) a los niveles jerárquicos responsables de subsistemas claves, quienes definen la problemática en lo general y generan a través del posterior análisis de contenido, los vectores organizacionales relevantes o críticos a nivel organización.

3.- Las definiciones de los vectores organizacionales son convalidadas (técnicas de los jueces) por niveles que proporcionaron la información y por niveles jerárquicos paralelos.

4.- Estas definiciones se escriben en tarjetas del tamaño de la mitad de una hoja (uno en cada tarjeta) y se personaliza el instrumento en función de las características impresas en el organigrama descendente y de los vectores inherentes a esa organización.

El protocolo personalizado implica que a pesar de ser el mismo instrumento que se utiliza a todo lo largo de la organización son exactamente los mismos para todos los niveles,, para cada uno de los responsables sistémicos (rs), el protocolo toma las características únicas de ese nivel, es decir, se pone el nombre y puesto del rs, y el nombre específico de cada subsistema o nivel que depende directamente de él, lo cual lo obliga a reflexionar, a centrarse en su espacio laboral o particularizar la información a subsistemas concretos.

5.- Las sesiones de trabajo requeridas para la aplicación del instrumento, se calendarizan previamente a través del nivel jerárquico más alto y requieren de un promedio de dos horas cada una.

C. APLICACION

Se le presenta al responsable sistémico, el protocolo personalizado y las tarjetas que contienen las definiciones de los vectores organizacionales definidos para esa organización los cuales pueden cambiar de número de organización a organización, pero los contenidos definitivamente son diferentes).

Se le pide que los lea detenidamente y que en función de ellos jerarquice o pondere el sistema global del cual es responsable.

La jerarquización implica poner en primer lugar al vector que represente la mayor problemática para el sistema global (1) y el último lugar (n) al que presente la menor importancia.

En la pregunta 2, se le pide al responsable sistémico que continúe con el mismo procedimiento para evaluar, en base a los mismos vectores, a cada uno de los subsistemas que tienen una

relación de dependencia directa, así como a los niveles que dependen de él en línea descendente.

El Dorreg maneja segmentos comunicacionales con valor de 1, lo cual asegura que la información obtenida sea confiable, ya que esta no es distorsionada por terceras personas, ni por la distancia organizacional, ni por el tiempo.

En los subsistemas que están separados de él por más de un segmento, con valores de 2 o más, lo denominamos nivel y se pide al responsable sistémico que lo considere globalmente.

La pregunta 3 obliga al responsable sistémico a concretizar los contenidos particulares de cada vector, en cada subsistemas o nivel considerado. Además debe señalar el grado de urgencia que requiere cada carencia, el funcionamiento del sistema bajo ponderación, es decir, el grado de urgencia con que es necesario intervenir.

De acuerdo a la teoría general de sistemas, en lo que a principio de integración se refiere, un sistema es un todo indisoluble que se integra de partes interrelacionadas, interactuantes e interdependientes, por lo que ninguna parte puede ser afectada sin afectar a las otras; así pues, cualquier disfunción que se genere en un subsistema o elemento organizacional, afecta el comportamiento global de todo el sistema.

Con esta información cruzada se facilita que el responsable sistemático se involucre en los diversos subsistemas que componen el sistema del cual es el responsable y que particularice sus apreciaciones, carencias y urgencias organizacionales.

La información de esta primera parte del Dorreg se procesa de acuerdo a las fórmulas:

(1)

$$Dx = \frac{J1 + (J2 + (GU.FC)) + J3 + (GU.FC) + \dots Jn + (GU.FC)}{100}$$

Donde,

Dx, es el diagnóstico por vector,
J1, primera jerarquización,
J2, segunda jerarquización,

Jn, enésima jerarquización,
GU, grados de urgencia, y
FC, factor constante.

La siguiente fórmula permite, a partir de los datos obtenidos a través de la fórmula (1), tener el Diagnóstico Diferencial de cada subsistema.

Fórmula para la obtención del Diagnóstico Diferencial:
(2)

$$DX \text{ Dif} = \frac{Dxa + Dxb + Dxc + \dots + Dxn}{n}$$

Dxa (O B, C, ... O N), es el valor arrojado para la fórmula 1 en cada subsistema, N, es el número de subsistemas.

La fórmula que nos permite obtener el diagnóstico integral (DX1)
(3)

$$DX1 = \frac{A (m) + A1 (m) + A2 (m) + \dots + A1 (m) + (m)}{n}$$

EN DONDE,

A (M), es la apreciación del nivel A del subsistema M.

A1 (M), es la apreciación del nivel descendente inmediato, del subsistema M.

M, es el valor de M, proporcionado por sí mismo.

N, es el número de casos.

Las preguntas 4, 5 y 6 arrojan, utilizando técnicas de análisis de contenido, enriquecer al aspecto cuantitativo con información cualitativa.

El Dorreg considera el siguiente criterio para calificar la prioridad de las demandas, por ejemplo, de una organización que

reflejo ocho vectores organizacionales, los calificados con 1, 2 y 3, implican necesidades a atender en el corto plazo, los calificados con 4 y 5, deben ser atendidas en el mediano plazo y los calificados con 6, 7 y 8, serán atendidos en el largo plazo.

Los valores retenidos de 1, 2 y 3 se refieren únicamente a la primera jerarquización (pregunta # 1), la cual fue otorgada al sistema en su totalidad.

Estas preguntas responden, por cada vector calificado con 1, 2 o con 3.

- A) ¿Cuál es la causa de este problema?
- B) ¿Cómo afecta al funcionamiento de sus sistema?
- C) ¿Qué alternativas de solución se sugieren para resolverlo?.

Finalmente, hay dos preguntas de rutina metodológica, que permiten que el responsable sistémico, motivado por sus reflexiones en condiciones concretas, pueda enriquecer la información proporcionada y con singular frecuencia aportan alternativas interesantes o concretizan una problemática particular.

D. VACIADO DE DATOS

Para el manejo de las fórmulas, es necesario convertir ciertos puntajes crudos con la ayuda de las tablas de conversión proporcionadas a puntajes que describe la fórmula.

En primer lugar, de acuerdo a la conformación de la organización se diseñan formas de vaciado de datos.

PROCEDIMIENTO DE CONVERSION DE PUNTAJES EN UNIDADES DE DIFERENCIACION MODELO DORREG.

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

La escala de conversión queda así:

MODELO DORREG			
TABLA PARA LA CONVERSIÓN DE PUNTAJES DE JERARQUIZACIÓN DEL FACTOR ORGANIZACIONAL.			
NÚMERO	1	SE CONVIERTE EN	100
NÚMERO	2	SE CONVIERTE EN	85
NÚMERO	3	SE CONVIERTE EN	70
NÚMERO	4	SE CONVIERTE EN	55
NÚMERO	5	SE CONVIERTE EN	40
NÚMERO	6	SE CONVIERTE EN	25
NÚMERO	7	SE CONVIERTE EN	10

Podemos observar una diferencia de 15 unidades numéricas entre cada factor, al valor 7 se le asignan 10 unidades, no parte de un cero absoluto, ya que este valor indica menos gravedad en el funcionamiento, pero esto no quiere decir que los problemas no se presenten. (Gutiérrez, 1979).

Con esta evaluación se mide o califica la expresión del fenómeno en sí.

Posteriormente se pasa a los grados de urgencia.

Número 5, urgencia imperiosa
 Número 4, mucha urgencia
 Número 3, mediana urgencia
 Número 2, poca urgencia
 Número 1, urgencia

Estos valores para ser tabulados, se dividieron en intervalos de 50, de acuerdo al Modelo Dorreg de Gutiérrez. La forma de obtener los valores, es hacer una resta a partir de 100, restando 25 unidades que nos lleva a la obtención del siguiente cuadro de equivalencias.

MODELO DORREG

TABLA DE CONVERSION DE GRADOS URGENCIA (G.U.)			
URGENCIA IMPERIOSA	5	EQUIVALE A	100
MUCHA URGENCIA	4	EQUIVALE A	75
MEDIANA URGENCIA	3	EQUIVALE A	50
POCA URGENCIA	2	EQUIVALE A	25
NINGUNA URGENCIA	1	EQUIVALE A	1

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

MODELO DORREG

TABLA DE EQUIVALENCIAS PARA OBTENER EL FACTOR CONSTANTE (F.C.), PARA EL FACTOR ORGANIZACIONAL SITUADO EN EL:			
NUMERO	1	CORRESPONDE EL F.C.	70
NUMERO	2	CORRESPONDE EL F.C.	60
NUMERO	3	CORRESPONDE EL F.C.	50
NUMERO	4	CORRESPONDE EL F.C.	40
NUMERO	5	CORRESPONDE EL F.C.	30
NUMERO	6	CORRESPONDE EL F.C.	20
NUMERO	7	CORRESPONDE EL F.C.	10

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

E. REPORTE DE RESULTADOS.

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

Se sugiere como contenido de reporte:

- a) Presentación del reporte.
- b) Ubicación jerárquica del subsistema.
- c) Perfil de necesidades de atención, (vaciado gráfico de los datos objetivos con la formula).
- Análisis Cuantitativo
- d) Diagnóstico organizacional. Descripción cualitativa de los Factores que ocuparon los 3 primeros lugares.
- e) Gráficas de análisis-intersistemas.
- f) Conclusiones.

CAPITULO V

DIAGNOSTICO ORGANISACIONAL POR LA TECNICA DORREG EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE TRANSPORTES DEL I.S.S.S.T.E.

A. PRIMERA ETAPA

1.- PREDIAGNOSTICO

Se inició un diagnóstico orgnizacional en el área de transportes del ISSSTE, tomando en cuenta sus dos departamentos (servicios y mantenimiento), que forman parte de la Jefatura de Servicios Generales.

Para destacar la problemática de este sistema, se llevaron a cabo varias entrevistas abiertas con las personas que tienen personal a su cargo. Esto se hizo con la finalidad de localizar aquellos factores que impiden el buen funcionamiento de los departamentos en estudio, y así se logró obtener los 7 vectores organizacionales que se sometieron a un estudio piloto para adaptarlos al lenguaje del área.

2.- CONFIABILIDAD POR EL METODO DE JUECES

Al contar con los vectores organizacionales redactados y escritos cada uno, en una tarjeta por separado, se sometió a la confiabilidad por el método de jueces.

El método de jueces consitió en tomar al azar a personas de cada nivel y niveles paralelos que tuvieran personal a su mando para que éstos determinaran si los vectores ya elaborados corresponden realmente a la problemática existente y si los conceptos que se manejaban correspondían a los usados comunmente en el trabajo.

Ya confiabilizados los vectores se procedió a reestructurarlos y así elaborar nuevas tarjetas ya con los conceptos establecidos.

3.- DEFINICION DE LOS VECTORES ORGANIZACIONALES PARA LOS DEPARTAMENTOS DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS DE TRANSPORTE.

Los siguientes aspectos están íntimamente al funciona de la jefatura; se delimitaron tomando en cuenta la información detectada en la etapa anterior.

Se pensó que, en la medida que estos vectores pudieran agrupar toda la problemática que se detecte durante la etapa de aplicación del instrumento, se podría afirmar que representan aspectos fundamentales del sistema en estudio.

- 1) AREA DE TRABAJO
- 2) HIGIENE Y SEGURIDAD
- 3) CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL
- 4) COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA
- 5) COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES
- 6) PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA
- 7) FACTORES EXTERNOS

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS DE TRANSPORTES

Definición de los vectores organizacionales.

AREA DE TRABAJO

Condiciones de tipo físico con los que cuenta el lugar de trabajo como niveles de iluminación, de ruido, uso que se le da al área de trabajo. En cuanto a la distribución de mobiliario y papelería, etc., que influyen en el buen funcionamiento de la oficina.

HIGIENE Y SEGURIDAD

Que se cuente con el establecimiento de normas y medidas de seguridad e higiene para la protección del trabajador, manteniendo limpia y en buen estado el área y equipo de trabajo con el que se cuenta, con el fin de evitar altos riesgos.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL

Desarrollo de las habilidades y conocimientos del personal, con el fin de satisfacer eficazmente las necesidades y requerimientos del área de trabajo.

COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA DEL PERSONAL

Intercambio de ideas y opiniones en forma verbal o escrita, de tipo personal y laboral que facilitan o entorpecen las funciones del área de trabajo. Ejemplo: comunicación de jefatura a jefatura, jefe a subordinado y entre compañeros de trabajo.

COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

Manera peculiar de comportarse de los empleados en el área de trabajo en cuestiones ajenas a sus funciones, tortuguismo, violencia, corrupción, saqueo, drogadicción, alcoholismo, etc., que influyen en el funcionamiento de la oficina.

PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA

Distribución y aprovechamiento del personal tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades y aptitudes para cubrir las necesidades de la institución. Ejemplo: organización, planeación y asignación del personal.

FACTORES EXTERNOS

Son aquellos aspectos y decisiones que no dependen del control directo de la jefatura y que en un momento dado se requieren para el buen funcionamiento de la misma. Ejemplo: políticas del sistema en cuanto a las diferencias en honorarios, cargas de trabajo, salarios, sindicato.

Contando con los vectores organizacionales ya definidos se procedió a estructurar el instrumento de diagnóstico y adaptarlo de acuerdo a cada nivel de evaluación.

B. SEGUNDA ETAPA

Aplicación de la entrevista cuestionario Modelo Dorreg.

1. INSTRUMENTO Y MATERIAL DE LA ENTREVISTA

Contando con los vectores organizacionales ya confializados y adaptados al lenguaje laboral que se maneja dentro de los departamentos, se transcribieron en tarjetas tamaño media carta de papel ilustración. De la misma manera se realizó la tabla de grados de atención, la cual se utilizó para ponderar los vectores de acuerdo a su urgencia de atención.

TABLA DE GRADOS DE ATENCION

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

El cuestionario del modelo Dorreg se adaptó en cuanto a redacción y contenido del sistema incluyendo los vectores organizacionales ya planteados. Se hicieron cuatro adaptaciones diferentes del cuestionario, el primero fué el de la jefatura de servicios generales, el segundo fué el del Departamento de Transportes (Servicios y Mantenimiento).

El tercero y cuarto fueron los niveles de oficina y sección.

Por último se presentó una serie de preguntas (4, 5 y 6) para un análisis cualitativo a los cuales se les dió los 3 primeros lugares de jerarquización global. (Ver Anexo 2 Cuestionarios).

2. PROGRAMACION DE SESIONES

La programación de sesiones de trabajo para la aplicación del instrumento Dorreg, se realizó tomando en cuenta el organigrama del área en estudio, asimismo se solicitaron los nombres de los jefes de oficina y sección, así como su ubicación y teléfono para corroborar que dicha información siguiera vigente.

Con esta programación de actividades se facilitó la aplicación del instrumento de diagnóstico, ya que se contó con la colaboración de los jefes de las áreas.

3. SESIONES DE ENTREVISTAS

Al iniciarse la entrevista con cada uno de los jefes del área se procedió a dar una breve explicación del instrumento Dorreg y sus objetivos, así como el manejo del material de apoyo.

El Modelo Dorreg permite a los entrevistados expresar de una manera libre las necesidades y dificultades que se presentan en su área de trabajo y que en un momento dado entorpecen sus funciones. Dentro de estas situaciones se presentaron diferencias encontrándose distintos enfoques a la problemática.

C. TERCERA ETAPA

El Modelo Dorreg nos proporciona información del sistema en general y de cada subsistema en particular.

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

Los vectores organizacionales definidos anteriormente se presentan en un orden ya establecido por los aplicadores a los entrevistados para que éstos los consideren y jerarquicen en orden de importancia para ellos enumerándolos del uno al siete, siendo el número uno considerado como aquél que presenta la mayor problemática es aquel donde se localizan los problemas más urgentes y el factor enumerado como número siete, es aquél que menos problema presenta para el funcionamiento del sistema considerado.

Esta primera jerarquización proporciona un prediagnóstico del estado actual del funcionamiento del sistema o subsistemas en estudio.

1. PROCEDIMIENTO DE CONVERSION DE PUTAJES CRUDOS A UNIDADES DE ANALISIS MEDIANTE EL MODELO DORREG.

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

"Por lo que podemos observar en tal escala es de que no se parte de un cero absoluto, ya que este valor indica menos gravedad

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

La escala de conversión queda así:

M O D E L O D O R R E G

**TABLA PARA LA CONVERSION DE PUNTAJES DE JERARQUIZACION.
EL FACTOR ORGANIZACION SITUADO EN EL:**

NUMERO 1	SE CONVIERTE	100
NUMERO 2	SE CONVIERTE	85
NUMERO 3	SE CONVIERTE	70
NUMERO 4	SE CONVIERTE	55
NUMERO 5	SE CONVIERTE	40
NUMERO 6	SE CONVIERTE	20
NUMERO 7	SE CONVIERTE	10

Podemos observar una diferencia de quince unidades numéricas entre cada vector, al valor 7 se le asignan 10 unidades, no parte de un cero absoluto ya que este valor indica menos gravedad en el funcionamiento. Con esta evaluación se mide o califica la expresión del fenómeno y no el fenómeno en sí.

EJEMPLO 1

Obtenidos los valores de la jerarquización se les asigna la puntuación correspondiente en unidades de diferenciación:

VECTORES ORHANIZACIONALES	ABREVIATURA	CONVERSION	A J *
AREA DE TRABAJO	A.T.	4	55
HIGIENE Y SEGURIDAD	H.S.	5	40
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	C.A.P.	7	10
COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA DEL PERSONAL	C.I.E.	3	70
COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES	C.T.	2	85
PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA	P.A.P.	6	25
FACTORES EXTERNOS	F.A.	1	100

FACTORES CORRESPONDIENTES
CONVERTIDOS
JERARQUIZACION DEL JEFE

* JERAQUIZACION

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

TABLA DE ATENCION

NUMERO 5	URGENCIA IMPERIOSA
NUMERO 4	MUCHA URGENCIA
NUMERO 3	MEDIANA URGENCIA
NUMERO 2	POCA URGENCIA
NUMERO 1	MINIMA YRGENCIA

Estos valores para ser tabulados se llevó a cabo una resta a partir de 100, restando 25 unidades que nos lleva a la obtencion del suiguiente cuadro de equivalencias:

MODELO DORREG

TABLA DE CONVERSION DE GRADOS DE URGENCIA

URGENCIA IMPERIOSA	5	EQUIVALE	100
MUCHA URGENCIA	4	EQUIVALE	75
MEDIANA URGENCIA	3	EQUIVALE	50
POCA URGENCIA	2	EQUIVALE	35
MINIMA URGENCIA	1	EQUIVALE	1

EJEMPLO 2:

VECTORES ORGANIZACIONALES	ABREVIATURAS	CONVERSION A	GU
AREA DE TRABAJO	A.T.	2	25
HIGIENE Y SEGURADAD	H.S.	4	75
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL	C.A.P.	3	50
COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA DEL PERSONAL	C.I.E.	4	75
COMPORTAMIOENTO DE LOS TRABAJADORES	C.T.	4	75
PROCESO DE ADMINISTRACION PUBLICA	P.A.P.	1	1
FACTORES EXTERNAS	F.E.	4	75

VALORES CORRESPONDIENTES CONVERTIDOS JERARQUIZACION DEL JEFE

Como señala el modelo Dorreg, es necesario obtener un factor constante para una mmayor discriminacion entre factor y factor. Estos valores constantes están en relación con el número asignado a cada vector organizacional en le primera jerarquización, dándole

de acuerdo a esta estimación, un valor constante equivalente en base a la siguiente tabla.

MODELO DORREG

TABLA DE EQUIVALENCIAS PARA OBTENER EL FACTOR CONSTANTE (F.C.) PARA EL FACTOR ORGANIZACIONAL SITUADO EN EL:		
NUMERO 1	CORRESPONDE EL F.C.	70
NUMERO 2	CORRESPONDE EL F.C.	60
NUMERO 3	CORRESPONDE EL F.C.	50
NUMERO 4	CORRESPONDE EL F.C.	40
NUMERO 5	CORRESPONDE EL F.C.	30
NUMERO 6	CORRESPONDE EL F.C.	20
NUMERO 7	CORRESPONDE EL F.C.	10

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

D. CUARTA ETAPA

PONDERACION DE DATOS

El modelo Dorreg en su forma original fué explicado en el capitulo, pero como una de las ventajas es que puede adaptar al sistema en estudio, las formulas fueron exapoladas y se adecuaron a esta organización en particular quedando como a continuación se explica.

$$DX = \frac{x (J1 + (G.U. F.C.) + J2 + (GU FC) + (J1 + (GU.FC.) + Jn + (GU.FC))}{100} \quad 100$$

X = MEDIA ARITMETICA
 J1= PRIMERA JERARQUIZACION (EVALUACION GLOBAL)
 J2= SEGUNDA JERARQUIZACION (PARTE DEL SISTEMA)
 FC= FACTOR CONSTANTE
 GU= GRADOS DE URGENCIA

EJEMPLO:

Vector área de trabajo.

$$Dx = \frac{x(70+(75.50)+40+(75.50)}{100} + \frac{(40+100.50)+35+(25.50)+100+(75.50)}{100}$$
$$= \frac{-3770+3740+5040+1285+3850}{100} = \frac{17685}{100} = 176.85 = 44.21 \text{ G.A.}$$

Y así sucesivamente se va realizando con cada uno de los vectores organizacionales y posteriormente se grafican para su interpretación.

2. Fórmula para la obtención del diagnóstico integral Dxi

$$Dxi = \frac{ACM + A1 (M) + A2 (M) + \dots + Ai (M) + (M)}{N}$$

- A (M), ES LA APRECIACION DEL NIVEL A DEL SUBSISTEMA M.
- A1 (M), ES LA APRECIACION DEL NIVEL DESCENDENTE INMEDIATO DEL SUBSISTEMA M.
- Ai (M), ES LA APRECIACION DEL NIVEL DESCENDENTE i, DEL SUBSISTEMA M.
- M, ES EL VALOR DE M, PROPORCIONADO POR SI MISMO.
- N, ES EL NUMERO DE CASOS.

Es la sumatoria de cada uno de los valores obtenidos en cada vector y divididos entre el número. Veamos un ejemplo con el VECTOR

AREA DE TRABAJO

JEFATURA DE SERVICIOS GENERALES	18.15
JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	44.21
OFICINA DE TALLER EXTERNO	20.82
OFICINA DE TALLERES ISSSTE	55.82
OFICINA DE RADIO COMUNICACION	57.30
OFICINA DE CONTROL DE SUMINISTRO DE REFACCIONES	38.43
SECCION DE TALLER EXTERNO	13.05
SECCION DE RADIO COMUNICACION	55.75
SECCION DE CONTROL DE SUMINISTRO DE REFACCIONES	33.33
	378.29

378.29 /10 =37.82

Cada valor dado por vector se grafica para su interpretación.

3. FORMULA PARA LA OBTENCION DEL DIAGNOSTICO DIFERENCIAL Dxd

$$Dxd = \frac{Dxa + Dxb + Dxc + \dots + Dxn}{N}$$

El diagnóstico diferencial nos da a conocer las opiniones que se tienen acerca del sistema, así como de los subsistemas y niveles que lo integran, considerando los siete vectores organizacionales que reflejan la problemática existente vista de arriba hacia abajo.

EJEMPLO DEL VECTOR AREA DE TRABAJO

$$\begin{array}{rcccl} \text{J.S.G.} & & \text{D. M. T.} & & \\ 18.15 & + & 44.21 & = & 59.21 \\ \hline & 2 & & 2 & \end{array} = 29.605 \text{ DEPARTAMENTO}$$

$$\begin{array}{rcccl} \text{J.S.G.} & & \text{D.M.T.} & & \text{O.T.E.} \\ 18.15 & + & 44.21 & + & 20.82 \\ \hline & 3 & & 3 & \end{array} = 83.18 = 27.726 \text{ OFICINA}$$

$$\begin{array}{rcccl} \text{J.S.G.} & & \text{D.M.T.} & & \text{O.T.E.} & & \text{S.T.E.} \\ 18.15 & + & 44.21 & + & 20.82 & + & 13.5 \\ \hline & 4 & & 4 & \end{array} = 96.168 = 26.17 \text{ SECCION}$$

J.S.G. = JEFATURA DE SERVICIOS GENERALES
D.M.T. = DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE TRANSPORTE
O.T.E. = OFICINA DE TALLERES EXTERNOS
S.T.E. = SECCION DE TALLERES EXTERNOS

E. QUINTA ETAPA

La utilización de gráficas para la interpretación de los resultados.

La utilización de gráficas, es un medio de apoyo por el cual se nos facilita la interpretación de los resultados de una manera más objetiva. Se explican únicamente los tres vectores

organizacionales que obtuvieron las más altas puntuaciones, ya que estos son los que necesitan mayor urgencia de solución.

En las gráficas de diagnóstico diferencial (Dxd), únicamente se explicará de manera general el problema existente en cada factor.

Así el diagnóstico nos indica cual es el área que presenta más problema en ese vector organizacional específicamente.

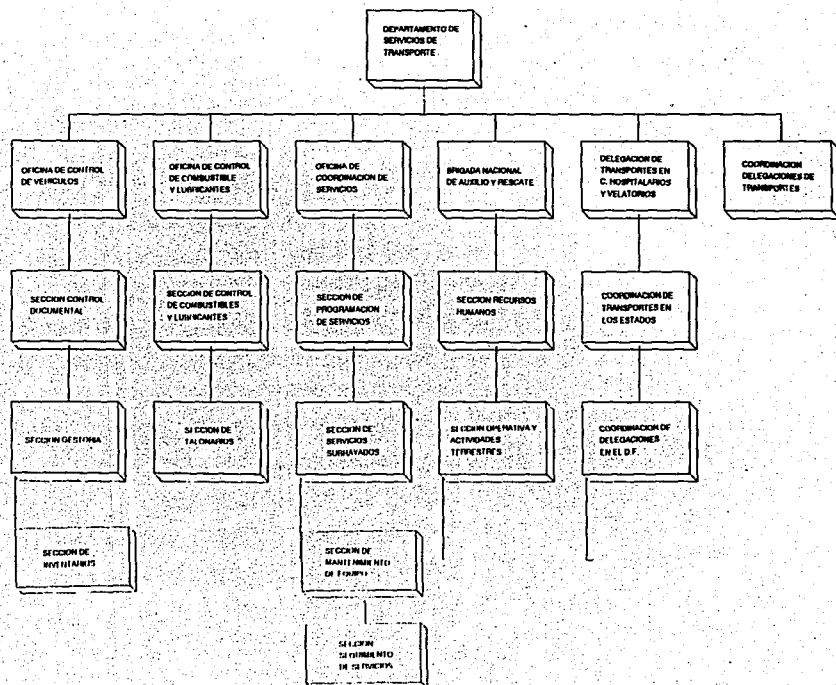
En la gráfica de diagnóstico integral, se evaluarán solamente los tres vectores organizacionales de mayor puntuación, los cuales requieren la más inmediata urgencia de solución.

CLAVES UTILIZADAS EN LAS GRÁFICAS

A.T.	AREA DE TRABAJO
H.S.	HIGIENE Y SEGURIDAD
C.A.P.	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL
C.I.E.	COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA
C.T.	COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES
P.A.P.	PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA
F.E.	FACTORES EXTERNOS

CAPITULO VI

REPORTE DE RESULTADOS DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS DE TRANSPORTE



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE TRANSPORTES.

El principal factor que está afectando la eficiencia del departamento es el de los **Procesos de Administración Pública** (75.11 G.U.).

La necesidad de atención detectada se debe a:

- La falta de aplicación de la normatividad.
- La falta de manuales de organización de los servicios.
- La falta de análisis previa la función de cada oficina.

Lo anterior se manifiesta:

- Todo lo antes mencionado recae en el sentido de que si no se aplica la normatividad, no se puede normar a los demás.

Alternativas de solución:

- Que se apliquen en forma estricta los reglamentos de acuerdo a la normatividad.
- Que se aproveche al máximo el recurso humano.
- Que se asigne en forma adecuada al personal.

El segundo factor que está afectando la eficiencia del departamento es la **Comunicación Interna y Externa del Personal** (57.8 G.U.), lo que nos indica una necesidad de atención de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- Falta de comunicación entre jefe y subordinado.
- Resistencia del trabajador.

Lo anterior se manifiesta:

- La falta de comunicación trae como consecuencia atraso en el trabajo.
- Se aumentan las cargas de trabajo.

Alternativas de solución:

- Que el jefe de cada área mantenga constante comunicación y supervise al personal.

El tercer factor que está afectando la eficiencia del departamento es el Comportamiento de los Trabajadores (50.93G.U.), lo que indica una necesidad de atención de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- Ausentismo, irresponsabilidad.
- Uso del tiempo de trabajo.
- Las malas costumbres de la administración.
- La falta de normas.

Lo anterior se manifiesta:

- La prestación de los servicios está fuera de tiempo.
- Existen deficiencias en el cuidado de las unidades.

Alternativas de solución:

- Que se aplique el reglamento.
- Capacitar al trabajador.
- Implantar sistemas de trabajo tomando en cuenta al trabajador

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: OFICINA DE CONTROL DE VEHICULOS.

El principal factor que está afectando la eficiencia del área es el de Procesos de Administración Pública (94.56 G.U.) lo que nos indica una necesidad de atención imperiosa.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- Los frecuentes cambios de reestructuración.
- No existe el personal adecuado para desarrollar sus funciones.
- No existen sistemas de control adecuados.
- El servicio es deficiente.

Lo anterior se manifiesta:

- Desorganización total de la oficina.

- Falta de sistemas de trabajo.
- Falta de seguimiento del trabajo.

Alternativas de solución:

- Que se establezcan manuales de procedimientos.
- Aprovechar al personal.
- Organizar en base a sistemas de control adecuados.

El segundo factor que afecta al funcionamiento del área es el **Área de Trabajo** (91.53 G.U.), que nos indica una urgencia de solución imperiosa.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- Las instalaciones de la oficina no son adecuadas.
- Son oscuras y sin ventilación.

Lo anterior se refleja:

- Los trabajadores no trabajan con gusto.

Alternativas de solución:

- Que las autoridades proporcionen una área adecuada para trabajar.

El tercer factor que está afectando la eficiencia del área es la **Comunicación Interna y Externa del personal** (80.98 G.U.), que nos indica una necesidad de atención imperiosa.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- La falta de comunicación de los empleados con el jefe.

Lo anterior se manifiesta:

- Políticas con los compañeros.
- Se suscitan envidias.
- Existen rumores.

Alternativas de solución:

- Que se de la comunicación en todos los niveles.
- Concientizar al trabajador.

DIAGNOSTICO ORGANISACIONAL

AREA: SECCION DE CONTROL DE VEHICULOS.

El principal factor que está afectando la eficiencia del área es el de **Procesos de Administración Pública** (74.46 G.U.), que nos indica una necesidad de atención de mucha urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- No existen sistemas de control efectivos.
- No existe una adecuada distribución del trabajo.
- Exceso de personal desaprovechado.

Lo anterior se manifiesta:

- Aumentan las cargas de trabajo.
- El jefe no delega responsabilidades.
- Se aumenta el descontrol de los empleados por los constantes cambios de jefes.
- Desorganización total de la oficina.

Alternativas de solución:

- Que se establezcan períodos de trabajo para cada jefe y se respete este.
- Que se elaboren manuales de procedimientos tomando en cuenta al trabajador.
- Que se de seguimiento de los procedimientos de trabajo ya estipulados.
- Que delegue responsabilidades el jefe.
- Que exista una buena organización del trabajo.
- Que se aproveche al máximo los recursos humanos.

El segundo factor que está influyendo en la eficiencia del área es el de **Comunicación Interna y Externa del Personal** (54.06 G.U.), lo que nos indica una necesidad de atención de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- No existe comunicación.
- Toda la información la tiene el jefe y no informa a sus empleados.
- El trato con los compañeros es tenso.
- Falta de criterio del jefe.

Lo anterior se manifiesta en:

- Las relaciones del trabajo son tensas.
- No existe compañerismo.
- El jefe acapara todo el trabajo y no informa de los cambios que se lleven a cabo.

Alternativas de solución:

- Que exista convivencia del jefe con sus empleados, para limar asperezas.
- Que exista comunicación en todos los niveles.
- Que se fomenten las relaciones humanas.

El tercer factor que está afectando la eficiencia del área es el de **Factores Externos** (49.21 G.. U.), lo que nos indica una necesidad de atención de poca urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- Los salarios son bajos.
- Poca calidad de los recursos materiales.
- Políticas del sistema.
- Excedente de recursos humanos.

Lo anterior se manifiesta:

- No se puede trabajar con los materiales de baja calidad.
- Los trámites administrativos son muy tardados.
- Las cargas de trabajo son excesivas.

Alternativas de solución:

- Que se den recursos materiales de mejor calidad.
- Que se agilicen los trámites administrativos.
- Que se nivelen los salarios de acuerdo a las cargas de trabajo.
- Que se aproveche al máximo los recurso humanos.

DIAGNOSTICO ORGANISACIONAL

AREA: OFICINA DE CONTROL DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES.

El principal factor que está afectando la eficiencia del área es el de la **Capacitación y Adiestramiento del Personal** (80.25 G.U.), que nos indica una necesidad de atención imperiosa.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- Que no se contrata al personal más apto.

Lo anterior se manifiesta:

- Se pierde tiempo porque al personal que ingresa se le tiene que capacitar.
- Aumentan las cargas de trabajo.

Alternativas de solución:

- Que se lleve a cabo una selección de personal.
- Que se contrate personal de acuerdo a las necesidades del área.

El segundo factor que está afectando la eficiencia de la oficina es el **Comportamiento de los Trabajadores**, (60.80 G.U.), lo que nos indica una necesidad de atención de mucha urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- La gente de base se siente muy protegida por parte del sindicato.
- El personal no rinde lo que debe rendir.

Lo anterior se manifiesta:

- Existen las cargas de trabajo para el demás personal.

Alternativas de solución:

- Hacer cambios del personal.
- Que desaparezca el paternalismo sindical.
- Que se exija responsabilidad al personal.

El tercer factor que está afectando la eficiencia del área es de los **Factores Externos** (50.70 G.U.), lo que nos indica una necesidad de atención de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- El paternalismo sindical es excesivo y le quitan autoridad a los jefes inmediatos.

Lo anterior se manifiesta:

- Las cargas de trabajo aumentan para el personal de confianza.
- Existe ausentismo.
- Retraso en el trabajo.

Alternativas de solución:

- Que se amplíe el número de personal.
- Concientizar al personal de sus responsabilidades.
- Que desaparezca el paternalismo sindical.

DIAGNOSTICO ORGANISACIONAL

AREA: SECCION DE CONTROL DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES.

El principal factor que demanda atención en esta área es el de el **Comportamiento de los Trabajadores** (58.62 G.U.), lo que nos indica una necesidad de atención de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- Existe irresponsabilidad por parte de los trabajadores.
- Existe pérdida de tiempo.

Lo anterior se manifiesta:

- Retrasos en el trabajo.
- Existe ausentismo.
- Existen cargas excesivas de trabajo.

Alternativas de solución:

- Que se aplique el reglamento.
- Que se implanten sanciones.

El segundo factor que está afectando a la eficiencia del área es el de los **Factores Externos** (55.97 G.U.), lo que nos indica una necesidad de atención de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- Las excesivas cargas de trabajo que recae en una sola persona.

Lo anterior se manifiesta:

- Por no contar con el suficiente personal las cargas de trabajo recaen en una sola persona, y por lo tanto no sale a tiempo el trabajo.

Alternativas de solución:

- Que se amplíe el número de personal.
- Concientizar al personal de sus responsabilidades.
- Que desaparezca el paternalismo sindical.

El tercer factor que está afectando la eficiencia del área es la **Capacitación y Adiestramiento del Personal** (41.95 G.U.), lo que nos indica una necesidad de atención de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- No se cuenta con personal capacitado para desempeñar su puesto.
- Existe mucha centralización de las funciones.

Lo anterior se manifiesta:

- Aumentan las cargas de trabajo a una sola persona.

Alternativas de solución:

- Capacitar al personal existente para que pueda desempeñar todo el puesto de su área.
- Mecanizar la información por medio de computadoras.
- Que se capacite de acuerdo a las necesidades del área.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: OFICINA DE COORDINACION DE SERVICIOS.

El principal factor que está afectando la eficiencia del área es el de **Factores Externos** (58.3 G.U.), que nos indica una necesidad de atención de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- Participación del sindicato en cuanto al apoyo que demanda el trabajador.

Lo anterior se manifiesta:

- Afecta en la disciplina de los trabajadores.
- Limitan al superior en la aplicación de sanciones.

Alternativas de solución:

- Que se aplique en forma estricta el reglamento.
- Que se apliquen sanciones a los trabajadores indisciplinados.

El segundo factor que está afectando al área es el de la **Comunicación Interna y Externa del Personal** (43.96 G.U.), que nos indica una necesidad de atención de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- La falta de comunicación distorciona la información real.

Lo anterior se manifiesta:

- Los trabajadores carecen de la información real en cuanto a los cambios en el reglamento de trabajo.
- Se originan rumores.

Alternativas de solución:

- Difusión de los lineamientos y políticas del instituto.
- Difusión de los manuales del reglamento.

El tercer factor que está afectando la eficiencia del área es el **Comportamiento de los Trabajadores** (30.85 G.U.), que nos indica una necesidad de atención de poca urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- La excesiva protección sindical a los trabajadores de base.

Lo anterior se manifiesta:

- Los trabajadores ocupan su tiempo de trabajo en cuestiones ajenas a él.
- Se presenta tortuguismo, que le resta actividad a la oficina.
- Existe saqueo en la oficina.

Alternativas de solución:

- Aplicación estricta del reglamento.
- Que exista vigilancia las 24 horas.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: SECCION DE LA COORDINACION DE SERVICIOS

El principal factor que está afectando la eficiencia del área es el de **Factores Externos** (43.76 G.U.), lo que nos indica que su solución es de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- El análisis estadístico nos muestra que el factor que esta afectando la eficiencia del área es el de **Factores Externos**, sin embargo el análisis cualitativo muestra lo contrario.
- Los factores externos afectan el funcionamiento del área en cuanto a la protección sindical que demanda el trabajador, y esto entorpece las decisiones que toman sus superiores en cuanto al trabajo se refiere.

Lo anterior se manifiesta:

- Se fomenta la indisciplina de los trabajadores.
- Las decisiones superiores se limitan.

Alternativas de solución:

- La aplicación estricta del reglamento.

El segundo factor que está afectando el área es el **Comportamiento de los Trabajadores** (37.1 G. U.), lo que nos indica una necesidad de atención de poca urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- La falta de capacidad del trabajador para conocer sus funciones dentro del Instituto y fuera de el.
- No existe compañerismo y por lo tanto no se pueden coordinar para realizar mejor su trabajo.

Lo anterior se manifiesta:

- El trabajo no se desempeña como debe de ser.
- Baja la calidad de los servicios.
- Poca productividad.

Alternativas de solución:

- Concientizar al trabajador de la importancia de su trabajo.
- Que las autoridades motiven y estimulen a los trabajadores.

El tercer factor que está afectando al área es el de **Capacitación y Adiestramiento del Personal** (35.72 G.U.), lo que nos indica que existe poca urgencia para su solución.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- Nunca ha existido la capacitación.

Lo anterior se manifiesta:

- No existe personal capacitado.
- Existe pérdida de tiempo.

Alternativas de solución:

- Capacitar al trabajador en todos los niveles para que trabaje eficazmente.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: OFICINA DE LA BRIGADA NACIONAL DE AUXILIO Y RESCATE.

El principal factor que demanda atención inmediata es el de **Procesos de Administración Pública** (94.66 G.U.), lo que indica una necesidad de atención imperiosa.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- El trabajo de la oficina consiste en la prestación inmediata de sus servicios.
- Los trámites son muy tardados.
- Las autoridades no le dan a la oficina la importancia que tiene.
- La falta de organización.
- La falta de recursos económicos y materiales.

Lo anterior trae como consecuencia:

- La baja calidad en los servicios prestados.
- Pérdida de tiempo.
- Pérdidas humanas.

Alternativas de solución:

- Apoyo absoluto de las autoridades.
- Apoyo financiero.
- Agilizar los trámites administrativos.
- Atención especial y estricta a las condiciones del trabajo.

El segundo factor que está afectando al área y que se requiere atención inmediata es el de **Capacitación y Adiestramiento del Personal** (67.60 G.U.), que indica una necesidad de atención de mucha urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- La falta de organizar y controlar la capacitación del personal.

Las consecuencias de lo anterior se reflejan en:

- La baja calidad de los servicios que prestan, por no contar con el personal idóneo y especializado para desempeñar este tipo de trabajo.

Alternativas de solución:

- Contar con personal especializado.
- Dar capacitación a todo el personal, sobre todo en **RELACIONES HUMANAS**, ya que se trata con seres humanos y con la vida de éstos.

El tercer factor que está afectando a la oficina es el de **Factores Externos** (54.06 G.U.), que nos indica la necesidad de atención de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- La oficina depende del control directo de la jefatura.
- Las políticas del sistema, como la protección sindical al personal de base.
- La falta de apoyo financiero y apoyo material.

Las consecuencias de lo anterior se manifiestan:

- La baja calidad de los servicios que presta al derechohabiente.
- El poco apoyo financiero y en materiales provocan en los trabajadores apatía.

Alternativas de solución:

- Apoyo financiero.
- Presupuesto manejado por la oficina.
- Que desaparezca el paternalismo sindical.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: SECCION DE LA BRIGADA NACIONAL DE AUXILIO Y RESCATE.

El principal factor que está afectando la eficiencia de la sección es la Capacitación y Adiestramiento de Personal (67.75 G.U.), que indica una necesidad de atención de mucha urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- El trabajo de la brigada es el de prestar servicios al público, servicios de rescate, accidentes automovilísticos, incendios, etc., por lo que no contar con personal capacitado para realizar este tipo de trabajo entorpece las acciones y objetivos de la oficina.

Lo anterior trae como consecuencia:

- Afecta la calidad del servicio al atender a los pacientes.
- No se cuenta con personal especializado para realizar este tipo de trabajo.

Alternativas de solución:

- Apoyo financiero para dar capacitación.
- Capacitación vigente.
- Cursos de capacitación, para atender al primer contacto y unificar el lenguaje.
- Los cursos que se den que sean por personas ajenas al I.S.S.S.T.E.

El segundo factor que está afectando la eficiencia del área

son los Procesos de Administración Pública (50.66 G.U.), que indica una necesidad de atención de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- Los trámites son muy tardados.
- La gente con la que se cuenta no es la más idónea.
- No hay apoyo financiero.
- No hay apoyo de talleres.

Lo anterior trae como consecuencia:

- Los servicios que prestan son de baja calidad.
- Las ambulancias llegan tarde a prestar el servicio.
- La falta de gasolina hace que se pierda tiempo.
- Los talleres externos no prestan el servicio necesario, actualmente existen tres ambulancias dando servicio, las demás están fuera de uso.

Alternativas de solución:

- Cambio del sistema.
- Que exista selección adecuada del personal.
- Apoyo financiero.
- Apoyo de las autoridades.

El tercer factor que está afectando la eficiencia del área es el Comportamiento de los Trabajadores (40.73 G.U.), que nos indica la necesidad de atención de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- No existe interés de superación personal.
- Tiempos muertos.

Lo anterior trae como consecuencia:

- Baja productividad.
- Apatía.
- Baja calidad en el servicio.

Alternativas de solución:

- Sanciones a los trabajadores que dan problemas de conducta.
- Estricto empleo del reglamento.
- Que se motive y estimule al trabajador.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: OFICINA DE LA COORDINACION DE DELEGACIONES DE TRANSPORTES.

El principal factor que está afectando la eficiencia del área es el de **Capacitación y Adiestramiento del Personal** (42.53 G.U.), que nos indica una necesidad de atención de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- No se cuenta con el personal capaz para desempeñar las actividades del puesto y así poder hacer funcionar mejor el área.

Lo anterior se manifiesta:

- La poca productividad y baja calidad del trabajo.

Alternativas de solución:

- Contar con gente capacitada.
- Establecer la normatividad en cuanto al funcionamiento del I.S.S.S.T.E.
- Hacer análisis concretos de los servicios para ver las necesidades reales.

El segundo factor que está afectando al funcionamiento de la oficina es el **Comportamiento de los Trabajadores** (22.25 G.U.), que nos indica una necesidad de atención de poca urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- Irresponsabilidad de los trabajadores, ausentismo.
- Baja productividad.

Lo anterior se manifiesta en:

- La baja calidad del trabajo:

Alternativas de solución:

- Aplicar en forma estricta el reglamento.
- Aplicar sanciones a los trabajadores que presenten problemas.

El tercer factor que está afectando la eficiencia del área es el de **Factores Externos** (21.45 G.U.), que nos indica una necesidad de atención de poca urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- No existe comunicación con las demás áreas en los distintos niveles, en lo que se refiere a transportes.
- Existe ausentismo.

Lo anterior se manifiesta en:

- Baja calidad en el trabajo.
- Aumentan las cargas de trabajo.

Alternativas de solución:

- Que exista un conocimiento preciso de los servicios que presta el I.S.S.S.T.E.
- Que se aplique el reglamento.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: SECCION DE LA COORDINACION DE DELEGACIONES DE TRANSPORTES.

El principal factor que está afectando la eficiencia del área es el de la **Capacitación y Adiestramiento del Personal** (60.5 G.U.), lo que nos indica una necesidad de atención de mucha urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- La carencia de programas de capacitación por parte de la administración.
- No se cuenta con personal ya capacitado.

Lo anterior se manifiesta:

- Se coloca al personal de manera arbitraria.
- Se pierde tiempo, porque hay que enseñar al personal nuevo.
- La gente no responde.
- Las formas distintas de trabajar contamina el sistema de trabajo.

Alternativas de solución:

- Que se contrate personal ya capacitado.
- Que la capacitación dependa en forma directa de cada oficina.
- Que la capacitación sea vigente y actualizada.

El segundo factor que está afectando al área es el de la **Comunicación Interna y Externa del Personal** (46.36 G.U.), que nos indica una necesidad de atención de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- No existe información en cuanto al trabajo.
- No existe comunicación con los empleados.
- Los empleados se sienten enemigos del jefe.
- Existen barreras de comunicación.
- Existen rumores.

Lo anterior se manifiesta:

- Se trabaja por respuesta a necesidades urgentes, ya que existe mala información.
- Conocimiento de las funciones que tiene la oficina y por lo tanto de los demás.
- Por la falta de comunicación escrita, no existen responsables.

Alternativas de solución:

- Que exista comunicación en todos los niveles del sistema por escrito y verbal.
- Que implanten sistemas de comunicación.
- Que se den curso de Relaciones Humanas.

El tercer factor que está afectando al área es el de **Factores Externos** (37.45 G.U.), que nos indica una necesidad de atención de poca urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- Existe rechazo a los jefes impuestos.

Lo anterior se manifiesta:

- Existen grillas.
- Se pierde la armonía y no se trabaja a gusto.
- Se deteriora las Relaciones Humanas.
- Se trabaja con temor.

Alternativas de solución:

- Que se den cursos de Relaciones Humanas a todo el personal.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: DELEGACION DE VELATORIOS Y CENTROS HOSPITALARIOS.

El principal factor que está afectando la eficiencia del área es el de la **Comunicación Interna y Externa del Personal** (52.6 G.U.), lo que nos indica una necesidad de atención de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- No existe comunicación.
- El personal está descontrolado ya que no sabe a quien dirigirse para alguna gestión de trabajo.

Lo anterior se manifiesta:

- No se sabe a quien hacer responsable de alguna falta que se detecte debido a que no existe comunicación verbal ni escrita.
- Como al personal no se le informa de los continuos cambios que se hace en el Instituto, éste está descontrolado ya que no sabe a qué persona acudir para algún problema de trabajo o simplemente para cobrar su salario.

Alternativas de solución:

- Que se implanten sistemas de comunicación a todos los niveles.
- Que se informe inmediatamente a los trabajadores de los cambios que se hagan en el Instituto.
- Que exista comunicación verbal y en forma escrita.
- Que se difunda un organigrama del departamento para que los trabajadores sepan a que personas dirigirse.

El segundo factor que está afectando la eficiencia del área es el de la **Higiene y Seguridad** (47.7 G.U.), que nos indica una necesidad de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- Falta de seguridad para los trabajadores.
- No existe la limpieza e higiene necesaria en los centros hospitalarios.

Lo anterior se manifiesta:

- No se da un buen servicio debido a que no se cuenta con el equipo suficiente.
- Las ambulancias no están en óptimas condiciones de higiene y seguridad.
- Como no se cuenta con la seguridad e higiene necesarias, los pacientes y hasta el mismo operador pueden infectarse.

Alternativas de solución:

- Que exista por reglamento un chequeo periódico a los empleados de estas áreas.
- Que se acondicionen las ambulancias con el equipo necesario y que se les de mantenimiento periódico a las mismas.

El tercer factor que está afectando la eficiencia del área es el de la **Capacitación y Adiestramiento del Personal** (47.7 G.U.), lo que nos indica una atención de mediana urgencia.

La necesidad de atención detectada se debe a:

- No se cuenta con personal capacitado y especializado.
- Se carece de personal.

Lo anterior se manifiesta:

- El servicio que se presta es malo.
- Por la falta de personal, el personal con el que se cuenta no se puede mandar a capacitar porque se para el servicio.

Alternativas de solución:

- Que se contrate personal ya capacitado o especializado.
- Que se den los cursos de capacitación en el hospital.
- Que se incremente el número de personal.
- Concientizar a las autoridades de la problemática existente y que éstas realicen visitas de supervisión

a las áreas de trabajo para que se den cuenta en las condiciones en las que se labora.

RESULTADOS DEL

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE

TRANSPORTES

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

AREA DE TRABAJO

Dentro del Departamento de Servicios de Transporte en el diagnóstico diferencial, en cuanto al vector organizacional Area de Trabajo, encontramos que el área que mayor problemática presenta es la OFICINA DE CONTROL DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES (21.67), y por lo cuál este representa una atención de poca urgencia para ser atendido.

CAUSAS

La urgencia de atención que demanda ésta oficina se debe a que el espacio laboral con el que se cuenta es reducido, ya que en esta oficina laboran ocho personas en donde se cuenta con un exceso de muebles de trabajo, de los cuales la mayoría no son utilizados y sí reducen su área, sin ser esto un verdadero obstáculo para realizar sus funciones.

CONSECUENCIAS

Lo anterior tiene como consecuencia que el lugar de trabajo no cuenta con la limpieza adecuada y que los empleados no se pueden movilizar para el manejo del material de apoyo que necesiten para la realización de su trabajo.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

- Reubicación de la oficina de Control de Combustible y Lubricantes, para contar con una área de trabajo más amplia.
- Que exista una división de secciones en esa oficina, para que los empleados cuenten con privacidad para realizar sus funciones.
- Que deseche el material o muebles de trabajo que esté en malas condiciones.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

HIGIENE Y SEGURIDAD

En el Diagnóstico Diferencial que se refiere al vector organizacional Higiene y Seguridad, detectamos que el área laboral que presenta más problemática en este vector, es la sección de Coordinación de Servicios (11.38), por lo cual esto representa una mínima urgencia de ser atendida.

CAUSAS

La urgencia de atención que demanda esta sección, se debe a que no se cuenta con el personal necesario para realizar las funciones de limpieza, ya que esta sección se encuentra laborando las 24 horas del día.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Contar con el personal necesario para que labore en varios turnos y éste pueda realizar la limpieza requerida para el área de trabajo.

CONSECUENCIAS

No se cuenta con el aseo necesario y esto provoca irritación en los trabajadores para realizar sus funciones.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL

El vector organizacional Capacitación y Adiestramiento del Personal obtuvo un valor significativo de (73.34 G.U.), el cual se localizó en la Oficina de Coordinación de Delegaciones de Transportes, lo que nos indica una necesidad de mucha urgencia para su solución.

CAUSAS

La urgencia de atención que demanda esta oficina se debe a que el personal no cuenta con los conocimientos necesarios para realizar las funciones que le corresponde. Esto se da en lo que respecta a los Centros Hospitalarios y Velatorios.

CONSECUENCIAS

Esta falta de Capacitación del Personal se refleja en la calidad de los servicios que prestan y en su ineficiencia para realizar sus labores.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

- Que se contrate personal ya capacitado.
- Que se programen cursos de capacitación periódicamente para lograr que los trabajadores presten un mejor servicio.

- Que se incremente el número de personal.
- Concientizar a las autoridades de la problemática existente y que éstas realicen visitas de supervisión a las áreas de trabajo para que se den cuenta de las condiciones en las que se elabora.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DEL PERSONAL

El vector organizacional Comunicación Interna y Externa del Personal fue significativo en la Oficina de Control de Vehículos, donde se obtuvo el valor de (63.41 G.U.), así también seguido de éste valor la Sección de Control de Vehículos obtuvo un valor de (61.07 G.U.), lo que nos indica una necesidad de atención de mucha urgencia para su solución.

CAUSAS

La falta de comunicación de los empleados con el jefe o entre los mismos compañeros, lo cuál se manifiesta en funcionamiento de la oficina y sección.

CONSECUENCIAS

Lo anterior se manifiesta en que existen políticas y envidias entre compañeros o hacia el jefe, así como el que se distorciona la información proporcionada por las otras áreas o de la misma, y que esto dé como consecuencia la existencia de rumores y esto afecta en el desempeño de las labores del área.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Que el jefe de ésta área programe junto con los empleados reuniones periódicas, con el fin de dar a conocer la información que se les proporciona, así como también para tomar en cuenta los intereses y metas de empleado-jefe, para el mejor logro de los objetivos del área.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

En el vector organizacional Comportamiento de los Trabajadores el más alto valor que se obtuvo fue localizado en la Oficina de Control de Combustible y Lubricantes y fue de (54.2G.U.), lo cuál nos indica una necesidad de atención para su

solución.

CAUSAS

La gente de base se siente muy protegida por parte del sindicato, y esto provoca conductas que afectan el funcionamiento de la oficina y por lo cual el personal no rinde de acuerdo a su capacidad.

CONSECUENCIAS

Esto provoca que se cargue el trabajo para el personal de confianza; y este se retrase y no se dé con la calidad deseable.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

- Que desaparezca el paternalismo sindical, y este exija responsabilidad al personal para cumplir sus funciones.
- Hacer cambios de personal no deseable, para que no afecte en conductas negativas a los demás empleados.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN PUBLICA

En el vector organizacional Procesos de Administración Pública, se obtuvo un valor significativo de (62.9 G.U.), localizado en la Oficina de Control de Vehículos,, y otro valor de (59.17 G.U.), localizado en la Oficina de Brigada Nacional de Auxilio y Rescate.

CAUSAS

- Los frecuentes cambios de reestructuración.
- La inexistencia del personal adecuado para desarrollar sus funciones.
- La falta de sistemas de control.
- Los trámites son muy tardados.
- Las autoridades no le dan a la oficina la importancia que tiene.
- La falta de organización.
- La falta de recursos económicos y materiales.

CONSECUENCIAS

- Desorganización total de la oficina.
- Falta de seguimiento para el trabajo.
- Baja calidad en los servicios prestados.
- Pérdida de tiempo.

- Pérdidas humanas.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

- Que se establezcan manuales de procedimientos, para cubrir las necesidades de organización de las oficinas.
- Contar con sistemas de control adecuados.
- Aprovechar al máximo al personal.
- Contar con el apoyo absoluto de las autoridades.
- Contar con apoyo financiero.
- Agilizar los trámites administrativos.
- Atención especial y estricta a las condiciones del trabajo.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

FACTORES EXTERNOS

El vector organizacional de Factores Externos se obtuvieron dos valores a considerar, un valor de (51.6 G.U.), para la Oficina de Coordinación de Servicios y un valor de (50.8 G.U.), localizado en la oficina de la Brigada Nacional de Auxilio y Rescate, estos valores requieren una necesidad de mediana urgencia para su solución.

CAUSAS

- Participación del sindicato en cuanto al apoyo que demanda el trabajador.
- El que la oficina dependa del control directo de la jefatura.
- Políticas del sistema.
- Falta de apoyo financiero y apoyo material,

CONSECUENCIAS

- Lo anterior afecta en la disciplina de los trabajadores.
- Se limita al superior en la aplicación de sanciones.
- La baja calidad en los servicios que proporciona la institución.
- El poco apoyo financiero y en materiales provocan en los trabajadores desgano y apatía.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

- Que desaparezca el paternalismo sindical.
- Que se aplique en forma estricta el reglamento.
- Sancionar a los trabajadores indisciplinados.
- Que el presupuesto sea manejado directamente por la oficina.

DIAGNOSTICO INTEGRAL

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE TRANSPORTES

En el Diagnóstico Integral se detectó que las áreas evaluadas presentan mayor problemática en los vectores organizacionales de Capacitación y Adiestramiento del Personal (45.52 G.U.), Factores Externos (43.04 G.U.), Comportamiento de los Trabajadores (42.84 G.U.), Procesos de Administración Pública con (451.75 G.U.), y finalmente el vector Comunicación Interna y Externa del Personal, con un valor de (39.80 G.U.).

Los vectores organizacionales C. A. P., F.E., C.T., P.A.P., presentan problemas en todas sus áreas, ya que no dependen del control directo de los jefes evitar que se presente esta problemática, ya que tienen como principal obstáculo al sindicato, y la falta de apoyo de las autoridades correspondientes.

CAUSAS

- Falta de programas de capacitación adecuados en las necesidades de la organización.
- La protección sindical al personal de base.
- Las políticas del sistema, así como la falta de apoyo financiero y material.
- La falta de organización.
- Trámites excesivos que retardan la prestación del servicio.
- Las autoridades no le prestan la importancia necesaria, que tienen cada una de las áreas.

CONSECUENCIAS

- Que aumenten las cargas de trabajo a una mínima parte del total del personal ya que este solo cuenta con los conocimientos para desempeñar las funciones requeridas.
- La baja calidad de los servicios que se prestan.
- Pérdida de tiempo.
- El paternalismo sindical provoca en los trabajadores conductas de irresponsabilidad, como retardos, ausentismo, uso del tiempo de trabajo para actividades ajenas al mismo, lo que provoca la baja calidad en los servicios que presta.
- El poco apoyo financiero y en materiales provocan en los trabajadores apatía para realizar sus funciones.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

- Apoyo absoluto por parte de las autoridades en cuanto a decisiones, en aspectos financieros y materiales, así como

atención especial por parte de ellas a las condiciones en las que se trabaja.

- Capacitar al trabajador en todos lo niveles, para que trabaje eficazmente.

- Contar con personal especializado.

- Que desaparezca el paternalismo sindical, el cual apoya únicamente conductas de responsabilidad en los trabajadores.

CONCLUSIONES

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE TRANSPORTE

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

- El área en estudio carece de procesos administrativos que impiden alcanzar los objetivos de la organización, y que a la vez puedan mantenerse activa en coordinar las actividades de sus miembros.

- Falta personal capacitado que pueda cubrir las necesidades requeridas por la organización, esto se refleja en el descontento y en la apatía de los empleados en la realización eficiente de sus funciones, propiciándose conductas no deseadas que impiden cumplir con los objetivos organizacionales.

- La falta de comunicación dentro del área de trabajo como fuera de ella, es decir, comunicación entre jefe y subordinados, así como entre las mismas áreas, que trae como consecuencia la inexistencia la inexistencia de grupos de trabajo y por otro lado se suscitan intereses aislados que impiden el logro de objetivos comunes, tanto de los empleados como de la organización y para beneficio de ambos.

- Existen obstáculos que salen del control directo de los responsables del área en cuestión ya que se encuentran sujetos a decisiones centralizadas o a organismo ya establecidos como el sindicato, que de alguna manera impiden obtener fines organizacionales o que estos se vuelvan fines para los funcionarios.

De acuerdo a la problemática detectada nos damos cuenta que como consecuencia de esta surge un factor importante "el desaprovechamiento de los recursos humanos, ya que ante la falta de procesos administrativos adecuados, no se puede planear, organizar, ni coordinar, etc., las actividades del trabajador, por lo tanto, impiden el logro de las metas fijadas por la organización. Nos damos cuenta que para que una organización logre con el cumplimiento de sus objetivos, es necesario contar con personal capacitado, adiestrado, especializado, etc., y a la vez a que éste se sienta parte integrante de la organización.

De acuerdo a lo anterior, consideramos las siguientes posibilidades de solución a la problemática existente:

- Contar con procesos administrativos adecuados a las necesidades organizacionales, es decir, establecer manuales de procedimientos, una adecuada selección de personal en base a perfiles de puestos establecidos.

- Implantar cursos de capacitación de acuerdo a una adecuada detección de necesidades, de cada una de las áreas y poner especial interés en cursos que permitan una integración de grupos; como cursos de Relaciones Humanas, Autoestima, Dinámicos Grupales que permitan al trabajador sentirse parte de la organización, para poder contar con equipos de trabajo que lleven al logro de metas comunes.

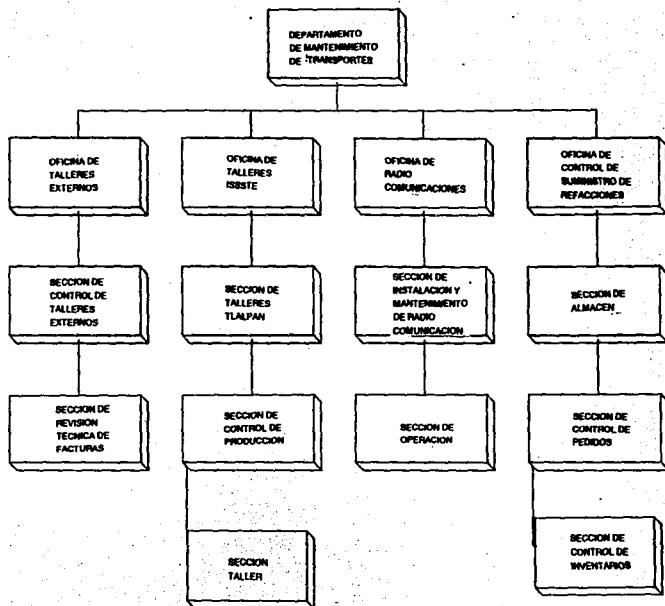
- Concientizar a las autoridades así como a los grupos sindicales, para que den a conocer con precisión sus objetivos y que ambas partes mantengan el interés por ayudar al trabajador a cambiar su mentalidad en miras hacia una superación profesional y personal que pueda reeditar en el logro de una satisfacción laboral así como lograr un cambio en su estilo de vida.

RESULTADOS

DEL DIAGNOSTICO POR VECTORES

DEL DEPARTAMENTO DE

MANTENIMIENTO DE TRANSPORTES



DIAGNOSTICO ORGANISACIONAL

AREA: DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE TRANSPORTES.

El principal factor del departamento de Mantenimiento de Transportes que demanda atención inmediata es el del AREA DE TRABAJO (44.21 G.U.) lo cual nos indica una mediana urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a:

- No se cuenta con una área específica para trabajar y por lo tanto se pierde productividad.
- Muchas veces por no contar con el área específica y además reducidas las áreas no se cuentan la higiene necesaria.
- Las autoridades no le dan la importancia que se le debiera alas áreas de trabajo.
- Las autoridades no le dan la importancia que se le debiera a las áreas de trabajo.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- En que se retrasan los trabajos y se pierde productividad-
- No motiva al personal por contar con áreas no adecuadas.
- Y no se le da la presentación ni la imagen que merece el I.S.S.S.T.E.

Alternativas de solución:

- Que los jefes informen a las autoridades superiores la necesidad de contar con áreas propias para desempeñar las labores, presentando estudios de la actual situación en cuanto al área de trabajo y proyectos para su mejoramiento.
- Que las áreas cuenten con las instalaciones necesarias para cubrir los requerimientos de los trabajadores, como para que ellos desempeñen de la mejor forma sus labores.

El segundo factor que está afectando al departamento de **Mantenimiento de Transportes** es la Higiene y Seguridad presentando (27.23 G.U.), lo que nos indica poca urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a:

- No se cuenta con gente para corregir la Higiene y Seguridad.
- No existe ropa adecuada para los trabajadores ni equipo de trabajo.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Que pueda ocurrir algún accidente por falta de ropa adecuada y de equipo especial.
- Al no contar con la Higiene y Seguridad necesaria da una mala imagen al I.S.S.S.T.E.
- Afecta la productividad por trabar en áreas que no presentan higiene y seguridad.

Alternativas de solución:

- Que se cuente con el equipo más completo en seguridad.
- A solicitud de los jefes hacia las autoridades, que se logre obtener ropa adecuada de trabajo para los mecánicos.
- Que se logre contar con más gente para que se de limpieza tanto en las áreas de trabajo como a Vehículos y a refacciones.
- Que se contrate a técnicos en seguridad y que elaboren cursos de capacitación para el manejo de equipo de seguridad.

El factor que está afectando al Departamento de Mantenimiento de Transportes, en tercer lugar es el de Comportamiento de los Trabajadores presentando (22.63 G.U.), lo cual nos indica poca urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a:

- La existencia del paternalismo del sindicato hacia los trabajadores.
- Que se reflejen conductas tales como irresponsabilidad, ausentismo y falta de iniciativa para la superación personal.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- En que el paternalismo sindical fomente conductas no

deseadas.

- Que se retrasen trabajos y no preste el servicio como debiera ser, por tanto se pierde productividad.

Alternativas de solución:

- Que desapareciera el sindicato, o que este fuera más recto y que realmente actuara cuando fuera necesario exigiendo a los trabajadores sus obligaciones y que no fomentara ningún tipo de conducta que afectara las labores del departamento de Mantenimiento de Transportes.

- Que se elaboren cursos de capacitación, en Relaciones Humanas para los trabajadores y que se fomente más la integración de empleados a jefes.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: OFICINA DE TALLERES EXTERNOS.

El principal factor que demanda atención inmediata es la **Capacitación y Adiestramiento** (68.92 G.U.), lo cuál indica mucha urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a:

- Que cuando ocurren cambios de personal, no se cuenta con los elementos de reserva, con los conocimientos necesarios par cubrir a estos y además al enseñar o dirigir al nuevo personal para desempeñar las funciones, se pierde tiempo para sacar adelante los servicios que presta.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Que no se cuente con el personal adecuado para suplir al personal que se cambió a otra área.
- Que se pierda tiempo y esto afecte al dar el servicio que corresponde a la oficina.

Alternativas de solución:

- Que se den cursos de capacitación constantemente a los elementos de la oficina sobre las funciones que se desempeñen dentro de ella.
- Que se cuente con una cartera de personal capacitado a

tiempo para que supla rápida y eficazmente a los empleados que cambiaron de oficina o de área.

El segundo factor está afectando la eficiencia de la oficina de Talleres Externos son los **Procesos de Administración Pública** (53.62 G.U.), lo cual nos indica una mediana urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a:

- No se cuenta con un buen manejo administrativo, y esto afecta tanto a trabajadores como a jefes, porque muchas veces no se sitúa a la gente en el área o puesto adecuado.
- Hacen falta manuales de la normatividad que se maneja dentro de la oficina de talleres externos y esta falta de información provoca la inoperatividad de los empleados.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Que muchas veces por no contar con manuales de normatividad se realicen los trámites en forma equivocada.
- Que por falta de éstos manuales se provoque la inoperatividad en los trabajadores por la falta de información adecuada.

Alternativas de solución:

- Que se elaboren manuales a cerca de la normatividad y que éstos sean proporcionados tanto a los jefes como a los empleados.
- Que se de seguimiento correcto a la normatividad.
- Que se realice una supervisión directa y una serie de desarrollo de formatos para agilizar los trámites.

El factor que está afectando en tercer lugar a la Oficina de Talleres Externos son **Los Factores Externos** (35.6 G.U.), lo cual nos indica poca urgencia de solución.

La urgencia detectada se debe a:

- Que los factores externos en cuanto a políticas del sistema provoca que no se de la distribución adecuada de los talleres a los servicios requeridos.

- Además por lineamientos de las actividades de la oficina no se encuentran bien coordinadas provocando carga de trabajo diferentes para cada empleado.

La consecuencia detectada se debe a:

- Insatisfacción de los empleados.
- Falta de coordinación entre los trabajadores.
- Haciendo más pesadas las cargas de trabajo para unos más que a otros

Alternativas de solución:

- Que los jefes realicen un estudio adecuado de las actividades realizadas dentro de la Oficina de Talleres Externos, y que propongan proyectos de modificación para bien de los transportes en cuanto a las cargas de trabajo y en cuanto a coordinación de los servicios que se prestan en los talleres.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: SECCIONES DE TALLERES EXTERNOS.

El principal factor que demanda atención inmediata es al **Comportamiento de los Trabajadores** (53.30 G.U.), lo cual nos indica una mediana urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a:

- El sindicato apoya a los trabajadores de base y fomenta en ellos conductas que afectan las labores de trabajo, siendo su rendimiento el de un 30%, lo cual provoca que los empleados de confianza realicen lo que ellos no hacen para evitar problemas.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Que debido al comportamiento que dan a mostrar los empleados sindicalizados no rinden lo suficiente en cuanto a realizar las labores que los corresponde y las cargas de trabajo para los de confianza aumentan.
- Que se retrasen las actividades dentro de la oficina y no se den los servicios adecuados.

Alternativas de solución:

- Que el jefe hable con el sindicato y que lleguen a un acuerdo, para que realmente el sindicato abogue cuando lo requieran los trabajadores, así como también les exija las obligaciones que tienen los trabajadores para con el I.S.S.S.T.E., dejando a un lado paternalismo sindical que sea nocivo para los empleados.

El segundo factor que afecta la eficiencia de las Secciones de Talleres Externos son los Procesos de Administración Pública.

La urgencia de atención se debe a:

- Debido a la falta de planeación por parte de la administración surgen problemas ya que se fomenta la improvisación, al no asignar adecuadamente a los trabajadores a los puestos que realmente ellos puedan realizar.

- También hace falta una buena organización en cuanto a horario y cargas de trabajo y que la administración no realice manuales de procedimientos o de normatividad adecuados y necesarios para el conocimiento de los trabajadores y de los jefes para que realicen en forma más efectiva las labores de las secciones de Talleres Externos.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- La falta de aprovechamiento de los recursos humanos.

- Que muchas veces que por la falta de capacidad de los trabajadores no desempeñan las funciones como debieran ser y se da mal el servicio y se retrasa este.

Alternativas de solución:

- Que la administración realizara lineamientos de selección de personal, a favor de los trabajadores, asignando a los empleados a los puestos adecuados, para que realmente estos rindieran al máximo y se dieran los servicios de menor tiempo y de la mejor forma.

- Programar cursos de capacitación para identificar a los empleados con los objetivos que persigue el I.S.S.S.T.E.

El factor que esta afectando en tercer lugar son los Factores Externos (39.50 G.U.), lo cual indica una atención de mediana urgencia.

La urgencia de atención se debe a:

- Debido a políticas y lineamientos del sistema no sean más efectivos los servicios que prestan dentro del áreas.
- Que debido al paternalismo del sindicato se provoquen conductas no deseadas en los empleados sindicalizados.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Falta de organización y planeación dentro del área de Talleres Externos.
- Retraso en los servicios que presta en los Talleres Externos.
- Se provocan conductas no deseadas en los trabajadores y ello trae como consecuencia que no se de el servicio lo mejor posible.

Alternativas de solución:

- Que los procesos de administración puedan llevar a cabo efectivos procedimientos de organización y planeación para bien de los trabajadores y para agilizar los servicios que presta el I.S.S.S.T.E.
- Que el sindicato no fomente conductas no deseadas en los empleados y que exija las obligaciones que tienen estos para el logro de los objetivos del I.S.S.S.T.E.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: OFICINA TALLER I.S.S.S.T.E. Y SECCIONES TALLER I.S.S.S.T.E.

El principal factor de la Oficina y Secciones Taller ISSSTE que demanda atención inmediata fue el Comportamiento de los Trabajadores (73.32 G.U.), lo cual nos indica un grado de atención de mucha urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a:

- El comportamiento de los trabajadores denota apatía y falta de interés por hacer mejor los trabajos que se les pide y muchas veces se provocan vicios entre ellos por no tener la motivación necesaria para efectuar de la mejor manera sus labores y esto afecta a los servicios que presta el ISSSTE.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Que los servicios que presta Talleres ISSSTE no sean los esperados, y que estos se retrasen en tiempo a consecuencia de la falta de interés por parte de los trabajadores por realizar de la mejor manera su trabajo.

Alternativas de solución:

- Que se motive más a los empleados al proporcionarles mejores instalaciones para desarrollar sus funciones.

- Que las autoridades representen a los trabajadores les dieran apoyo para dar gestión a sus peticiones.

El segundo factor que denota importancia dentro de Oficina y Sección Taller ISSSTE es el **Area de Trabajo** con (55.75 G.U.), lo cual nos indica un grado de atención de mediana urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a:

- Que no existen áreas de trabajo adecuadas para laborar, ya que no cuentan con las instalaciones requeridas por los trabajadores, ni con las áreas adecuadas en proporción para desempeñar de la mejor manera sus actividades.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Talleres ISSSTE cuenta con instalaciones que no dan la seguridad a los trabajadores para desempeñar las labores, contando además con espacios reducidos.

Alternativas de solución:

- Adecuar o modificar las áreas de trabajo para Talleres ISSSTE, con el fin de que éstas cuenten con todas las instalaciones necesarias y además con el espacio e iluminación requeridas para desarrollar las labores en mejores condiciones.

- Además que las áreas de trabajo proporcionen a los trabajadores seguridad en caso de cualquier siniestro.

El tercer factor que esta afectando a las Oficinas y Secciones Taller ISSSTE es la **Higiene y Seguridad** (53.02 G.U.), lo cual nos indica un grado de atención de mediana urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a:

- Por no darle la importancia que merece Talleres ISSSTE, este no cuenta con la limpieza y seguridad con la que debe de contar un taller de su magnitud y esto a su vez afecta en las labores desempeñadas por los empleados que laboran dentro de estas instalaciones.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Que los trabajadores no realicen en forma óptima los servicios que prestan y que estos retrasen la entrega de sus trabajos.

- Que no cuenten con la higiene que se requiere en un taller y que esto repercuta en la imagen del ISSSTE,

- Que los trabajadores no cuenten con la seguridad para desempeñar sus labores y que puedan estar expuestos a peligros innecesarios.

Alternativas de solución:

- Que se cambie el equipo de trabajo por uno más actualizado para evitar peligros.

- Que se le de la limpieza que requiere un taller para que mejore las condiciones de trabajo de los mecánicos.

- Que se remodele o modifique las instalaciones para que estas proporcionen la seguridad al trabajador y donde estos puedan contar con un lugar adecuado para cada cosa, tanto para herramientas y refacciones, así como sustancias o maquinaria pesada.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: OFICINA DE RADIOCOMUNICACION.

El principal factor de la oficina que demanda atención inmediata son los **Factores Externos** con (106.5 G.U.), lo cual nos indica un grado de atención de urgencia imperiosa.

La urgencia de atención detectada se debe a:

- En que los trabajadores sintiéndose protegidos por el sindicato presenten un grado considerable de ausentismo y que a la vez no se pueda ejercer sobre ellos la autoridad que se requiere para hacerlos entrar en razón.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Que se retrase el trabajo y que surjan problemas innecesarios que enfrentan a autoridades y sindicato y que nunca se llegue a un acuerdo que tenga realmente la importancia que debiera ser.

Alternativas de solución:

- Que desapareciera el sindicato o que este respetara las cargas de trabajo y que fuera justo al tratar por igual al trabajador y exigir para este cuando realmente se requiera, que haga a un lado paternalismos innecesarios.

El segundo factor que afecta a la Oficina de Radiocomunicación es la Higiene y Seguridad (61.27 G.U.), lo cual indica una necesidad de atención de mucha urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a:

- Por ser una área de operación no se le da la importancia que merece además el lugar de trabajo por ser tan reducido es más fácil que este se ensucie y no presente la comodidad deseada fomentando en los empleados la flojera.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Que el área de trabajo no cuente con la higiene requerida.
- Que el área por ser tan reducida no proporcione la comodidad y seguridad que se requiere fomentando en el empleado la flojera.

Alternativas de solución:

- Contar con personal de planta para que de el servicio de limpieza que se requiere en la Oficina de Radiocomunicación.
- Que se amplíe más el área para que se proporcione más seguridad y comodidad a los empleados.

El factor que está afectando en tercer lugar a la Oficina de Radiocomunicación es el Área de Trabajo (57.30 G.U.), lo cual nos indica un grado de atención de mediana urgencia.

La urgencia de atención se debe a:

- Se trabaja a disgusto en el área de trabajo por ser tan reducido el espacio, y por no contar con un lugar para cada cosa lo cual provoca flojera y descontento en los empleados.

Lo anterior tiene como consecuencia.

- Insatisfacción por parte del trabajador.
- Desorganización de las herramientas de trabajo.
- Que en un momento dado se retrase un poco la entrega de trabajo.

Alternativas de solución:

- Que se reubique a la Oficina de Radiocomunicación en un lugar que proporcione más espacio para que cada cosa cuente con un lugar y a la vez proporcione un ambiente de más comodidad para los trabajadores y estos realicen de la mejor manera su trabajo.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: SECCIONES DE RADIOCOMUNICACIONES.

El principal factor de la organización que demanda atención inmediata es la Higiene y Seguridad (45.97 G.U.), y denota un grado de atención de mediana urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a.

- Que el área donde se desempeñan las labores no tenga la higiene que debiera tener, por no contar con un lugar más amplio lo que provoca más rápidamente que se ensucie ésta.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Que los que trabajan en el áreas de radiocomunicación, no se sientan a gusto al desempeñar sus labores provocando en ellos ausentismo y flojera.

Alternativas de solución:

- Que se cuente con el personal de limpieza para el área de radiocomunicaciones para que las instalaciones presenten una mejor imagen y proporcionen motivación y comodidad al

trabajador al desempeñar este sus labores.

El segundo factor que está afectando la eficiencia de las Secciones de Radiocomunicación es el **Area de Trabajo** (41.05 G.U.), lo cual representa un grado de atención de mediana urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a:

- Que no cuente con áreas adecuadas para trabajar, ya que predomina la improvisación sin planear de antemano áreas de trabajo adecuadas a las labores que se van a desempeñar.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Incomodidad tanto para los empleados como para aquellos que visitan la sección.

- Que se provoque ausentismo en los empleados por la poca motivación que da el lugar para desempeñar las labores.

Alternativas de solución:

- Que se planee adecuadamente el lugar o área de trabajo tanto en proporción, ubicación, iluminación y a la vez, que se proporcione comodidad y seguridad al trabajador al desempeñar este sus labores.

El factor que está afectando en tercer lugar a las Secciones de radiocomunicación son los **Factores Externos** (40.6 G.U.), esto nos indica un grado de atención de mediana urgencia.

La urgencia detectada se debe a:

- La existencia de salarios bajos y que se cuente con malos recursos materiales.

La consecuencia de lo anterior se debe a:

- Que no se incrementen los sueldos proporcionalmente a las actividades desempeñadas.

- Que no se proporcionen los recursos materiales adecuados ni actualizados.

Alternativas de solución:

- Que las autoridades correspondientes puedan realizar un cambio en cuanto al monto de los sueldos y proporción a las actividades realizadas.

- Que se nos proporcione los recursos materiales necesarios para desempeñar de la mejor manera, las labores de trabajo.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: OFICINA CONTROL DE SUMINISTRO Y REFACCIONES.

El principal factor de la organización que demanda atención inmediata son los **Factores Externos** (93.51 G.U.), lo cual indica un grado de atención de urgencia imperiosa.

La urgencia de atención detectada se debe a:

- Que el servicio proporcionado por la Oficina de Control de Suministro y Refacciones se retrase a consecuencia de que los proveedores no cumplen a tiempo con la entrega de refacciones, así como también el no contar con la libertad de tener una cartera más amplia con otros proveedores y estos sean por marcas.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Mal servicio.
- Representa una mala imagen al ISSSTE.
- Pérdidas en dinero para el ISSSTE.

Alternativas de solución:

- Que se renueve la cartera de proveedores.
- Que se de la libertad de contar con proveedores con marca.

El segundo factor que está afectando la eficiencia de la Oficina de Suministros y Refacciones son los **Procesos de Administración Pública** (40.88 G.U.), lo cual indica una mediana urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a:

- Con la reestructuración realizada no se contrato a las personas adecuadas siendo estas de un nivel muy bajo además al recibir estas un salario muy bajo no se les puede exigir ni por la calidad de su trabajo ni por cantidad.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Que se de mala calidad en el servicio y se obtenga poca

cantidad en el trabajo.

Alternativas de solución:

- Dar apoyo a los trabajadores con cursos de capacitación que mejore la capacidad de estos para desempeñar las actividades requeridas y dar estimulación de tipo económico para que estos respondan en mejor forma.

El factor que está afectando en tercer lugar a la Oficina de Suministros y Refacciones es el Área de Trabajo (38.43 G.U.), lo que representa un grado de atención de poca urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a:

- El área de trabajo parece más bien una ratonera, ya que no cuenta con un lugar más abierto sobre todo de arriba, ni con ventanas que deban proporcionar más ventilación al lugar, también proporciona poca seguridad no cuenta con salidas de emergencia en caso de que ocurra algún siniestro, el camino es muy largo para salir del almacén de refacciones.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Que proporciona poca seguridad al trabajador para desempeñar su trabajo.
- Que no proporciona el lugar ninguna motivación para que el trabajador desempeñe de la mejor manera su trabajo.

Alternativas de solución:

- Que se proporcione un lugar más adecuado a la Oficina de Suministros y Refacciones haciendo una separación de esta con los talleres.
- Que el lugar para el almacén cuente con la mejor iluminación y clima adecuado, además que se cuente con salidas de emergencia que proporcionen seguridad.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

AREA: SECCIÓN DE CONTROL Y SUMINISTROS DE REFACCIONES.

El principal factor de las Secciones de Control y Suministro de refacciones que demandan atención inmediata son los **Factores Externos** (44.98 G.U.), lo cual nos indica un grado de atención

de mediana urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a:

- Que las autoridades tanto del ISSSTE como las del sindicato, no apoyen de la mejor manera las peticiones de los trabajadores y que estas no favorezcan los objetivos del ISSSTE.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Que los trabajadores no participen en los objetivos del ISSSTE y que no proporcionen de la mejor manera el servicio.

Alternativas de solución:

- Que trabajadores, sindicato y autoridades del ISSSTE, realicen pláticas con el fin de analizar la situación del ISSSTE y con la participación de todos se lleguen a acuerdos que favorezcan a los intereses de todos.

El segundo factor que esta afectando a las Secciones de Suministros y Refacciones es la **Higiene y seguridad** (39.31 G.U.), lo cual representa una mediana urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a.

- Que el área de trabajo y las refacciones no cuenten con la limpieza que requieren, además no se cuenta con el equipo necesario para mover maquinaria pesada representando así poca seguridad a los trabajadores.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Que no se realice de la mejor manera el trabajo por no contar con la higiene necesaria.

- Representa poca seguridad el área de trabajo para los que laboran en el almacén ya que no se cuenta con ropa adecuada ni con instalaciones que proporcionen seguridad.

Alternativas de solución:

- Que se proporcione ropa de trabajo adecuados.

- Equipo actualizado que no represente riesgo alguno al ser utilizados.

- Que se contrate al personal de limpieza para que de limpieza a las refacciones y al lugar de trabajo.

El tercer factor que repercute en la función de las Secciones de Suministro y refacciones es el **Área de Trabajo** (33.33 G.U.), lo cual nos indica un grado de atención de poca urgencia.

La urgencia de atención detectada se debe a.

- Que el área de trabajo no es el adecuado al existir relación con los talleres, esto provoca que no se realicen de la mejor manera el trabajo en el suministro de refacciones, además el lugar no cuenta con el espacio necesario para organizar las refacciones, así como tampoco un lugar adecuado de trabajo para las personas que laboran en el almacén.

Lo anterior tiene como consecuencia:

- Falta de organización de la refacciones.
- Representa poca comodidad y motivación el área de trabajo para que los empleados realizaran de la mejor manera sus labores.
- Se retrasa el trabajo y se da el servicio deficiente.

Alternativas de solución:

- Que se adapte al área de trabajo proporcionando más espacio, iluminación y creando un ambiente climático más adecuado para desempeñar las actividades, además que el lugar proporcione seguridad, contando con un lugar adecuado para cada tipo de refacción, haciendo una separación del almacén de refacciones y de las oficinas.

RESULTADOS DEL

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE

TRANSPORTES

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

AREA DE TRABAJO

En el Departamento de Transportes en lo que se refiere al vector área de trabajo, se determinó que las secciones que corresponden a Talleres ISSSTE (57.95 G.U.), presenta el valor más significativo, y por lo tanto, demanda una median urgencia para su solución.

CAUSAS

No se cuenta con el área adecuada para el buen funcionamiento de los Talleres ISSSTE.

CONSECUENCIAS

Debido a que no se cuenta con el espacio necesario para realizar sus labores, el trabajo se acumula haciéndole perder tiempo a las personas que solicitan el servicio, produciéndose conflictos entre los trabajadores en el lugar de trabajo, de lo cual resulta que se de una mala imagen al Instituto.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Es necesario que las autoridades correspondientes proporcionen a talleres ISSSTE un lugar más amplio y con las instalaciones adecuadas a las necesidades de dicha área.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

HIGIENE Y SEGURIDAD

En cuanto al vector organizacional higiene y Seguridad los valores más significativos lo obtuvieron las secciones correspondientes a las Oficinas de Radiocomunicación, con un valor de (34.31 G.U.), y las secciones correspondientes a Talleres ISSSTE con un valor de (34.01 G.U.).

CAUSAS

-Una de las principales causas de que se presente este problema en las áreas ya citadas, se debe a que como no cuentan con un espacio de trabajo adecuado a las necesidades requeridas por el área, así mismo, las instalaciones de estas secciones no cumplen con los requisitos más elementales de seguridad e higiene.

- No se cuenta con el mantenimiento necesario para contar con las instalaciones en buen estado.

- No se cuenta con equipo de trabajo que dé seguridad a los empleados para realizar sus funciones.

CONSECUENCIAS

Lo anterior tiene como consecuencia malestar en los trabajadores así como se encuentran más propensos a sufrir accidente o a contraer enfermedades por las condiciones insalubres en las que encuentran dichas áreas. Esto repercute de alguna manera en que el trabajo no sale a tiempo y causa la baja productividad en estas áreas.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

- Que se cuente con el equipo más completo de seguridad.
- A solicitud de los jefes hacia las autoridades que se logre obtener la ropa adecuada de trabajo para los mecánicos.
- Que se contrate a más personal para las labores de limpieza tanto para las áreas de trabajo como a Vehículos y refacciones.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL

Al referirnos al tercer vector organizacional, que es la

capacitación y adiestramiento al personal, encontramos que el puntaje más significativo lo obtuvo la oficina de Talleres Externos con (47.03 G.U.), y este demandó una mediana urgencia para su solución.

CAUSAS

Cuando ocurren cambios de personal no se cuenta con elementos de reserva que tengan los conocimientos necesarios para suplir a estos y además al enseñar o dirigir al nuevo personal para desempeñar las funciones requeridas se pierde tiempo para sacar adelante los servicios que se prestan.

CONSECUENCIAS

- Lo anterior como consecuencia que no se cuenta con el personal adecuado para suplir al personal que se cambió a otras áreas.
- Pérdida de tiempo.
- Mala calidad de los servicios que se prestan.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

- Que se den cursos de capacitación constantemente a los elementos de la oficina sobre las funciones que se realizan dentro de ella,
- Que se cuente con una cartera de personal capacitado y a tiempo para que supla rápida y eficazmente a los empleados que cambiaron de oficina o de área.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DEL PERSONAL

Con respecto al vector organizacional Comunicación Interna y Externa del personal encontramos que el valor más significativo lo obtuvo la jefatura del Departamento de Mantenimiento con un valor (48.10 G.U.).

CAUSAS

No se cuenta con la comunicación necesaria para proporcionar la información acerca del funcionamiento de las demás áreas de trabajo que dependen de la jefatura.

CONSECUENCIAS

Por la falta de información en cuanto al desempeño laboral de las áreas de trabajo, no se puede lograr una mejoría de las mismas ni atender a las necesidades que solicitan los trabajadores.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Que se realicen reuniones periódicas para que la jefatura del departamento conozca las necesidades requeridas tanto de las áreas como de los trabajadores.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

El vector organizacional correspondiente al comportamiento de los trabajadores, se localizó el valor más significativo en las secciones correspondientes a Talleres ISSSTE con un porcentaje de (50.24 G.U.).

CAUSAS

El comportamiento de los trabajadores denota apatía y falta de interés por hacer mejor los trabajos que se les pide, y muchas veces se provocan vacíos ante ellos, por no tener la motivación necesaria para efectuar de mejor manera sus labores.

CONSECUENCIAS

Que los servicios que presta Talleres ISSSTE no sean los esperados, y que retrasen en tiempo, a consecuencia de la falta de interés por parte de los trabajadores por efectuar de la mejor manera su trabajo.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

- Que se motive a los empleados, proporcionándoles mejores instalaciones para desarrollar sus funciones-
- Que las autoridades que representan a los trabajadores les den apoyo para dar gestión a sus peticiones.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El sexto vector organizacional, Procesos de Administración Pública obtuvo un valor significativo de (30.70 G.U.), localizado en las secciones correspondientes a Talleres Externos.

CAUSAS

- No se cuenta con un buen manejo administrativo, y esto afecta tanto a trabajadores como a jefes, porque muchas veces no se sitúa a la gente en el área o puesto adecuado.
- Hace falta manuales de normatividad que se manejen dentro de las oficinas de Talleres externos, y esta falta de información provoca la inoperatividad de los empleados.

CONSECUENCIAS

- Por no contar con manuales de normatividad, se realizan trámites en forma equivocada.
- Por falta de estos manuales se provoca la inoperatividad en los trabajadores, ya que estos no cuentan con la información adecuada.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

- Que elaboren manuales de normatividad y que estos sean proporcionados, tanto a los jefes como a los empleados.
- Que se de seguimiento correcto a la normatividad.
- Que se realice una supervisión correcta, y una serie de desarrollo de formatos para agilizar los trámites.

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

FACTORES EXTERNOS.

Como último vector organizacional, contamos con los Factores Externos y los puntajes más significativos se encontraron en la oficina de Radiocomunicación (68.71 G.U.), y en la oficina de Control de Suministros de Refacciones (64.38 G.U.).

CAUSAS

- Que el servicio proporcionado se retrase a consecuencia de que los proveedores no cumplen a tiempo.
- No se cuenta con una cartera más amplia de proveedores.
- Paternalismo sindical hacia los empleados de base.

CONSECUENCIAS

- Se retrasa el trabajo.

DIAGNOSTICO INTEGRAL

- Surgen problemas innecesarios que enfrentan a las autoridades y el sindicato, y por lo cuál no se llegue a un acuerdo que tenga la importancia que debiera ser.
- Se da mala imagen al Instituto.
- Pérdidas en dinero para el ISSSTE.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

- Que el sindicato respete las cargas de trabajo, y que este sea justo al tratar por igual al trabajador, y exigir a este cuando realmente se requiere haciendo a un lado paternalismos innecesarios.
- Que se renueve la cartera de proveedores.
- Que se dé libertad de contar con proveedores por marca.

DIAGNOSTICO INTEGRAL

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO.

En el diagnóstico integral se observó que los principales vectores organizacionales que presenta problemática en las áreas de este departamento son Factores Externos (52.81 G.U.), Comportamiento de los Trabajadores (39.79 G.U.), Aérea de Trabajo (37.82 G.U.) y finalmente, la Capacitación y Adiestramiento del Personal.

Los vectores antes mencionados carecen del control directo de los jefes ya que la influencia de autoridades superiores del sindicato les resta autoridad a los jefes.

CAUSAS

- Inexistencia de cursos de capacitación para el mejoramiento y enriquecimiento de conocimientos para el personal.
- La existencia del paternalismo sindical, el cual obstaculiza que el trabajador desempeñe de la mejor manera las funciones laborales, provocando en ellos, conductas no deseadas.
- La falta de instalaciones, las cuales no cuentan ni con el espacio requerido ni con la estructura adecuada para evitar cualquier tipo de accidente.

CONSECUENCIAS

- Que el personal no realice con eficiencia las actividades laborales que le corresponden.
- Que se propicien en los trabajadores conductas viciadas como el ausentismo, irresponsabilidad para el cumplimiento de su

trabajo, así como la falta de interés para su superación personal.

- Se produce malestar en los trabajadores por no poder desarrollar sus actividades por la falta de un espacio laboral adecuado a sus necesidades.

- Se da una mala imagen al instituto, por el retraso y mala calidad en la prestación de los servicios que dan.

CONCLUSIONES

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

Con base en el diagnóstico organizacional realizado en el Departamento de Transportes, se detectó la siguiente problemática:

- Existen factores externos que afectan el desempeño laboral de esta área, por ejemplo, el paternalismo sindical que fomentan los trabajadores, conductas como la irresponsabilidad, que se refleja en el ausentismo, actividades no propias del área de trabajo dentro del horario laboral, pérdida de material de trabajo, etc., por lo tanto los servicios que presta dicho departamento son deficientes ya que no cuentan con la puntualidad y calidad deseable.
- Política y lineamientos del sistema que impiden que los servicios prestados sean efectivos, ya que los procesos de administración con los que cuentan no tienen organización, planeación, ni coordinación adecuados para el manejo de personal de cada área.
- Falta de áreas específicas para llevar a cabo el trabajo de tipo operativo, por lo que no existe productividad en los Talleres Mecánicos, por lo tanto, ante la falta de áreas para los talleres mecánicos, no se cuenta con la higiene y seguridad requerida para este tipo de labores.
- Falta de comunicación dentro del área, pero principalmente entre los mismos departamentos ya que no existe información acerca de las causas que retrasan el trabajo y es aquí cuando surgen conflictos innecesarios y que de alguna manera obstaculizan el buen funcionamiento de las áreas.

Como consecuencia de lo anterior, existe insatisfacción en los trabajos, por lo que no se encuentran motivados para realizar sus actividades, dentro de la organización no existen lineamientos adecuados para llevar a cabo una eficiente organización, planeación y coordinación de las actividades de los trabajadores, y esto provoca aumento en las cargas de trabajo.

Al no contar con las áreas de trabajo adecuadas, higiene y seguridad, el personal muestra signos de irresponsabilidad, como apatía y desgano en el desempeño de sus funciones, que afectan los servicios que prestan, los cuales carecen de la puntualidad y calidad necesaria.

Considerando la problemática identificada, proponen las siguientes alternativas de solución:

- Que los responsables del área en estudio, elabore programas de trabajo que cuenten con una adecuada organización, considerando las necesidades del área.
- Logra un acuerdo entre autoridades y sindicato para que ambos respeten los derechos y obligaciones del trabajador.
- Crear conciencia en las autoridades para que consideren la importancia que marcan las áreas de trabajo operativo, que se realicen estudios y análisis previos para ampliar y mejorar las instalaciones con las que ya se cuenta, además de contar con personal de limpieza para poder así contar con higiene en toda la organización así como dar mantenimiento a la maquinaria existente.

Las alternativas de solución propuestas, darían como resultado el aprovechamiento de los recursos humanos tomando en cuenta sus capacidades y habilidades para el logro de los objetivos planteados por la organización, tanto en beneficio de la misma como para el trabajador.

CONCLUSION

El diagnóstico organizacional (DORREG), se realizó dentro de una dependencia del sector público, el ISSSTE, organismo que fue creado con el fin de reglamentar las prestaciones que el gobierno concede a la burocracia. En los últimos años su crecimiento ha sido muy acelerado y por esto el del personal que labora dentro.

Esto ha influido en que las demandas que se exigen no se cumplan y con ello no se proporcione un buen servicio.

Las políticas y lineamientos que rigen a esta institución son las de un sistema burocrático, mismo que ha provocado la despersonalización de la organización administrativa, la inexistencia de planeación, coordinación, el ritualismo etc., traen como consecuencia la ineficiencia de los servicios que presta dicho organismo.

Es por esto que consideramos de gran importancia el haber aplicado El Diagnóstico Organizacional Dorreg (Rodolfo Gutiérrez), porque esto nos permitió captar de una manera objetiva la problemática existente y nos llevo a la consideración de que este instituto requiere de estrategias de reformas administrativas que tiendan a modificar tanto en el plano estructural, como en el plano comportamental, para un mejor aprovechamiento del recurso humano, haciendo énfasis en la clara definición de objetivos a alcanzar, y a la vez lograr hacer sentir parte integrante de la organización a todos los elementos de esta, para alcanzar el interés general y poder llevar a cabo actividades que logren de la mejor manera obtener las metas trazadas.

Sin embargo es importante considerar que lograr un cambio organizacional es difícil ya que nos encontramos en presencia de un sistema burocrático.

El análisis contemporáneo de las organizaciones burocráticas permite encontrar diversas consecuencias que se producen como consecuencia de sus características. Entre estas podemos mencionar:

- No propicia al progreso personal y el desarrollo de personalidades maduras.
- Estimula el conformismo y el pensamiento grupal.
- No prevee mecanismos de manejo de conflictos y diferencias entre rangos jerárquicos y grupos funcionales.

- La comunicación de ideas innovadoras se obstruyen debido a las divisiones jerárquicas.
- Los recursos humanos se desperdician debido a la desconfianza y a los temores interpersonales.
- Influye en la estructura de la personalidad de los individuos, al condicionarlos en el esquema " Hombre Organización ".

Por lo anterior, existe la imperiosa necesidad de encontrar nuevos modelos y principios de organización para el trabajo humano que pueden ser más acordes con el hombre de nuestro tiempo, con las características de nuestra sociedad contemporánea y con la presencia de rápidas transformaciones tecnológicas y culturales. Se trata entonces de crear nuevas organizaciones para una nueva sociedad.

APENDICE

PAGINACION VARIA

COMPLETA LA INFORMACION



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Protocolo Tipo I

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL
DORREG*

Nombre de la organización _____
Ubicación _____ Fecha _____
Nombre del Sistema _____
Nombre del titular sistémico _____
Apellido de los analistas sistémicos _____

INSTRUCCIONES

A continuación le presentamos un serie de vectores típicos de este sistema. La ponderación de estos permitirá obtener el diagnóstico organizacional del/de la _____

_____ nombre completo
_____ del sistema

a su cargo. Le rogamos que consulte constantemente las definiciones respectivas, impresas en las tarjetas, y que reflexione al efectuar su evaluación.

¡MUCHAS GRACIAS!

.- Diagnóstico Organizacional - Rodolfo E. Gutierrez M.
Facultad de Psicología - UNAM.

Dorreg - I

1.- De acuerdo a las definiciones que le presentamos en las tarjetas, le pedimos que jerarquice los vectores organizacionales que estén relacionados con el funcionamiento de su (*) nombre del sistema . La jerarquización deberá realizarse en forma tal, que el número 1 (uno) se otorgue al vector organizacional que represente la problemática más importante para su (*) y cuya solución sea más urgente. El último número, (n), deberá asignarse al vector que represente los problemas menos importantes para el funcionamiento de su (*) , y cuya solución no sea prioritaria.

(V-A...V-n)	NOMBRE DEL VECTOR	JERARQUIA (1...n)
V-A		[]
V-B		[]
V-C		[]
V-D		[]
V-E		
V-F		[]
V-G		[]
V-H		[]
V-I		[]
V-J		[]
V-K		[]
⋮		
V-n		[]

(*) Sistema: Dirección, Subdirección, Departamento, Oficina, Sección, etc.

FALLA DE ORIGEN

Después de haber jerarquizado los vectores organizacionales de su (*)
 _____, le pedimos que siga el mismo procedimiento para evaluar, con base en los mismo vectores, a cada uno de los subsistemas que dependen directamente de usted, así como a cada nivel organizacional que tiene relación de dependencia funcional con usted.

UTILICE HOJAS ADICIONALES EN CASO DADO

NOMBRE DE LOS SUBSISTEMAS (I, II, ...n) (*)

I.- _____
 II.- _____
 III.- _____
 .
 .
 n.- _____

NOMBRE DE LOS NIVELES (a,b,...n) (*)

a.- _____
 b.- _____
 .
 .
 n.- _____

VECTORES	SUBSISTEMAS				NIVELES			
	I	II	III	...n	a	b	c	...n
V-A	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
V-B	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
V-C	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
⋮								
V-n	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

(*) Subsistema o nivel: Subdirección, Departamento, Oficina, Sección, etc.

- VO-8: Basándose en los vectores organizacionales mencionados, concretice los contenidos particulares del vector _____ nombre del vector en cada subsistema y en cada nivel que dependen funcionalmente de usted.

La especificación de dichos contenidos deberá reflejar claramente lo que se requiere para que los mencionados subsistemas y niveles cumplan de manera eficaz las funciones encomendadas.

SUBSISTEMA	CONTENIDOS	GRADOS DE URGENCIA				
		1	2	3	4	5
I						
II						
III						
.						
.						
.						
n						
NIVELES		1	2	3	4	5
I						
II						
III						
.						
.						
n						

VO-B. - Vector Organizacional

.- En su jerarquización global (la primera), usted otorgó los números 1, 2 y 3 a los vectores que afectan al/a la _____ nombre del sistema de una manera particularmente importante y urgente.

En relación al vector que calificó usted con el número 1 (uno), y cuya definición le presentamos, diga:

a) ¿Cuál es la causa que lo origina?

b) ¿Cómo afecta al funcionamiento de su _____ sistema?

c) Para resolver esta situación, ¿Qué alternativas de solución sugiere?

Y, en relación al vector que calificó con el número 2 (dos), diga:

a) ¿Cuál es la causa que lo origina?

b) ¿Cómo afecta al funcionamiento de su _____ sistema?

c) Para resolver esta situación, ¿Qué alternativas de solución sugiere?

Y, en relación al que calificó con el número 3 (tres), diga:

a) ¿Cuál es la causa que lo origina?

b) ¿Cómo afecta el funcionamiento de su _____
sistema

c) Para resolver esta situación, ¿Qué alternativas de solución sugiere?

5.- OPCIONAL (Cuando se investiguen necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo)

¿Cuales son sus necesidades de capacitación a mediano y largo plazo?

6.- ¿Qué otros aspectos además de los mencionados podrían ser útiles para mejorar el funcionamiento de su _____?
sistema

7.- ¿Quiere agregar algo más?

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

1. ARIAS, Galicia Fernando. 1973, *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas, México.
2. CARRILLO, Castro Alejandro. 1980, *Base, Metodología e Instrumentación del Proceso (1921-1971)*. La Reforma Administrativa en México, Ed. Miguel Angel Porrúa, S.A. México.
3. ARENAS, Ceballos Antonio. 1993, *Diagnostico Organizacional de una Super Intendencia Local de Construcción en el Area de Administración y Servicios*. Tesis Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Puebla.
4. CARRILLO, Castro Alejandro. 1980, *Evolución de la Reforma Administrativa en México. (1971-1979)*, Ed. Miguel Angel Porrúa, México.
5. CASTAÑO, Asmitia Darvelio. 1984, *Crisis y Desarrollo de las Organizaciones*, Textos Universitarios.
6. CROZIER, Michel. 1969, *El Fenómeno Burocrático*, Vol. 1. Edición Amorrotu Editores, Buenos Aires Argentina. 1969, *El Fenómeno Burocrático*, Vol. 2. Edición Amorrotu Editores, Buenos Aires Argentina.
7. GARCIA, Castil Guadalupe. *Diagnóstico Organizacional de Una Dependencia del Sector Público por la Técnica Drreg*. Tesis, Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1985.
8. GUTIERREZ, M. Rodolfo E. 1971, *Instrumento de un Modelo de Diagnóstico en Organizaciones*. Mecanograma. 1979, *Diseño de un Instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación*.
10. 1988, *La Psicología Social en la Vida de las Organizaciones*. Revista Monocrítica. Ed. Trillas.
11. JIMENEZ, Castro Wilburg. 1968, *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. Ed. Fondo de Cultura Económica, México.
12. L. L. Cummins, Donald P. Schwab. 1985, *Recursos Humanos Desempeño y Evaluación*, Ed. Trillas.
13. LEAL, Juan Felipe. 1985, *México, Estado, Burocracia y Sindicatos*. Ed. El Caballito.
14. LEAL, Juan Felipe. 1977, *La Burguesia y el Estado Mexicano*. Ed. El Caballito, México.
15. MARCH Y SIMON. 1961, *Teoría de la Organización*. Ed. Ariel S. A., Barcelona, España.

16. MOUZELIS, Nicos P. 1973, *Organización y Burocracia*. Ed. Gráfica Saturno, Barcelona, España.
17. OROZCO, Sánchez Graciela. 1977, *La Burocracia en México. Un Caso Real*, Tesis. Facultad de Psicología U.N.A.M. México.
18. PETIT, Tomas A. 1978, *Fundamentos de Coordinación Administrativa*. Ed. Limusa, S.A. México.
19. SCHEIN. E. H. 1981, *Psicología de la Organización*. Ed. Dossat Prentice-Hall Internacional, Madrid.
20. SIRVENT, Carlos. 1977, *La Burocracia*. Ed. Anuies, México.
21. SMITH, C. S., Wakeley H. 1972, *Psicología de la Conducta Industrial*. Ed. McGraw-hill, México.

ANEXO DE GRAFICAS

RESULTADOS

DEL DIAGNOSTICO POR VECTORES

DEL DEPARTAMENTO DE

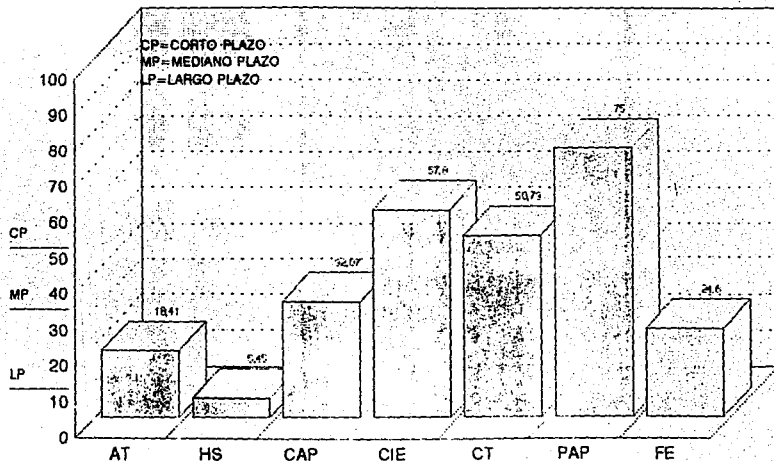
SERVICIOS DE TRANSPORTE

TESIS SIN PAGINACION

COMPLETA LA INFORMACION

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE TRANSPORTES

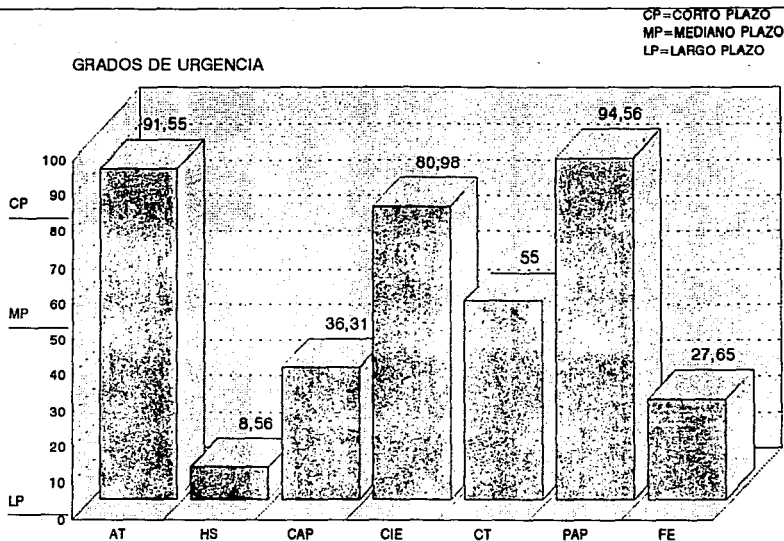
GRADOS DE URGENCIA



AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

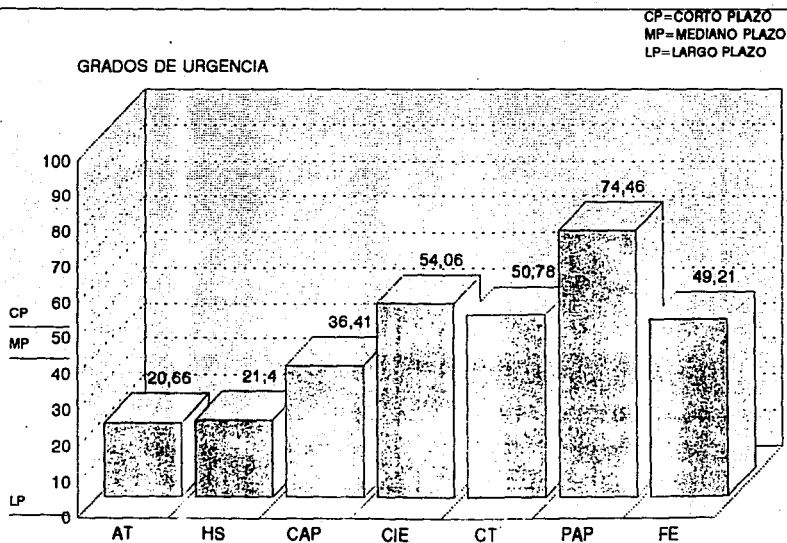
FALLA DE ORIGEN

OFICINA DE CONTROL DE VEHICULOS



AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

SECCIONES DE CONTROL DE VEHICULOS

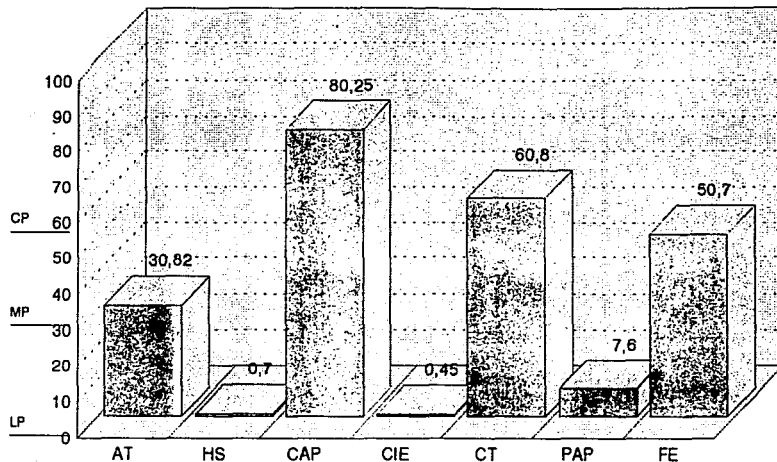


AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

OFICINA DE CONTROL DE COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES

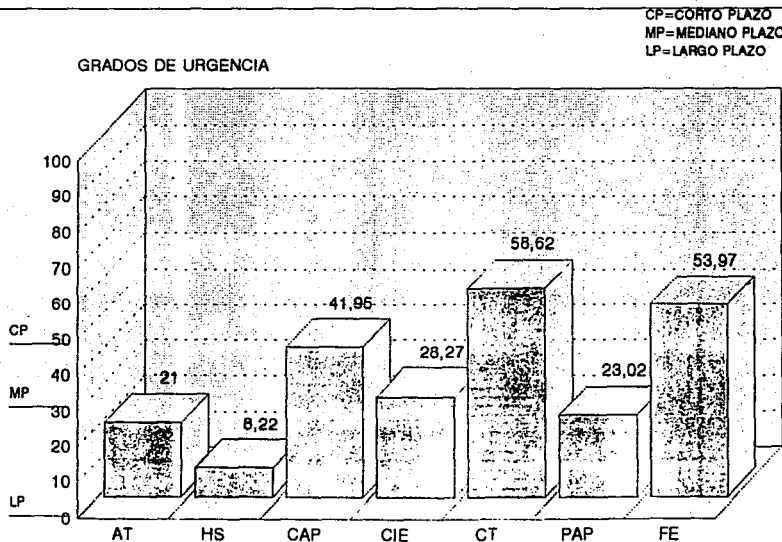
CP=CORTO PLAZO
MP=MEDIANO PLAZO
LP=LARGO PLAZO

GRADOS DE URGENCIA



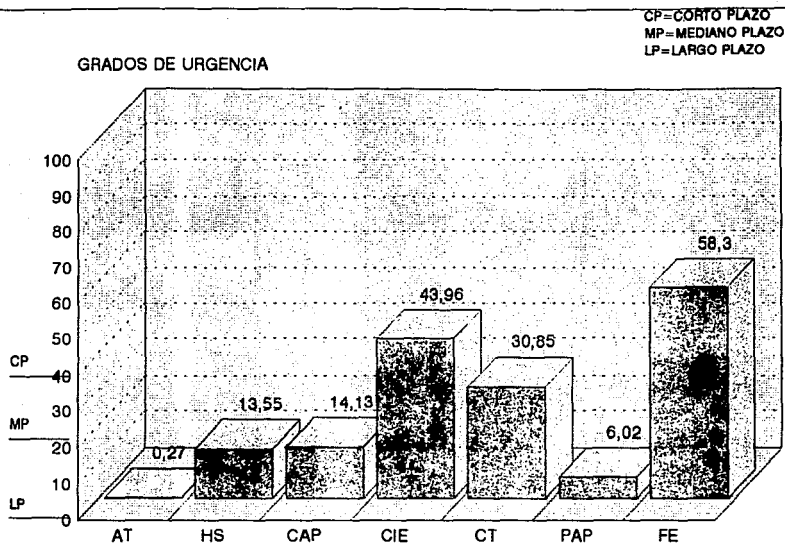
AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

SECCIONES DE CONTROL DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES



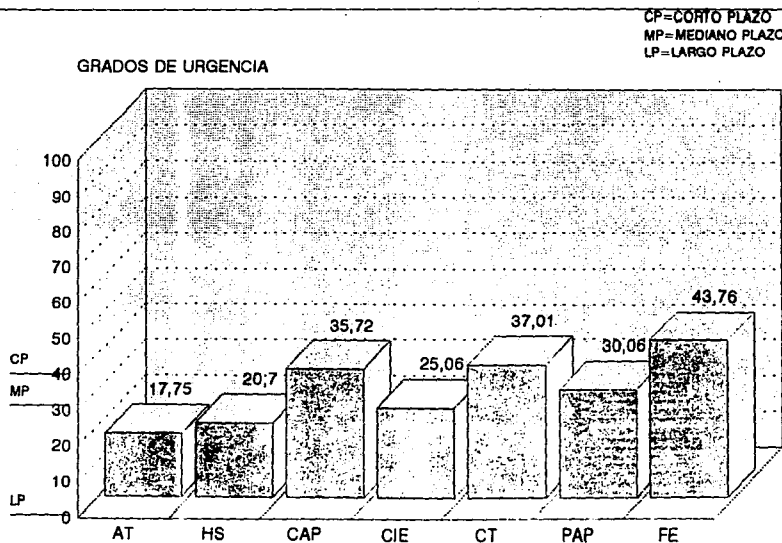
AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

OFICINA DE LA COORDINACION DE SERVICIOS



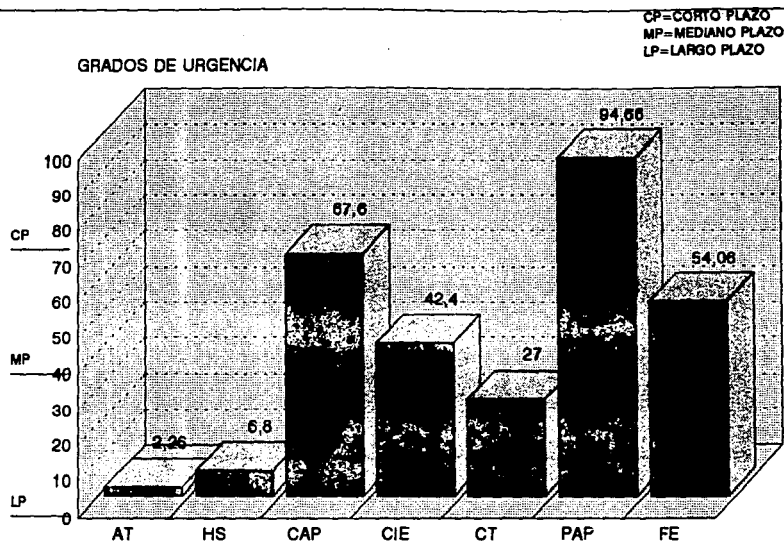
AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

SECCIONES DE LA OFICINA DE LA COORDINACION DE SERVICIOS



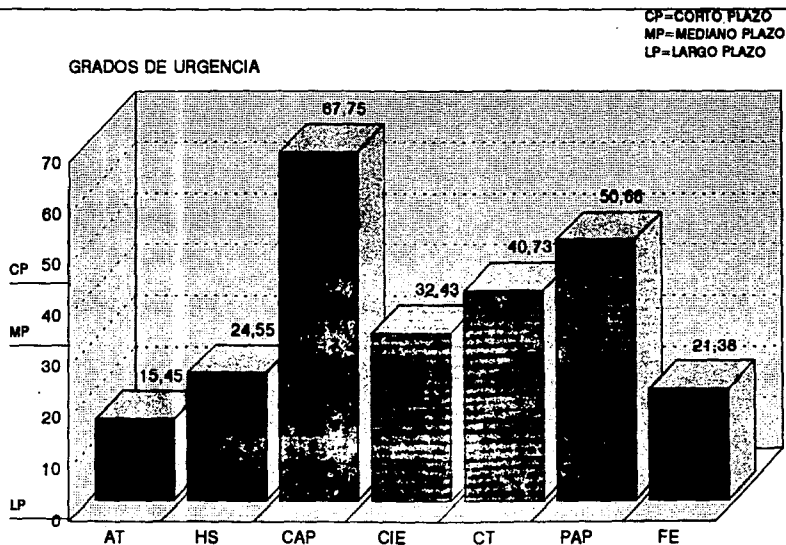
AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

OFICINA DE LA BRIGADA NACIONAL DE AUXILIO Y RESCATE



AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

SECCIONES DE LA BRIGADA NACIONAL DE AUXILIO Y RESCATE

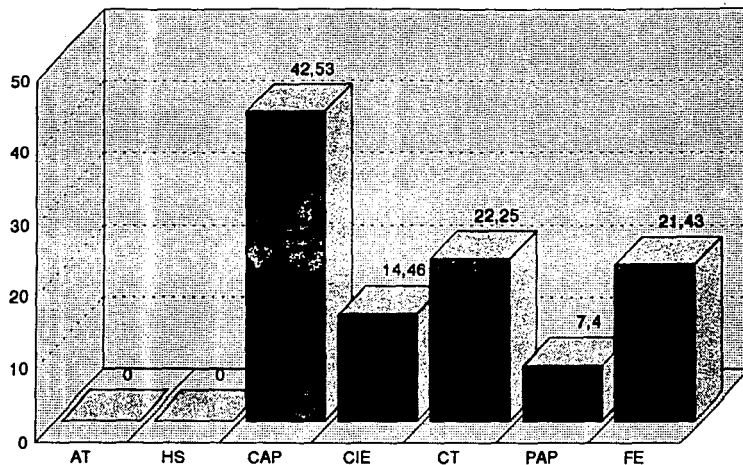


AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

OFICINA DE LA COORDINACION DE DELEGACIONES DE TRANSPORTES

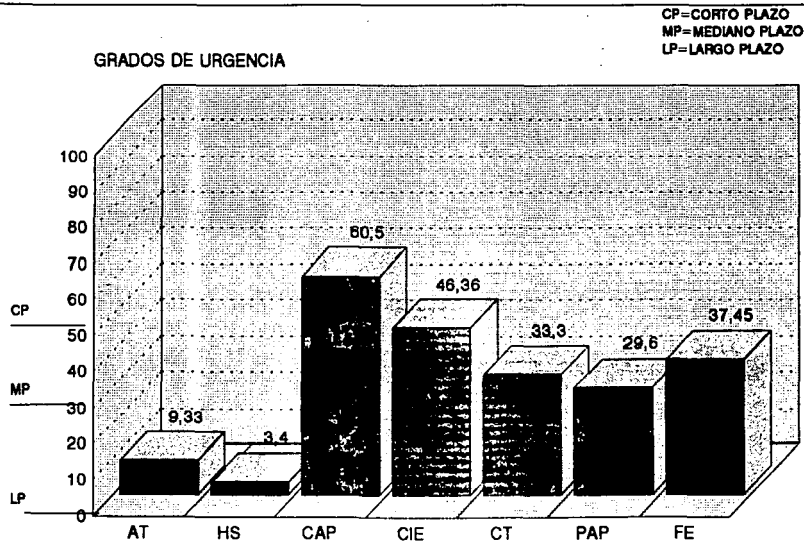
GRADOS DE URGENCIA

CP=CORTO PLAZO
MP=MEDIANO PLAZO
LP=LARGO PLAZO



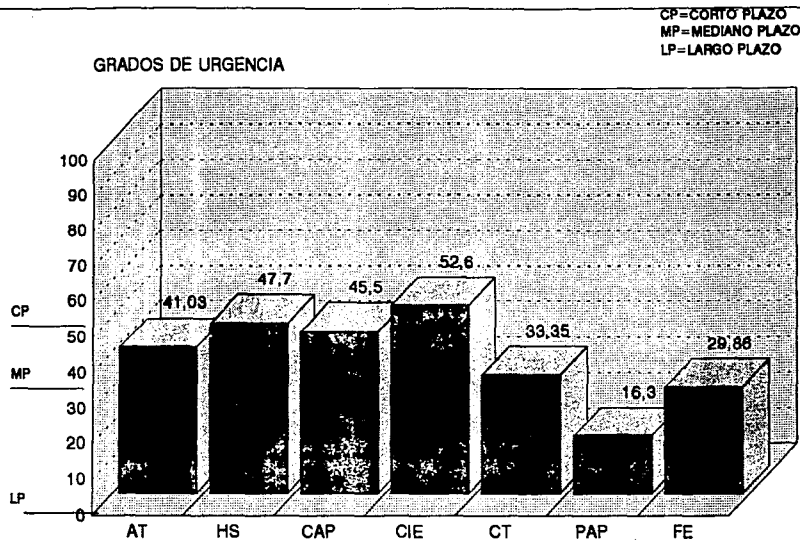
AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

SECCIONES DE LA COORDINACION DE DELEGACIONES DE TRANSPORTES



AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

VELATORIOS Y C. HOSPITAL



AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

RESULTADOS DEL

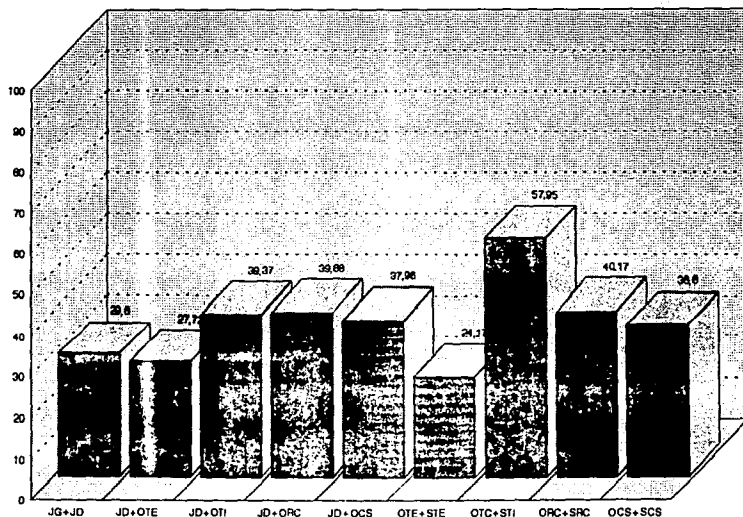
DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE

TRANSPORTES

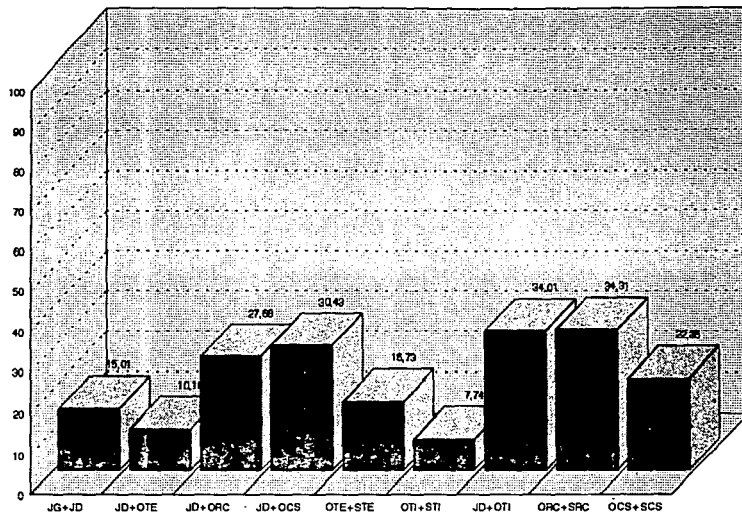
DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

FACTOR AREA DE TRABAJO



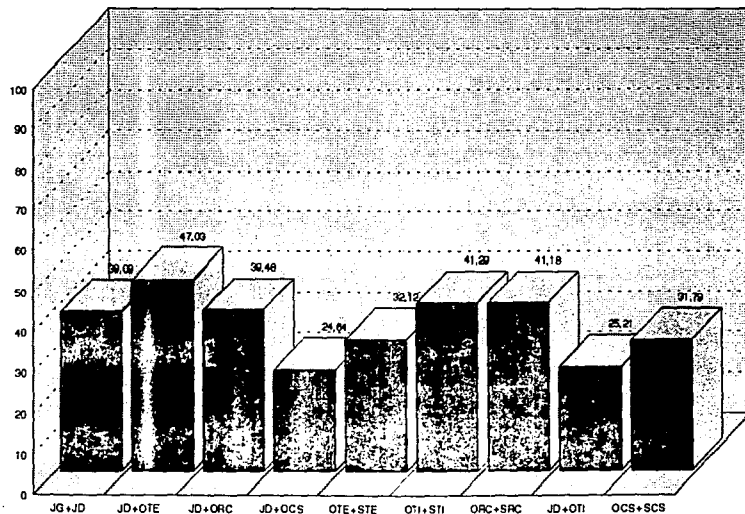
DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

FACTOR HIGIENE Y SEGURIDAD



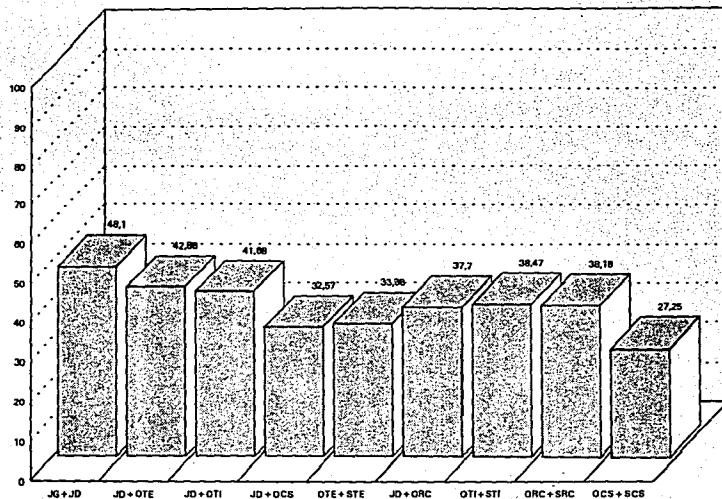
DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL

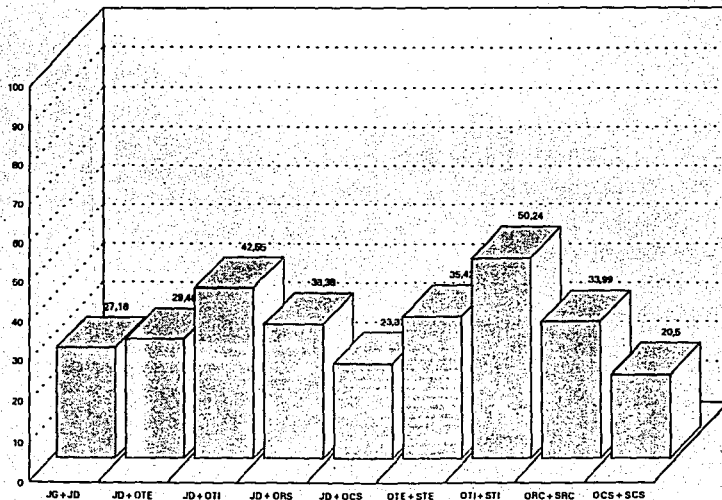


DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

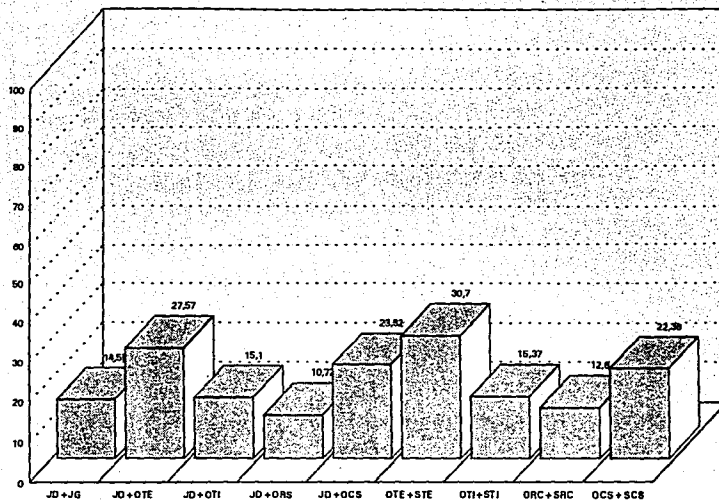
COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA DEL PERSONAL



DIAGNOSTICO DIFERENCIAL COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

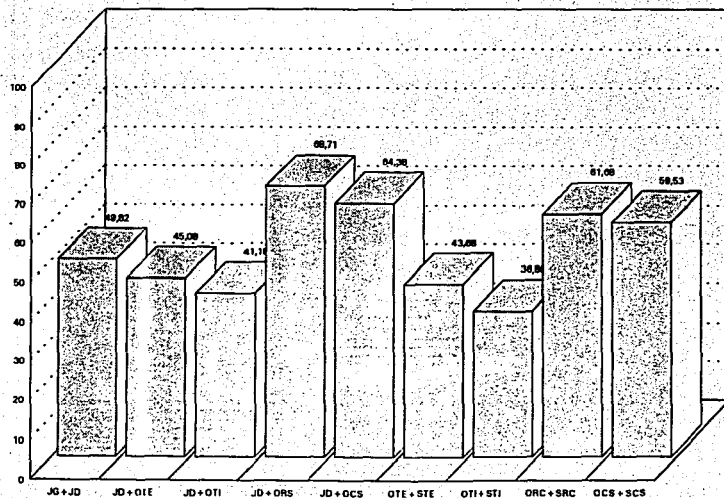


DIAGNOSTICO DIFERENCIAL PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA



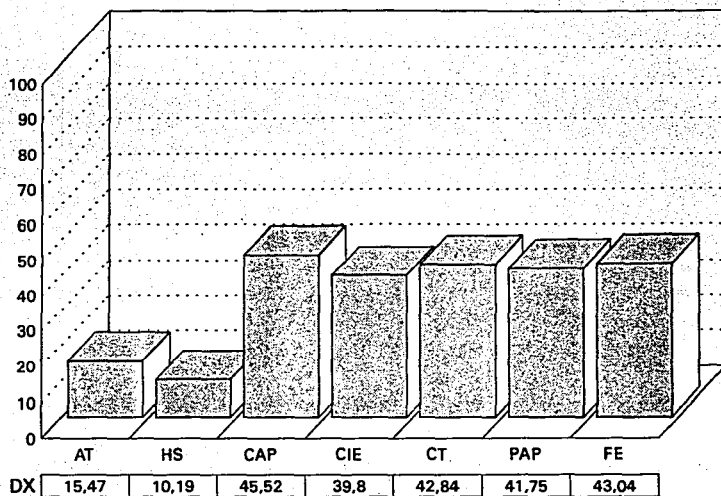
DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

FACTORES EXTERNOS



DIAGNOSTICO INTEGRAL

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE TRANSPORTES



RESULTADOS

DEL DIAGNOSTICO POR VECTORES

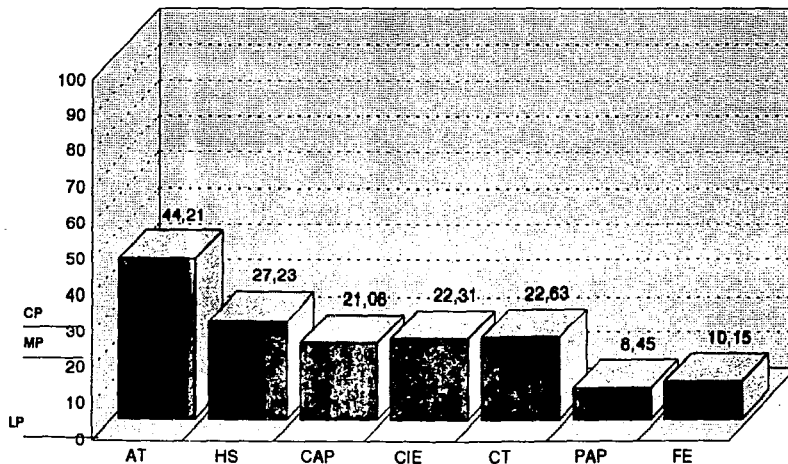
DEL DEPARTAMENTO DE

MANTENIMIENTO DE TRANSPORTES

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE TRANSPORTES

CP=CORTO PLAZO
MP=MEDIANO PLAZO
LP=LARGO PLAZO

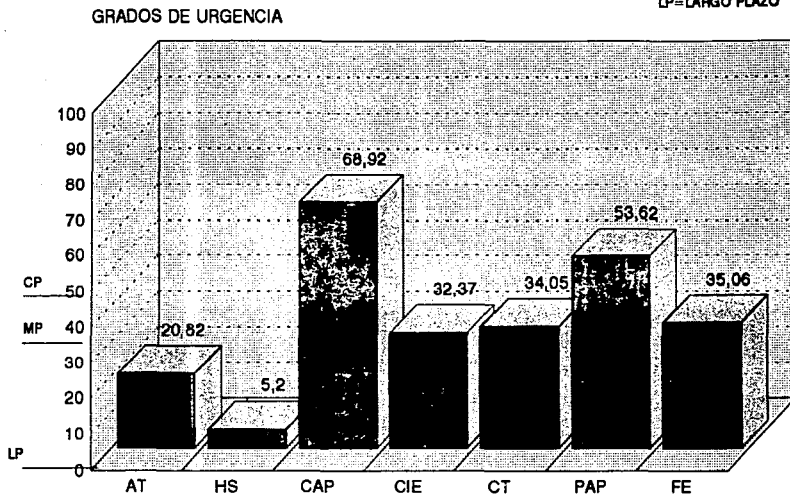
GRADOS DE URGENCIA



AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

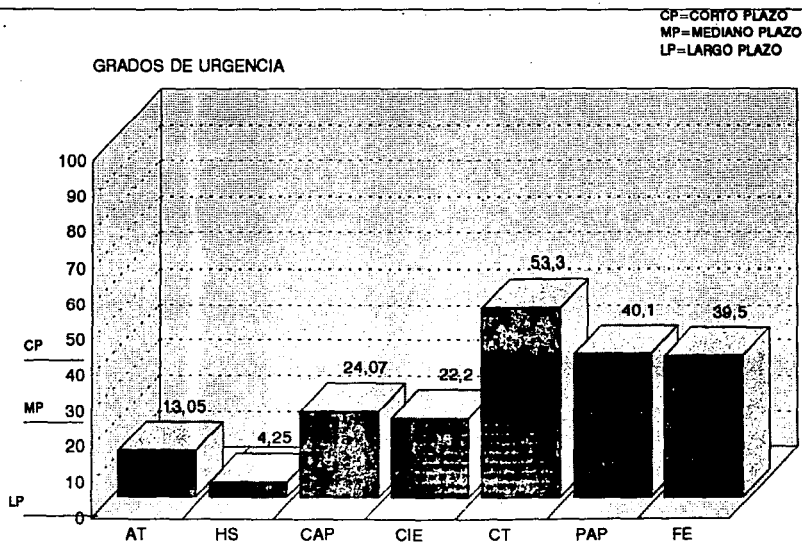
OFICINA DE TALLERES EXTERNOS

CP=CORTO PLAZO
MP=MEDIANO PLAZO
LP=LARGO PLAZO



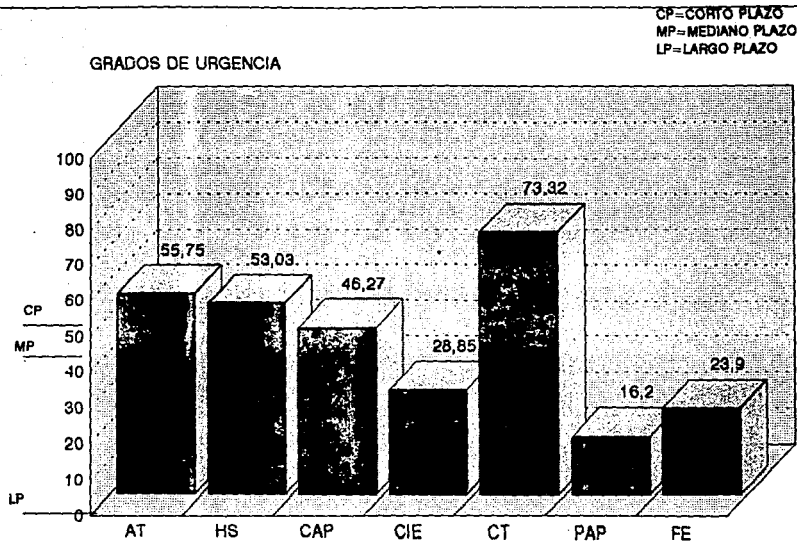
AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

SECCIONES DE TALLERES EXTERNOS



AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

OFICINA Y TALLERES ISSSTE

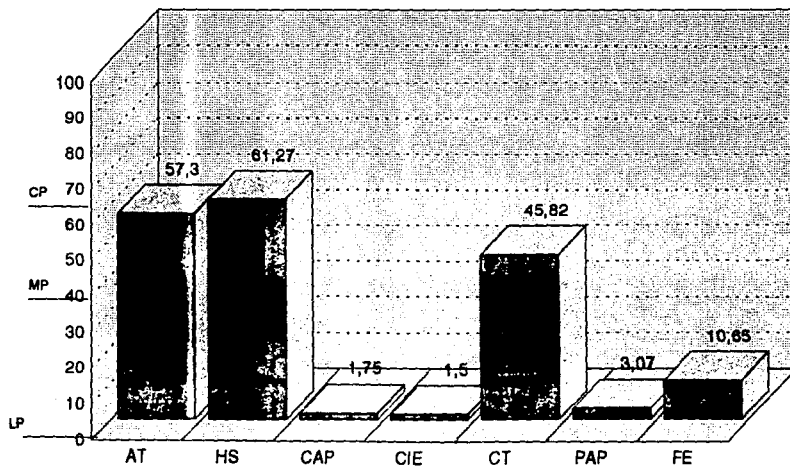


AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

OFICINA DE RADIOCOMUNICACION

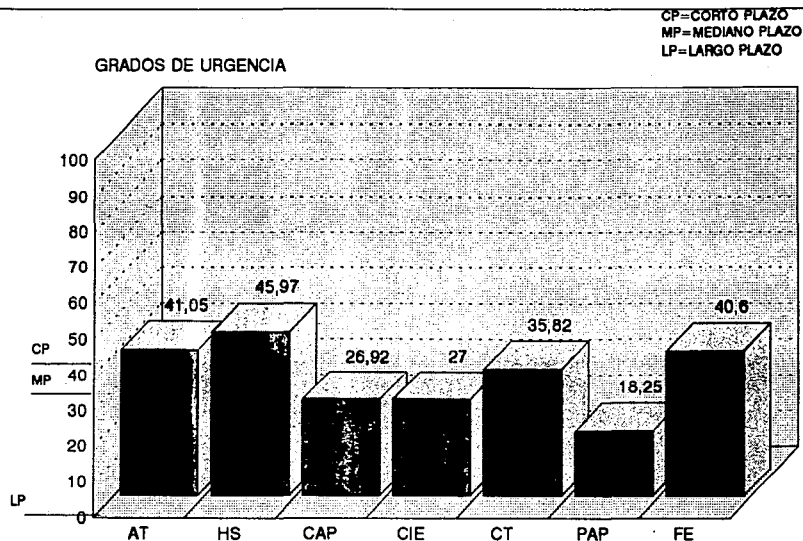
CP=CORTO PLAZO
MP=MEDIANO PLAZO
LP=LARGO PLAZO

GRADOS DE URGENCIA



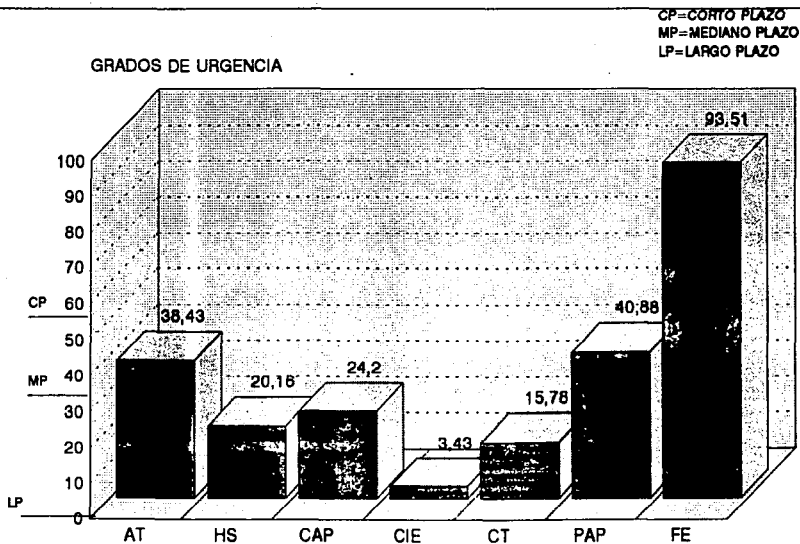
AT=ÁREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

SECCIONES DE RADIOCOMUNICACION



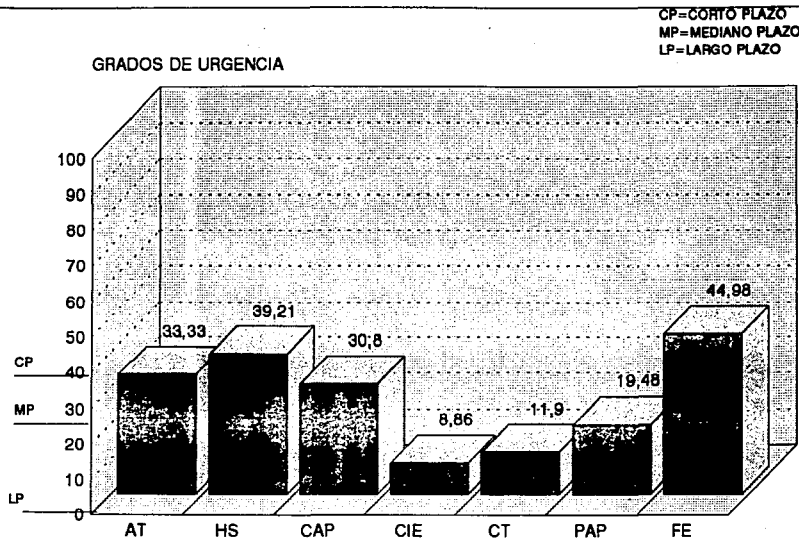
AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

OFICINA DE CONTROL DE SUMINISTROS Y REFACCIONES



AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

SECCIONES DE CONTROL DE SUMINISTROS Y REFACCIONES



AT=AREA DE TRABAJO; HS=HIGIENE Y SEGURIDAD; CAP=CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL
CIE=COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA; CT=COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
PAP=PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA; FE=FACTORES EXTERNOS.

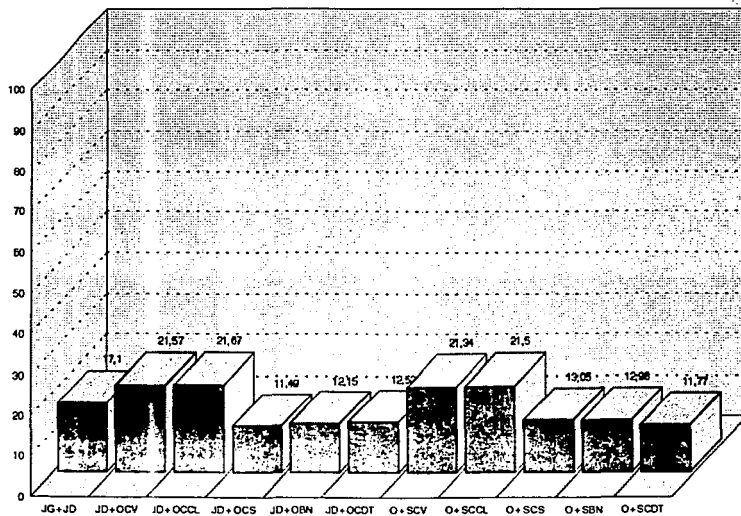
RESULTADOS DEL

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE

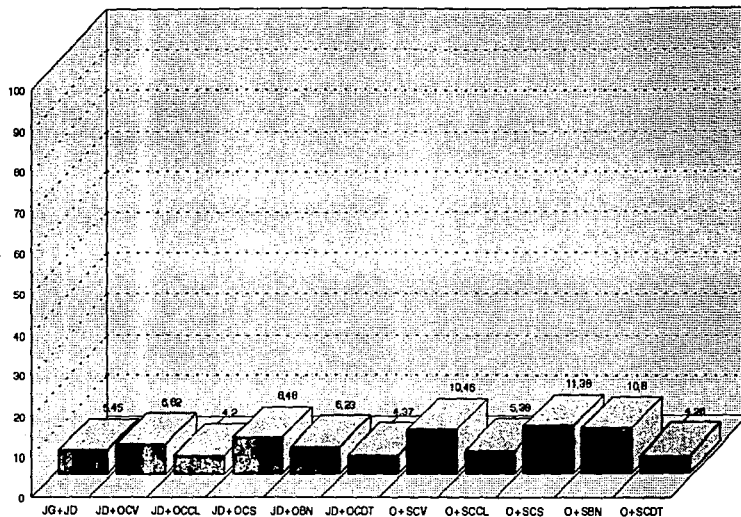
TRANSPORTES

DIAGNOSTICO DIFERENCIAL AREA DE TRABAJO



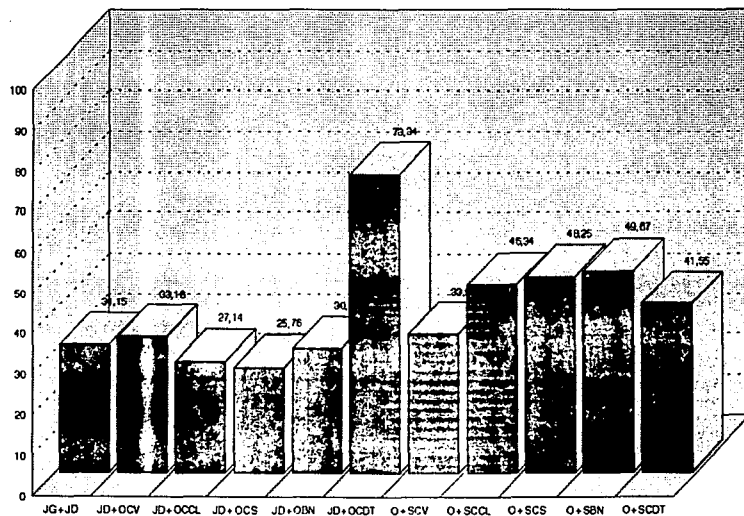
DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

HIGIENE Y SEGURIDAD

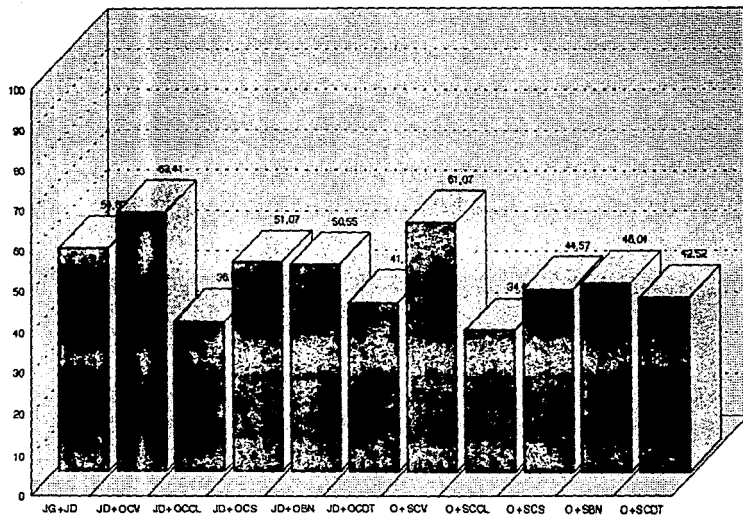


DIAGNOSTICO DIFERENCIAL

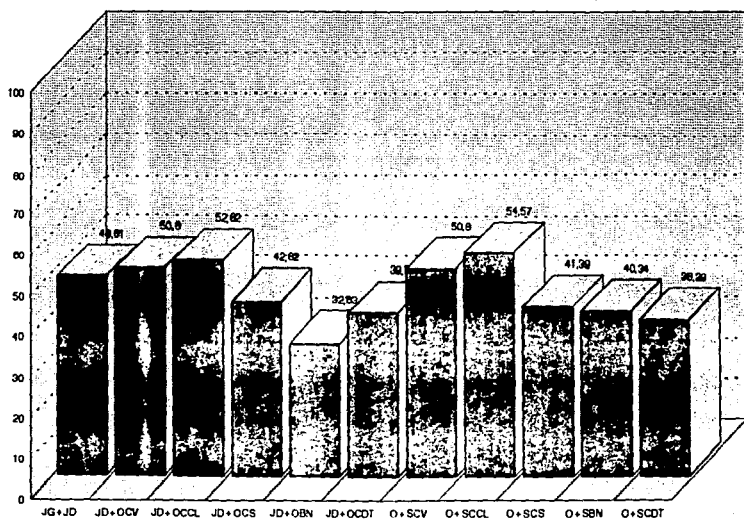
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL



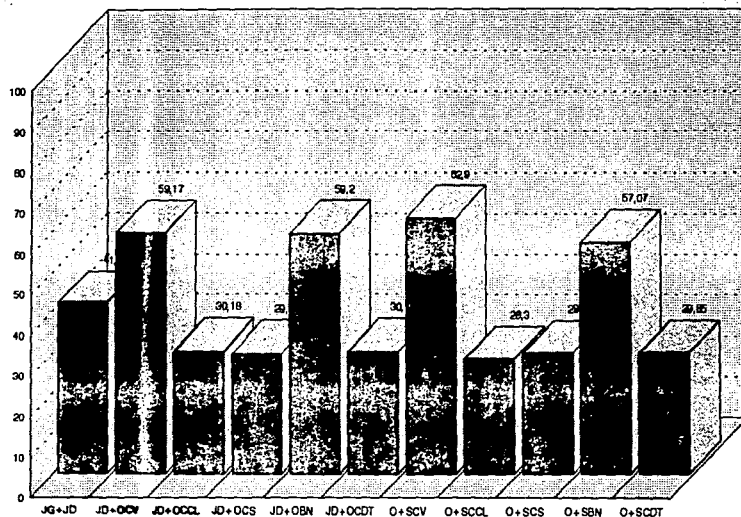
DIAGNOSTICO DIFERENCIAL COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA DEL PERSONAL



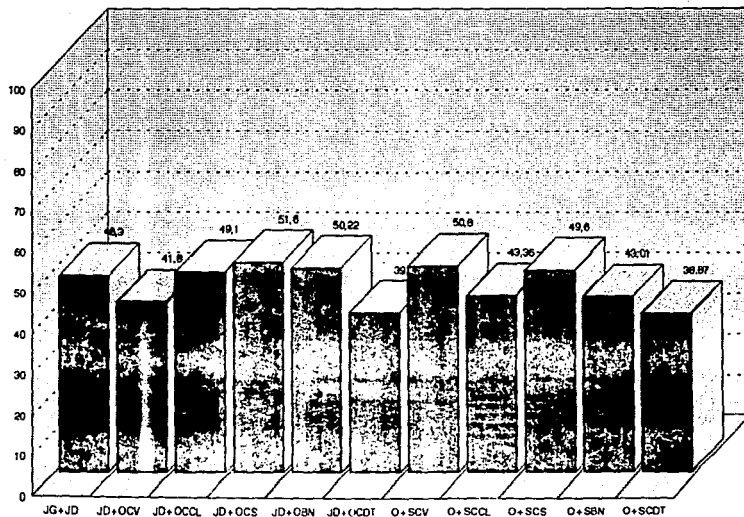
DIAGNOSTICO DIFERENCIAL COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES



DIAGNOSTICO DIFERENCIAL PROCESOS DE ADMINISTRACION PUBLICA



DIAGNOSTICO DIFERENCIAL FACTORES EXTERNOS



DIAGNOSTICO INTEGRAL
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE TRANSPORTES

