

2
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE
VIDA EN EL TRABAJO EN DOS UNIDADES DE
MEDICINA FAMILIAR DEL IMSS**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
LORENA ARENAS LOPEZ**

ASESOR: LIC. JORGE I. SANDOVAL OCARA



MEXICO, D. F.

SEPTIEMBRE 1997.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MI FAMILIA

MADRE:

*Por haberme dejado
su poderosa luz que
ha guiado y fortalecido
mi camino.*

PADRE:

*Por su proyección
de superación.*

A MIS HERMANOS:

Tere, Luisa, Alberto y Lili.

Por trasmitirme de sí mismos, para mi desarrollo personal.

Especialmente a:

ZOILA:

*Por su esfuerzo en mi
educación y ser un
ejemplo a seguir.*

PILI:

*Por su apoyo e
involucración en el
logro de esta meta.*

LUIS:

*Por ser un
segundo padre .*

RAFA:

*Por su contribución que
enriqueció este estudio.*

AL JURADO:

PROFESORES:

**GERMAN GOMEZ PEREZ
EDGAR PEREZ ORTEGA
MA. ESTHER ALMANZA BENITEZ
NOE FIGUEROA VEGA**

Y especialmente:

JORGE I. SANDOVAL OCAÑA

Por sus invaluable comentarios y aportaciones.

MIS GRANDES AMIGAS:

LETY: Por su hermandad y su enseñanza en disfrutar la vida.

CAROLINA: Por su apoyo incondicional.

ARACELI: Por los momentos especiales que compartimos.

A MI JEFA Y AMIGA:

**LIC. ADRIANA JUÁREZ LOPEZ:
*Por su permisividad y comprensión
que facilitó concluir ésta meta.***

PROLOGO

El propósito de la presente tesis fue determinar si se obtienen beneficios en la calidad de vida en el trabajo a través de la implantación del Desarrollo Organizacional (D.O.). Para tal efecto, se utilizó un diseño cuasi-experimental correspondientes a dos Unidades de Medicina Familiar (UMF) del IMSS, las cuales se reservaron en el anonimato. En el Grupo 1 se implantó el D.O. y en el Grupo 2 no se implantó. En ambas unidades se aplicó un instrumento conformado por cuatro partes de 55 reactivos de opción múltiple, el cual mide características del trabajo, respuestas afectivas frente a la tarea y necesidad de desarrollo individual.

Para su aplicación en los dos grupos se empleó el muestreo aleatorio simple, resultando un total de 257 instrumentos contestados. En el Grupo 1 se obtuvo 141 instrumentos y en el Grupo 2 116. La población fue conformada por 20 categorías en los dos grupos, el turno matutino representó el 67% y el vespertino 33%, el 36% con una escolaridad de nivel licenciatura en 93 casos, la media de antigüedad fue de 11 años. Predomina el sexo femenino en un 65% en relación con el masculino de 35%.

En la elaboración del análisis estadístico se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) con la prueba estadística no paramétrica U de Mann-Whitney Wilcoxon, para la comparación de ambos grupos. Se obtuvo una diferencia estadísticamente significativa de 0.005 en cada una de las cuatro partes del instrumento, por lo tanto se comprueba que la implantación del D.O. en el Grupo 1 favoreció la Calidad de vida en el trabajo en el personal adscrito a dicha unidad médica.

Para la predicción hipotética de este estudio, hubo dificultad en localizar referencias que plasmaran la relación entre calidad de vida en el trabajo y D.O., ya que son escasos los autores que escriben sobre estas variables, motivo que significó una gran incertidumbre el resultado estadístico para la comprobación de la hipótesis. Por otra parte, se vislumbra numerosas particularidades que presentan influencia en dichas variables entre ellas, el clima organizacional, fue de relevancia abordarlo, dada su trascendencia en las organizaciones, aún considerando la minoría de fundamentos que lo componen.

Al respecto es importante hacer notar que no hay una correspondencia en las aportaciones teóricas de estas variables con la exigencia empírica de las organizaciones de este país.

Por consecuencia es crucial que las instituciones educativas fomenten una "mentalidad creadora" en el universitario, aunque el resultado de la creación goce de simplicidad, ya que de esas pequeñas simplicidades han surgido teorías universales.

Este estudio fue posible realizarlo gracias al apoyo de las personas que contribuyeron en su desarrollo, empezando con el profesor Jorge Ignacio Sandoval Ocaña por la invención hipotética que iniciamos en Enero del '95, profesor Germán Gómez Pérez, profesor Edgar Pérez Ortega, el Dr. Antonio Hernández Ono y el Dr. Pablo Aceves Alvarado por su enseñanza y aportaciones metodológicas invaluable.

Del mismo modo la Dra. Rosalinda Mercado Guerrero por creer en este sueño y abrirme las puertas del IMSS, para la intervención en ambas Unidades de Medicina Familiar.

A la profesora Ma. Esther Almanza Benitez y al profesor Noe Figueroa Vega por sus observaciones teóricas que contribuyeron a complementar este estudio

También se reconoce de manera especial al Lic Jaime Chernitzky por su generosa ayuda y apoyo al permitir el uso de sus instalaciones y equipo de trabajo así como por las atenciones recibidas.

Finalmente, se agradece al Programa de Becas para Tesis de Licenciatura en Proyectos, por haber financiado en gran parte, el presente trabajo

INDICE

PROLOGO.

INTRODUCCION.

CAPITULO UNO: CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

1.1.-	Antecedentes de la calidad de vida en el trabajo	3
1.2.-	Definiciones de la calidad de vida en el trabajo	5
1.3 -	Satisfacción	7
1.4 -	Enriquecimiento del trabajo	9
1.5 -	Dimensiones de la calidad de vida en el trabajo	12

CAPITULO DOS: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 -	Surgimiento y evolución del Desarrollo Organizacional	15
2.2 -	Definiciones de Desarrollo Organizacional	17
2.3 -	Cambo	20
2.4 -	Un modelo de Desarrollo Organizacional	21
2.4.1 -	Diagnóstico Organizacional	24
2.4.1.1.	Estructura tecno-administrativa	26
2.4.1.2.-	Ambiente físico de trabajo	27
2.4.1.3 -	Influencia de factores externos	28
2.4.1.4.-	Ambiente social de trabajo	29
2.4.1.5.-	Realización del trabajo	30
2.4.2.-	Entrenamiento de sensibilización	31
2.4.3 -	Desarrollo de equipos	32
2.4.4 -	Relaciones intergrupales	34
2.4.5.-	Planeación estratégica	36
2.4.6 -	Ejecución	36
2.4.7.-	Evaluación	38
2.5.-	Calidad de vida en el trabajo y Desarrollo Organizacional.....	42

CAPITULO TRES: CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1.-	Características del clima organizacional	46
3.2.-	Definiciones del clima organizacional	50
3.3.-	Teoría del clima organizacional de Likert	52
3.4.-	Clasificación de tipos de clima organizacional	53
3.5.-	Liderazgo	55
3.6.-	Componentes del clima organizacional	56

CAPITULO CUATRO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO

4.1 -	Aplicación del Desarrollo Organizacional	58
4.2 -	Antecedentes de la Seguridad Social del IMSS	59
4.2.2 -	Diagnóstico	60
4.3 -	Implantación del Desarrollo Organizacional en una Unidad de Medicina Familiar del IMSS	64
4.3.1 -	Diagnóstico Organizacional	65
4.3.2 -	Entrenamiento de sensibilización	66
4.3.3 -	Desarrollo de equipos	68
4.3.4 -	Desarrollo intergrupala	73
4.3.5 -	Desarrollo de la planeación estratégica	74
4.3.6 -	Ejecución	77
4.3.7 -	Evaluación	79

CAPITULO: CINCO METODOLOGÍA

5.1 -	Planteamiento del problema	81
5.2 -	Hipótesis conceptual	81
5.3 -	Hipótesis estadística	81
5.4 -	Definición conceptual de variables	81
5.5 -	Definición operacional de variables	82
5.6 -	Objetivo general	82
5.7 -	Objetivos específicos	82
5.8 -	Método	83
5.9 -	Criterios de inclusión	84

5.10.-	Aplicadores	84
5.11.-	Instrumentos	85
5.12.-	Tipo de investigación	85
5.13.-	Tratamiento estadístico.....	85
5.14.-	Procedimiento.....	86
5.15.-	Resultados.....	87
5.16.-	Análisis de resultados.....	115

CAPITULO SEIS: CONCLUSIONES

6.1.-	Tratamiento estadístico.....	116
6.2.-	Consideraciones teóricas	119
6.3.-	Propuestas generales para la ejecución del D. O.....	121
6.4.-	Orientación al Psicólogo	123

BIBLIOGRAFIA.....	124
--------------------------	------------

APENDICE.....	127
----------------------	------------

INTRODUCCION

En la actualidad cada vez adquiere mayor relevancia contar con personal calificado que responda a las demandas de las organizaciones. Es común que los empresarios se pregunten: ¿porqué es baja la productividad de la empresa? ¿que se puede hacer para disminuir el índice de ausentismo y rotación de personal? ¿cómo llegar a una verdadera integración hacia los logros individuales y las metas de la organización?

Las respuestas a estas preguntas pueden ser muchas y muy variadas, pero básicamente podemos resumirlas en una sola: no se están tomando en cuenta las necesidades del trabajador, únicamente parece interesar en la medida en que contribuye a una mayor generación de utilidades para la empresa.

Por ello se afirma, como un elemento crucial, lograr un equilibrio entre las necesidades del trabajador y los objetivos de la organización.

El Desarrollo Organizacional (D O) es una propuesta para consolidar tanto los objetivos individuales como los organizacionales. Su meta consiste en responder a las necesidades del personal prioritariamente en su calidad de vida en el trabajo, lo cual suele influir favorablemente en la productividad.

La calidad de vida en el trabajo es un concepto que se relaciona con la capacidad y habilidad de las personas, estructuras participativas, filosofía humanista, enriquecimiento en el trabajo, satisfacción, reto de los trabajadores y cooperación, entre otros.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) a través de las acciones que ha llevado a cabo en relación a los programas de capacitación y educación continua, interviene directamente en la formación de sus trabajadores, particularmente en unidades médicas, empleando la implantación del Desarrollo Organizacional.

Por tanto el propósito de la presente tesis es comprobar si se obtienen beneficios en la calidad de vida en el trabajo, mediante la implantación del Desarrollo Organizacional.

Para tal efecto, se midió la calidad de vida en el trabajo del personal de dos grupos, correspondientes a dos Unidades de Medicina Familiar (UMF) del IMSS. La UMF (Grupo 1) cuenta con la implantación del Desarrollo Organizacional, y la UMF (Grupo 2) que no cuenta con implantación del Desarrollo Organizacional.

A la luz de esta orientación, en el capítulo 1 se elabora un análisis sobre los antecedentes, definiciones, y dimensiones que constituyen la calidad de vida en el trabajo, así como, la propuesta de una definición para fines de este estudio.

En el capítulo 2, se expone el origen del Desarrollo Organizacional, sus definiciones principales, la importancia del reconocimiento hacia el cambio, un modelo de Desarrollo

Organizacional, para dar a conocer su sistematicidad, para explicitar finalmente la relación entre la calidad de vida en el trabajo y Desarrollo Organizacional

En el capítulo 3 se exponen las definiciones propuestas de clima organizacional, sus características, variables, tipos de clima, así como sus componentes.

En el capítulo 4 se describe la aplicación que tiene el Desarrollo organizacional en México, y generalidades del Instituto Mexicano del Seguro Social, para ejemplificar su implantación en una UMF (Grupo 1)

A partir de los elementos teóricos revisados en el capítulo 4, referente a la metodología, se plantea la problemática de conocer si existen diferencias estadísticamente significativas entre la calidad de vida en el trabajo de la UMF (Grupo 1) que cuenta con la implantación del Desarrollo Organizacional y la UMF (Grupo 2) que no cuenta con la implantación del Desarrollo Organizacional.

En el capítulo 5 se muestran tablas, gráficas y análisis de resultados

Finalmente en el capítulo 6, se establecen las conclusiones respectivas, relacionando la teoría con el caso práctico

CAPITULO UNO

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

1.1.- ANTECEDENTES DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La preocupación por la calidad de vida en el trabajo se remonta a los inicios de la era industrial hasta la publicación de los estudios de Hawthorne (1933), desde la que se enuncia: "La administración de las empresas que se ha realizado de acuerdo con el diseño clásico, copiado del modelo militar, tienen como meta principal maximizar el rendimiento del capital de los dirigentes, haciendo a un lado la realización del hombre en su trabajo".¹

Asimismo Davis y Newstrom (1991)² enfatizan que el diseño clásico del trabajo consistía fundamentalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que evolucionó, fue utilizando la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados. La ejecución del trabajo estuvo controlada por una gran jerarquía que imponía en forma estricta su realización óptima del mismo.

Davis y Newstrom elaboran un análisis de las consecuencias que se obtuvieron del diseño clásico, y de las alternativas que tomó la dirección, al respecto mencionan: "Muchos problemas surgieron debido a la poca atención del diseño clásico a las condiciones que determinan la calidad de vida en el trabajo, manteniendo una excesiva división de la tarea, y una sobredependencia en las reglas, los procedimientos y las jerarquías. El resultado era una alta rotación de personal y ausentismo. Los trabajadores especializados estaban aislados socialmente de sus compañeros debido a que su alta especialización disminuía el interés de la comunidad por el producto. Muchos trabajadores eran tan impreparados que no tenían ninguna satisfacción en su empleo. Aún más el conflicto era mayor cuando los trabajadores trataban de mejorar tales condiciones".³

La alternativa de la dirección a tales situaciones fue aumentar los controles, incrementar la supervisión y organizarse más rigidamente. Aún cuando estas acciones se intentaron para mejorar la situación, solamente lograron empeorarla, pues lo que se consiguió fué deshumanizar el trabajo.

Ante tales alternativas, Davis y Newstrom (1991) afirman: "La dirección cometió un error común al tratar de remediar los síntomas y no las causas del problema. La verdadera causa, en la mayoría de los casos el trabajo mismo simplemente no era satisfactorio. Para algunos empleados su condición era tan incongruente, que mientras más trabajaban, menos satisfechos se sentían".⁴ Por otra parte Turcotte (1986) señala: "han sido necesarios

¹ Chiavenato, I. (1979) *Introducción General a la Teoría de la Administración*. Edit. Mc Graw-Hill, México, pp 171.

² Davis, K. y Newstrom, J. M. (1991) *Comportamiento Humano en el Trabajo* Edit. Mc Graw-Hill, México p 447.

³ *Ibid.*, Pág. 448.

⁴ Davis, K. y Newstrom, J. M. (op. cit.) p 449.

muchos años después de los estudios de Hawthorne, para que mejoraran notablemente las condiciones del hombre en su trabajo. Tres factores principales han contribuido al mejoramiento: el incremento de la productividad que permita cierta disminución de los recursos que pueden emplearse para fines de rendimiento menos inmediatos, las presiones constantes de los movimientos obreros y por último las distintas investigaciones llevadas a cabo por los miembros del movimiento humanista, que pueden aplicarse al medio organizacional.

Los factores anteriores se presentan a finales de la década sesenta y durante los setenta en Europa y en particular en Alemania Occidental".⁵

Al mismo tiempo hubo en Estados Unidos un fenómeno similar aunque sin la intervención del estado. Las primeras experiencias relacionadas con la calidad de vida en el trabajo, se dieron en las plantas de ensamblado de la General Motors, en Tarrytow, hacia finales de 1971. El vicepresidente del Sindicato Unido de Trabajadores de la industria Automotriz, Irving Bluestone declaró:

"La tradición exige que la dirección pida a los trabajadores su cooperación para incrementar la productividad y para mejorar la calidad del producto. Mi percepción del reverso de la moneda me parece más adecuada. En efecto la dirección debería cooperar con los trabajadores para encontrar los medios que permitan reivindicar su dignidad y emplear los recursos creadores de cada ser humano, favoreciendo así una vida en el trabajo más satisfactoria a través de una mayor participación del trabajador en el proceso de toma de decisiones".⁶

El éxito relativo de la GM al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, en consecuencia, debió instigar a otras empresas como Procter and Gamble, Exxon, General Food, Polaroid, etc., a seguir el ejemplo.

En septiembre de 1972, se celebró la conferencia internacional sobre la calidad de vida en el trabajo. En esta conferencia se reunieron numerosos investigadores y dirigentes de empresas, con objeto de analizar la situación de las perspectivas futuras de la calidad de vida en el trabajo y señalar claramente el punto de partida del movimiento.⁷

Se puede notar que las declaraciones de Bluestone ponen en tela de juicio la forma en que la dirección exige a los trabajadores el incremento de la productividad y en su lugar aporta un trabajo humanizado que satisfaga al trabajador.

Después de citar en forma muy general las principales aportaciones que contribuyeron a la calidad de vida en el trabajo, se puede señalar que este término trasciende a muchos aspectos, por lo que se debe ahondar al respecto, siendo indispensable revisar autores cuyos enfoques son los más representativos.

⁵ Turcott, P. (1986) *Calidad de Vida en el Trabajo*. I dit. Trillas México p.20

⁶ *Ibid.* p.21

⁷ Turcott, P. (1986) Op Cit pp 23-24

1.2.- DEFINICIONES DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

Un criterio que nos sirve de inicio es el de Herrera (1990) cuando escribe : "La calidad de vida en el trabajo es un término de reciente creación que abarca lo que la persona siente acerca de todas las condiciones de su trabajo, incluyendo los beneficios y compensaciones económicas, la seguridad, las relaciones con la empresa y las interpersonales".⁸

Se observa que el enfoque de la calidad de vida en el trabajo está orientado a mejorar las condiciones del trabajo, para favorecer el bienestar del empleado

Lo siguiente es una aportación de Dessler (1991), la calidad de vida en el trabajo se da "en la medida en que los miembros de una organización de trabajo son capaces de satisfacer necesidades personales importantes mediante el trabajo en la organización"⁹

Según Dessler, las condiciones para lograrlo son

- Un medio de trabajo seguro y razonable
- Compensación justa y adecuada
- Comunicación abierta y honesta entre todos los empleados
- Un trato justo, equitativo y de apoyo para todos los empleados
- Oportunidades a todos los empleados para que utilicen sus habilidades al máximo y se autorrealicen
- Oportunidades de que los empleados adopten un papel activo en la toma de decisiones importantes

Esta definición empezó a ser popular a finales de los años sesenta, pues enfatizaba las dimensiones humanas en el trabajo, como relaciones de calidad entre el empleado y su entorno de trabajo. Es visible la importancia que Dessler le otorga a las condiciones que tienen efecto en la calidad de vida en el trabajo, y más que eso se puede decir que están orientadas al bienestar del trabajador.

Otro punto de vista es el de Nosnik (1990) quien afirma que la calidad de vida en el trabajo "Es la responsabilidad de cada jefe de unidad productiva, de establecer un clima laboral en el cual se administren de manera óptima los recursos disponibles y se ejerza un liderazgo que favorezca y propicie el logro de los objetivos".¹⁰

⁸ Herrera, H (1990) *Administración de Recursos Humanos*, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana México, pp 154-156

⁹ Dessler, G (1991) *Administración de Recursos Humanos*, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana México, pp 154-156

¹⁰ Nosnik, A (1990) "Calidad una Revolución Cultural en la Empresa" *Rev. Alta Dirección* vol 2 núm. 1, pp 18-20

Es relevante señalar que, explicada así la calidad de vida en el trabajo, tiene que ver con la productividad. El supuesto más importante para que se de la calidad de vida en el trabajo es que la gente busca ser productiva y rechaza un clima laboral que no permita serlo.

Este autor enfatiza sobre dos elementos que son de suma importancia en la calidad de vida en el trabajo: el clima organizacional o laboral y el liderazgo, por tal motivo en el próximo capítulo se precisa dichos elementos.

Este enfoque de calidad de vida en el trabajo hace necesario un tipo de liderazgo participativo, a través del cual se analicen con detenimiento las características de los objetivos que se propone lograr el equipo y la probabilidad de convertirse en resultados.

Otra postura interesante es la de Herrera (1990) quien define la calidad de vida en el trabajo como "un proceso mediante el cual la organización intenta elevar el potencial creativo de su personal, al hacerlo participar de las decisiones que afectan su vida de trabajo"¹¹

El proceso no es únicamente extrínseco, centrado en el mejoramiento de la productividad y la eficiencia por sí mismo, sino también intrínseco pues considera la realización y mejoramiento personal de los trabajadores como fines propios de estos.

Del mismo modo Herrera hace notar que sin una calidad inherente a los productos, una calidad humana y una calidad empresarial, la productividad no rendirá los frutos esperados.

Para Palavicini (1990) la calidad de vida en el trabajo, significa "que los objetivos de la empresa deben estar orientados al bienestar de los recursos humanos que laboren en ella, de tal forma que la organización tendrá que crear una estructura operativa que provea las condiciones para que exista calidad de vida en el trabajo"¹²

Entre las condiciones más importantes están

1. Oportunidades de desarrollo continuo
2. Salario justo y equidad en todos los aspectos
3. Integración social dentro de la organización
4. Seguridad e higiene en el trabajo
5. Responsabilidades y funciones adecuadas al puesto.
6. Oportunidades para usar y desarrollar capacidades / habilidades en el trabajo.
7. Estilo adecuado de liderazgo y supervisión.

¹¹ Herrera, E. (1990) Op. Cit. Págs. 16-17.

¹² Palavicini, J. (1990) "Calidad de Vida en el Trabajo" Rev. Alta Dirección vol. 2, num. 4 pp. 22-15

8. Comunicación organizacional integral, (descendente, ascendente y horizontal).
9. Relevancia social de la vida en el trabajo.
10. Relación positiva entre el trabajo y el sistema total de vida de la persona

Este autor también hace referencia a la miopía conceptual que se ha estado manejando de la calidad de vida en el trabajo, ya que no se da la debida importancia como parte esencial de todo un sistema en la organización

Las condiciones que señala el autor, parecen esenciales porque implican un desarrollo para el trabajador como ente íntegro, creador y capaz, de la misma forma incita a las metas de la organización que sean paralelas al bienestar de sus empleados

Bergeron (1982) define calidad de vida en el trabajo como "La aplicación concreta de una filosofía humanista a través de la introducción de métodos de participación, con intención de modificar uno o varios aspectos del entorno de trabajo, para crear una situación nueva más favorable para la satisfacción de los empleados de la empresa".¹³

Por su parte Turcotte (1982) la define como "la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre. Con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total".¹⁴

Se puede observar que Bergeron enfatiza un cambio del entorno de trabajo, lo cual es necesario para la creación de un clima adecuado que propicie satisfacción. Sin embargo Turcotte no solo considera el bienestar físico del hombre sino también el psicológico. Esta concepción más integral del hombre le lleva a considerar que en la empresa deben existir, o hacer que existan condiciones físicas y psicológicas, de tal manera eficientes que el empleado sea capaz de lograr una satisfacción plena en su trabajo y pueda entonces incrementar su productividad

1.3.- SATISFACCION.

Sostiene Turcotte (1982) que "el bienestar que se deriva de una calidad de vida en el trabajo está íntimamente ligado a la noción de satisfacción. La satisfacción en el trabajo puede asimilarse a una actitud que se consideraría como base de ciertos comportamientos. Si la satisfacción en el trabajo se aprecia como una actitud, es esencial tener en cuenta los elementos constitutivos propios de las actitudes, por el elemento dinámico que las caracteriza se puede pensar que la satisfacción en el trabajo como actitud sería por lo tanto, una función de la personalidad del individuo, de sus características sociodemográficas y de la situación objetiva en la que se encuentra. La satisfacción sería consecuencia,

¹³ Turcotte, P (1986) Op. Cit. pp 27-29

¹⁴ Turcotte, P (1986) Op. Cit. pp 30

además, el resultado de la comparación que el individuo puede hacer entre sus previsiones y la realidad en la que se encuentra"¹⁵

Analizando el planteamiento de Turcotte es imprescindible enfatizar que el bienestar del trabajador es primordial en su calidad de vida, y este lo podemos identificar a través de la satisfacción, misma que se aprecia en la actitud del trabajador, la cual se ve determinada por el ambiente interno o externo de la organización que percibe el trabajador.

De acuerdo a Seashore (1975) podemos definir satisfacción en el trabajo, "como aquel estado del trabajador en el cual existe una plena realización de sus necesidades, una adecuación con el puesto, con la empresa y con los grupos de trabajo, por lo que el empleado no busque sustituirle, ni renunciar, manteniendo una actitud positiva hacia la actividad que realiza. Se puede considerar como la manera en que el trabajador percibe su trabajo".¹⁶

Otra aportación relevante del mismo autor es que promueve el elemento dinámico como una característica principal de la calidad de vida en el trabajo, es decir, la combinación de estructuras y sistemas de una organización con una perspectiva humanista, lo cual considera un enfoque sociotécnico. Dicho enfoque sociotécnico se conduce con las propuestas siguientes.

- Las organizaciones son sistemas técnicos
- Determinan los parámetros de funcionamiento de los sistemas sociales que consisten en
 - 1 Formas de interacción con base en la tarea
 - 2 Modos destinados de manera parcial a la preservación de la integridad del sistema
- Los objetivos de las organizaciones permiten la elección de tecnologías
- Los individuos tienen necesidades y se espera que algunas de ellas se cumplan en su trabajo
- Otras necesidades pueden surgir y requerir de atención en la situación de trabajo

Las características objetivas de la tarea son, en sí mismas, insuficientes para explicar la satisfacción en el trabajo. Algunos individuos se sienten cómodos al realizar una tarea sencilla y rutinaria, en tanto que otros prefieren llevar a cabo tareas más complejas y enriquecedoras. El grado de satisfacción en relación con las condiciones de trabajo dadas varía entre los individuos de manera sistemática, medible y previsible según las diferentes características individuales. Según Seashore,¹⁷ podemos pretender que la mitad de las variables de las medidas de satisfacción de los individuos se explican por medio de una lista corta de las condiciones objetivas del entorno, en relación con las cuales varía la tarea. En

¹⁵ Turcotte, P. (1986) Op. Cit pp 31

¹⁶ Seashore, I. (1975) "Defining and Measuring the Quality of Working Life" In: *The Quality of Working Life*. Londres. The Free Press.

¹⁷ Turcotte, P. (1986) Op. Cit pp 32-35

cuanto a esto, se puede considerar además que otros elementos pueden afectar la calidad de vida en el trabajo.

Por tanto los criterios de calidad de vida en el trabajo relacionados con la tarea pueden variar de una empresa a otra y de una cultura a otra. Así pues, las empresas en donde las tareas son poco complejas y las actividades fácilmente programables, son más susceptibles de tener dificultad en cuanto al enriquecimiento de tareas, condición para la calidad de vida en el trabajo, que aquellas en donde las actividades son más complejas. Los fundamentos que sirven para establecer los criterios de calidad de vida en el trabajo deben reflejar los valores y aspiraciones presentes y futuras de los trabajadores.

De acuerdo con Cherns (1975)¹⁸ los axiomas y valores que describen los parámetros organizacionales son los siguientes.

- Autonomía es preferible a la dependencia.
- Un nivel elevado de destreza es mejor que un nivel bajo.
- El aprendizaje es deseable.
- Un nivel de implicación en el trabajo es bueno en tanto que el trabajo en sí, y la situación en el trabajo ofrezcan posibilidades de desarrollo y realización de sí mismo.

1.4.- ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

Como podemos notar en párrafos anteriores el enriquecimiento del trabajo es determinante para la calidad de vida en el trabajo. El término fue acuñado por Herzberg (1966),¹⁹ y se basó en su investigación de los factores de motivación e higiénicos. Estrictamente hablando, enriquecimiento del trabajo significa que se agregan motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante, aunque realmente el término ha venido siendo aplicado a casi cualquier esfuerzo relacionado con la humanización del trabajo.

Dicho término es una ampliación del concepto de expansión del trabajo, que buscaba dar a los trabajadores una mayor variedad de ocupaciones con el fin de reducir la monotonía. El enriquecimiento del trabajo se encamina a satisfacer necesidades de más alto orden, mientras que la expansión del trabajo se concentra en agregar tareas al trabajo del empleado, con el fin de que tengan una mayor variedad. Los dos enfoques también pueden mezclarse entre sí, expandiendo más motivadores en un intento doble de mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Asimismo, Hackman y Oldham (1976)²⁰ enfatizan que el enriquecimiento del trabajo se refiere básicamente a la importancia de lograr que los diferentes puestos de toda la

¹⁸ Ibid. pp 38-46.

¹⁹ Davis, K. y Newstrom. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Edit: Mc Graw Hill. México. pp 449-451.

²⁰ Hackman, R. y Oldham, R. (1969) Motivation Through the Design of Work Test of Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*. In: *Journal applied Psychology* 53. pp 56-58.

organización sean cada vez más significativos y que representen un reto para los individuos que los ocupan. También puntualizan que con el enriquecimiento del trabajo no sólo se trata de hacer un trabajo más variado sino más bien se enfoca a introducir en los puestos un mayor sentido de logro y desafío. El trabajo de los individuos se puede ver enriquecido por los siguientes aspectos.

1. Libertad para que cada uno de los individuos, decida sobre los métodos de trabajo que vaya a emplear
2. Promover la participación e integración de los trabajadores. Sería interesante que subordinados o trabajadores, participaran en el proceso de toma de decisiones para el establecimiento de objetivos y logro de los mismos, de esta manera los individuos participarán y desarrollarán su creatividad, habilidades y se integrarán grupos de trabajo sintiéndose mejor identificados con la organización
3. Proporcionar a los trabajadores, un sentido de responsabilidad personal por sus tareas. Si el individuo se le asigna una tarea y se le dice que es su responsabilidad, es más fácil que cumpla con la misma, a que se le imponga dicha tarea y se le esté presionando
4. Establecer medidas para que los trabajadores observen como sus tareas permiten obtener un producto determinado y una satisfacción para la empresa. Es decir, es de hacerle sentir y dar a conocer a los empleados sus logros obtenidos
5. Proporcionar a los individuos una retroalimentación sobre su desempeño. Es importante hacerle saber al individuo su esfuerzo realizado, conocer sus inquietudes, escucharlo, para que exista una retroalimentación y de esta forma se sienta más identificado con su trabajo, tanto en el contexto como contenido del mismo

Seguendo a Davis y Newstrom (1991) aportan lo siguiente acerca del enriquecimiento del trabajo "Su resultado general es un enriquecimiento del rol que estimula el crecimiento y la autorealización. El trabajo se crea de tal manera que se impulsa la motivación interna. Debido a esto, el desempeño debe mejorar, proporcionando así un trabajo más humano y más productivo. Los efectos negativos tienden también a reducirse, tales como la rotación, el ausentismo, las quejas y el tiempo ocioso. De esta manera la organización se beneficia de una persona que funciona más efectivamente, así como al trabajador que le permiten un mejor desempeño".²¹

De acuerdo a los resultados que se obtienen a través del enriquecimiento del trabajo Hackman y Oldham (1974)²² han identificado cinco dimensiones centrales que específicamente ofrecen un enriquecimiento del trabajo, en su teoría proponen que es deseable que cada trabajo contenga estas cinco dimensiones, ya que tienden a impulsar la motivación, la satisfacción y la calidad del trabajo, y a reducir la rotación y el ausentismo. Y sostienen que las dimensiones se adquieren cuando el personal tiene presentes tres estados psicológicos

²¹ Davis, K. y Newstrom, J. (1991) Op. Cit. pp.452-453.

²² Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1975) "Development of the Diagnostic Survey." *Journal Applied Psychology*, 60 pp. 160-163.

1. Experimentado significado por el trabajo.- Grado en que el empleado experimenta la tarea como generalmente significativa, valorable o sin valor.
2. Experimentada responsabilidad por los resultados del trabajo.- El grado que siente el empleado por explicar personalmente los resultados de trabajo.
3. Conocimiento de resultados de trabajo - El grado que tiene el empleado de conocer y comprender en una continua base como eficazmente está ejecutando la tarea.

Los estados ya mencionados, se detectan en el empleado a partir de la presencia de cinco dimensiones consideradas las más importantes en la tarea

Por lo tanto, el significado experimentado de la tarea aumenta cuando una tarea contiene tres dimensiones: a) variedad de habilidades de la tarea, identidad de la tarea e importancia de la tarea; b) responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo aumenta cuando una tarea tiene autonomía; y por último c) conocimiento de los resultados de la tarea surge cuando una tarea es altamente retroalimentada

Lo anterior se puede esquematizar en la siguiente tabla:

PRINCIPALES DIMENSIONES DE LA TAREA	ESTADOS PSICOLOGICOS CRITICOS	PERSONAL RESULTADOS TRABAJO Y DEL
Variedad de la tarea. Identidad de la tarea. Importancia de la tarea.	Significado Experimentado por el trabajo.	Alta motivación interna en el trabajo.
Autonomía	Responsabilidad Experimentada por los resultados del trabajo.	Alta calidad en el desempeño del trabajo. Alta satisfacción con el trabajo.
Retroalimentación.	Conocimiento de resultados del trabajo.	Bajo ausentismo y rotación de personal.

Asimismo Hackman y Oldham no sólo se interesan en fundamentar su teoría en las características objetivas de la tarea, sino además contemplan las reacciones afectivas o sentimientos de los empleados que obtienen mediante la ejecución de la tarea.

La expresión del sentir de los empleados, la toman en cuenta por medio de dos dimensiones, la primera presentada como respuestas afectivas frente a la tarea, la cual se divide en: satisfacción general, motivación interna en el trabajo y satisfacciones específicas. La segunda dimensión la consideran como la fuerza de la necesidad de desarrollo individual.

Se puede decir que estas dos últimas dimensiones representan mayor relación en la percepción subjetiva e individual que el empleado tiene ante su trabajo, entre lo que el siente que es y la realidad objetiva en la que se encuentra.

Finalmente la última dimensión es la motivación potencial, que se caracteriza como el potencial de motivación intrínseco que opera el trabajador.

Al respecto cabe mencionar el análisis que Seashore (1975) indica: "No es suficiente explicar sólo la satisfacción del trabajador con las características objetivas de la tarea, siendo esta la base de la calidad de vida en el trabajo".²³ Por tanto se puede señalar que son cruciales las dimensiones que desarrollan Hackman y Oldman, porque específicamente abordan la satisfacción de necesidades más propias del trabajador como individuo con capacidad y potencial, mismos que contribuyen a la percepción individual y subjetiva del empleado en su calidad de vida en el trabajo.

1.5.- DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

Sintetizando y clasificando las dimensiones en el orden planteado para su mayor comprensión, quedan de la siguiente forma

A) Las características del trabajo incluyen

- 1 Variedad de habilidades. Variedad de las distintas actividades que requieren el uso de una determinada habilidad o de un determinado talento
- 2 Identidad con la tarea. Proporción de la contribución del individuo en su tarea con respecto a su trabajo
- 3 Importancia de la tarea. Impacto interno o externo que tiene la tarea sobre otras personas.
- 4 Autonomía. Libertad del individuo para organizar su trabajo a nivel del horario y de proceso.
- 5 Retroalimentación de la tarea en si misma. Información sobre el desempeño a partir de los indicios proporcionados por la misma tarea
- 6 Retroalimentación de agentes. Información sobre el desempeño del trabajador emitida por sus superiores o por sus colegas
- 7 Relaciones con los demás. Tarea que requiere interacción o cooperación.

²³ Turcotte, P. (1986) Op. Cit. pp 45-46

B) **Respuestas afectivas frente a la tarea:**

1. Satisfacción general. Medida de satisfacción global que proporcionar a la tarea.
2. Motivación interna en el trabajo. Nivel de satisfacción propia frente a la tarea.
3. satisfacciones específicas. Satisfacción frente a la remuneración, la seguridad, el aspecto social, la supervisión y el desarrollo personal.

C) **Fuerza de la necesidad de desarrollo individual:** Medidas de la debilidad o de la fuerza de la necesidad de desarrollo.

D) **Motivación potencial:** Medida del potencial que ofrece el trabajo como factor de motivación intrínseco.

Es preciso enunciar la aclaración que Hackman y Oldham hacen con respecto a la motivación potencial, puntualizan que ésta es el reflejo de la suma de las cinco principales dimensiones de la tarea y la representan por medio de una fórmula.

Motivación Potencial:

$$= \frac{\text{Variedad de habilidades de la tarea}}{\text{Identidad de la tarea}} + \frac{\text{Importancia de la tarea}}{\text{Autonomía}} \times (\text{Retroalimentación})$$

Y agregan: "Un incremento en alguna de las dimensiones precede a un incremento de la motivación potencial, pero (porque los de la multiplicación representan una conexión entre estos componentes) si uno de los tres mayores componentes de motivación potencial es bajo, el resultado de la motivación potencial muestra ser bajo. Esta fórmula sirve para medir la motivación potencial intrínseca. La presencia simultánea de estos cinco factores puede producir un alto índice de satisfacción en aquellos que tienen necesidades superiores elevadas".²⁴

Con respecto a lo anterior Bergeron y Morin (1980)²⁵ obtuvieron una correlación de .70 entre el nivel de satisfacción en el trabajo y el enriquecimiento de las tareas para las personas que presentan necesidades superiores elevadas, durante un estudio con 176 empleados de todos los niveles jerárquicos y de todos los departamentos de un hospital de Quebec. En cuanto a Hackman y Oldham (1974)²⁶ verificaron su modelo con 658 empleados que trabajan en siete empresas diferentes, y llegaron a la conclusión de que las relaciones básicas entre las dimensiones del trabajo y las medidas de los resultados, van en el sentido de las predicciones y son de una importancia generalmente notable.

²⁴ Hackman, J. R. y Oldham, G.R. (1975). "Development of the diagnostic survey". *Journal applied psychology*, 60, pp 160

²⁵ Turcotte, P. (1986) *Op. Cit.*, pp 116-119.

²⁶ *Ibid.* p. 125.

Por otro lado, los estudios de Simonds y Orfe (1975)²⁷ en dos empresas de Michigan, les permiten concluir que para los trabajadores que fueron parte de su estudio, la diferencia en el salario que perciben es mas importante que las diferencias de enriquecimiento de la tarea. Aún en el caso de que los trabajadores prefieran empleos enriquecidos, parece ser que algunos de ellos se muestran indiferentes con respecto a dichos empleos, incluso algunos prefieren los empleos menos enriquecidos.

Al respecto Hackman y Oldham plantean que una tarea alta en motivación potencial, no vendrá afectando a todos los individuos con el mismo propósito. Particularmente las personas que tienen sentimientos de logro y crecimiento responderán satisfechos a una tarea alta en motivación potencial, y los individuos que no tienen valor personal de crecimiento y logro, puede ser que les despierte ansiedad e inconformidad el trabajo con enriquecimiento. Y agregan "las condiciones por las que los individuos son motivados intrínsecamente a desempeñar eficazmente sus trabajo, dependen de la interacción de tres variables: el estado psicológico de los empleados, que debe permitir el desarrollo de motivaciones internas frente al trabajo, las características de las tareas que pueden crear dichos estados psicológicos y la personalidad de los individuos que van a determinar su modo, positivo o no, de responder a una tarea compleja y que implica retos"²⁸ Es esencial el análisis anterior porque se relaciona con la postura de Turcotte y Chern (1986),²⁹ en que las características de la tarea en relación con la satisfacción, van a variar de una persona a otra (debido al interés se profundizará mas adelante en Clima Organizacional) y en el efecto en su calidad de vida en el trabajo

Una vez revisadas las diferentes concepciones de la calidad de vida en el trabajo y sus implicaciones, se opta por la teoría de Hackman y Oldham, que se considera como la base de la siguiente definición que se propone para fines de esta investigación

Calidad de vida en el trabajo es la satisfacción psíquica del hombre y los diferentes elementos relacionados con su trabajo, tales como las características del trabajo, respuestas afectivas frente a la tarea, fuerza de las necesidad de desarrollo individual y motivación potencial

Es necesario hacer notar que existe una infinidad de elementos que se relacionan con el trabajo, sin embargo para esta investigación, sólo se tomarán en cuenta, los elementos que fundamentan la teoría de Hackman y Oldham (1974)³⁰ en el JDS (Job Diagnostic Survey), instrumento que se aplicará en esta investigación en base a la medición de las dimensiones ya revisadas

²⁷ Turcotte, P (1986) Op Cit p 121

²⁸ Hackman, J R y Oldham G R (1975) Op Cit p 68

²⁹ Turcotte, P (1986) Op Cit Pág 42

³⁰ Hackman, J R y Oldham, G R (1975) Op Cit Págs 159-170

CAPITULO DOS

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1. SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Chiavenato (1981)¹ menciona acerca de los orígenes del Desarrollo Organizacional (D.O.) que este surgió a partir de 1962, con planteamientos acerca del hombre, de la organización y el ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Los orígenes del D.O. pueden ser atribuidos a una serie compleja de factores:

Difícil aplicabilidad de las teorías administrativas:

La relativa dificultad encontrada al aplicar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, cada cual con un enfoque diferente y muchas veces en conflicto con las demás

- a) La teoría clásica propuesta por Taylor (Escuela de Administración Científica) y por Fayol (Escuela anatomista o fisiologista) separadamente dieron énfasis a la tecnología y a la racionalización de los métodos de trabajo (ingeniería industrial). Aportó un enfoque rígido y mecanicista que consideraba al hombre desde el punto de vista anatomístico y simplista (hombre económico como un apéndice de la máquina). Esta teoría se mostró incompleta y parcializada.
- b) La teoría de las Relaciones Humanas propuestas por Mayo, a partir de la experiencia de Hawthorne y de los trabajos de Lewin, fue una reacción opositora a la teoría clásica. Su base eran las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la comunicación, el liderazgo, la motivación, etc. Al sobrestimar los aspectos informales y emocionales de la organización, refuerza solo aquellos aspectos rechazados por la teoría clásica.
- c) La teoría burocrática propuesta por Weber, pretendió dar las bases de un modelo ideal y racional de organización, describiendo las características más importantes de la organización burocrática o racional fundamentándose en la estructura militar del ejército prusiano. Sin embargo se mostró carente de flexibilidad a las innovaciones necesarias que requiere toda organización.
- d) La teoría estructuralista representó un desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una visión más crítica de la organización. Innovó que la organización debe ser interpretada como la síntesis de la organización de los objetivos formales e informales, los formales son: mayor lucro, eficacia, división del trabajo, niveles jerárquicos, amplitud del control etc., en contraste con los objetivos informales que representan los individuales de cada

¹ Chiavenato, I. (1979). Introducción a la Teoría General de la Administración. Edit. Mc Graw Hill México pp 397-402

trabajador (mejores salarios, horarios, autorrealización, prestigio, seguridad personal etc.).

- e) La teoría del comportamiento, surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas por Barnard Simon, resultando un enfoque predominantemente sociológico y motivacional. Esta teoría enfatiza la organización como un organismo que tiene vida y cultura propia.

Es importante resaltar las últimas dos teorías por la influencia que ejercieron en la creación del D.O.

La teoría estructuralista presentó una innovación importante al otorgarle la misma prioridad a la estructura de la organización (objetivos formales) y a las necesidades de los trabajadores (objetivos informales).

La teoría del comportamiento, considera a la organización como un organismo y rescata una cultura propia, misma que se compone de los cargos y funciones asumidos por los trabajadores dentro de sus grupos, las decisiones, valores, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo entre otros. Empezaron a profundizar sobre la motivación y su interferencia en la dinámica de los grupos.

Se comprueba que los objetivos de los individuos no siempre concuerdan explícitamente con los objetivos organizacionales, llevando a los participantes de la empresa a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide que se alcancen los objetivos del sistema.

Lo anterior son principios fundamentales que plantean la teoría estructuralista y del comportamiento.

Por lo tanto tenemos que la conjunción de dos tendencias, fué una de las principales aportaciones para la creación del D.O. A partir de la fusión de los aspectos estructurales y comportamentales, se realizan investigaciones sobre dinámica de grupos, como intento de reducir las diferencias de poder entre superiores y subordinados e imponer una dinámica más grupal que individual.

De la escuela Dinámica de Grupos, surgieron los "National Training Laboratories", y el entrenamiento de sensibilidad por medio de los T grupo en Bethel EUA (1947)², hasta el final de esa década y continuando en los años de 1950, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente. Basándose en la aplicación de los principios de Lewin, una modalidad de investigación de dinámica de grupo y a la implantación de cambio, destinada a reeducar el comportamiento humano y a mejorar las relaciones sociales, para el desarrollo de la empresa.

Shein (1982)³ asegura que Lewin es piedra fundamental en la evolución del D.O., al iniciar su trabajo en estilos de liderazgo y al campo de los cambios planificados llevados a cabo durante la Segunda Guerra Mundial, en un esfuerzo por cambiar el comportamiento del

²Chiavenato, I. (1985) Op.Cit. Pags. 403-404

³ Parfín (1977). *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. Edit. Fondo Educativo Interamericano: México. pp 1-23

consumidor, dio origen a elementos aplicables al proceso de cambio del D O., basada en el adiestramiento y a la investigación por medio de encuestas.

Con los trabajos de investigación de acción y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizada por "Research Center of Group Dynamics" colaboraron inicialmente Douglas Mc Gregor, Ronald Lippit, John French, Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Manan Radke etc., logrando constituir una retroinformación sistemática, con los datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía Detroit Edison, en reuniones denominadas de acoplamiento

Douglas Mc Gregor (1957)⁴ investigador en Unión Carbide realizó algunos estudios y sentó las bases teóricas sobre el D O., por lo que puede considerarse como el padre del D O.

En 1964⁵ publican un libro T- Group Theoria and laboratory methods, un grupo de psicólogos, en el cual exponen sus investigaciones y resultados sobre T -grupo, y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones Lelan Bradpard, el representante del libro, es considerado como el principal precursor del movimiento del D O.

Como todo proceso, el D O es la síntesis de una serie de esfuerzos importantes, como son las investigaciones de los grupos "T" y del adiestramiento de sensibilidad, la investigación de acción y retroinformación, estudios que se vieron influenciados por la teoría de los sistemas abiertos y la teoría del campo, del sistema socio-técnico y la ruta crítica de la psicología organizacional y del desarrollo de las ciencias administrativas.

Una de las conclusiones que surgieron es que el estudio de un sistema debe efectuarse multidisciplinariamente con aportaciones de la Psicología, Sociología, Antropología, Teoría política, Administración, Ingeniería, etc. El propósito es encontrar aquel o aquellos modelos que además de ser eficaces permitieran y facilitara la satisfacción y el desarrollo de los individuos en la empresa, así como la satisfacción de la misma organización.

2.2.- DEFINICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Bennis (1973) define al D O como "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar creencias actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".⁶

Por otra parte Beckard (1973) define al D O como "un esfuerzo planeado en la totalidad de la organización, administrado desde la alta gerencia, con el objeto de

⁴ Mello, F. (1995) Desarrollo Organizacional. Edt Limusa México pp 37

⁵ Mello, F. (1995) Op Cit p 38

⁶ Warren, B. (1973). Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas. Edt. Fondo Educativo Interamericano México pp 25-29

incrementar la eficacia y salud de la organización, mediante intervenciones planeadas en los procesos, aplicando los conocimientos de las ciencias humanas⁷.

- a) Esfuerzo planeado - Está dirigido a aplicarse en una organización de acuerdo al momento circunstancial por el que ésta pasando la misma, ya que cada empresa tiene características únicas.
- b) En la totalidad de la organización.- El D.O. contempla a toda la organización, porque el recurso humano en todo nivel está involucrado para el logro de los objetivos de está, en un largo plazo que va de un periodo de tres a cinco años para obtener resultados satisfactorios.
- c) Administrado desde la alta gerencia.- La aplicación del D.O. debe estar respaldada y administrada desde la Dirección, tanto para hacer saber la importancia que está tiene como para su control
- d) Incrementar eficacia y salud.- La salud organizacional se refiere al ambiente laboral el cual forman los integrantes y si es óptimo refleja un aumento de productividad que es benéfico para estos integrantes y para la organización misma.
- e) Mediante intervenciones planeadas.- Estas intervenciones planeadas llevan consigo un cambio planeado para lograr la adaptabilidad al ambiente que ejerce afectaciones a las organizaciones tanto interna como externamente para poder sobrevivir.
- f) En procesos.- Estos procesos en las organizaciones involucran tanto a los recursos materiales como el recurso humano que debe ser considerado como el más importante dentro de éstos.
- g) Aplicando conocimientos de ciencias humanas. Intervienen en el D.O. las ciencias humanas tales como la comunicación, las relaciones públicas y la más importante la Psicología. en esta última se basa principalmente puesto que estudia el comportamiento humano y el D.O. trata de mejorar la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr la eficacia y salud en las organizaciones.
- h) Finalmente Fello (1995) define al D.O. como "un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados"⁸.

De acuerdo a Fello la explicación de la definición anterior se expresa en la siguiente concepción:

a) El D.O. debe ser:

- Un proceso dinámico, dialéctico y continuo.

⁷ Heckard, R. (1973) *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Edit. Fondo Educativo Interamericano. México. pp 11-13.

⁸ Mello, F. (1995) Op. Cit. pp 31-35

- De cambios planeados a partir de diagnóstico realistas de situación.
- Utilizando estrategias, métodos e instrumentos que tiendan a optimizar la interacción entre personas y grupos.
- Para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnicos, administrativos de comportamiento.
- De manera que aumente la eficacia y la salud de la organización para asegurar el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

b) El D.O. requiere:

- Visión global de la empresa.
- Enfoque de sistemas abiertos.
- Compatibilización con las condiciones de medio externo.
- Contrato consciente y responsable de los directivos.
- Desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas).

c) El D.O. implica:

- Valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa).
- Adaptación, evolución y renovación, es decir cambios que aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

Una vez revisadas las definiciones principales del D.O., se entiende que no hay contradicción, ni gran diferenciación entre ellas.

Se enfatiza que el concepto de D.O. tiene su origen en la idea de que una organización es un sistema socio-técnico, lo cual significa que la organización tendrá que dar el mismo valor tanto a los componentes tecnológicos de una empresa como los sociales.

El desarrollo de la organización es un proceso planeado de cambios comportamentales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización, con miras a institucionalizar una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear, ejecutar y evaluar.

El D.O. se basa en las ciencias del comportamiento, es un proceso esencialmente dinámico y continuo, abarca el sistema total de la organización, y sus criterios básicos son la

eficacia y salud, el primero es el grado en que la organización realiza sus objetivos y el segundo tiene como origen la noción de salud de los organismos vivos, la cual se expresa en el bienestar o satisfacción de los individuos.

2.3.- CAMBIO

Donely, Gibson, Ivancevich (1982)⁹, Chiavenato (1985)¹⁰ y Fello (1995)¹¹ comparten posturas específicas acerca del cambio, en base al D.O. mismas que se concretan en los siguientes puntos:

La necesidad del D.O. es causada por el cambio. El cambio puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos significativos.

El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y un progreso expensivo. Hay cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc... que obligatoriamente influyen sobre el desarrollo y el éxito de las organizaciones.

En el caso de México, las organizaciones deben detectar la necesidad de saber manejar el cambio, no sólo reaccionar ante él, por lo que se debe incrementar adecuadamente la capacidad de percibir, y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos.

Es indispensable que se considere la continua adaptación, ya que el individuo, el grupo, la organización y comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica de supervivencia en un ambiente de continuo cambio.

Lo que ocurre en el medio externo en los campos económico-financieros industriales, educacionales, psico-sociales, militares y políticos entre otros, influyen en las instituciones. Los hechos nuevos en la coyuntura social del mundo de la economía y finanzas, la acción de los competidores, de la disponibilidad, de recursos materiales y humanos, los progresos tecnológicos, etc., todo tiende a afectar el equilibrio interno de la organización.

En la administración Mexicana se ha comprobado que una de las formas más óptimas para reaccionar, ante los cambios del medio que rodea a la organización la cuál está inserta como sistema socio-técnico abierto es a través del D.O., el cual contempla las siguientes bases del cambio:

- El cambio organizacional debe ser planeado, es un proceso continuo y cíclico.
- El cambio planeado es una conquista colectiva y no el resultado de pocas personas. Las resistencias son perfectamente normales cuando se trata de explorar actitudes,

⁹ Gibson, L. (1983). Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso. Edt. Interamericana: México, pp 33-34.

¹⁰ Chiavenato, I. (1985) Op. Cit. pp 512-514

¹¹ Mello, F. (1995) Op. Cit. pp 42-43

creencias, valores y comportamientos ya consolidados y aprobados como estables en las relaciones entre los participantes. El aprendizaje de nuevos comportamientos introducen además de la competencia interpersonal, relaciones humanas exentas de bloqueos y preconcepciones, mayor adaptabilidad a los cambios.

- Una condición elemental es que los niveles directivos interpreten la importancia y la necesidad del cambio, porque en función de su convicción y apoyo es como se efectuará el cambio.
- Todo cambio planeado implica en último análisis, cambios en el comportamiento de individuos y de grupos, es decir, cualquier cambio dentro de la organización lo mismo tecnológico, estructural o administrativo lleva necesariamente modificación de hábitos, actividades o acciones de personas.
- El cambio se fundamenta en una metodología sistemática: elabora un diagnóstico sobre lo que es la organización e identifica todas las fuerzas que influyen sobre los subsistemas relevantes, planea acciones, mecanismos de dirección y corrección.

2.4.- UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El modelo de Blake y Mouton (1973)¹² también es propuesto por Partin (1977)¹³, Chiavenato (1979)¹⁴ y Margulies (1993)¹⁵, los cuales afirman que se basa en una metodología integrada y pre-programada de D.O., en la que el cambio organizacional se inicia con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento previo.

Para estos autores, los problemas de procesos a nivel interpersonal, grupal e intergrupal, deben gestionarse a través de una sensibilización, antes de implantar la estrategia o proyecto planeado.

Sostienen que este modelo permite inducir al cambio y alcanzar los resultados deseados de una manera ordenada, rigurosa y controlada, tomando como base las siguientes características, las cuales son útiles en la identificación de los esfuerzos dentro de una organización y de las personas responsables que puedan constituir un equipo potencial en la aplicación del D.O.:

Características del Modelo

1. Organización total.

El supuesto es que se debe considerar el sistema entero, al diagnosticar las necesidades que conducirá a programas de cambio.

¹² Blake y Mouton. (1973). *El Modelo de Cuadro Organizacional*. Edit. Fondo Educativo Interamericano: EUA. pp 11-121.

¹³ Partin. (1977). *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. Edit. Fondo Educativo Interamericano: México pp 1-23

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. (1985) *Administración de Recursos Humanos*. Edit. Mc Graw Hill, México pp 511-520

¹⁵ Newton, M. (1993). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Edit. Diana: México. pp 276-280, 469-457.

II El objetivo es el mejoramiento de la eficacia organizacional:

La eficacia organizacional debe definirse en cada caso. Hay una cantidad excesiva de sistemas de calificación del desempeño individual y medidas de productividad en bienes y servicios. Típicamente lo anterior implica aspectos tales como:

- La estructura organizacional.- Un estudio de la estructura organizacional requiere un análisis sistemático de las funciones que se desempeñan y de las relaciones de cada miembro de la organización en estudio con cada uno de los demás miembros de la unidad de trabajo
- Diseño de las tareas.- Se determina por las responsabilidades, la autoridad, la distribución del trabajo dentro de la unidad y el flujo del trabajo. Existe relación directa entre lo que uno percibe y piense de su trabajo en su desempeño, lo cual conduce al concepto de enriquecimiento en el trabajo (proceso de mejorar, ampliar y rediseñar los cargos para lograr un mayor compromiso y motivación en el trabajo personal), y los resultados son que al enriquecer el trabajo del personal aumenta la productividad a la par que la satisfacción.
- Clima de trabajo.- La estructura de la organización y el diseño de los trabajos desempeñados se dan dentro de un clima de trabajo. En un modelo de D.O. es necesario hacer una radiografía de las realidades del clima de trabajo y ayudar al grupo a identificar y llevar a la práctica alternativas realistas para el mejoramiento de todos los interesados
- Modelos para la toma de decisiones y la resolución de problemas - Las organizaciones con frecuencia tienen modelos o normas para la toma de decisiones y la resolución de problemas. La teoría del D.O. postula que los problemas y las decisiones se pueden resolver mejor cuando se utilizan todos los recursos apropiados para ello

Se sugiere que una administración bien informada debería tomar decisiones inteligentes sobre la manera de utilizar sus recursos humanos para la decisión, la planeación y la ejecución de las actividades de tal modo que se facilite el crecimiento individual y el desarrollo del potencial del empleado.

III Estrategia y metodología.

La estrategia del modelo es un plan a largo plazo para la realización y el mantenimiento del programa de cambio que se considera. Todos los datos importantes sobre la organización y los aplica en una secuencia sistemática para logra los objetivos del programa y reforzar los comportamientos necesarios para mantener los cambios iniciados.

Las metodologías empleadas son el conjunto de técnicas o procedimientos sistemáticos utilizados que permiten a los participantes lograr sus objetivos bajo la dirección o con la ayuda de un especialista de D.O. El método apropiado es seleccionado en base a las necesidades o requisitos definidos por un estudio diagnóstico previo de la situación.

Estas metodologías son intervenciones en el sistema cuando son planeadas y llevadas a cabo por un especialista del D.O. Hay tres requisitos básicos que se deberían llenar a satisfacción del especialista antes de que se inicie cualquier intervención:

1. Debe tener información válida acerca del sistema organizacional.
2. La organización debe mantener su capacidad para seleccionar actividades durante el proceso.
3. La organización debe estar comprometida con las decisiones relacionadas con los cambios hechos.

IV Un esfuerzo continuo a largo plazo:

El cambio organizacional planeado es un proceso complicado y largo. El tiempo requerido solo se puede saber después de un diagnóstico completo de la situación y de un estudio cuidadoso de la mejor estrategia para obtener los resultados deseados.

V Se basa en valores humanos explícitos:

Toda organización tiene sus propios valores, (tal como se manifiesta en sus comportamientos), sus miembros tienen los suyos, (con frecuencia en conflicto con los de la organización) y el especialista de D.O. también tiene los suyos.

Cada esfuerzo de cambio debería considerar los valores con los que trabaja; los de la organización como un todo, los valores de la administración y los valores subyacentes al programa de cambio.

Los cambios de valores que son evidentes en la sociedad en general, también se observa en varias organizaciones que componen esa sociedad.

Los siguientes valores son respaldados por la teoría y practicantes del D.O.

- a) El hombre es y debería ser más independiente y autónomo.
- b) El hombre tiene y debería tener más opciones en su trabajo y en su descanso.
- c) Se han de satisfacer las necesidades de seguridad. El hombre debería esforzarse en lograr satisfacer necesidades de autoestima y en desplegar su propio potencial.
- d) Si las necesidades individuales se encuentran en conflicto con los requerimientos de la organización, el individuo tal vez debería elegir satisfacer sus propias necesidades en vez de someterlas dentro de las exigencias de la organización.
- e) La empresa debería organizar el trabajo de tal manera que las tareas resulten significativas y estimulantes, dando así recompensas intrínsecas a la par que extrínsecas adecuadas.
- f) Los Directivos deberían dirigir más por influencia; que por la fuerza, o por concesión o retención de recompensas financieras.

Los programas comunes de personal están orientados a inculcar y reforzar los puntos de vista de la dirección. En forma tradicional, permite muy poca desviación de las políticas y procedimientos prescritos por la organización. Los valores de D.O. tienden a animar la apertura y la confrontación de los diferendos, con el fin de resolverlos de manera benéfica para el sistema en conjunto.

Blake y Mouton (1973)¹⁶ enfatizan en su modelo que la organización es un sistema complejo, que debe ser analizado globalmente, contemplando las características mencionadas. Una vez identificadas las características se pueden coordinar los diferentes programas, sus responsables para cultivar un modelo de D.O. en embrión y administrarlo con el fin de lograr objetivos de mayor alcance tanto individuales como organizacionales, de lo que pueden obtener los programas individuales aislados, sin conocimiento o coordinación con los demás.

La aplicación del modelo consiste en 6 fases

- 1 - Diagnóstico organizacional o evaluación
- 2 - Entrenamiento de sensibilización
- 3 - Desarrollo de equipos
- 4 - Desarrollo de relaciones intergrupales
- 5 - Desarrollo de la planeación estratégica
- 6 - Ejecución del proyecto estratégico

2.4.1.- DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El Diagnostico Organizacional implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Esta fase vincula una diversidad bastante extensa de factores variables, con la productividad de la organización, así como la determinación de relaciones causales.

Su objetivo es detectar áreas de oportunidad, en base al conocimiento del estado actual de la organización, teniendo presente la relación que existe entre los factores variables en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros.

El diagnóstico acertado sienta la base para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan.

Los datos del diagnóstico que anteceden a las gestiones del cambio se obtienen a través de una labor extremadamente importante, ya que se desempeña una labor doble, en primer lugar, proporciona al organismo una base para la mejor comprensión de su propio ambiente cultural, procesos laborales, estructura, etc., y en segundo la manera en que afectan en el desempeño.

¹⁶ Blake y Mouton, (1973) Op. Cit. pp. 56-60

Para tal efecto la recopilación de datos debe proyectarse en torno a ciertas preguntas clave, enfocadas a algunos de los puntos siguientes:

- a) Tiempo y oportunidad ¿Cuáles procedimientos técnicos ofrecerán los datos más oportunos? ¿Cuánto tiempo podemos, en el aspecto económico, dedicar a recopilar datos? o ¿Cuál procedimiento técnico rendirá los mejores datos en el tiempo que podemos dedicarle actualmente?
- b) Costos ¿Qué costará la recopilación de datos?, ¿Podemos realizarla con más eficiencia?
- c) Requisitos ¿Cuál método o técnica satisface mejor las necesidades actuales?
- d) Índole del organismo ¿Cuál es el medio cultural y los principios que rigen en el organismo? ¿Es probable que los miembros del personal sean sinceros? ¿Qué métodos y técnicas son las más adecuadas a este organismo?

Algunas técnicas que recomienda Margulies (1993) para la recolección de datos son la entrevista, cuestionarios, encuestas y observación.

Por su parte Fello (1995)¹⁷, favorece las técnicas de tormenta de ideas, corrillos, plenaria, análisis de procesos, panel, análisis del campo de fuerzas y sesión cibernética. Los dos autores señalan que mientras más personal sea la técnica elegida para la recolección de datos, más aplicable a las personas afectadas puede ser la decisión que se tome en consecuencia.

El hecho de ensanchar la gama de datos disponibles, permite al organismo tomar en consideración además de la información más oficial y convencional, tener informes acerca de factores tales como el ambiente cultural que priva en el organismo, las normas, los principios de los grupos de trabajo, y la actitud de empleados.

La índole de datos y los métodos para acopiarlos debe ser objeto de plan y de una implantación muy cuidadosa.

Cabe aclarar que se ofrecen diversas orientaciones para efectuar diagnósticos, es decir, maneras de considerar a la organización. Existen varias normas o guías fundamentales para formular diagnósticos acertados de las organizaciones, entre ellos Fello (1995) propone el modelo T-90, donde se derivan 90 indicadores de 5 variables generales para la realización del diagnóstico:

- I Estructura técnico- administrativa
- II Ambiente físico
- III Influencia de factores externos.
- IV Ambiente social de trabajo
- V Realización del trabajo

¹⁷ Mello, F. (1995) Op. Cit pp 97-123

2.4.1.1.- ESTRUCTURA TECNICO ADMINISTRATIVA

La estructura técnico-administrativa constituye el sistema nervioso de la organización, es el conjunto de normas que alimentan y controlan los procesos, actividades y conductos mediante información escrita.

Su importancia radica en que es la fuente de influencia de la organización, ya que su eficiencia o deficiencia se reflejan en el resto de las variables.

Las categorías que comprenden esta variable son: planeación, implantación y control.

PLANEACION:

- *Objetivos, planes y programas*
- *Políticas y normas*
- *Presupuestos*
- *Estructura orgánica y funcional*
- *Plantilla y estructura de sueldos salarios*
- *Métodos y procedimientos*

IMPLANTACION:

- *Sistema de dotación de recursos humanos*
- *Sistema de dotación de recursos materiales*
- *Sistema de dotación de recursos financieros*
- *Sistema de comunicación y normatización*
- *Sistema de capacitación y desarrollo de recursos humanos.*
- *Sistema de conservación de bienes muebles e inmuebles.*

CONTROL:

- *Registro y controles*
- *Informes y reportes*
- *Inventario de artículos y bienes muebles*
- *Evaluaciones y auditorías*
- *Coordinación y supervisión*
- *Asesoría y retroinformación*

2.4.1.2.- AMBIENTE FISICO DE TRABAJO

El ambiente físico de trabajo es el esqueleto y el cuerpo de la organización. Es el conjunto de condiciones físicas, mecánicas y químico-biológicas que forman el medio ambiente específico en donde tiene lugar el proceso de trabajo.

Su importancia radica en que influye directamente sobre los sentidos y provoca sensaciones directas al trabajador que percibe al ambiente físico total donde trabaja.

Las carencias y deficiencias de estos elementos pueden provocar efectos físicos (accidentes y enfermedades profesionales) y psicosomáticas

Las categorías que la integran son físicas, mecánicas, y químico -biológicas

CONDICIONES MECÁNICAS:

- Capacidad del local
- Instalaciones y servicios del local
- Mobiliario y equipo
- Herramientas y utensilios
- Refacciones y utensilios
- Refacciones y accesorios
- Distancia geográfica entre unidades coordinadas.

CONDICIONES FÍSICAS:

- Iluminación.
- Ventilación.
- Temperatura
- Ruido
- Vibraciones.
- Radiaciones.

CONDICIONES QUIMICO-BIOLÓGICAS:

- Gases y vapores.
- Polvo y humo.
- Neblinas y rocios químicos
- Humedad y agua líquida
- Material orgánica de origen animal
- Material orgánica de origen vegetal.

2.4.1.3.- INFLUENCIA DE FACTORES EXTERNOS

La influencia de factores externos puede ser interna o externa a la organización, al sistema total o a los subsistemas

Se define como el conjunto de condiciones de naturaleza económica, política, social y cultural que provienen del entorno inmediato en que opera la organización y afectan su ritmo normal de funcionamiento

Esta variable está compuesta por: interferencias formales, relaciones entre áreas y factores extra-institucionales

RELACIONES ENTRE AREAS:

- Enlace y coordinación entre áreas sistemas.
- Trámites administrativos formales
- Reproducciones gráficas
- Trámites administrativos personales internos.
- Prestamos y devoluciones de material, mobiliario, equipo y documentos
- Relaciones con el sindicato

INTERFERENCIAS INFORMALES:

- Discriminación y marginación sociolaboral.
- Penetración ideológica de grupos y sectas.
- Presencia de personal de otras áreas sin objeto formal
- Ausentismo de cuerpo presente y ausente.
- Visitas informales de familiares y amigos.
- Vendedores, tandas, rifas y agio

FACTORES EXTRA-INSTITUCIONALES:

- Distancia entre el domicilio y el centro de trabajo.
- Proveedores externos
- Demanda social de bienes y servicios
- Condiciones de urbanización y desarrollo municipal y regional.
- Situación económica, política y social del país.
- Situaciones internacionales que afectan a la organización.

2.4.1.4.- AMBIENTE SOCIAL DE TRABAJO

Es un ambiente, psico-social que surge de la interacción de las personalidades individuales en una situación formal e informal, en función del tipo de liderazgo y de la influencia normativa, física externa y de la naturaleza del trabajo.

Se cataliza aquí y se traduce en actitudes hacia el trabajo, el líder oficial, el grupo de referencia, la organización misma y sus usuarios.

Las categorías que abordan son: Características individuales, grupo de pertenencia y estilo de liderazgo.

CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:

- Educación y valores.
- Prejuicios y estereotipos.
- Necesidades e intereses.
- Salud Biopsicosocial.
- Iniciativa y creatividad
- Problemas familiares, personales o escolares.

GRUPO DE PERTENENCIA:

- Normas y valores de grupo
- Comunicación e interacción.
- Metas de grupo
- Cohesión
- Moral de trabajo
- Necesidades de trabajo.

ESTILO DE LIDERAZGO:

- Democrático
- Paternalista o Autócrata Benevolente.
- Autócrata Consumado.
- Burócrata
- Tecnócrata.
- Anárquico y Laizzes-Faire.

2.4.1.5.- REALIZACION DEL TRABAJO

La realización del trabajo se define como el resultado final del proceso de trabajo que obtiene la organización en determinadas condiciones de calidad, cantidad, costo y presentación.

Quando se trata de servicios incluye la actividad con que estos ofrecen.

Esta variable contiene las siguientes categorías: Naturaleza del trabajo, requerimientos del puesto, normas de rendimiento

NATURALEZA DEL TRABAJO:

- Tipos de actividad o puesto
- Prestigio y estatus que proporciona el puesto
- Turno, jornada y horario
- Tipo y número de funciones.
- Frecuencia de realización de las funciones
- Condiciones de seguridad.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- Conocimientos y experiencia
- Habilidades y destrezas.
- Preparación académica
- Factores psicológicos.
- Factores sociodemográficos.

NORMAS DE RENDIMIENTOS:

- Condiciones de calidad
- Condiciones de cantidad.
- Condiciones de tiempo.
- Condiciones de costo.
- Condiciones de prestación.
- Actitud de servicio.

2.4.2.- ENTRENAMIENTO DE SENSIBILIZACION

El entrenamiento de sensibilización es un grupo integrado para el aprendizaje individual, donde los datos son originados y analizados por el trabajo del mismo. Ayuda a los miembros a mejorar su percepción conocimientos y habilidades examinando los antiguos valores y adoptando el proceso se convierten en una modificación de valores de estructura y de comportamiento

Una de las mayores contribuciones en las dinámicas de grupo de esta fase es que han venido a hacer sensibles a las personas y a la complejidad de los grupos, así como al tiempo y a la energía que deben emplear para obtener un funcionamiento efectivo.

En estas sesiones, los participantes se reúnen durante un periodo, y a través del aprendizaje examinan las dimensiones de llegar a ser un grupo. El grupo requiere para tratar el conflicto interactuar entre ellos, establecer normas y examinar los valores y planteamientos que fundamentan el comportamiento de las personas en un grupo. El comportamiento específico es relacionado directamente para crear un clima de confianza. Las fuentes de información se desarrollan en el aprendizaje mismo. Todo contacto humano aporta información y es potencialmente una experiencia en el aprendizaje.

Sus propósitos son

- a) Examen de valores, planteamientos, comportamientos en cuanto a la manera de como afectan a uno mismo y a los demás
- b) Examen de comportamientos y papeles que bloquean o facilitan el aprendizaje
- c) Establecimiento de estilos de liderazgo apropiados a una tarea dada
- d) Énfasis en la situación de aquí y ahora (se refiere a los valores, asuntos y sentimientos en un marco de tiempo específico)
- e) Examen de las consecuencias de necesidades emocionales no confrontadas.
- f) Normas del grupo establecidas
- g) Experimento para lograr apertura y confianza.

Sus objetivos son:

Objetivo individual:

Una mayor interpretación de los sentimientos, reacciones e impacto en los demás y en uno mismo, mayor visión de la dinámica de las actuaciones de grupos, para tener relaciones más productivas y satisfactorias

Objetivos del puesto que se desempeña:

Mejor percepción del propio papel organizador, de la dinámica del sistema de los procesos de cambio de uno mismo y en grupos. Cambios de actitud respecto de las propias funciones de los demás, es decir, incrementar el deseo de sostener relaciones de colaboración con los demás, fundamentadas en la confianza mutua, incremento de las relaciones interpersonales, con superiores, iguales y subalternos

Objetivos de la función de la organización:

Mayor interpretación de las actitudes mutables, relativas a los problemas de organización, existentes en grupos o unidades interdependientes

2.4.3.- DESARROLLO DE EQUIPOS

Es una forma de radiografiar las acciones de cada grupo de la organización, para prevenir o confrontar las dificultades que se interponen en la búsqueda de los objetivos

El desarrollo de equipos presupone la apertura en las comunicaciones entre los miembros de un grupo y la cooperación la cual tiende, a su vez a) que cada miembro tenga los conocimientos suficientes de los papeles que desempeñan los demás miembros del grupo, b) que todos estén capacitados a solucionar problemas y a tomar decisiones, c) que entre ellos se de una cultura similar, y d) que tengan la habilidad de dar y emplear retroalimentación.

La habilidad de dar retroalimentación significa que la persona que informa debe proporcionar una descripción objetiva de la conducta mencionada y de sus consecuencias. El motivo básico de dar retroalimentación, es sencillamente, mejorar las relaciones entre los miembros del equipo. En consecuencia, el equipo aprende a usar y transferir este proceso al trabajo como una practica común y corriente

A medida que los miembros trabajan en solucionar problemas de tarea, el proceso de tener en cuenta las normas de su grupo, las actitudes y la conducta llegan a ser gradualmente un hábito y, por tanto, una norma transferible a la situación de trabajo.

La finalidad de cualquier esfuerzo de desarrollo de equipo, es la extensión en las actividades diarias, que ejecuta el equipo; como oportunidades para un desarrollo ulterior.

El desarrollo de equipos, en gran parte del trabajo, se realiza a través de equipos. La mayoría de los esfuerzos de cambio planificado en muchas organizaciones tienen como objeto prioritario de cambio, mejorar la eficiencia de los grupos

Las modalidades de ésta fase son:

- a) **Equipos Familiares.** - Su objetivo es mejorar la eficiencia de equipo; con mejor control de las exigencias de la tarea, las relaciones mutuas y los procesos de grupo.

Procedimiento:

El consultor entrevista a los miembros uno o dos días antes de la reunión, en el contenido de la entrevista, básicamente solicita a cada miembro responder a las preguntas: ¿Que puede hacerse para aumentar la efectividad de las operaciones de éste grupo y en general de la organización?. ¿Cuáles son los obstáculos para lograrlo?.

Posteriormente las entrevistas son tabuladas, categorizadas para presentar los datos de la reunión del equipo, una vez analizados los datos de complementan y se establecen prioridades. Se elabora una agenda para trabajar la información. Se planea la acción con base a la información obtenida. Al final de la reunión, el equipo generalmente tiene una lista de actividades de seguimiento, incluyendo juntas y programas de actividades.

- b) **Desarrollo de nuevos equipos de trabajo** - Su objetivo es mejorar y acrecentar la eficiencia de los mismos en el seno del organismo

Procedimiento:

La actividad consiste en reunión del equipo uno o dos días a la semana para enlistar los siguientes puntos

- 1) Un planeamiento, discusión y clarificación de la misión del grupo.
- 2) Una elección de los intereses y deseos de los miembros en cuanto este esfuerzo conjunto
- 3) Presentación y explicación del plan líder del grupo para organizar el trabajo las relaciones con otras partes del sistema y reglas generales del equipo.
- 4) Una participación y discusión de mayores áreas de responsabilidad por parte de cada miembro.
- 5) Desarrollo de mecanismos de comunicación dentro del equipo
- 6) Determinar donde es necesario la planeación para el entrenamiento e inducción.
- 7) Acuerdos para una reunión de seguimiento.

C) Equipos funcionales - En la presente modalidad los miembros que realizan funciones semejantes en diferentes ubicaciones, se reúnen periódicamente para intercambiar información e ideas para elaborar estándares, y desarrollar una asociación más fuerte de su propia categoría

Premisas:

- Al optar por el cambio la atención se concentra en un análisis de la dirección y se buscan métodos específicos de mejora, en el contexto de los problemas del trabajo real
- La cultura de una organización se refleja fundamentalmente en los grupos de trabajo de Directivos. Algunas de las propiedades de las normas culturales de los grupos son la claridad de sus metas y objetivos, el compromiso para obtenerlos y las expectativas de conducta que cada uno espera de los demás
- Temas que son necesarios incluir en el desarrollo de grupo son: el método actual de planeación, los sistemas de comunicación, la claridad de las metas individuales y organizacionales, con la finalidad de ayudar a los miembros a definir que es aceptable o inaceptable en su calidad de vida en el trabajo, para seguir un cambio

2.4.4.- DESARROLLO DE RELACIONES INTERGRUPALES

Para obtener orden y efectividad las organizaciones constan de departamentos, divisiones y secciones. Cada división, a su vez, esta subdivida con la finalidad de clasificar personal que tienen actividad común

Por ende, en todo lugar que exista divisiones, se pueden crear barreras, por tanto el objetivo de la fase es aprender a obtener un máximo de coordinación y cooperación entre las diferentes secciones, para mantener la eficacia al dividir una compañía en sus unidades naturales.

Cada grupo revisa sus relaciones exteriores e identifica otros sectores de la empresa, con los cuales el trabajo integrado no produce los resultados que debería. Con el propósito de identificar en términos operaciones adecuados que está bloqueando la cooperación y la coordinación.

Se estudian y evalúan todos los grupos de cada área, verificando las barreras de la eficacia y de las discrepancias, entre lo que es y debería ser.

Se propone un plan de posibles alternativas, en términos operacionales, para corregir las acciones, se hacen recomendaciones, elemento por elemento, a fin de mejorar las relaciones entre los sectores

Cada área intercambia conclusiones antes las demás áreas, se establecen los planes para llevar a cabo los cambios operacionales. Se fijan periodos de revisión y de critica para

medir el progreso, para identificar problemas no previstos y presentar las acciones correctivas necesarias.

Una de las técnicas propuestas por Blake y Mouton (1973) y Shepard (1977), para trabajar en esta fase es:

Etapa I

Los representantes o integrantes de los grupos se reúnen con el especialista de DO, quien los interroga si están de acuerdo en identificar mecanismos para incrementar las relaciones. Si están conformes en hacerlo, se hace lo siguiente

Etapa II

Los dos grupos se reúnen en salas separadas y redactan dos listas. En una incluye lo que piensan, sus actitudes, sus sentimientos del otro grupo, lo que aparenta ser el otro grupo, lo que hace que se interpongan obstáculos, etc. La otra lista trata de pronosticar lo que el otro grupo está enunciando de él en su propia lista

Etapa III

Los dos grupos se reúnen para compartir la información de las listas. El grupo A lee su lista de como considera al grupo B y lo que le disgusta de él. De la misma manera, a la inversa, da los pasos el grupo B. Posteriormente el grupo A lee su lista de lo que esperaba que diría al respecto del grupo B, y este último hace lo mismo, pero a la inversa

Etapa IV

Los dos grupos regresan a su sala de reunión separados, y se les dan dos tareas por ejecutar. Primeramente reflexionan y discuten sobre lo que han aprendido de sí mismo y del otro grupo, la segunda tarea consiste en hacer una lista, por prioridades, de los problemas que todavía necesitan resolver los dos grupos. Cada grupo forma su lista

Etapa V

Los dos grupos nuevamente se reúnen para mencionar sus listas, las comparan, y hacen juntos otra lista que contienen los problemas que deberán resolverse. Asignan prioridades, efectúan medidas para actuar, y fijan responsabilidades para los trabajos. Con esto se concluye la intervención

Etapa VI

Para recordar lo hecho, es conveniente celebrar una junta de los dos grupos dirigentes, para comprobar si las etapas de acción han sido aplicadas, y analizar la forma en que están trabajando.

2.4.5.- PLANEACION ESTRATEGICA

En esta fase se suministran los conceptos y conocimientos de la lógica colectiva esenciales para elaborar un modelo que implique un desarrollo sistemático. Incluye períodos de exploración de lo que es más deseable y factible con la finalidad de que el plan resultante sea un método práctico.

La comprensión a fondo de las causas que originan una determinada acción nos lleva a emprender las actividades correctivas más adecuadas.

El modelo de D O para lograr el cambio inicia desde la elaboración del diagnóstico organizacional y las fases subsiguientes, sin embargo en la fase del plan de trabajo se esclarecen más a tal grado que implica decidir qué se va hacer, porqué se va hacer, cómo y cuándo hacerlo, la fijación de prioridades, objetivos, formas de evaluación que van a tener como finalidad resolver dificultades, retirar obstáculos y acumular energías para hacer resaltar la efectividad de la organización.

Los objetivos son los fines o metas a las que se dirige toda actividad, conforma la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso, pues, señalan el fin hacia al cual hay que dirigirse.

Los objetivos del método deben fijarse en función de las necesidades de la organización, en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas detectados en el sistema. Su especificación conduce al diseño del plan de acción, de ahí que habrá de diferenciar entre los objetivos generales del plan, los particulares de cada uno de los programas que integran el plan y los objetivos específicos para cada uno de los cursos que conforman un programa.

Esta fase es fruto de planes que entrañan la aplicación de una tecnología del desarrollo organizador a cuestiones decisivas y a las oportunidades señaladas por el diagnóstico, su valor es que una vez que se ha completado en todas sus facetas se entienda bien y se pueda introducir de acuerdo a sus características y necesidades de la organización.

2.4.6.- EJECUCION DEL PROYECTO ESTRATEGICO

La ejecución es la implantación del modelo e implica la coordinación de intereses, esfuerzos, tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos, así como la utilización de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se realice según lo planeado. La ejecución integra tres fases.

Contratación de servicios:

Aunque el entrenamiento se lleva a cabo en gran medida con recursos propios, también requiere de la contratación de servicios externos de instrucción, tanto de especialistas de D.O., como instructores externos y agentes auxiliares o programas generales.

También se necesita recurrir a la contratación de locales, hoteles, material filmico, servicios de impresión; en general de apoyos instruccionales que demandan del especialista ser un conocedor del mercado de proveedores y de cómo validar la calidad de los mismos para optimizar su presupuesto.

Coordinación de eventos:

La coordinación de eventos abarca desde los preparativos, como la confirmación de instructores, participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, taller, reunión o evento, el ordenamiento de refrigerios, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas, en general de todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.

Para llevar a cabo esta fase es imprescindible cubrir las siguientes acciones genéricas y específicas

Genéricas:

- Coordinar y desarrollar los proyectos de trabajo
- Difundir en toda la organización los eventos de D O , a fin de promover la participación del personal en ellos
- Aplicar los instrumentos de evaluación que se generen en las fases de D O
- Retroalimentar continuamente.

Específicas:

- Certificar y registrar la participación del personal de cualquier evento.
- Hacer reajustes a los calendarios de los proyectos, con base a las contingencias que se presenten.
- Coordinar la participación de los actores involucrados en cada proyecto participantes, instructores, asesores, expertos, directivos, etc .)

- Solicitar oportuna y claramente los requerimientos de equipo, instalaciones o materiales del área de administración y control.
- Verificar antes de cada curso, la presencia de todo el equipo y material solicitado. Asimismo verificar la disponibilidad de aulas y talleres para los eventos con anticipación.
- Realizar el levantamiento de datos de los participantes a cualquier evento que se realice consignando nombre completo, puesto, número de registro, área de adscripción, etc..
- Concentrar la información que se obtenga, en los formatos o medios previstos, a fin de aumentar el sistema de información.
- Dar aviso oportuno, a través de los diversos medios de comunicación interna, a todas las áreas de la empresa, sobre las actividades de D O , a fin de promoverlos oportunamente
- Aplicar los instrumentos de evaluación que determinen las fases de D O , siguiendo las indicaciones precisas.
- Recolectar y procesar la información obtenida a través de los instrumentos de evaluación
- Redactar informes mensuales o cada vez que se requiera acerca del desarrollo general del plan y específicos de los programas, para alimentar constantemente a nivel directivo.

Control administrativo y presupuestal:

Aunque el control se da en todo el proceso de la implantación del modelo, se manifiesta principalmente en la fase de ejecución, ya que aquí es donde se pone en acción toda la dinámica del proceso.

El control requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a entrenamiento, listas de verificación, listas de asistencia, instrumentos de evaluación del impacto o reacción, así como de formatos para registros de movimientos presupuestales, erogaciones de caja chica, control de materiales y equipo didáctico, etc .

Los mecanismos anteriores son necesarios para aumentar el control de todos los recursos y para retroalimentar al sistema se dan en esta fase.

2.4.7.- EVALUACION

Por evaluación se entiende el conjunto de actividades, que tienen como meta determinar y valorar los logros alcanzados de los esfuerzos de D.O ., respecto a los objetivos planteados en las intervenciones

Las funciones de la evaluación:

- Conocer los resultados de la intervención en forma más precisa.
- Retroalimentar la intervención respectiva
- Dirigir la atención del especialista del D.O. a nivel Directivo hacia los aspectos de mayor importancia y mantener su grado de avance a nivel de logro.
- Reforzar oportunamente las áreas de actividad en donde el esfuerzo haya sido deficiente.
- Juzgar la viabilidad de los programas a la luz de circunstancias y condiciones reales de operación, posibilitándose las modificaciones y ajustes a partir de una evidencia de su necesidad.
- Planear las actividades subsecuentes de acuerdo con los resultados obtenidos.
- Aportar el conocimiento de qué se hace, qué no se hace, cómo se hace y gracias a que se hace lo que se hace.

La evaluación se divide en las siguientes dimensiones

Evaluación de la reacción. - Se revisa en que medida gusta o no el curso/taller/reunión de equipos/actividades del D O Mide fundamentalmente el gusto por la forma en que fue manejado un evento

Evaluación de la efectividad de aprendizaje - Este grado de análisis, permite verificar en el aula, si el participante alcanza los objetivos instruccionales de cualquier evento establecido. Se observa en términos de los conocimientos adquiridos, un indicador de aprovechamiento en las áreas psicomotriz, cognoscitivo y afectivo

Evaluación del conocimiento aplicado en el puesto de trabajo - Esta dimensión de control verifica cuando el trabajador aplica en sus funciones los conocimientos en la actividad o estrategia del D O Es un indicador que demuestra la utilidad del aprendizaje en la aplicación específica de un puesto de trabajo, así como de su conducta y las relaciones grupales e intergrupales que establece.

Evaluación formativa -. Es la evaluación mediante la cuál se controla el avance de la intervención

Evaluación del costo-beneficio - Se valora en términos de los resultados evidentes del programa de D.O. Detectando en mejoras de los procesos productivos, en disminución del desperdicio, en incrementos de la productividad, mejoras en la calidad en el servicio, en la disminución del ausentismo y rotación del personal

Evaluación diagnóstica - Permite determinar el proceso de D.O., sirve para tomar decisiones pertinentes para llevar a cabo las intervenciones más variables y eficaces. Se trata de identificar la realidad particular de la intervención, comparándola con la realidad pretendida en los objetivos, requisitos y condiciones que su logro demanda. Dada su importancia se describió la evaluación diagnóstica (diagnóstico organizacional) al inicio de este apartado.

Es fundamental que el principio de una evaluación se base en parámetros a comparar, por lo tanto, si no se cuenta con indicadores iniciales, la evaluación podría resultar un tanto subjetiva.

Una vez revisado el modelo de Blake y Mouton de D.O., respaldado autores ya mencionados, es necesario señalar que existen otros modelos de D.O. Haciendo una breve síntesis de algunos de estos, sin pretender hacer un análisis exhaustivo, su esencia se puede rescatar de la siguiente forma

A) TECNO- ESTRUCTURAL:

Modelo que tiene por fin obtener cambios de efecto sistémico a partir de modificaciones sistémicas de estructura de organización, diseño de cargos, realización de las tareas y procedimientos administrativos (previsión, planeamiento, organización, información, dirección coordinación, control)

Se presume que la planeación y reacondicionamiento del sistema técnico provocará necesariamente el reajuste en el sistema "socio" (grupos y relaciones en grupo) Otra cosa que hay que presuponer es que las necesidades individuales y las variables de comportamiento pueden y deben contemplarse en el contexto tecno-estructural-administrativo, a través de

- Establecimiento de un sistema de objetivos, metas y fines
- Rediseño de estructuras y contenido de cargos
- Planeación de sistemas de informaciones, comunicaciones, control retroinformación y evaluación
- Reareglos de espacios físicos e instalaciones, con cambios en condiciones
- ambientales, distancias entre órganos y personas, etc
- Sistemas de incentivos.
- Procedimientos administrativos y operacionales.

Su enfoque es más exactamente socio-técnico en el sentido de integración sistémica, aunque se hagan básicamente, a partir de modificaciones en la estructura y contenido de trabajo.

B) ENRIQUECIMIENTO Y AMPLIACION DEL CARGO:

El enriquecimiento y ampliación del cargo son tratados aquí como técnicas de D.O. Un gran número de practicantes de D O enfoca sus esfuerzos primariamente a programas de entrenamientos; que faciliten el proyecto y rediseño de cargos, para hacer el trabajo más interesante y atractivo para las personas. El trabajo tradicionalmente dividido y simplificado por la ingeniería industrial pasó a recibir contribuciones importantes de las ciencias comportamentales: el diseño del cargo se derivó del sistema de la organización como un todo.

Al volver el cargo más significativo e interesante se le da oportunidad al trabajador para el crecimiento, reconocimiento, desafío y realización personal. La planeación, ejecución y evaluación no son separados con el enriquecimiento del cargo, el propio trabajador planea, establece objetivos y controla los resultados de su propio trabajo. Se procura identificar dos tipos de problemas para efectos de intervención.

1. Mejorar el clima organizacional
1. Hacer la organización más eficaz

C) LAWRENCE Y LORSCH:

Componen un ciclo de cuatro etapas

1 - Diagnóstico de la situación

Es la primera etapa del D O , se inicia con un diagnóstico de la organización. De ese diagnóstico inicial surgen generalmente las primeras alteraciones estructurales. Un segundo paso en esa primera etapa es el diagnosticar las relaciones entre los grupos; donde comúnmente se identifican problemas de orden comportamental

2.- Planeación del cambio:

Constituye la planeación de la acción que permitirá el cambio necesario. Aquí se diseñan los métodos de cambio la secuencia necesaria, etc.; capaces de modificar el desempeño del sistema en la dirección deseada

3.- Implantación y seguimiento.

Es la etapa en que se obtiene el compromiso de los participantes y se dotan los recursos necesarios.

4.- Evaluación:

Es la etapa que cierra el proceso que, además funciona como un circuito cerrado: el resultado de la evaluación implica la alteración del diagnóstico, lo que lleva a nuevos diagnósticos, nueva planeación, implantación, etc., y así sucesivamente.

D) IDEALISTICO EDUCACIONAL:

Se parte de la premisa en que un esfuerzo sistemático de D.O., necesita basarse en cambios personales y grupales, apoyado en un aprendizaje cognoscitivo y vivencial

En esta estrategia se busca un cambio en la cultura de la organización, en sus componentes esenciales, ya sea por lado de comportamiento (actitudes, valores, estilos, motivación, comunicación, liderazgo etc.) o por el lado tecnológico (establecimiento de metas y objetivos, planeación estratégica y operacional)

Este modelo analiza de manera primordial una educación global del sistema humano, de manera que, asegura cambios culturales significativos, tanto en el aspecto cualitativo como cuantitativo

Es importante señalar que los modelos mencionados están implicados en el modelo de Blake y Mouton, por ejemplo, en el primero y segundo, su importancia radica en la estructura y enriquecimiento en el trabajo, variables que son fundamentales en el Diagnóstico Organizacional del modelo descrito anteriormente. Asimismo las fases de diagnóstico, planeación, implantación y evaluación que plantean Lawrence y Lorsch, también las contempla Blake y Mouton

Finalmente Blake y Mouton comparten la postura del último modelo, acerca de lo trascendental en la cultura de la organización. Se observa que no existen contradicciones entre los modelos, se fundamentan de manera similar en cuanto a la sistematización y metodología, además su principal objetivo es cuidar tanto los objetivos individuales como organizacionales

2.5.- CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Muchas teorías y herramientas de la administración de principios del siglo XX no corresponden al mundo actual. La Administración Científica y los clásicos no respondieron a la problemática y a las necesidades reales que imperaba en aquella época. A pesar de los esfuerzos de sus estudios no manejaron todas las variables que se perciben en el trabajo, lo cual hace que sus principios se alejen de la realidad y que no tengan validez universal, porque operaban solo en determinadas características

Se ha estructurado la corriente del D O . en el fondo de su fundamentación está un nuevo concepto del hombre, que es el punto de referencia sobre el que se tiene que adecuar nuevas herramientas, para mejorar su calidad de vida en el trabajo

Asegura Werther (1988) "La calidad de vida en el trabajo, casi siempre se incrementa después de implantar un programa de Desarrollo Organizacional, gracias a que se mejoran los síntomas de problemas estructurales o comportamentales"

Si recordamos, el D O es principalmente el resultado de dos tendencias, la estructuralista y del comportamiento

Por un lado el D O. incide en la estructura de la organización, tomando como base para su intervención las variables de

Estructura- Técnico- Administrativa su eficiencia o deficiencia se reflejan en el resto de las variables

- Ambiente físico
- Influencia de Factores Externos
- Ambiente social de trabajo
- Realización de trabajo

De estas variables se derivan 90 indicadores, los cuales son determinantes para el cumplimiento de los objetivos formales

Por otra parte las ciencias del comportamiento se han integrado mediante la adopción o reunión de los conocimientos de varias disciplinas como la Psicología, Sociología, Antropología, Ciencia Política, Historia y Economía, cada una de ellas aporta datos y fórmulas generales acerca del comportamiento humano en las organizaciones. Enfatizan que la organización es un organismo que tienen vida y una cultura propia, la cultura esta integrada por un conjunto de valores

Por ello el D O también analiza la organización, conociendo su sistema de valores, por que permite definir la orientación básica del sistema, los cargos, funciones asumidos por los trabajadores dentro de sus grupos

Otro aspecto que se relaciona estrechamente con los valores, es su filosofía, la cual se fundamenta en mejorar la calidad de vida en el trabajo

Así tenemos que algunas de las dimensiones que constituyen la calidad de vida en el trabajo, están contenidas en los presupuestos básicos del D O citando algunas de ellas:

- El ser humano como persona tiene necesidades que deben ser satisfechas
- El hombre debe ser más autónomo y operar como ser humano con toda su potencia.
- Que el trabajo sea estimulante, que tenga sentido y que ofrezca una prueba que vencer

- Explotar la variedad de habilidades que tiene el hombre, como son la inventiva, creatividad, relación y colaboración en el desempeño de sus funciones.
- El poder que tienen los jefes debe ser reorientado, por un liderazgo basado en la interacción y cooperación en grupo. En donde prevalezca una retroalimentación emitida por el conocimiento.

Como se sabe, referente a la satisfacción es una dimensión que constituye la calidad de vida en el trabajo, la cual se puede diversificar en:

- Satisfacción frente a la tarea
- Satisfacción frente a la remuneración, la seguridad, el aspecto social, la supervisión y desarrollo personal

En este sentido el D O al basar sus esfuerzos en el bienestar del hombre, necesariamente ubica la satisfacción como eje principal de sus acciones

Por otra parte, referente a los presupuestos que le siguen a la satisfacción, son trascendentales la variedad, identidad e importancia de la tarea, así como la autonomía y retroalimentación, los cuales tiene un efecto directo en la calidad de vida en el trabajo del hombre "que no quiere que se le trate como a un objeto, que cada día defiende más sus derechos, su importancia y complejidad el trabajo deja de ser sólo un medio de supervivencia, las motivaciones han cambiado radicalmente"

Al respecto Cherns (1975) dice "Un nivel de implicación en el trabajo es bueno en tanto que el trabajo en si y la situación en el trabajo ofrezcan posibilidades de desarrollo y realización de si mismo"

Puntualizando el D O como la calidad de vida en el trabajo, promueven la combinación de estructuras y sistemas de una organización con una perspectiva humanista, lo cual es considerado un enfoque socio técnico

Por tanto las organizaciones están compuestas por dos grandes subsistemas

- 1) Estructural- Técnico- Administrativo - Del que forman parte los factores de metas, objetivos, y finanzas, procesos administrativos, influencias externas, ambiente físico, etc.
- 2) Psicosocial o de comportamiento - Que se incluyen dimensiones tales como necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, cultura, clima, percepciones, actitudes, relaciones personales, comunicación, etc.

Así tenemos que el D O, con su teoría y metodología sistematizada, cuenta con las herramientas para intervenir en esos dos grandes subsistemas, en la totalidad de la organización, considerando al individuo con sus variables de comportamiento

Del mismo modo el desempeño de cada individuo resultado de su comportamiento frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas, actividades o inactividades depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

La empresa está colocada como medio donde el individuo satisface o no sus necesidades. Y es de esa calidad de vida en el trabajo que dependerá su motivación en la tarea, calidad en el trabajo, su productividad y eficacia.

Es necesario señalar que en el subsistema (Psico-social), la cultura y clima organizacional son de suma importancia. Existen varios autores que definen cultura, entre ellos se puede decir que es de mayor interés la definición que plantean los funcionalistas y estructuralistas.

Para los funcionalistas cultura significa "un mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal"¹⁸

Y los estructuralistas consideran a la cultura como "un mecanismo adaptativo que permita a los individuos constituirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso".¹⁹

El funcionalismo, como el estructuralismo comparten que si las organizaciones sociales, y las manifestas culturales no atienden los intereses de los individuos; y no satisfacen las necesidades de los miembros de una sociedad tienen que desaparecer.

Estas teorías se orientan hacia la influencia de la vida organizacional en las necesidades humanas, y afirman que todas las organizaciones como sistemas socioculturales deben reflejar en sus formas estructuras políticas y procesos; el hecho de que el hombre tiende hacia la satisfacción de sus necesidades en el trabajo y la participación en la empresa

Por otra parte el concepto de cultura, encuentra su equivalente en el sector clima organizacional. La noción de clima organizacional se estructura en un gran número de obras que surgieron de conceptos y definiciones semejantes a la noción de cultura. Es por lo anterior, que se afirma, que las obras que tratan sobre clima, son las únicas que intentan dar una base empírica a la noción de cultura

¹⁸ Allaire, Y. y Firsirotu, M. E. (1992) "Técnicas sobre la Cultura Organizacional" En Cultura Organizacional, Colombia, Edt. Legis, pp.3-17.

¹⁹ Ibid p.39.

CAPITULO TRES

CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1.- CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente capítulo tiene como propósito exponer las definiciones propuestas de clima organizacional, sus características, variables, tipos de clima así como sus componentes.

Dessler (1979) cita en su obra

"Un empleado no opera en el vacío. Lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, qué merece, y que es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opinión de su grupo de trabajo, para determinar como ve su empleo y su ambiente. Es decir, el desempeño del empleado se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que se trabaja".¹

De lo expuesto, se puede decir que para hablar de clima organizacional, es indispensable tener presente las subjetividad del ser humano, ya que el desempeño de cada individuo estará relacionado de acuerdo a sus experiencias previas y de la forma como el entienda su ambiente.

Al respecto Kurt Lewin (1951) planteó "el comportamiento humano era una función del "campo" psicológico o ambiente de la persona y de sus personalidad. Más recientemente Litwin y Stringer (1978) han hecho ver que el concepto de clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización con el comportamiento de los empleados".²

Con estas dos aportaciones, se visualiza que tanto la objetividad de una organización, como el comportamiento, son dos aspectos fundamentales del clima organizacional.

Por otra parte Brunnet (1987) en su obra "El clima de trabajo en las organizaciones", menciona: "La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos basto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, el clima

¹ Dessler, G. (1979) Administración de Recursos Humanos Edit. Prentice Hall Hispanoamericana México pp 179

² Brunnet, E. (1987) El Clima de Trabajo en las Organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias Edit. Trillas México pp 11-14.

organizacional influye en el comportamiento del individuo en su trabajo, es un componente multidimensional".³

Es notorio que Brunnet enfatiza en primer orden que el clima es multidimensional, y que las características de la organización ejercen influencia en el comportamiento del empleado, sin embargo dicho comportamiento también dependerá de la subjetividad del individuo; de acuerdo al planteamiento de Lewin.

Características del concepto del clima organizacional

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad
- El clima es una configuración particular de variables situacionales
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse
- como un agente que contribuye a su naturaleza
- El clima está basado en las características de la realidad externa, tal como las percibe el observador o el actor
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento

Puntualiza Brunnet (1987)⁴ que el concepto de clima organizacional es una abstracción muy reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología Industrial / Organizacional, por Gellerman en 1960. Analizando la documentación de este tema parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento

³ Ibid. p 18

⁴ Brunnet, L. (1987) Op. Cit. Pág. 20

Escuela Gestalt.- Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y.
- b) Crear un nuevo orden, mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven este mundo

Forgus (1989) define "la percepción como el proceso de extracción de información, a fin de lograr un comportamiento adaptativo en su medio"⁵

En ese proceso de extracción de información remite la percepción con el desarrollo cognoscitivo, y postula que existe una relación entre percepción, aprendizaje, memoria y pensamiento, los cuales se les conoce como procesos cognocitivos.

Forgus elabora el análisis siguiente

A la percepción se le ha considerado como un proceso mediante el cual el individuo recibe o extrae cierta información acerca del medio. El aprendizaje es el proceso mediante el cual se adquiere esta información por medio de la experiencia y se convierte en parte del almacenamiento de hechos en la memoria del individuo. Así los resultados del aprendizaje facilitan, la posterior extracción de información, ya que de hechos almacenados se convierten en modelos. El más complicado de estos procesos cognocitivos, el pensamiento es una actividad cuya existencia se infiere cuando un individuo se dedica a resolver problemas

La relación entre aprendizaje y pensamiento en el proceso complejo de la percepción. El estímulo posee un potencial que el individuo extrae en forma de aprendizaje, este se almacena en la memoria y modifica al individuo de tal manera que más tarde percibirá el mismo estímulo en forma diferente. El proceso del pensamiento (producto de un previo aprendizaje) también modifica al individuo, porque produce un nuevo aprendizaje que a su vez modifica la percepción del estímulo.⁶

Escuela Funcionalista - Según esta escuela el pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los gestaltistas que postulaban que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa en su medio y participa en la determinación del clima de este.

Cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas fundamentan el nivel de la homeostasia (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea

⁵ Forgus, R y Lawrence E. (1989). Percepción estudio del desarrollo cognocitivo. Edit. Trillas, México pp.9-13

⁶ Ibid p.15

Al respecto se puede decir, que los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

Asimismo, Brunnet (1987) señala "antes de abordar cualquier definición de clima organizacional es necesario que se entienda estructura como el vocablo que corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa, también es necesario saber que el proceso es aquel que se relaciona con la gestión de los recursos humanos"⁷ Por tanto se puede ver que el estudio del clima necesita a la vez el examen de componentes humanos y físicos.

Este estudio se hace mas complejo si tenemos presente que el clima de una organización no solo cambia, sino que se autogenera. Casas (1990) menciona al respecto que "las organizaciones cambian en forma constante, estructuralmente, procesualmente en relación con el recurso humano que emplean. Dentro de los recursos de la organización el recurso humano es el mas inestable. La producción del clima es dependiente hasta del mas mínimo cambio que suceda en cualquiera de sus variables, asimismo se alimenta de las condiciones del clima anterior para producir nuevas condiciones en las que se percibirá el trabajo"⁸.

Podemos ver que diagnosticar el clima organizacional imperante en una empresa no es tarea sencilla, y Brunnet propone las variables mas importantes para el estudio de la estructura y de los procesos de una organización.

VARIABLES MÁS IMPORTANTES DE LA ESTRUCTURA Y DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Estructura Organizacional

- 1 Envergadura del control
- 2 Dimensión y tamaño de la organización
- 3 Número de los niveles jerárquicos
- 4 Configuración jerárquica de puestos
- 5 La relación de una unidad/departamento sobre el número de unidades / departamentos
- 6 Especialización de funciones
- 7 Centralización / descentralización de la toma de decisiones
- 8 Normalización de los procedimientos
- 9 Aspecto formal de los procedimientos organizacionales
- 10 Grado de interdependencia de los empleados

Proceso organizacional

- 1 Liderazgo
- 2 Comunicación
- 3 Control
- 4 Gestión de conflictos.
- 5 Coordinación
- 6 Centralización, descentralización de la toma de decisiones.
- 7 Especialización de funciones
- 8 Estatus, papel y relaciones.
- 9 Mecanismos de socialización de los empleados
- 10 Grado de autonomía de los diferentes subsistemas

⁷ Brunnet, J. (1987) Op. Cit. p.24

⁸ Casas P. J. (1990) "Mucho más que un simple Ambiente de Trabajo" Rev. Alta Dirección vol. 2 num. 4 p.8

Por su parte Vargas (1990),⁹ remarca que cualquier definición es incorrecta si no se especifica que el clima organizacional es producido por un conjunto de factores internos y externos. Algunos factores internos son el sistema de jerarquía, la estructuración y sistematización de las políticas de operación. Otros factores no son propiamente causados por el sistema; porque dependen de los propios procesos de interrelación, en los que se involucran sus miembros, tales como las características individuales de actuación de los propios trabajadores.

Ambos tipos de factores intervienen de manera dinámica en el clima, creando un ambiente que cambia dependiendo del momento en el que se encuentre la empresa, de su propia filosofía y cultura corporativa.

3.2.- DEFINICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Una vez expuesto el panorama general acerca de las implicaciones del clima organizacional, se citarán las siguientes definiciones propuestas por algunos autores:

Al respecto Brunnet (1987) escribe: "Existe una polémica, respecto a la definición de clima organizacional. El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que este, necesariamente este consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen, de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización"¹⁰

Dado lo anterior, se deriva que existe gran dificultad en construir una definición, ya que se tiende a reducir a la subjetividad del empleado o a las características objetivas de la organización.

Forehan y Gilmer (1964) definen al clima organizacional como "El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Existen cinco variables estructurales objetivas como las más útiles para describir dicho clima."¹¹

- 1) Tamaño
- 2) Estructura organizacional
- 3) Complejidad de los sistemas
- 4) Pauta de Liderazgo
- 5) Dirección de metas

La complejidad de sistemas se refiere al número de componentes, y la naturaleza de las interacciones entre ellos.

⁹ Vargas R., V. (1990) "Cómo crear un buen Clima Organizacional" Rev. Alta Dirección vol. 1 num. 3 pp 51-53.

¹⁰ Brunnet, J. (1987) Op. Cit. p 25.

¹¹ Dessler, G. (1991) Op. Cit. p 182.

Para Gibson (1983) el clima organizacional es: "El grupo de características que describen a una organización y que:

- a) La distinguen de otras organizaciones;
- b) Son de permanencia relativa en el tiempo e
- c) Influyen en la conducta de las personas".¹²

Tiene un enlace con la estructura, proceso y conducta de la organización

Según Kast (1983) el clima organizacional "se define como las fuerzas específicas que son importantes para los procesos de transformación y toma de decisiones en la organización". Además el mismo Kast añade "el clima organizacional está constituido por una serie de procesos, fuerzas, factores o estructuras (físicas o sociales), que influyen en mayor o menor grado, directa o indirectamente en los organismos".¹³

De acuerdo a Michel (1974) define el clima organizacional como "Un estudio interdisciplinario del conjunto de procesos, sistemas, fuerzas y actividades que de una manera directa o indirecta afectan el nacimiento, promoción y desarrollo de las organizaciones".¹⁴

Se observa de las definiciones expuestas que Michel reduce el clima organizacional sólo a las características objetivas de la organización, siguiéndole en menor grado Forehan, Gilmer, Gibson y Kast, ya que estos autores manifiestan cierta importancia al aspecto social, comportamental a la subjetividad de los empleados

Siguiendo a Halpin y Crofts (1975) definen el clima organizacional como "la opinión que el empleado se forma de la organización".¹⁵

Un aspecto que consideran importante del clima es el proceso psicosocial de la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se están satisfaciendo y de que están gozando del sentimiento de la labor cumplida

Halpin y Crofts determinan el clima organizacional en base a la percepción del empleado, y reducen su definición a la subjetividad del individuo

De acuerdo a Merino (1986), define el clima organizacional como "una serie de actitudes, comportamientos, ritos, lenguajes, liderazgo, relaciones interpersonales o reacciones que caracterizan y comparten un grupo de personas que se encuentran trabajando en una sucursal, departamento o división que lo diferencian de otros. Dichas características son de permanencia relativa en el tiempo, es decir son dinámicas en relación a los cambios de motivación e intereses del grupo de personas, por otro lado, estas características también influyen en la conducta de los individuos y son susceptibles de ser modificadas".¹⁶

¹² Gibson, J. (1983) Organizaciones: Conducta, Estructura, y proceso. Edit. Interamericana México pp 33-34

¹³ Kast F. y Rosenzweig (1983) Administración en las Organizaciones. Edit. Mc. Graw-Hill pp 114-120

¹⁴ Michel, G. (1974) Ecología de la Organización. Edit. Trillas México pp 20-23

¹⁵ Dessler, G. (1991) Op. Cit. p 185

¹⁶ Merino P. J. (1986) Estudio del Clima Laboral de la Dirección Delegacional Monterrey. Depto. de Estudios de Personal México. Cuaderno 2 p 35-37.

Merino en su definición resalta la prioridad que tienen los procesos psicosociales en la determinación del clima organizacional, además propone la existencia de microclimas en una organización. Por otro lado también se observa que resta importancia a las características objetivas de la organización.

Derivándose de las definiciones expuestas, se entiende que es necesario reconocer tanto la naturaleza estructural objetiva como la subjetiva, para definir clima organizacional. Dado lo anterior Litwin y Stringer (1978) definen al clima organizacional como

"Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de la personas que trabajan en una organización dada"

Litwin y Stringer ven el clima como una variable interpuesta entre una amplia gama de variables organizacionales (estructura, estilo de liderazgo, etc.) y las variables del resultado final (rendimiento, satisfacción, etc.)

3.3.- TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

El fin que persigue Likert (1974)¹⁵ con la teoría de los sistemas, es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia de la empresa. Para Likert el comportamiento de los subordinados es causado, en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Enfatizan que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve lo eventos y no la realidad objetiva. Afirma que si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina un tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

Se nota que Likert en primera instancia le da prioridad a la percepción del empleado, misma que se ve determinada por su personalidad y subjetividad, para el desempeño o comportamiento como empleado en una organización

- 1 Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional
- 2 La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- 3 Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción

¹⁵ Dessler, G. (1991) Op. Cit. p. 180.

¹⁶ Brunner, L. (1987) Op. Cit. p. 65-67

4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y superiores del clima de la organización

De una forma más específica Likert propone tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Variables Causales. Son variables independientes, determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene

1) Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización, es posible también agregar nuevos componentes 2) Son variables independientes (de causa y efecto) Si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables, si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente influencia de las otras variables

Variables Intermedias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables intermedias, son de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa

Variables Finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Reflejan los resultados obtenidos por la organización, por ejemplo la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas entre otras



Así Likert aporta que la interacción de estas variables permite determinar grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo, y se dividen en los siguientes tipos citados en Brunnet (1987)¹⁶

3.4.- CLASIFICACION DE TIPOS DE CLIMA

Autoritario:

En el clima autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones son tomadas por parte del mayor nivel de jerarquía, se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados

¹⁶ Brunnet, E. (1987) Op. Cit. pp.35-38

trabajan dentro de un ambiente de miedo, castigos, amenazas; ocasionalmente de recompensas, la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen en base a la desconfianza. Aunque los procesos de control están fuertemente centrados en los niveles más altos, generalmente se desarrolla una organización informal, que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente oscilante, en donde la comunicación existe en forma de directrices e instrucciones específicas.

Paternalista:

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero esta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, se puede dar la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Participativo:

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en el nivel más alto, sin embargo se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los correctivos, cualquier estímulo se utiliza para motivar a los trabajadores. Se satisfacen las necesidades de autoestima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en donde la administración se caracteriza bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Participación en grupo:

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y

la dirección forman un equipo para alcanzar fines y los objetivos de la organización los cuales se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

3.5.- LIDERAZGO

Una vez revisados los tipos de clima cabe mencionar a Sikula (1988)²⁰ el cual plantea que el factor más importante que influye y determina el tipo de clima de una organización es el liderazgo. El liderazgo es un proceso de comportamiento, Palavicini (1990)²¹ comparte la misma postura, y agrega que la práctica de un estilo de liderazgo participativo es el preámbulo para la creación de un clima favorable, en donde la calidad de vida en el trabajo y productividad se fomenta por los jefes, quienes dirigen y guían los esfuerzos de otros seres humanos.

Por su parte Nosnik (1990) señala que el estilo de dirección de cada líder en su unidad ejerce un peso desproporcionado en su importancia, el clima organizacional se establece a partir de las características facilitadoras u obstaculizadoras de ese estilo en el logro de objetivos en la unidad. El clima organizacional es un recurso favorable en tanto la dirección y los jefes de unidad asumen la responsabilidad de conducir a sus equipos al logro de objetivos.

Por consiguiente, el liderazgo es decisivamente crucial para la creación de un clima participativo, debido a que el tipo de clima consultivo o participativo en grupo es favorable para los objetivos formales e individuales de una organización, en cuyo caso es llamado clima abierto, el cual corresponde a un organismo que se percibe como dinámico, que logra objetivos procurando satisfacción en las necesidades de sus miembros, así como el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

3.6.- COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Expuestas las variables que componen el clima organizacional, Brunnet (1987)²² analiza la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima, y los efectos que provocan dentro de la organización en su conjunto.

En la siguiente figura se plantea la forma en que interactúan componentes como el comportamiento de los individuos, grupos, la estructura y los procesos organizacionales para crear un clima, lo que a su vez produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento, individual o de grupo.

²⁰ Sikula J. A. (1988) Administración de Recursos Humanos I, 1da. Edición México pp 135-137.

²¹ Palavicini E. J. (1990) "La Década de los '90: Hacia un nuevo Paradigma". Rev. Alta Dirección vol 1 núm. 4 pp7-8.

²² Brunnet, L. (1987) Op. Cit. p. 39.

Figura:

COMPONENTES

Comportamientos

Apecto Individual

- . actitudes
- . percepciones
- . personalidad
- . estrés
- . valores
- . aprendizaje

Grupo e tergrupo

- . estructura
- . procesos
- . cohesión
- . normas y papeles

Motivación

- . motivos
- . necesidades
- . esfuerzo
- . refuerzo

Liderazgo

- . poder
- . políticas
- . influencia
- . estilo

Estructura

- . de la organización
- . Macrodimensiones
- . Microdimensiones

procesos organizacionales

- . evaluación del rendimiento
- . Sistema de remuneración
- . comunicación

RESULTADOS

Rendimiento

Individual

- . alcance de los objetivos
- . satisfacción en el trabajo
- . calidad del trabajo

Grupo

- . alcance de los objetivos
- . moral
- . resultados
- . cohesión

CLIMA ORGANIZACIONAL

Organización

- . producción
- . eficacia
- . satisfacción
- . adaptación
- . desarrollo
- . supervivencia
- . tasa de rotación
- . ausentismo

Al respecto Brunnet (1987) escribe: "La forma en que los empleados ven la realidad, la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima. El clima organizacional también es un fenómeno circular, en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. Es decir, si un trabajador que adopta una actitud negativa en su empleo debido al clima que percibe, desarrollará una actitud aun más negativa cuando vea los resultados de la organización".²⁴

Por otro lado Casas (1990)²⁵ aporta que cualquier intento de elevación de la productividad en la empresa será infructuoso si no se cuenta con el clima organizacional adecuado, en ese sentido, se debe considerar que las condiciones en que los empleados se tornan mas productivos varían de persona a persona y de una zona geográfica a otra. Sin que esto signifique que tengamos que acoplar los métodos y horarios de trabajo a los gustos y necesidades individuales de nuestros trabajadores, pero si por lo menos, implica revisar factores comunes.

Todo ello tiene que llevarse a cabo siempre en comun acuerdo con los trabajadores, de manera que la medida del cambio establecido sea percibido como un satisfactor en su calidad de vida, y no como una imposición por parte de la empresa.

Una vez revisado las aportaciones teóricas mas importantes del clima organizacional, se puede plantear la siguiente definición clima organizacional "es la percepción que elabora el sujeto a través de sus características individuales y fenómenos objetivos que se presentan en una organización".

Al respecto se puede pensar que la clave es la percepción de los empleados, las características objetivas que le proporcione la organización dadas sus necesidades individuales y grupales, para el logro de identificación motivación, satisfacción en la empresa, y su comportamiento este guiado al logro de metas. Lo anterior se puede obtener a través de la implantación del Desarrollo Organizacional lo que ejercerá influencia en la percepción del empleado, así como en la expresión de su calidad de vida y obviamente en el trabajo desempeñado en la organización.

Finalmente es comprensible que el clima organizacional es difícil de definir. Está compuesto por numerosos elementos tanto tangibles como intangibles que contribuyen en la percepción del empleado. La dificultad para definirlo y medirlo, por su naturaleza multidimensional no significa que no exista, y más aun tendrá mayor impacto en las organizaciones del país.

²⁴ Ibid pp 40-41

²⁵ Alta Dirección (1990) "Hacia un estilo mexicano de calidad total" vol. 4, num. 5, pp 26-28.

CAPITULO CUATRO

DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO

4.1.- APLICACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO.

El D.O llegó a México como consecuencia de las inquietudes de empresas nacionales progresistas, las contrataron consultores Norteamericanos así como por las necesidades operativas de firmas estadounidenses establecidas en nuestro país, que reproducían modelos, los cuales en Estados Unidos, obtenían buenos resultados

HYLSA fue una de las empresas Mexicanas que se consideran pioneras del D.O en México, así como de otras metodología gerenciales y organizacionales. Igualmente las empresas Proctor, Gamble e IBM, entre otras

La primera firma de consultora Mexicana que ofreció servicios de D.O fue Dando S. A. El IMEF patrocinó el primer seminario público sobre D.O Arthur Shedlin de UCLA vino a México contratado por el IACE de Coparmex¹

Indica Dando que en los setenta, tuvo una gran aceptación el D.O, hasta que el prestigio creado por el enorme cantidad de procesos fallidos, propicio que el medio empresarial rechazara los conceptos de D.O Sin embargo muchos consultores externos y gerentes de capacitación continuaron aplicándolo con buenos resultados en sus empresas

En Mexico, Monterrey tiene un lugar importante en la historia del D.O, fue donde surgió el primer programa institucional dentro de una empresa Mexicana, asimismo han salido la mayoría de las personas que fueron a estudiar D.O en universidades Norteamericanas, hubo tal trascendencia que se logró celebrar la primera maestría en D.O, establecida por la universidad Monterrey y la agrupación de profesionistas de D.O más importante del país. Le dieron un impulso vigoroso empresas tales como HYLSA, CYDSA, VITRO, GAMESA, Conductores Monterrey, Cervecería Cuauhtemoc, Graforegia, Alfa, DESC, Seguros La Comercial entre otras

El ITAM estableció un Diplomado en D.O, en Mexico, el INOHUCE continúa con sus cursos especializados en la ciudad de Puebla. Los egresados de la universidad de Pepperdine de las ciudades de Monterrey y D.F tomaron la iniciativa de crear PRODO, A.C., Asociación Mexicana de Profesionales en D.O, que se constituyó en 1980. Esta agrupación de especialistas de D.O coordina anualmente en evento nacional de actualización en esta materia. Lo anterior nos indica que el interés en el D.O se ha mantenido y que a partir de los ochenta se inició un movimiento organizado que continúa impulsándolo.

¹Alatorre C. G. (1993) *Psicología y Desarrollo Organizacional*. Tercera edición. México, D.F. Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala. Páginas 43-44.

En la década de los ochenta surgieron consultores independientes, y se observa el movimiento organizado para actualizar el D.O. La segunda generación de especialistas de D.O., organizó el 4º. Congreso Internacional de D.O. En marzo de 1985, en Oaxtepec Morelos, al cual asistieron en promedio 350 personas simpatizantes del D.O. Este congreso se considera el más importante en la historia del D.O. en México.

Los trabajos presentados en este congreso involucraron a 13 grandes grupos industriales, tres cooperativas industriales, una agrupación de pequeños empresarios, una organización de artesanos, dos organizaciones de servicios y tres sistemas sociales autogestionarios. Los países participantes fueron México, Estados Unidos, Costa Rica, Venezuela, España, Israel y Yugoslavia.²

Por otra parte el Instituto Mexicano del Seguro Social ha implantado el D.O. en algunas de sus unidades operativas, debido a los vertiginosos cambios en las condiciones socioeconómicas, originados dentro del proceso de modernización, provocan que el IMSS incremente su preocupación por la productividad, la eficacia, y la calidad de vida en el trabajo, hecho que se ha acentuado en los últimos años. Para particularizar lo anteriormente expuesto, en el siguiente apartado, se esclarecerá de manera general la situación actual del IMSS.

4.2.- ANTECEDENTES DE SEGURIDAD SOCIAL DEL IMSS

El Seguro Social busca salir a luz, desde la Constitución de 1917, como un gran proceso avanzado del derecho del trabajador.

Durante 1928 y 1929, surgen las bases que definen los principios que sustentará el Seguro Social, a partir de la Federación de las disposiciones laborales y de la identificación de los lineamientos legislativos sancionados por el Congreso General Nacional.

En el segundo plan sexenal del gobierno (1940-1946), se afirmó que el establecimiento del Seguro Social sería un compromiso ineludible. Durante el gobierno de Manuel Ávila Camacho, con la publicación del Diario Oficial de la Federación del 19 de enero de 1943³ el IMSS inició la afiliación de patrones y trabajadores en el D.F.

En los primeros citatorios del 5 de julio de 1943, publicados por el Instituto, para la inscripción de patrones y trabajadores, fueron tomados con optimismo, para el día 24 del mismo mes se habían inscrito 7,000 de los 15,000 empleados que existían en el D.F.

En 1944 el IMSS comenzó a prestar los servicios que señalaba la ley.

De esta manera el IMSS dio inicio a sus actividades, y lo hizo con la impartición de las prestaciones denominadas clásicas, que beneficiaban exclusivamente a la clase

² Alatorre C. G. (1991) Op. Cit. Pág. 46.

³ Ibid. p. 14.

trabajadora y de ninguna manera a la población abierta, porque eran en primer, lugar las que dan sentido a su existencia.

A partir de la década de los años 50, se permitió que dicho régimen comenzara a hacerse extenso a sectores más amplios de la población, hasta integrarse sin necesidad de grandes reajustes desde las postrimetrías de 1980, al Programa Nacional de solidaridad

4.2.2.- DIAGNOSTICO

Garantizar la Seguridad Social de más del 80% de la población asegurada y de sus beneficios, no es una labor fácil

El 28 de marzo de 1995,⁵ el Director General del IMSS Dr. Genaro Borrego Estrada, dio a conocer el " Diagnóstico del IMSS", un documento de 151 páginas.

Respecto a este diagnóstico, Danell (1995) señala "La seguridad social en México agoniza, envejeció prematuramente, debido a la falta de control, desorganización y deficiencia del Instituto. Hoy el sistema de seguridad social, se encuentra entre la encrucijada de continuar siendo el patrimonio de los trabajadores y brindarles un buen servicio. De acuerdo con el diagnóstico, en el primer nivel de atención, "el eje del funcionamiento de la unidad es el médico familiar, que está responsabilizado para cuidar a una población de 2 mil derechohabientes." ⁶

Los problemas detectados incluyen largas esperas para recibir consulta diferimiento de estudios auxiliares de diagnóstico, falta de medicamentos, escasez y obsolescencia de equipos e insumos para el adecuado funcionamiento de la unidad, falta de motivación del personal, despersonalización en la relación médico-paciente, insatisfacción del usuario y quejas tanto de los trabajadores como de las empresas respecto a la asignación y pago de incapacidades.

Por otra parte en medicina familiar no se llegan a resolver el 85% de los padecimientos como debería ser, sino una cifra estimada aproximada de 70%, el 30% restante se envía al 2o nivel, saturando los hospitales generales e incrementando los costos de atención médica

El 2o nivel constituido por hospitales generales de región, zona y subzona en todo el país, se atienden los padecimientos de alta demanda y mediana complejidad que requieren del apoyo de especialidades médicas, de hospitalización para cirugía, así como tratamiento y diagnóstico especializado

Sin embargo hay un grave problema: los cuerpos de gobierno de los hospitales se limitan únicamente a la instrumentación de programas administrativos y médicos establecidos a nivel central, sin capacidad para asignar sus recursos presupuestales a la

⁵ Danell, J (1995) "El IMSS un Enfermo que Agoniza" Rev. Época: "El IMSS en Quiebra" num 200 pp 8-9

⁶ Ibid

satisfacción de sus necesidades. Es decir, dependen de quién desconoce en la práctica su trabajo.

Además existen serios problemas de obsolescencia de equipo, sobrecarga en las labores del personal en algunas áreas -principalmente enfermeras, lo cual es ocasionado principalmente por el ausentismo del personal, que dadas las características del Contrato Colectivo de Trabajo y su rigidez, no se pueden cubrir faltantes con sobrantes de otras unidades.

En el tercer nivel se atiende a pacientes con padecimientos de poca frecuencia, que por su elevada complejidad requieren de recursos médicos y técnicos muy especializados para su diagnóstico y tratamiento

Pero también aquí hay problemas serios: los problemas que generan insatisfacción están directamente vinculados con la estructura administrativa del sistema, la casi nula capacidad de gestión de los cuerpos de gobierno de las unidades inhibe su propia experiencia administrativa y de mejoramiento en las condiciones de servicio

Del mismo modo la desorganización en el Instituto ha provocado, que padecimientos que deberían tratarse en el 2o nivel se atiendan en el tercero

Moreno y Cruz (1995)⁷ señalan las 12 enfermedades del IMSS derivados del diagnóstico

- 1) Seguro de enfermedades y maternidad presenta desequilibrio financiero con déficit de N\$954 millones
- 2) Seguro de invalidez, vejez, cesantía y muerte Tiene una cobertura muy limitada comparando únicamente a los asalariados formales.
- 3) Seguro de riesgos de trabajo Su estructura no fomenta la justicia laboral ni la modernización de la planta productiva
- 4) Sistema de ahorro para el retiro (SAR) En términos actuales es muy costoso para garantizar una pensión mínima
- 5) Seguro de guarderías Solo atiende al 14 12% de su demanda real Actualmente, 371 mil niños quedan fuera de servicio
- 6) Tiendas IMSS-ISSTE El sistema nacional de tiendas (149) es una carga financiera para el Instituto y no cumple con el objetivo para el que fue creado "
- 7) Centro vacacionales. Registra un déficit por N\$7 millones 768 mil La población usuaria se ha reducido en 36% en los últimos seis años

⁷Moreno, M. Y Cruz, N. (1995) "Las Diez Enfermedades del IMSS" Rev. Época: "El IMSS en Quebrera" num 200 pp. 8-9

- 8) **Servicios funerarios.** Este servicio no se ha incrementado significativamente, es extremadamente limitado en términos geográficos.
- 9) **Centro de Seguridad Social.** Son carentes de utilidad para las necesidades actuales de la población, las actividades de estos centros se encuentran desligadas de las unidades de medicina familiar
- 10) **Administración y recursos humanos.** Sistema desfinanciado, ya que los trabajadores aportan el 3% de su salario, lo que resulta mínimo e insuficiente para cubrir el pago de la nómina de jubilados y pensionados
- 11) **Jubilados.** Sistema desfinanciado, ya que los trabajadores aportan el 3% de su salario, lo que resulta mínimo e insuficiente para cubrir el pago de la nómina de jubilados y pensionados
- 12) **Abasto.** Registra desequilibrios entre demanda y existencia de productos presenta problemas de desabasto y sobreabasto

Haciendo referencia a la función del Sindicato Nacional de trabajadores del Seguro Social, la tarea de la Seguridad resulta mucho más complejo, una muestra es que el contrato Colectivo de trabajo señala 45 derechos de los trabajadores y solo 18 obligaciones

Ejemplos de los derechos establecidos en el contrato son: estímulos por puntualidad y asistencia, obtener becas, permisos económicos hasta por 3 días con goce de salario, licencia sin goce de sueldo, préstamos para adquisición de automóviles, etc.

Citando las obligaciones, se pueden resumir en: Desempeñar con eficiencia sus funciones correspondientes a sus categorías con el cuidado, la precaución y el sentido de responsabilidad necesario

Una vez expuesto el diagnóstico sus debilidades, y la complejidad del mismo es necesario tener presentes también sus fortalezas

Dentro de las fortalezas del Instituto se puede señalar que la cobertura actual del IMSS asciende a 35 millones de Mexicanos. Todos los días asisten al Instituto para recibir una atención médica 700 mil mexicanos. Diariamente se llevan 365 mil consultas, 15 mil operaciones, 25 mil 670 estudios de radiodiagnóstico, 5 mil 322 ingresos hospitalarios, 3 mil 452 intervenciones quirúrgicas

En promedio nacen 86 niños cada hora, es decir uno de cada tres mexicanos nace en el Instituto Mexicano del Seguro Social. Sus guarderías reciben cerca de 64,000 niños.

Un trabajador de salario mínimo se le atiende de cualquier padecimiento que tenga. Puede ser objeto de un trasplante de riñón, ser atendido con la más alta tecnología médica. Cubre más de 1,500 00 pensionados mensuales

Existe una vitalidad de servicio evidente en el IMSS. Hay mil 700 unidades de servicio, 227 hospitales, 40 hospitales de especialidad, médicos respetables y capaces, enfermeras que dedican su vida al servicio.

Considerando las debilidades y fortalezas, se establece el 8 de diciembre de 1995,⁸ la nueva Ley del seguro social, aprobada por el Congreso de la Unión. A partir de julio de 1997, el Instituto se regirá por la nueva Ley del Seguro Social.

Crean una breve estructura de cuotas donde los trabajadores y patrones pagan menos en promedio, porque el gobierno aportará mayores recursos a su funcionamiento.

Si un trabajador queda desempleado tanto él, como su familia tendrán derecho a continuar recibiendo la atención médica, de maternidad, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria por ocho semanas más.

Todas las personas que trabajan por su cuenta tendrán la oportunidad de tener acceso a la atención médica del IMSS, si se inscriben al Nuevo Seguro de Salud para la familia, por un costo de \$135.00 mensuales, cubre los gastos médicos familiares de todos los niveles de atención.

Crean un nuevo sistema de pensiones para los trabajadores, que se estructura en dos ramos:

- Invalidez y vida. Cubre accidentes o enfermedades no profesionales que le impiden al trabajador continuar desempeñando su labor, y la protección de sus beneficiarios en caso de fallecimiento o de ser pensionado por invalidez.
- Seguro de retiro. Cesantía en edad avanzada y vejez. Asegura que el trabajador cuente con una pensión al momento de su retiro por vejez o perder su empleo a una edad avanzada, a través de un fondo que va reservando en su cuenta individual para el retiro.

Cada trabajador tendrá una cuenta individual para su retiro donde se sumarán sus aportaciones, las del patrón y del gobierno, de manera tripartita. Además el gobierno hará una aportación adicional para fortalecer la cuenta de cada uno de los trabajadores, especialmente los de menores ingresos para garantizar una mejor pensión.

Se estableció una nueva estructura de cuotas en el ramo de riesgos de trabajo, más equitativa para las empresas, creando un nuevo sistema en el que cada empresa es evaluada anualmente por su propio historial de seguridad y casos de accidentes, que responda a las necesidades actuales de nuestro país.

Se amplía la cobertura y beneficios del seguro de guarderías en favor no sólo de la mujer trabajadora, también al padre viudo o divorciado que conserve la custodia de los hijos.

Una vez aprobada la nueva ley del Seguro Social, puede ser posible eliminar el déficit financiero, garantizar la autosuficiencia de cada seguro y ampliar la participación gubernamental en la Seguridad Social.⁹

⁸ Parte de la Ley (1995) "Órgano de Funcionamiento para los Trabajadores del IMSS" año 3, núm. 24, p. 1.
⁹ Danelli (1995) Op. Cit. p. 12-14.

La nueva Ley del Seguro Social constituye un cambio fortalecido a nivel macro. En la operación, el nivel micro, también requiere de intervención, en problemas más específicos, los cuales afectan directamente el nivel macro. Un ejemplo de estas intervenciones es la implantación de D.O., en la UMF de nuestro interés (Grupo 1), el cual se describirá en forma breve, rescatando su esencia

4.3.- IMPLANTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR DEL IMSS

El Instituto Mexicano del Seguro Social, demanda en todas sus dependencias la actualización permanente de sus funcionarios y personal en general, con el propósito de que estén capacitados para resolver los retos presentes y futuros. De ahí que el funcionamiento de las organizaciones en los términos de óptimo desempeño deseado por sus dirigentes, se basa en el D.O. El D.O. impulsa la idea del cambio planeado como única estrategia para dirigir y operar este proceso, el cual trata de la adaptabilidad y flexibilidad para cambiar y anticiparse al cambio

En este apartado se describe la implantación de uno de los modelos de D.O. de Blake y Mouton (1973),¹⁰ Parin (1977),¹¹ Chiavenato (1979),¹² y Margulies (1993)¹³ en una UMF (Grupo 1), la cual es de nuestro interés en este estudio

La actividad de D.O. responde al compromiso establecido por el siguiente personal en sus respectivos cargos

- Directora de la UMF
- Administradora
- Jefe de enseñanza e investigación
- Psicólogo (coordinador de capacitación)
- Psicólogo (coordinador externo de D.O. y capacitación, representante de la Delegación 2 Noreste)
- Médico Familiar
- 5 Jefes de Depto. Clínico
- Jefe de personal
- Jefe de conservación
- Jefe de servicios básicos
- Jefe de laboratorio
- Jefe de epidemiología
- Jefe de rayos X
- Jefe de enfermería
- Jefe de trabajo social
- Jefe de grupo de estadísticas
- Jefe de medicina preventiva
- Dos coordinadores de Asistente médico.

¹⁰ Blake y Mouton (1973) El Modelo de Cuadro Organizacional. Edit. Fondo Educativo Interamericano. I: A pp. 11-121.

¹¹ Parin (1977), Perspectivas del Desarrollo Organizacional. Edit. Fondo Educativo Interamericano. I: A pp. 1-23

¹² Chiavenato I (1979), Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc Graw Hill México. pp. 412-520

¹³ Margulies, S. (1993). Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. Edit. Diana México. pp. 276-457

La UMF (Grupo1) implantó el modelo de Blake y Mouton, con todas sus fases iniciando con:

4.3.1.- DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS

General:

Promover entre los directivos del sistema a mejorar el consenso como base para la concertación y el compromiso, en torno de la misión común a través del trabajo en equipo, para localizar y analizar datos que evidencien las áreas de oportunidad y lo necesario para generar el cambio.

Específicos:

Identificar la problemática del sistema organizacional, a partir del análisis funcional de cada uno de los subsistemas que lo integran y de las interrelaciones entre estos.

Determinar el aspecto a mejorar para cada uno de los 90 indicadores de la evaluación diagnóstica

Establecer propuestas y compromisos concretos para corregir la problemática detectada, en términos de las áreas: recursos, responsables y tiempo

Estrategia:

Analizar la misión del sistema bajo estudio, la contribución de sus subsistemas, así como las relaciones y compromisos con sus proveedores y usuarios en términos de las fuerzas y debilidades del estado actual del sistema y las acciones de mejoramiento prospectivo

Tácticas:

- a) Identificar la misión del sistema
- b) Determinar el modelo de compromisos
- c) Establecer las fortalezas y debilidades del sistema y sus acciones de mejoramiento
- d) Definir las acciones compromisos que puedan formar parte del plan estratégico.

Técnicas

- Carrillos
- Tormenta de ideas
- Plenaria
- Análisis de procesos
- Panel
- Sesión cibernética

Herramientas:

Modelo T-90 para la detección de los 90 indicadores que se derivan de las cinco variables generales para la realización del diagnóstico:

- 1.- Estructura técnico- administrativa
- 2.- Ambiente físico
- 3.- Influencia de factores externos.
- 4.- Ambiente social de trabajo.
- 5.- Realización del trabajo

En la elaboración del diagnóstico el coordinador externo (especialista de D.O.), la Directora, Jefe de enseñanza, y Jefes de servicios, conjuntamente hicieron una valoración de la información obtenida y de los problemas críticos que debían resolverse.

El coordinador de D.O. orientó a nivel Directivo para diagnosticar, presentó las alternativas necesarias, los directivos determinaron las fases subsecuentes, para la fijación de la planeación estratégica así como para los objetivos, para aterrizar con su ejecución

43.2.- ENTRENAMIENTO DE SENSIBILIZACION

CURSO/TALLER : RELACIONES INTERPERSONALES PARTICIPANTES. NIVEL DIRECTIVO

OBJETIVOS.

Aumentar la autoaprehensión del propio comportamiento en un contexto social y observar como los otros ven e interpretan el propio comportamiento, para alcanzar una visión de como las personas actúan en diferentes situaciones interpersonales.

Proporcionar los conocimientos necesarios, para analizar continuamente el propio comportamiento interpersonal, con el fin de favorecer e inmiscuirse en interacciones interpersonales más eficaces con los otros

TEMAS:

- Cultura organizacional
- Conociendo al ser humano.
- Estrategias de motivación.
- Liderazgo.
- Trabajo de excelencia

CURSO/TALLER: RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES
PARTICIPANTES: NIVEL DIRECTIVO.

OBJETIVO:

Proporcionar a los participantes elementos teórico-prácticos que permitan establecer una coordinación adecuada entre los departamentos, de tal forma que oriente las acciones de cada uno a las metas generales de la unidad.

TEMAS:

- Teoría de sistemas.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Formación de equipos de trabajo.
- Manejo de conflicto
- Cambio

CURSO/TALLER: SENSIBILIZACION
PARTICIPANTES: NIVEL DIRECTIVO

OBJETIVO:

Aumentar la concientización de los tipos de procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento del grupo.

Aumentar las habilidades orientadas al diagnóstico y a la acción en las situaciones sociales interpersonales e intergrupales.

Desarrollar una comprensión inicial del comportamiento correspondiente como base de la excelencia en el trabajo.

TEMAS:

- Dinámica de los grupos.
- Proceso de comunicación.
- Desarrollo de las áreas básicas de comunicación
- Evolución del conocimiento
- Sensibilización al cambio y sus implicaciones.
- Trabajo de excelencia.
- Mejora continua.
- Trabajo en equipo.
- Procesos laborales
- Procesos de administración.

**CURSO/TALLER: INTEGRACION A LA MISION INSTITUCIONAL
PARTICIPANTES: NIVEL OPERATIVO**

OBJETIVOS:

Interiorizar actitudes que despierten orgullo y satisfacción de pertenecer a la institución.

Identificar los aspectos más importantes en la planeación de vida y trabajo, de tal forma que sean parte de su desarrollo personal en la institución.

TEMAS:

- Misión social.
- Estabilidad interpersonal.
- Ética laboral
- Misión en el área de trabajo
- Misión institucional
- Calidad en el servicio.
- Introducción a la seguridad social, organización y funcionamiento del IMSS y de la SNTSS, contrato colectivo de trabajo

En primera instancia se proporcionaron temas a los participantes, posteriormente en el taller se conformaron equipos para analizar mediante la solución intensa de problemas en valoración de resultados individuales, de equipo, y dictámenes acerca del a) estudio y revisión de sus propias actitudes como jefe o trabajador en su caso b) Sus conceptos sobre el trabajo c) las dinámicas de comportamiento que se interponen en la cultura de su unidad.

4.3.3.- DESARROLLO DE EQUIPOS

El trabajo en equipo es particularmente importante en el IMSS, en donde la participación y el esfuerzo coordinado son esenciales para afrontar un constante crecimiento. El desarrollo de equipos tiene como finalidad mejorar la eficiencia de los grupos naturales de trabajo, ya que es normativo operar en áreas establecidas de acuerdo al cargo del personal.

ACTIVIDADES

Juntas COMETAUM y reuniones de desarrollo de equipos.

Las actividades fueron en relación al establecimiento de objetivos y la solución de problemas. El grupo seleccionaba un problema clave, analizaba sus causas, exploraba las diferentes alternativas para solucionarlo e iniciar las acciones convenientes. Se asignaban responsabilidades de cada persona respecto al trabajo, indicando procedimientos a seguir. Se insertaron períodos de crítica a fin de identificar las dificultades; se corregían errores y se evaluaban progresos.

Se establecieron las siguientes reglas en el proceso, para su óptimo desarrollo.

1. Alta orientación al trabajo como resultado de una intensa motivación de todos los miembros
2. Amplia participación de todos, tanto en la detección y solución de problemas como en la ejecución de trabajo.
3. Intenso intercambio de ideas, opiniones e información
4. Tolerancia a las diferencias de caracteres y desacuerdos.
5. Acto grado de compromiso personal, lo que permitiría aprender, comprender, y apoyarse mutuamente, asumiendo la responsabilidad de los resultados
6. Clima general libre, relajado, espontáneo sin negar la disciplina.
7. Sensibilidad a los valores humanos de los compañeros, no sólo como miembros del grupo, como funciones, sino como personas.
8. Contar con objetivos claros, hacia donde se dirige el grupo y lo que pretende alcanzar.
9. Distribución equitativa de cargas de trabajo, considerando conocimientos, habilidades limitaciones, jerarquías y experiencias de cada persona.
10. Contar con personal preparado y calificado para el desempeño óptimo de sus funciones.
11. Presencia de tipos de liderazgo compartido, que influya al grupo para guiarlo, con efectividad hacia el logro de sus objetivos.

El desarrollo de equipos de los grupos naturales, están conformados por las siguientes categorías:

SERVICIO: CAPACITACION:

Facilitador: Administradora
 Organización del equipo:
 Jefe de enseñanza e investigación
 Coordinador de capacitación (Psicólogo)
 Asistente de capacitación.

SERVICIO: ARIMAC:

Facilitador: Jefe de grupo de ARIMAC.
Organización del equipo
Asistente médico.
Mensajeros.
Auxiliares universales de oficina.
Oficiales de servicios técnicos.

SERVICIO. CONSERVACION:

Facilitador: Jefe de conservación
Organización del equipo
Técnico plomero.
Técnico en electricidad
Técnico en refrigeración

SERVICIO: DEPARTAMENTO CLINICO:

Facilitador: Directora
Organización del equipo
Jefes de depto. clínico
Jefe de control de prestaciones
Jefe de trabajo social.
Coordinadoras de asistente médico
Médicos familiares de consulta externa

SERVICIO: CONTROL DE PRESTACIONES:

Facilitador: Administradora
Organización del equipo.
Jefe de grupo de servicios técnicos.
Oficial de servicios técnicos
Auxiliares universales de oficina.
Mensajeros.

SERVICIO: ENFERMERIA:

Facilitador: Jefe de enfermeras.
Organización del equipo

Enfermeras especialistas.
Enfermeras generales.
Auxiliares de enfermería.
Jefes de depto. clínico.

SERVICIO: PERSONAL:

Facilitador: Jefe de personal.
Organización del equipo.
Oficial de personal.
Auxiliares universales de oficina.

SERVICIO: FOMENTO A LA SALUD:

Facilitador: Jefe de fomento a la salud
Organización del equipo
Médico familiar
Trabajadoras sociales

SERVICIO: ASISTENTES MÉDICOS:

Facilitador: Coordinadoras de asistentes médicos.
Organización del equipo
Asistentes médicos
Operadora de red y telecomunicación
Jefes de depto. clínico
Médico familiar
Trabajo social
Orientación.

SERVICIO: RADIODIAGNOSTICO (RAYOS X):

Facilitador: Jefe de radiodiagnóstico.
Organización del equipo
Técnicos radiólogos
Auxiliar universal de oficina
Médicos familiares

SERVICIO: LABORATORIO CLINICO:

Facilitador: Jefe de laboratorio.
Organización del equipo:
Laboratoristas
Químicos clínicos.
Auxiliares de laboratorio.
Auxiliar universal de oficina.
Servicios básicos.

SERVICIO: TRABAJO SOCIAL:

Facilitador: Jefe de trabajo social.
Organización del equipo:
Trabajadoras sociales

SERVICIO: MEDICINA PREVENTIVA:

Facilitador: Epidemiólogo.
Organización del equipo:
Enfermera especialista en salud pública.
Enfermera general
Auxiliar de enfermera en salud pública.
Auxiliar de enfermera general

SERVICIO CONTABILIDAD:

Facilitador: Contador
Organización del equipo:
Auxiliares universales de oficina.
Mensajero.

SERVICIOS BASICOS:

Facilitador: Subjefe de servicios básicos.
Organización del equipo:
Oficial de servicios básicos.
Ayudantes de servicios básicos.
Auxiliares de servicios básicos

3.3.4.- DESARROLLO INTERGRUPAL

La UMF (Grupo 1) se encuentra organizada por áreas, para la ejecución de funciones con orden y eficiencia. Para evitar que las divisiones originen obstáculos o fronteras. Esta fase permitió que los directivos de todas las áreas de la clínica se reunieran para identificar en términos operacionalmente exactos; que debería ser una óptima interrelación de trabajo entre ellas

CURSO/TALLER: LIDERAZGO Y MOTIVACION **PARTICIPANTES: NIVEL DIRECTIVO**

OBJETIVOS:

Estudiar, evaluar y mejorar la calidad de supervisión en situaciones específicas de trabajo. Analizar las situaciones intergrupales colaterales que exigen cooperación y coordinación, para fortalecer la naturaleza de sus esfuerzos interrelacionados. Adquirir comprensión de las teorías y tipos de motivación para mejorar la satisfacción y desempeño del personal. Generar habilidades de liderazgo orientadas a la solución de problemas y análisis de resultados que permitan un mejor desempeño en sus áreas de trabajo

TEMAS:

- Liderazgo
Tipos de liderazgo
Implicaciones del liderazgo
Control y poder
- Comunicación:
Técnicas de desaliento
Dominio
Insensibilidad
Silencio
Intimidación
- Motivación:
Enfoques teóricos de la motivación:
Teoría conductista.
Teoría de la Gestalt.
Percepción.
Teoría humanista.
Pirámide de Maslow.
Métodos humanísticos para la motivación.
- Concepto de conflicto.
Tipos de conflicto.

Estrategias para el manejo de conflicto.

- Evaluación del desempeño.
Importancia y ventajas de evaluar al trabajador.
Métodos de evaluación del desempeño.

Una vez que el personal Directivo recibió el curso/taller se estudiaron y evaluaron todos los grupos de cada área. Cada Jefe tuvo la oportunidad de reforzar la calidad de su grupo de trabajo, de esfuerzos coordinados, adoptaron estrategias de solución para aquellos problemas que representan una barrera en la efectividad de la UMF

4.3.5.- DESARROLLO DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

Se definió un programa de mejora continua el cual se conformó por los siguientes proyectos de trabajo y cursos.

PROYECTO GENERAL: ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN GRUPAL

Justificación:

En base a los resultados del diagnóstico organizacional, se decide modificar comportamientos relacionados con la prestación de servicios por parte del personal de la UMF, mediante un cambio cultura laboral que reditué en un mejor atención a la población usuaria

Misión:

Lograr un cambio de cultura laboral integral a través de la educación, concientización y satisfacción del personal en beneficio de la población usuaria que reditue en una atención con oportunidad, calidad y calidez

Objetivo general:

Lograr un cambio de comportamiento en el personal que labora en la unidad, encaminado a la optimización de los servicios otorgados, en beneficio de la población

Objetivo específico:

Los propios de cada equipo de trabajo del proyecto, especificados en cada uno de ellos.

Acciones a tomar:

Elemento cultural . Derechohabiente

- Adecuar los sistemas de información y comunicación al usuario
- Medir mensualmente el índice de satisfacción del usuario
- Integrar círculos de calidad en el servicio, para mejora continua

Elemento cultural: Servicios.

- Medir los procesos de atención al usuario
- Detectar los servicios problemas en función de las necesidades del usuario.
- Desarrollar e incrementar planes de mejoría en los servicios problema.

- Generar programas de concientización del costo-utilidades de los recursos.
- Retroalimentar a control de calidad sobre los recursos administrados.
- Desarrollar e implementar estrategias creativas de investigación para resolver faltantes.
- Ajustar las dotaciones con base en base a los requerimientos de servicio.

Elemento cultural: Sistemas.

- Analizar el impacto que existe en la satisfacción del usuario en cada sistemas de la unidad.
- Rediseñar los sistemas de la unidad en función de las necesidades del prestador de servicio y del usuario.
- Medir periódicamente la satisfacción del usuario y del prestador del servicio, con sistematización.

Elemento cultural Personal de contacto

- Desarrollar programas de capacitación para el personal de contacto
- Medir la satisfacción del personal de contacto de la UMF
- Desarrollar planes de mejora en la satisfacción del personal de la UMF
- Fomentar el comportamiento de acuerdo a los valores de la nueva cultura hacia la calidad y la eficiencia

Elemento cultural Directivos

- Delimitar las necesidades de capacitación en función del perfil directivo, en base a una cultura de servicio
- Desarrollar los programas de capacitación requeridos
- Medir y mejorar el nivel de satisfacción de los directivos con el trabajo que desempeñan

Elemento cultural Dirección

- Elaborar el plan general de trabajo
- Evaluar avances y dar seguimiento mensual al programa de calidad en el servicio.
- Desarrollar un equipo eficaz y altamente productivo en el cuerpo de gobierno

PROYECTOS DE EQUIPOS DE TRABAJO DE CADA AREA:

Los proyectos de trabajo se elaboraron de acuerdo a la siguiente sistematización

- 1.- AREA O SERVICIO
- 2.- TITULO
- 3.- JUSTIFICACION
- 4.- MISION
- 5.- OBJETIVO GENERAL
- 6.- OBJETIVOS ESPECIFICOS
- 7.- METAS.
- 8.- METODOLOGIA
- 9.- RECURSOS.
- 10.-EVALUACION
- 11.- ORGANIZACION DEL EQUIPO NATURAL DEL TRABAJO
- 12.- FACILITADOR DEL PROYECTO.

TITULOS DE LOS PROYECTOS DE TRABAJO:

PERSONAL : *Atención oportuna al trabajador IMSS*

ADMINISTRACION: Un servicio con visión a la atención oportuna con calidad y calidez.

CAPACITACION Y ENSEÑANZA: Mejoramiento de actitudes y desarrollo laboral a través de la enseñanza y la capacitación continua.

ENFERMERIA: Retrovisiónamiento, control y optimización del material terapéutico a los servicios de la UMF.

MEDICINA FAMILIAR: Determinación de factores que modifiquen la correlación clínico-diagnóstico-terapéutica de tres programas prioritarios.

SERVICIOS BASICOS. Limpieza de los sanitarios en mejoramiento al servicio de los usuarios.

CONSERVACION. Racionalizar el consumo de energía eléctrica y de agua.

RADIODIAGNOSTICO: Optimización del consumo del material radiográfico

ATENCION Y ORIENTACION AL DERECHOHABIENTE Orientación oportuna con calidad al usuario.

FOMENTO A LA SALUD: Acciones para incrementar la salud de los trabajadores.

MEDICINA PREVENTIVA: Actualización del personal auxiliar de enfermería en salud comunitaria, sobre los programas médico preventivos.

LABORATORIO CLINICO. Evaluación de estrategias y métodos utilizados en el laboratorio de análisis clínicos.

TRABAJO SOCIAL. Integración del equipo con el fin de brindar una atención integral y oportuna al usuario.

ARIMAC: Optimización de los recursos y elaboración del expediente clínico con mayor oportunidad y disminución de tiempo de espera.

CONTABILIDAD. Integrar los grupos informales para desempeñar eficientemente las actividades del servicio y lograr el objetivo del mismo.

CURSO DE RELACIONES HUMANAS

PARTICIPANTES: *Asistentes médicos, Intendencia, Rayos X y SIMO.*

OBJETIVO:

Proporcionar a los participantes elementos teóricos y actividades vivenciales que intervienen en las relaciones humanas con el fin de propiciar un clima laboral adecuado.

TEMAS:

- Integración de equipos.
- Conocimiento del ser humano
- Estructura de la personalidad
- Conducta humana y mecanismos de defensa
- Conocimiento interindividual y grupal
- Conocimiento individual por percepción social
- Comunicación intergrupal
- Agresividad.
- Aserividad (actividades vivenciales)
- Motivación y autorrealización.
- El Mexicano (actividad vivencial).

4.3.6.- EJECUCION

Contratación de servicios.

La contratación de servicios externos de capacitación y desarrollo se lleva a cabo únicamente cuando dichos servicios no pueden ser obtenidos con los recursos técnicos, materiales y humanos del Instituto.

Todas las áreas usuarias que pretendan contratar servicios externos de capacitación deberán programar y contar con la autorización previa de presupuesto, que les permita afrontar los gastos que se generen.

En todos los casos, el monto del gasto anual en contratación de servicios externos de capacitación y desarrollo no deberá exceder del 8% del presupuesto autorizado.

Las dependencias del IMSS, se responsabilizan de la selección rigurosa del servicio a contratar, el cual deberá contener materiales adecuados a nuestro sistema y satisfacer los requerimientos para el mejor desempeño de las funciones institucionales.

La labor de instrucción la llevó a cabo el siguiente personal de la institución:

- Jefe de enseñanza e investigación
- Coordinador de capacitación
- Asistente de coordinación de capacitación
- Dos coordinadores de capacitación externos (pertenecientes a la Delegación 2 Noreste).
- Una coordinadora especialista externa de D.O. (perteneciente a la Delegación 2 Noreste).

Espacio físico:

- Auditorio
- Aula de enseñanza e investigación
- Dos aulas de audiovisual

Materiales:

- Proyector de acetatos
- Audiovisuales
- Televisión
- Grabadora, música
- Material de contenido para los cursos
- Papel, plumas, lápices, gomas, folders, rotafolios, etc ..

Promoción

- Servicios de impresión y diseño
- Trípticos, propaganda, carteles, etc

Coordinación de eventos: Fueron los responsables de la implantación del D.O.:

- Directora
- Coordinador de Capacitación (externo).
- Jefe de enseñanza
- Jefes de servicio.
- Administrador
- Coordinador de capacitación

Sus tareas consistieron:

- Difusión y promoción de los eventos.
- Aplicación de instrumentos de evaluación.
- Registro de participación del personal de cualquier evento.
- Solicitud de instructores.
- Solicitud de instalaciones y materiales.
- Recolección de los resultados de las evaluaciones
- Elaboración de informe mensual, acerca de los avances de la planeación estratégica.

- Responsables Directivos: Sus tareas se basaron básicamente en:
- Hacer reajustes a las fechas planeadas de los proyectos en base a las condiciones presentes.
- La Dirección se encargó de -la coordinación de los proyectos de trabajo, de la planeación estratégica, según los lineamientos dados por el Diagnóstico Organizacional

Control administrativo y presupuestal.

El control se estableció de la siguiente forma

La Jefatura de servicios de personal y desarrollo expide el presupuesto a las áreas de capacitación en jefaturas normativas, y los Deptos Delegacionales de Desarrollo son responsables de vigilar el cumplimiento de las actividades programadas en cada UMF, a fin de no afectar la presupuestación asignada.

La Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo supervisa el uso de los recursos financieros, para los periodos indicados en la programación de las actividades planeadas, y en caso necesario reasigna las disponibilidades presupuestales, previa comunicación, con el departamento de Desarrollo Delegacional o área de capacitación en jefatura normativa. Invariablemente existe correspondencia entre el avance de programas implantados en las unidades del IMSS en este caso la UMF (Grupo 1), con el gasto real incurrido.

Por tanto tenemos que la Dirección y Administración de la UMF (Grupo 1) se encargan del control administrativo y presupuestal, a su vez envían mensualmente a los Departamentos Delegacionales reportes del avance y el gasto de cada programa o cualquier evento realizado. El Departamento Delegacional es responsable de informar semestralmente el presupuesto efectuado, por las acciones implantadas a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.

4.3.7.- EVALUACION

En la UMF (Grupo 1) se evaluó a través de las siguientes dimensiones

- Evaluación de la reacción - Se aplicó a la mitad y al final de cada curso/taller
- Evaluación de la efectividad de aprendizaje - Se aplicó al final de cada curso/taller
- Evaluación del conocimiento aplicado en puesto de trabajo - Se aplicó con parámetros técnicos prácticos en su área de trabajo, al final de la implantación de los proyectos de trabajo
- Evaluación del costo-beneficio - Se aplicaron las siguientes mediciones
 - Satisfacción al usuario antes, en el proceso, y después de la implantación de D.O.
 - El índice de productividad, antes en el proceso, y después de la implantación de D.O.
 - Ausentismo y rotación de personal, contabilización antes y después de la implantación de D.O.
 - Satisfacción y motivación al personal del área médica antes de la implantación de D.O.
- Evaluación diagnóstica (diagnóstico organizacional) - Se aplicó al inicio de la implantación de D.O. y al final

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Las dimensiones mencionadas, se explicaron anteriormente, estas fueron evaluadas a partir de la aplicación de preguntas con variables estandarizadas, o en su caso, definidas operacionalmente. Las herramientas que se utilizaron para capturar la información pertinente son entre otras: entrevistas, cuestionarios, encuestas, registros administrativos y presupuestales.

Dadas las normas y políticas del IMSS, no fue posible tener acceso a la información en forma oportuna de los resultados obtenidos de la implantación del programa de D O, ya expuesto, lo cual habría significado mayor riqueza en este apartado. Por otra parte no es uno de los objetivos de este estudio concentrar dicha información. La pretensión es, que el lector después de la revisión anterior, pueda establecer un vínculo objetivo entre la teoría propuesta y un ejemplo real de la implantación del D O

CAPITULO CINCO

METODOLOGIA

5.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

- ¿Existen diferencias estadísticamente significativas entre la calidad de vida en el trabajo de UMF (Grupo 1) que cuenta con la implantación del Desarrollo Organizacional y la UMF (Grupo 2) que no cuenta con la implantación del Desarrollo Organizacional?

5.2.- HIPOTESIS CONCEPTUAL

- Si se implanta un programa de Desarrollo Organizacional, entonces como resultado se incrementará la calidad de vida en el trabajo

5.3.- HIPOTESIS ESTADISTICA:

- H_0 No existen diferencias estadísticamente significativas entre la calidad de vida en el trabajo del Grupo 1 que cuenta con la implantación del Desarrollo Organizacional y Grupo 2 que no cuenta con la implantación de Desarrollo Organizacional
- H_a Existen diferencias estadísticamente significativas entre la calidad de vida en el trabajo del Grupo 1 que cuenta con la implantación del Desarrollo Organizacional y Grupo 2, que no cuenta con la implantación del Desarrollo Organizacional

Variable independiente Desarrollo Organizacional

Variable dependiente Calidad de vida en el trabajo

5.4.- DEFINICION DE VARIABLES CONCEPTUALES:

V I - Desarrollo Organizacional

Es un esfuerzo planificado en la totalidad de la organización, administrado desde la alta gerencia, con el objeto de incrementar la eficacia y salud de la organización, mediante intervenciones planificadas en los procesos, aplicando los conocimientos de ciencias humanas.

V D - Calidad de vida en el trabajo

Es la satisfacción psíquica del hombre y los diferentes elementos relacionados con su trabajo, tales como las características del trabajo, respuestas afectivas frente a la tarea, fuerza de la necesidad de desarrollo individual y motivación potencial

5.5.- DEFINICION DE VARIABLES OPERACIONALES:

V I - Desarrollo Organizacional :

Programa para proporcionar educación continua, enriquecimiento y satisfacción en el trabajo, en la totalidad de la organización, a través de las fases de diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación

V D - Calidad de vida en el trabajo:

Calidad de vida en el trabajo es el puntaje que los sujetos arrojan en el Job Diagnostic Survey, que consta de cuatro partes. La primera y segunda parte miden características de la tarea (enriquecimiento en el trabajo), la tercera, respuestas afectivas frente a la tarea, y la cuarta necesidad de desarrollo individual

En la primera, segunda y tercera parte, mala calidad de vida en el trabajo tienen los sujetos que se ubican en las opciones 1 y 2 en la cuarta parte en las opciones 1, 2 y 3

En la primera, segunda y tercera parte regular calidad de vida en el trabajo tienen los sujetos que se ubican en las opciones 3 y 4 en la cuarta parte en las opciones 4, 5 y 6

En la primera parte buena calidad de vida en el trabajo tienen los sujetos que se ubican en las opciones 5, 6 y 7, en la segunda y tercera parte en las opciones 5 y 6, en la cuarta parte en las opciones 7, 8 y 9

5.6.- OBJETIVO GENERAL:

- 1 Determinar la calidad de vida en el trabajo del personal de una UMF que cuenta con la implantación del Desarrollo Organizacional (Grupo 1), en comparación con el personal de otra UMF que no recibió la implantación del Desarrollo Organizacional (Grupo 2)

5.7.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 2 Determinar el enriquecimiento en el trabajo del personal de una UMF que cuenta con la implantación del Desarrollo Organizacional (Grupo 1), comparado con personal de otra UMF que no recibió dicho programa (Grupo 2)
- 3 Determinar las respuestas afectivas frente a la tarea, del personal de una UMF que cuenta con la implantación del Desarrollo Organizacional (Grupo 1) comparado con personal de otra UMF que no recibió dicho programa (Grupo 2).
- 4 Determinar la necesidad de desarrollo individual, del personal de una UMF que cuenta con la implantación del Desarrollo Organizacional (Grupo 1), comparado con personal de otra UMF que no recibió dicho programa (Grupo 2).
- 5 Determinar la motivación potencial, del personal de una UMF que cuenta con la implantación del Desarrollo Organizacional (Grupo 1), comparado con personal de otra UMF que no recibió dicho programa (Grupo 2)

5.8.- METODO

Criterios de Selección de la muestra:

Se eligió dos grupos correspondientes a dos UMF del IMSS, pertenecientes a la misma Delegación del D.F., en base a los siguientes indicadores predeterminados: a) Grupo 1 contar con la implantación de D.O., b) Grupo 2 no debe contar con la implantación de D.O., c) Las dos UMF se encontrarán ubicadas en la misma zona d) Las dos UMF tendrán características similares en cuanto servicios, funciones, recursos humanos, materiales e instalaciones. Una vez elegidos los dos grupos, se pilotó el instrumento (Diagnostic Survey) a 15 sujetos del primer grupo, elegidos por medio del muestreo aleatorio simple, a cada uno en forma individual, se les aplicó el instrumento, posteriormente, se les interrogó acerca del instrumento y en base a sus comentarios, se hicieron modificaciones al instrumento de redacción y lenguaje, de acuerdo a las características de la población, cuidando la esencia del enunciado, se repitieron opciones en cada enunciado para disminuir complejidad y tiempo en su contestación. Posteriormente los dos grupos se dividieron en estratos de acuerdo a su categoría.

Se trabajó con el 50% del personal de cada categoría, dado que se contemplaban categorías que están conformadas por dos empleados por lo tanto para que la muestra resultara representativa. Se seleccionó al 50% de cada categoría a través del muestreo aleatorio simple, con la cédula personal de capacitación escogiendo números pares, y tomando en cuenta los criterios de exclusión, e inclusión. Quedando un total de los dos grupos.

Grupo 1
19 Médicos Familiares
6 Aux de Enfermería
2 Enfermera Espec
4 Enfermera Graf
20 Asistentes Médicas
5 Estomatólogos
7 Laboratorio
3 Rayos X
4 Trabajo Social
15 Control de Prestaciones
7 Armac
3 Área de Gobierno
6 Personal
3 Conservación
1 Almacén
17 Servicios Básicos
1 Vigilancia
2 Farmacia
10 Directivos

TOTAL 141

Grupo 2
17 Médicos Familiares
7 Aux de Enfermería
1 Enfermera Espec
5 Enfermera Graf
18 Asistentes Médicas
4 Estomatólogos
5 Laboratorio
2 Trabajo Social
5 Control de Prestaciones
6 Armac
3 Área de Gobierno
4 Personal
4 Conservación
1 Almacén
16 Servicios Básicos
4 Farmacia
9 Directivos

TOTAL 116

5.9.- CRITERIOS DE INCLUSION DE TRABAJADORES DEL PRIMER GRUPO:

- Pertenecer a la muestra seleccionada
- Directivos y Operativos que participaron en las acciones propuestas del programa de Desarrollo Organizacional.
- Aceptación voluntaria a contestar el instrumento.

CRITERIOS DE EXCLUSION DE TRABAJADORES:

- Que se encuentren de incapacidad
- Que estuvieran de vacaciones

CRITERIOS DE INCLUSION DE TRABAJADORES DEL SEGUNDO GRUPO

- Pertenecer a la muestra seleccionada
- Sin capacitación Directivos y Operativos
- Aceptación voluntaria de contestar el instrumento

CRITERIOS DE EXCLUSION DE TRABAJADORES:

- Que se encontraran incapacitados
- Que estuvieran de vacaciones

CRITERIOS DE EXCLUSION PARA AMBOS GRUPOS:

- Rechazo a contestar el instrumento
- Que el instrumento no hubiera sido contestado en más de un reactivo en cada parte.

5.10.- Aplicadores:

Fueron dos personas, las cuales asumieron diferentes funciones:

Una se encargó de exponer cada una de las partes del instrumento, y de explicar la forma de su contestación, la otra persona se responsabilizó de repartir material (instrumento, lápices). Y ambas aclaraban dudas cuando algún (os) participante (s) tenía (n) inquietudes o dudas respecto al instrumento.

Finalmente cuando los participantes entregaban el instrumento, los aplicadores revisaban rápidamente que no faltara algún dato o respuesta. Si los aplicadores detectaban

que faltaban datos o respuestas se les pedía cordialmente a los participantes que completaran lo faltante.

5.11.-INSTRUMENTOS:

Se utilizó una encuesta de Diagnóstico del trabajo (JOB DIAGNOSTIC SURVEY) diseñado y validado en la Universidad de Yale por Hackman y Oldham (1974) conformado de 55 reactivos, los cuales se dividen de la siguiente forma: la primera parte 7 reactivos, la segunda parte 14 reactivos, la tercera parte 14 reactivos y la cuarta parte 11 reactivos. La primera y la segunda parte miden las características objetivas de la tarea (enriquecimiento en el trabajo), la tercera y la cuarta parte miden las respuestas afectivas frente a la tarea, necesidad de desarrollo individual y motivación potencial.

Diseño: Cuasi-experimental de grupos intactos sometidos a post-test

Grupo 1 ___ Tratamiento ___ Medida
Grupo 2 ___ Medida

Tipo de investigación: Ex-post-facto

5.12.- Tratamiento estadístico:

Uso de programa SPSS para la aplicación de la prueba U Mann Whitney-Wilcoxon, con la finalidad de establecer una diferencia significativa en la comparación de ambos grupos, en las puntuaciones de la medida post.

Se comparó ambos grupos los totales de cada parte del instrumento a través de la prueba U- Mann Whitney- Wilcoxon para comprobar si existe una diferencia significativa.

Se eligió la prueba U- Mann Whitney- Wilcoxon porque

- Se puede utilizar para probar la magnitud de igualdad y diferencias por medio de sus rangos correspondientes entre ambos grupos
- Se utiliza para dos muestras independientes de diferente tamaño.
- Tiene una eficiencia del 95% comparándola con la prueba T de estadística paramétrica

Aplicación de la prueba K-S Lilliefers para normalidad, en las cuatro partes del instrumento, para obtener el nivel de diferencia significativa en la elección de cada pregunta por grupo. Se eligió esta prueba por:

- Sirve para muestras independientes
La variable en estudio debe ser continua
- Se puede emplear en instrumentos de medida de escala intervalar u ordinal
- Es posible saber si provienen de poblaciones con igual distribución.

5.14.- PROCEDIMIENTO:

La presente investigación se inició con la extracción de los dos grupos correspondientes a dos UMF del IMSS, en base a los indicadores establecidos; se procedió a modificar el instrumento según los resultados del piloteo, se llevó a cabo la selección de la muestra.

Posteriormente se organizó una junta con directivos para aplicarles el instrumento; al finalizar la aplicación, se formaron grupos aproximadamente de 10 trabajadores; en esta actividad participaron los directivos tomando en cuenta a) Días, y horas de menor posibilidad de afectar el servicio, b) El personal elegido, será en base a la muestra, ya seleccionada. c) El personal acudirá voluntariamente para la aplicación del instrumento. Determinando así un programa conjunto con directivos contemplando fechas y horas para la aplicación del instrumento al personal. La aplicación se llevó a cabo en el aula de la Jefatura de Enseñanza e Investigación, contando con buena iluminación, ventilación, cuatro ventanas, pizarrón, 25 sillas con paleta, una puerta, sin ruido y en buenas condiciones.

La encuesta se aplicó a cerca del 50% del personal del primer y segundo grupo, el procedimiento mencionado se llevó a cabo en los dos grupos, en sus respectivas UMF.

5.1.5.- RESULTADOS

87

VARIABLE	X Grupo No 1	X Grupo No 2	Grupo No 1 Statistic	Prueba K-s (Liberters) Grupo No Nivel de Significancia	Grupo No 2 Statistic	Prueba K-s (Liberters) Grupo No 2 Nivel de Significancia
PARTE 1						
1ª Relaciones con los demás	6 0922	4 5431	2292	0000	0997	0065
2ª Autonomía	5 5461	7 5000	1683	0000	1784	0000
3ª Identidad	6 2057	4 6810	2222	0000	1498	0000
4ª Variedad	5 7589	4 4052	1942	0000	1351	0000
5ª Significado	6 1391	4 3017	2818	0000	1771	0000
6ª Retroalimentación (supervisión)	4 6261	3 0690	1296	0000	1649	0000
7ª Retroalimentación (tarea)	5 9149	4 8534	1917	0000	1250	0001
PARTE 2						
1. Variedad	5 2908	3 5431	2488	0000	1406	0000
2. Relaciones con los demás	5 3475	4 5172	2508	0000	1475	0000
3. Identidad	4 9645	3 9397	2159	0000	1000	0000
4. Retroalimentación de la tarea	5 2057	4 6897	2176	0000	1426	0000
5. Variedad	5 0142	4 0345	2036	0000	1750	0000
6. Relaciones con los demás	5 1206	3 8621	2504	0000	1486	0000
7. Retroalimentación de supervisión	4 2057	3 2759	1251	0000	1665	0000
8. Significado	5 1560	3 9828	2245	0000	1585	0000
9. Autonomía	5 0284	3 9310	2008	0000	1443	0000
10. Retroalimentación de supervisión	4 1986	3 2672	1314	0000	1387	0000
11. Identidad	5 4184	4 5690	2523	0000	1893	0500
12. Retroalimentación de la tarea	4 8282	4 1938	2068	0000	1229	0002
13. Autonomía	4 9291	4 0345	1823	0000	2204	0000
14. Significado	5 4823	7 5949	3092	0000	1450	0000
PARTE 3						
1. Motivación interna	5 8275	4 4655	3900	0000	1534	0000
2. Satisfacción General	5 6879	3 9568	2850	0000	2274	0000
3. Satisfacción Desarrollo Personal	5 7872	4 2758	3765	0000	1441	0000
4. Motivación externa	5 6666	4 6810	4467	0000	2111	0000
5. Motivación interna	4 5815	3 5603	2856	0000	2244	0000
6. Satisfacción General	5 5815	3 9137	2933	0000	2043	0000
7. Satisfacción Personal	5 4468	2 5862	8029	0000	1357	0000
8. Satisfacción Supervisión	4 8652	3 4741	2030	0000	2244	0000
9. Satisfacción Remuneración	3 6808	3 4741	0934	0043	1334	0000
10. Satisfacción Seguridad	4 0426	3 3275	1376	0000	1538	0000
11. Motivación interna	4 8581	3 5948	1936	0000	2156	0000
12. Aspecto Social	5 5035	4 3620	2192	0000	1346	0000
13. Desarrollo Personal	5 3971	3 7931	2589	0000	2343	0000
14. Satisfacción Supervisión	4 5460	2 6465	1522	0000	2092	0000
PARTE 4						
1. Necesidad de Supervisión	7 8085	7 4914	2022	0000	1370	0000
2. Necesidad de Desarrollo Individual	7 8156	7 3362	1628	0000	1227	0002
3. Necesidad de Desarrollo Individual	7 6506	7 4138	1740	0000	1157	0005
4. Necesidad de Seguridad	8 0355	7 5948	2365	0000	1839	0000
5. Necesidad de Aspecto Social	7 7872	7 1552	2104	0000	1456	0000
6. Necesidad de Desarrollo Individual	8 4823	8 2759	3126	0000	2347	0000
7. Necesidad de Remuneración	7 7845	7 7845	2577	0000	1817	0000
8. Necesidad de Desarrollo Individual	8 0264	7 0741	2334	0000	1972	0000
9. Necesidad de Seguridad	7 6809	7 3793	1939	0000	1948	0000
10. Necesidad de Desarrollo Individual	8 3901	8 1121	3001	0000	1958	0000
11. Necesidad de Desarrollo Individual	8 3972	7 5659	2687	0000	1987	0000

Tabla No. 1

Se observa a través de la aplicación de la prueba estadística paramétrica K-S Lilliefers, en cada una de las preguntas, que existe una diferencia significativa, por tanto presenta una alta consistencia en sus reactivos.

Por otra parte, las medias más altas de cada pregunta corresponden al Grupo 1, que cuenta con la implantación del D O

Tabla No. 1

**COMPARACIÓN DE AMBOS GRUPOS ATRAVES DE LA PRUEBA U MANN WHITNEY
WILLCOXON EN LOS TOTALES DE CADA PARTE DE LA ENCUESTA**

Casos Grupo 1	Casos Grupo 2	Rango Grupo No. 1 Implantación del D. O.	Rango Grupo No. 2	Valor de z	U Mann Whitney Willcoxon Nivel de Significancia
TOTAL DE LA PARTE 1					
141	116	175 29	72 73	-11 0159	0000
TOTAL DE LA PARTE 2					
141	116	175 32	72 70	-11 0199	0000
TOTAL DE LA PARTE 3					
141	116	176 6	71 14	-11 3229	0000
TOTAL DE LA PARTE 4					
141	116	142 7	112 35	-3 2599	0001

En la comparación de ambos grupos a través de la prueba estadística no paramétrica U Mann Whitney Wilcoxon, se puede apreciar en los totales de cada una de las 4 partes de la encuesta, una diferencia significativa menor de .005, del mismo modo es evidente la diferencia de rangos entre ambos grupos.

Los rangos más altos pertenecen al Grupo 1 que cuenta con la implantación de D O

Tabla No. 2

PARTE 1 DE LA ENCUESTA**CARACTERISTICAS DE LA TAREA****• - GRUPO 1 QUE CUENTA CON LA IMPLANTACIÓN DE D. O.**

VARIABLE DE MEDICIÓN	MALA	REGULAR	BUENA
1ª Relaciones con los demás	0.70	12	87.30
2ª Autonomía	1.41	27.6	71.63
3ª Identidad	0	7.5	92.5
4ª Variedad	4.96	14.89	80.15
5ª Significado	2.12	6.38	91.5
6ª Retroalimentación (supervisión)	14.18	35.46	50.36
7ª retroalimentación (tarea)	1.41	12.76	85.83

Se observa que el porcentaje de las variables que miden las características de la tarea, se ubica la mayoría de la población, en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo, exceptuando la variable de retroalimentación de supervisión, las cuales tienen un porcentaje menor.

GRUPO 2 QUE NO CUENTA CON LA IMPLANTACION DE D. O.

VARIABLE DE MEDICIÓN	MALA	REGULAR	BUENA
1ª Relaciones con los demás	12.80	31.02	56.18
2ª Autonomía	13.80	62.06	24.14
3ª Identidad	1.22	36.65	62.13
4ª Variedad	9.48	42.74	47.78
5ª Significado	11.20	43.96	44.84
6ª Retroalimentación (supervisión)	39.65	44	16.35
7ª retroalimentación (tarea)	3.44	32.75	63.81

Se identifica que el porcentaje de las variables que miden las características de la tarea, la mayoría de la población se encuentra en el nivel regular y buena calidad de vida en el trabajo, por otra parte, la variable de retroalimentación de supervisión, se ubica en un porcentaje mayor en mala y regular calidad de vida en el trabajo.

Tabla No. 3

PARTE 1**CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA****GRUPO 1 QUE CUENTA CON LA IMPLANTACIÓN DE D. O.****OPCIONES EN FRECUENCIA RELATIVA:**

VARIABLE	MALA OPCIÓN		REGULAR OPCIÓN		BUENO OPCIÓN		
	1	2	3	4	5	6	7
1ª Relaciones con los demás	1	0	5	13	15	33	74
2ª Autonomía	0	2	2	36	23	33	45
3ª Identidad	0	0	1	14	16	34	76
4ª Variedad	1	6	3	18	19	35	59
5ª Significado	1	2	2	7	14	23	92
6ª Retroalimentación (supervisión)	9	11	19	31	14	0	29
7ª retroalimentación (tarea)	1	1	5	13	21	41	59

Se aprecia que las frecuencias de las variables que miden las características de la tarea, la mayoría de la población se ubica en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo en las opciones 5, 6 y 7.

GRUPO 2 QUE NO CUENTA CON LA IMPLANTACIÓN DE D. O.**OPCIONES EN FRECUENCIA RELATIVA:**

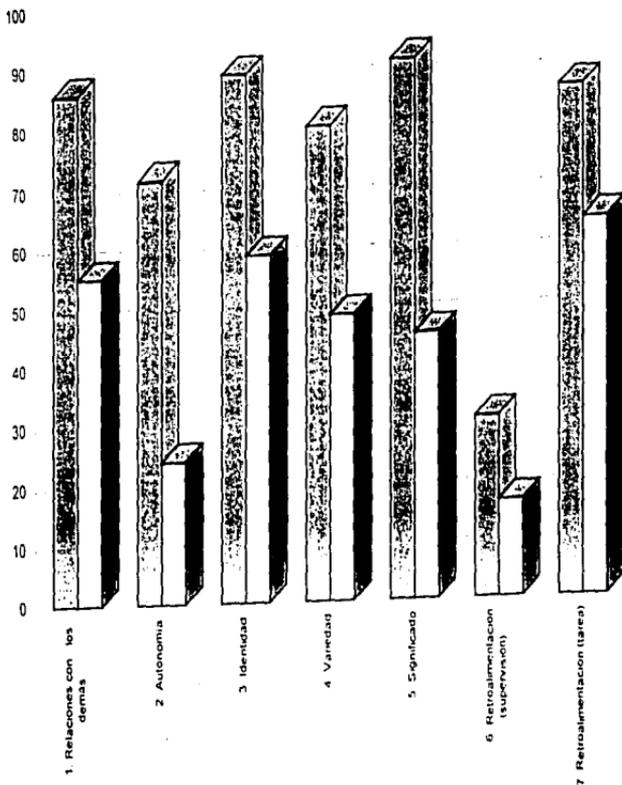
VARIABLE	MALA OPCIÓN		REGULAR OPCIÓN		BUENO OPCIÓN		
	1	2	3	4	5	6	7
1ª Relaciones con los demás	1	15	14	22	31	20	13
2ª Autonomía	3	13	35	37	17	9	2
3ª Identidad	1	1	17	29	40	23	5
4ª Variedad	1	10	17	32	32	17	7
5ª Significado	2	11	31	20	20	22	10
6ª Retroalimentación (supervisión)	17	29	29	22	12	3	4
7ª retroalimentación (tarea)	0	4	14	24	36	29	9

Se identifica que las frecuencias de las variables que miden las características de la tarea, la mayoría de la población se encuentra en las opción 4 en el nivel de regular calidad de vida en el trabajo, exceptuando las variables de relaciones con los demás, identidad y retroalimentación de la tarea, las cuales se encuentran en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo, en la opción 5.

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA

100% BUENA

▣ BUENA GRUPO 1
▣ BUENA GRUPO 2



PARTE 2 DE LA ENCUESTA**CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA****GRUPO 1 QUE CUENTA CON LA IMPLANTACIÓN DE D. O.**

VARIABLE DE MEDICIÓN	MALA	REGULAR	BUENA	NEUTRO
1 Variedad	4 25	5 67	90 07	
2 Relaciones con los demás	2 83	11 34	85 81	
3 Identidad	7 09	14 89	77 3	0 70
4 Retroalimentación de la tarea	6 38	7 80	87 94	
5 Variedad	4 96	19 85	75 17	
6 Relaciones con los demás	3 54	16 31	77 3	0 70
7 Retroalimentación de supervisión	18 43	30 49	51 06	
8 Significado	3 54	10 63	85 1	0 70
9 Autonomía	5 67	18 43	75 88	
10 Retroalimentación de supervisión	18 43	28 36	52 48	0 70
11 Identidad	1 41	7 09	91 48	
12 Retroalimentación de la tarea	9 21	19 85	70 92	
13 Autonomía	4 25	18 43	75 99	0 70
14 Significado	3 54	8 51	87 34	

Se observa que el porcentaje de las variables que miden las características de la tarea, la mayoría de la población se mantiene en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo; sin embargo, en la variable de retroalimentación de supervisión es menor el porcentaje.

GRUPO 2 QUE NO CUENTA CON LA IMPLANTACIÓN DE D. O.

VARIABLE DE MEDICIÓN	MALA	REGULAR	BUENA	NEUTRO
1 Variedad	20 68	56 89	22 41	
2 Relaciones con los demás	4 31	33 62	51 72	
3 Identidad	10 34	57 75	30 17	1 72
4 Retroalimentación de la tarea	3 44	36 20	60 34	
5 Variedad	6 80	58 62	33 62	0 86
6 Relaciones con los demás	17 24	50 86	30 03	0 86
7 Retroalimentación de supervisión	31 03	50	18 1	0 86
8 Significado	13 79	51 72	33 62	0 86
9 Autonomía	15 51	49 13	33 62	1 72
10 Retroalimentación de supervisión	28 44	54 31	16 37	0 66
11 Identidad	3 44	45 68	48 86	
12 Retroalimentación de la tarea	11 70	44 82	42 24	1 72
13 Autonomía	6 89	63 79	29 31	0 70
14 Significado	6 03	38 79	50 86	

Se aprecia que el porcentaje de las variables que miden las características de la tarea, la mayoría de la población se ubica en el nivel regular de calidad de vida en el trabajo.

PARTE 2**CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA****GRUPO 1 QUE CUENTA CON LA IMPLANTACIÓN DE D. O.****OPCIONES EN FRECUENCIA RELATIVA:**

VARIABLE	NEUTRO OPCIÓN 0		MALA OPCIÓN 1 2		REGULAR OPCIÓN 3 4		BUENA OPCIÓN 5 6	
	1 Variedad	0	4	2	1	7	55	72
2 Relaciones con los demás	0	1	3	3	13	40	81	
3 Identidad	1	4	6	6	15	48	61	
4 Retroalimentación de la tarea	0	3	3	1	10	62	62	
5 Variedad	0	3	4	8	20	44	62	
6 Relaciones con los demás	1	3	5	7	16	30	79	
7 Retroalimentación de supervisión	0	7	19	22	21	34	38	
8 Significado	1	4	1	1	14	58	62	
9 Autonomía	0	2	6	5	21	46	61	
10 Retroalimentación de supervisión	1	12	14	12	23	40	34	
11 Identidad	0	2	0	3	7	49	80	
12 Retroalimentación de la tarea	0	5	8	11	17	37	63	
13 Autonomía	1	2	4	9	17	58	50	
14 Significado	0	3	2	2	10	24	100	

Se observa las frecuencias de las variables que miden las características de la tarea, se mantiene la mayoría de la población en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo, en la opción 6.

GRUPO 2 QUE NO CUENTA CON LA IMPLANTACIÓN DE D. O.**OPCIONES EN FRECUENCIA RELATIVA:**

VARIABLE	NEUTRO OPCIÓN 0		MALA OPCIÓN 1 2		REGULAR OPCIÓN 3 4		BUENA OPCIÓN 5 6	
	1 Variedad	0	11	13	27	39	9	7
2 Relaciones con los demás	1	2	3	13	37	31	29	
3 Identidad	2	1	11	26	41	18	17	
4 Retroalimentación de la tarea	0	0	4	10	32	42	28	
5 Variedad	1	3	5	27	41	24	15	
6 Relaciones con los demás	1	2	18	21	38	21	15	
7 Retroalimentación de supervisión	1	7	29	31	27	12	9	
8 Significado	1	5	11	12	48	27	12	
9 Autonomía	2	3	15	18	39	21	18	
10 Retroalimentación de supervisión	1	19	17	25	38	12	7	
11 Identidad	0	3	1	8	45	33	26	
12 Retroalimentación de la tarea	2	3	10	18	34	24	25	
13 Autonomía	0	2	6	20	54	26	8	
14 Significado	0	1	6	9	36	35	29	

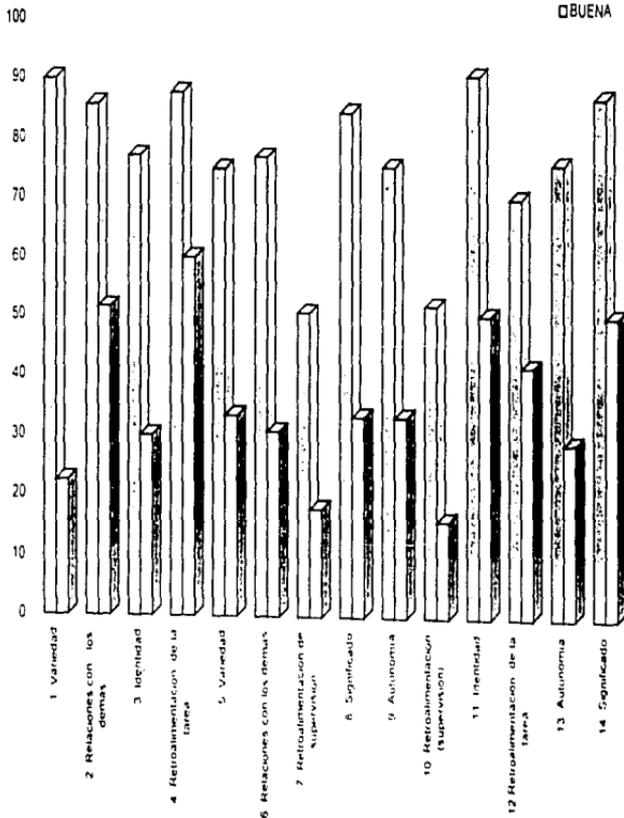
Se aprecia que las frecuencias de las variables que miden las características de la tarea, la mayoría de la población se ubica en el nivel de regular calidad de vida en el trabajo.

Tablas No. 4

100% BUENA

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA

□ BUENA GRUPO 1
□ BUENA GRUPO 2



PARTE 3 DE LA ENCUESTA

RESPUESTAS AFECTIVAS FRENTE A LA TAREA

GRUPO 1. QUE CUENTA CON LA IMPLANTACIÓN DE D. O.

VARIABLE DE MEDICIÓN	MALA	REGULAR	BUENA	NEUTRO
1 Motivación interna	0.70	1.14	57.37	
2 Satisfacción General		4.55	95.74	
3 Satisfacción Desarrollo Personal	2.12		97.87	
4 Motivación interna	2.12	3.5	94.32	
5 Motivación interna	17.14	10.63	84.48	0.70
6 Satisfacción General	0.70	4.96	94.2	
7 Satisfacción Personal	20.56	10.63	68.08	0.70
8 Satisfacción Supervisión	7.09	17.73	75.17	
9 Satisfacción Remuneración	29.78	13.33	56.87	
10 Satisfacción Seguridad	20.56	27.65	51.77	0.70
11 Motivación interna	4.25	23.4	72.34	
12 Aspecto Social	0.00	3.54	96.44	0.70
13 Desarrollo Personal	0.7	8.51	90.78	
14 Satisfacción Supervisión	7.09	31.2	60.99	

Se identifica que el porcentaje de las variables que miden las respuestas afectivas frente a la tarea, la mayoría de la población se encuentra en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo y en un porcentaje menor, se presenta la satisfacción de remuneración y seguridad.

GRUPO 2. QUE NO CUENTA CON LA IMPLANTACIÓN DE D. O.

VARIABLE DE MEDICIÓN	MALA	REGULAR	BUENA	NEUTRO
1 Motivación interna	4.31	39.65	41.13	3.44
2 Satisfacción General	2.12	56.02	27.58	1.72
3 Satisfacción Desarrollo Personal	2.58	44.68	41.37	1.72
4 Motivación interna		27.58	69.82	2.58
5 Motivación interna	17.24	62.93	18.56	0.86
6 Satisfacción General	8.62	60.34	30.17	0.86
7 Satisfacción Personal	49.13	45.68	5.17	
8 Satisfacción Supervisión	18.10	68.10	13.79	
9 Satisfacción Remuneración	33.62	45.68	25	
10 Satisfacción Seguridad	20.17	43.96	25.66	0.86
11 Motivación interna	12.93	75	12.06	
12 Aspecto Social	6.89	50.86	42.24	
13 Desarrollo Personal	6.89	70.68	22.41	0.70
14 Satisfacción Supervisión	43.10	50	6.03	

Se observa que el porcentaje de las variables que miden las respuestas afectivas frente a la tarea, la mayoría de la población se encuentra en el nivel de regular calidad de vida en el trabajo; exceptuando las variables de motivación interna y satisfacción de seguridad, las cuales se encuentran en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo.

PARTE 3

RESPUESTAS AFECTIVAS FRENTE A LA TAREA

GRUPO 1. QUE CUENTA CON LA IMPLANTACIÓN DE D. O.

OPCIONES EN FRECUENCIA RELATIVA:

VARIABLE	NEUTRO OPCIÓN		MALA OPCIÓN		REGULAR OPCIÓN		BUENA OPCIÓN	
	0	1	2	3	4	5	6	
1 Motivación interna	0	1	0	1	1	15	123	
2 Satisfacción General	0	0	0	0	6	32	103	
3 Satisfacción Desarrollo Personal	0	2	1	0	0	16	122	
4 Motivación interna	0	2	1	2	3	21	112	
5 Motivación interna	1	17	10	2	13	37	61	
6 Satisfacción General	0	1	0	1	6	39	94	
7 Satisfacción Personal	1	50	46	10	5	12	17	
8 Satisfacción Supervisión	0	7	3	6	19	57	49	
9 Satisfacción Remuneración	0	19	23	12	35	34	18	
10 Satisfacción Seguridad	0	18	11	10	29	53	20	
11 Motivación interna	0	4	2	8	25	59	43	
12 Aspecto Social	0	0	0	0	5	54	81	
13 Desarrollo Personal	0	0	1	3	9	54	74	
14 Satisfacción Supervisión	0	7	3	8	36	56	30	

Se identifica que las frecuencias de las variables que miden las respuestas afectivas frente a la tarea, la mayoría de la población se encuentra en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo en la opción 6; exceptuando las variables satisfacción de supervisión, de remuneración de seguridad y motivación interna, las cuales presentan mayor población en la opción 5 del mismo nivel.

GRUPO 2. QUE NO CUENTA CON LA IMPLANTACIÓN DE D. O.

OPCIONES EN FRECUENCIA RELATIVA:

VARIABLE	NEUTRO OPCIÓN		MALA OPCIÓN		REGULAR OPCIÓN		BUENA OPCIÓN	
	0	1	2	3	4	5	6	
1 Motivación interna	0	2	3	6	40	39	m 27	
2 Satisfacción General	4	1	2	32	47	22	10	
3 Satisfacción Desarrollo Personal	2	1	2	17	46	32	16	
4 Motivación interna	1	1	0	32	0	43	38	
5 Motivación interna	1	1	14	48	25	8	12	
6 Satisfacción General	1	2	8	30	40	24	11	
7 Satisfacción Personal	1	32	25	27	26	3	6	
8 Satisfacción Supervisión	0	5	16	36	43	10	6	
9 Satisfacción Remuneración	0	0	25	19	34	23	6	
10 Satisfacción Seguridad	1	16	19	23	28	23	6	
11 Motivación interna	0	3	12	33	54	9	5	
12 Aspecto Social	0	2	6	13	46	25	24	
13 Desarrollo Personal	0	3	5	37	49	20	6	
14 Satisfacción Supervisión	0	25	25	37	21	5	2	

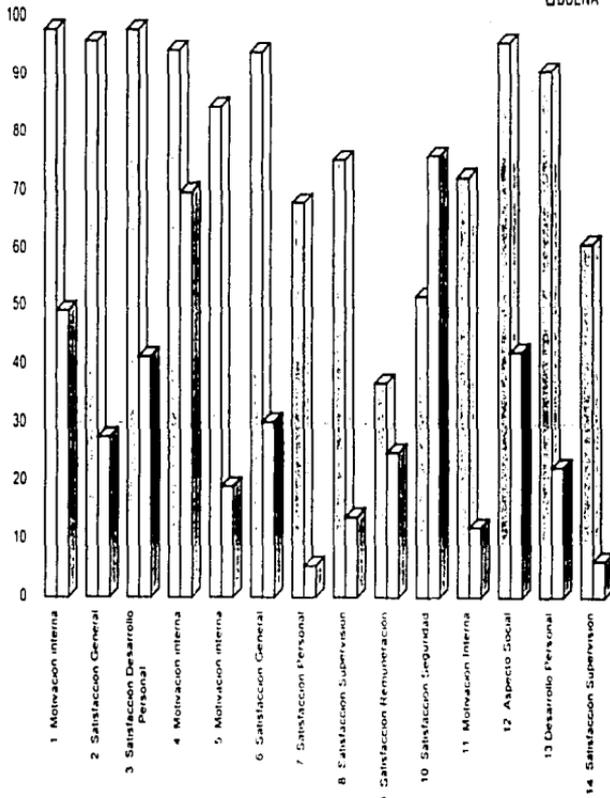
Se observa que las frecuencias de las variables que miden las respuestas afectivas frente a la tarea, la mayoría de la población se encuentra en el nivel de regular calidad de vida en el trabajo en la opción 4; exceptuando la variable satisfacción de desarrollo personal, manteniéndose en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo en la opción 5.

Tablas No. 5

100% BUENA

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO RESPUESTAS AFECTIVAS FRENTE A LA TAREA

▣ BUENA GRUPO 1
▣ BUENA GRUPO 2



PARTE 4 DE LA ENCUESTA

NECESIDAD DE DESARROLLO INDIVIDUAL.

GRUPO 1. QUE CUENTA CON LA IMPLANTACIÓN DE D. O.

VARIABLE DE MEDICIÓN	MALA	REGULAR	BUENA
1 Necesidad de Supervisión	1.41	10.63	87.54
2 Necesidad de Desarrollo Individual	1.70	10.63	78.01
3 Necesidad de Desarrollo Individual	0.70	10.63	88.65
4 Necesidad de Seguridad	1.41	5.67	92.90
5 Necesidad de Aspecto Social	2.12	8.51	89.36
6 Necesidad de Desarrollo Individual	1.41	1.41	97.16
7 Necesidad de Remuneración	1.41	1.41	97.16
8 Necesidad de Desarrollo Individual	2.83	9.21	88.55
9 Necesidad de Seguridad	3.54	11.34	85.40
10 Necesidad de Desarrollo Individual	1.41	5.67	92.90
11 Necesidad de Desarrollo Individual	0.70	3.54	95.74

Se identifica que el porcentaje de las variables que miden la necesidad de desarrollo individual la mayoría de la población se ubica en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo.

GRUPO 2. QUE NO CUENTA CON LA IMPLANTACION DE D. O.

VARIABLE DE MEDICIÓN	MALA	REGULAR	BUENA
1 Necesidad de Supervisión	1.72	17.24	81.03
2 Necesidad de Desarrollo Individual	1.72	20.68	81.03
3 Necesidad de Desarrollo Individual	0.86	15.82	79.31
4 Necesidad de Seguridad	1.44	4.48	87.66
5 Necesidad de Aspecto Social	4.31	22.41	73.27
6 Necesidad de Desarrollo Individual	4.31	4.31	95.68
7 Necesidad de Remuneración	0.86	11.2	87.63
8 Necesidad de Desarrollo Individual	8.62	8.62	91.32
9 Necesidad de Seguridad	2.58	16.37	81.03
10 Necesidad de Desarrollo Individual	12.74	12.74	93.96
11 Necesidad de Desarrollo Individual	0.86	8.62	90.51

Se observa que el porcentaje de las variables que miden la necesidad de desarrollo individual la mayoría de la población se encuentra en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo.

PARTE 4**NECESIDAD DE DESARROLLO INDIVIDUAL.****GRUPO 1. QUE CUENTA CON LA IMPLANTACIÓN DE D. O.****OPCIONES EN FRECUENCIA RELATIVA:**

VARIABLE	MALA OPCIÓN			REGULAR OPCIÓN			BUENA OPCIÓN		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Necesidad de Supervisión	1	1	0	1	8	6	34	30	60
2 Necesidad de Desarrollo Individual	0	0	1	1	4	10	38	34	53
3 Necesidad de Desarrollo Individual	1	1	0	4	4	8	38	38	47
4 Necesidad de Seguridad	0	2	0	3	3	2	28	33	70
5 Necesidad de Aspecto Social	1	2	0	4	3	5	34	34	58
6 Necesidad de Desarrollo Individual	0	1	1	0	0	2	21	16	102
7 Necesidad de Remuneración	0	1	0	4	1	8	27	32	43
8 Necesidad de Desarrollo Individual	0	1	2	1	3	9	16	42	67
9 Necesidad de Seguridad	0	3	2	0	10	10	34	31	55
10 Necesidad de Desarrollo Individual	0	2	0	0	1	7	9	29	93
11 Necesidad de Desarrollo Individual	0	0	1	0	1	4	17	29	89

Se aprecia que las frecuencias de las variables que miden la necesidad de desarrollo individual, la mayoría de la población se encuentra en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo en las opciones 7, 8 y 9.

GRUPO 2. QUE NO CUENTA CON LA IMPLANTACIÓN DE D. O.**OPCIONES EN FRECUENCIA RELATIVA:**

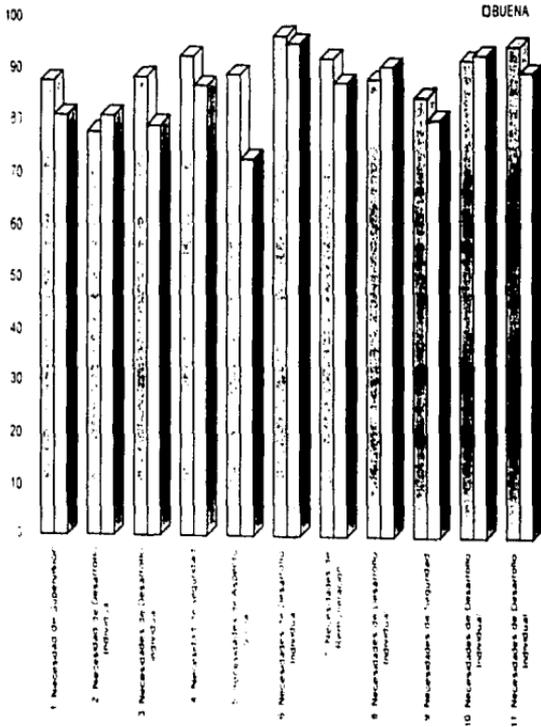
VARIABLE	MALA OPCIÓN			REGULAR OPCIÓN			BUENA OPCIÓN		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Necesidad de Supervisión	0	0	2	1	4	15	35	27	32
2 Necesidad de Desarrollo Individual	1	0	1	2	5	16	35	27	28
3 Necesidad de Desarrollo Individual	0	1	0	2	5	16	33	33	26
4 Necesidad de Seguridad	1	2	1	2	2	7	35	26	40
5 Necesidad de Aspecto Social	2	1	2	5	4	17	34	19	32
6 Necesidad de Desarrollo Individual	0	0	0	1	1	3	21	24	66
7 Necesidad de Remuneración	0	1	0	4	1	8	27	32	43
8 Necesidad de Desarrollo Individual	0	0	0	2	4	4	29	23	54
9 Necesidad de Seguridad	0	1	2	5	5	8	32	32	30
10 Necesidad de Desarrollo Individual	0	0	0	1	1	5	25	29	55
11 Necesidad de Desarrollo Individual	0	0	1	2	3	5	22	34	49

Se observa que las frecuencias de las variables que miden necesidad de desarrollo individual, la mayoría de la población se encuentra en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo en las opciones 7 y 8.

100% BUENA

CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA NECESIDAD DE DESARROLLO INDIVIDUAL

GRUPO 1
GRUPO 2



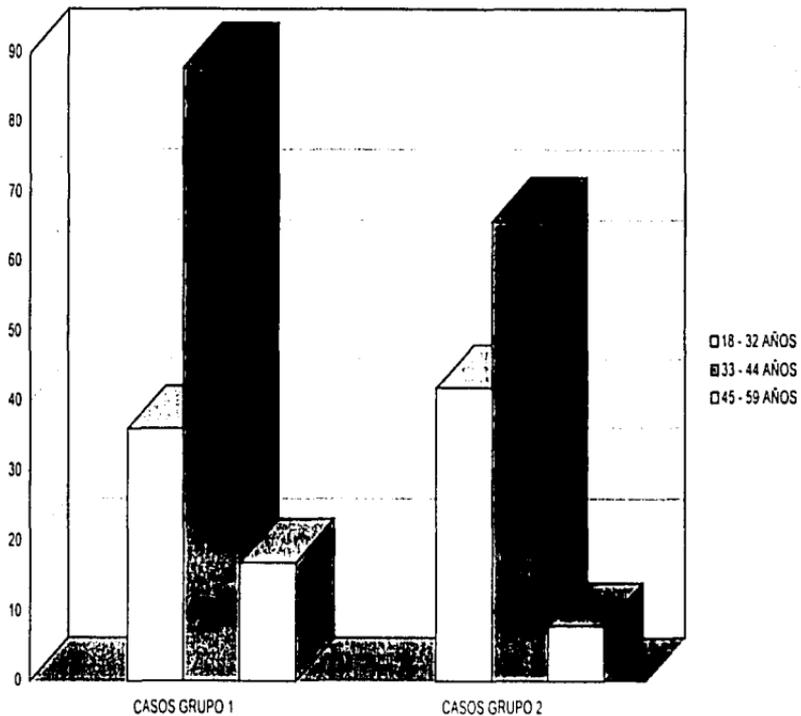
COMPARACION DE RANGOS DE EDAD DEL GRUPO 1 Y GRUPO 2

RANGOS DE EDAD	CASOS GRUPO 1	CASOS GRUPO 2	RANGO GRUPO 1	RANGO GRUPO 2	VALOR DE Z	U MANN-WHITNEY WILCOXON NIVEL DE SIGNIFICANCIA.
TOTAL DE LA PARTE 1						
18 - 32	36	42	55.81	25.52	-5.8906	0000
33 - 44	88	66	104.30	41.77	-8.6206	0000
45 - 59	17	59	16.51	6.31	-3.1245	0018
TOTAL DE LA PARTE 2						
18 - 32	36	42	56.64	24.81	-6.1885	0000
33 - 44	88	66	102.66	43.95	-8.0918	0000
45 - 59	17	8	16.09	6.44	-3.0708	0021
TOTAL DE LA PARTE 3						
18 - 32	36	42	56.64	24.81	6.1885	0000
33 - 44	88	66	104.68	41.27	8.7354	0000
45 - 59	17	8	15.94	6.75	2.9173	0035
TOTAL DE LA PARTE 4						
18 - 32	36	42	47.76	32.42	-2.6648	0028
33 - 44	88	66	8.09	71.38	1.4778	1395
45 - 59	17	8	14.21	10.44	-1.1972	2312

Se puede apreciar que no existen diferencias significativas en la parte 4 del instrumento en la comparación de ambos grupos en particular en los rangos de edad de 33-44 y 45-59 años. La mayoría de la población pertenece al rango de edad de 33-44 años de edad.

Tabla No. 7

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN DOS
UNIDADES DE MEDICIN FAMILIAR
RANGOS DE EDAD



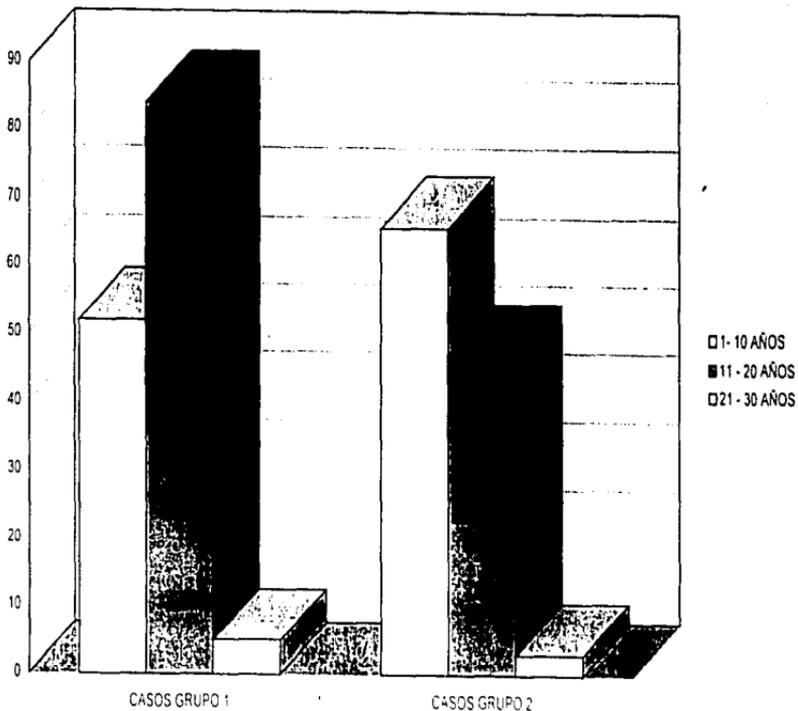
COMPARACION DE ANTIGUEDAD POR RANGOS DEL GRUPO 1 Y GRUPO 2

RANGOS DE ANTIGUEDAD	CASOS GRUPO 1	CASOS GRUPO 2	RANGO GRUPO 1	RANGO GRUPO 2	VALOR DE Z	U GRANT-WHITNEY NIVEL DE SIGNIFICANCIA
TOTAL DE LA PARTE 1						
1 - 10	52	66	84 67	39 67	-7 1032	0000
11 - 20	84	47	85 08	31 90	-7 6997	0000
21 - 30	5	3	5 60	2 67	-1 6496	0990
TOTAL DE LA PARTE 2						
1 - 10	52	66	8 66	37 31	-7 9438	0000
11 - 20	84	47	83 85	34 10	-7 2015	0000
21 - 30	5	3	5 40	3 00	-1 3497	1771
TOTAL DE LA PARTE 3						
1 - 10	52	66	87 12	37 74	-7 7877	0000
11 - 20	84	47	84 20	33 36	-7 3631	0000
21 - 30	5	3	5 60	2 67	-1 6398	1011
TOTAL DE LA PARTE 4						
1 - 10	52	66	70 44	50 89	-3 0870	0020
11 - 20	84	47	68 60	61 31	-1 0509	2933
21 - 30	5	3	4 70	4 17	-2999	7642

Se observa que no existen diferencias significativas en el rango de edad de 21 a 30 años en ambos grupos, en las cuatro partes del instrumento. La mayoría de la población del Grupo 1 se ubica en el rango de antigüedad de 11-20 años, en el Grupo 2 de 1-10 años.

Tabla No. 8

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN DOS
UNIDADES DE MEDICINA FAMILIAR
RANGOS DE ANTIGÜEDAD



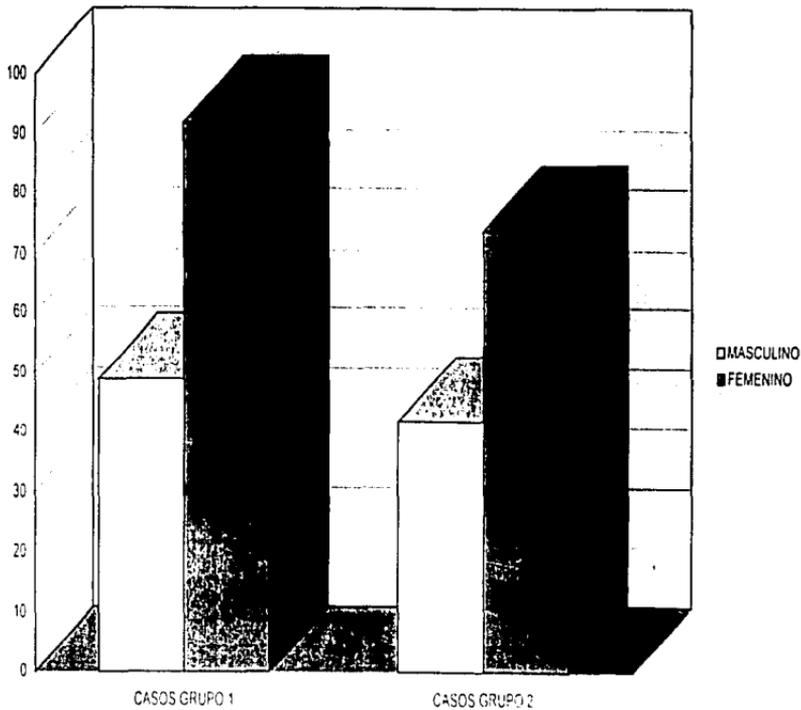
COMPARACION DEL SEXO DEL GRUPO 1 Y GRUPO 2

SEXO	CASOS GRUPO 1	CASOS GRUPO 2	RANGO GRUPO 1	RANGO GRUPO 2	VALOR DE Z	U MANN- WHITNEY WILCOXON NIVEL DE SIGNIFICANCIA
TOTAL DE LA PARTE 1						
MASCULINO	49	42	61.74	27.63	-4.1506	.0000
FEMENINO	92	74	114.20	45.33	-9.1836	.0000
TOTAL DE LA PARTE 2						
MASCULINO	49	42	61.42	28.01	-6.0205	.0000
FEMENINO	92	74	114.21	45.32	-9.1863	.0000
TOTAL DE LA PARTE 3						
MASCULINO	49	42	64.29	24.67	-7.1393	.0000
FEMENINO	92	74	113.03	46.78	-8.8318	.0000
TOTAL DE LA PARTE 4						
MASCULINO	49	42	66.82	45.05	-3.188	.7499
FEMENINO	92	74	96.06	67.89	-3.7564	.0002

Se aprecia que no existen diferencias significativas en la comparación ambos grupos en sexo masculino, en la parte 4 del instrumento

Tabla No. 9

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN DOS
UNIDADES DE MEDICINA FAMILIAR
SEXO



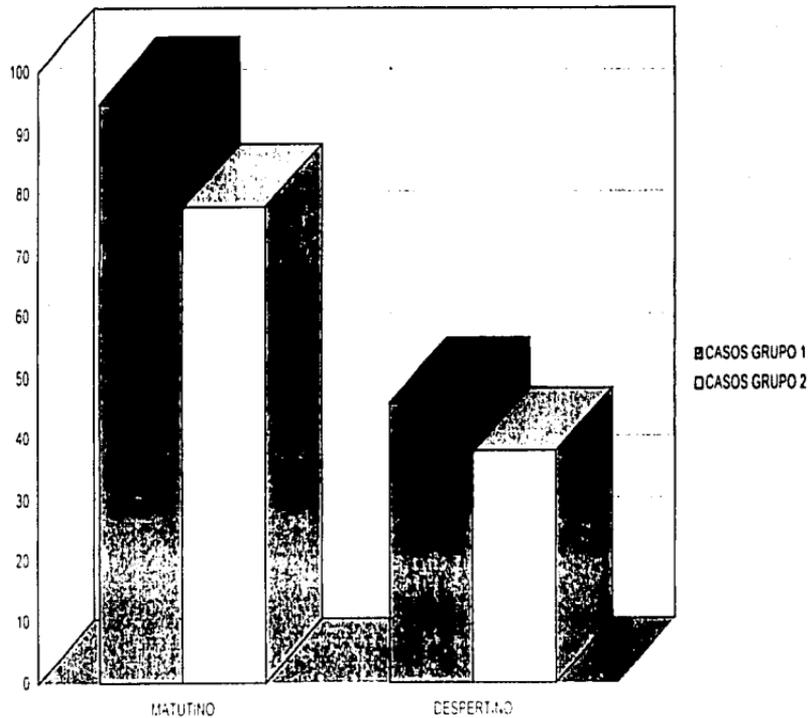
COMPARACION DE TURNO DEL GRUPO 1 Y GRUPO 2

TURNO	CASOS GRUPO 1	CASOS GRUPO 2	RANGO GRUPO 1	RANGO GRUPO 2	VALOR DE Z	U MANN- WHITNEY WILCOXON NIVEL DE SIGNIFICANCIA
TOTAL DE LA PARTE 1						
MATUTINO	95	78	116.70	50.72	-8.6408	0000
VESPERTINO	46	38	59.22	22.26	-6.9208	0000
TOTAL DE LA PARTE 2						
MATUTINO	95	78	118.12	49.10	-9.0253	0000
VESPERTINO	46	38	57.61	24.21	-6.2525	0000
TOTAL DE LA PARTE 3						
MATUTINO	95	78	120.81	45.83	-9.8019	0000
VESPERTINO	46	38	55.71	26.51	-5.4637	0000
TOTAL DE LA PARTE 4						
MATUTINO	95	78	95.15	77.08	-2.3639	0181
VESPERTINO	46	38	47.96	35.89	-2.2595	0238

Se puede ver que no existen diferencias significativas en la comparación de ambos grupos, en la parte 4 del instrumentos en los dos turnos. La mayoría de la población pertenece al turno matutino en los dos grupos.

Tabla No. 10

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN DOS
UNIDADES DE MEDICINA FAMILIAR
TURNOS

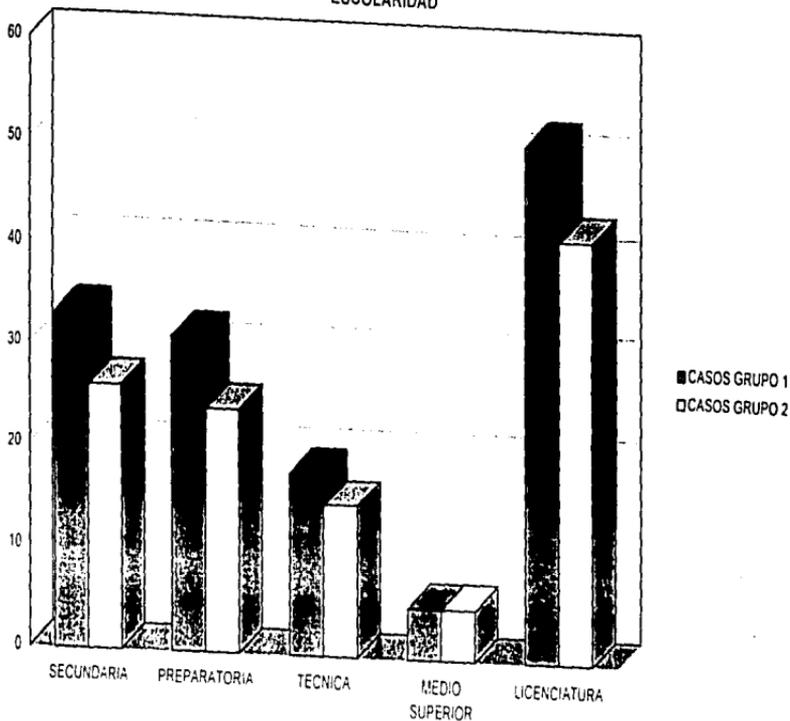


COMPARACION DE ESCOLARIDAD DEL GRUPO 1 Y GRUPO 2

ESCOLARIDAD	CASOS GRUPO 1	CASOS GRUPO 2	RANGO GRUPO 1	RANGO GRUPO 2	VALOR DE Z GRUPO 1	U MANN-WHITNEY WILCOXON NIVEL DE SIGNIFICANCIA
TOTAL DE LA PARTE 1						
SECUNDARIA	33	26	41.92	14.87	-6.0177	0000
PREPARATORIA	31	24	38.53	14.40	-5.5476	0000
TECNICA	18	15	22.81	1003	-3.7871	0002
MEDIO SUP	5	5	8	3	-2.6352	0084
LICENCIATURA	51	42	61.06	29.09	-5.5526	0000
TOTAL DE LA PARTE 2						
SECUNDARIA	33	26	42.21	14.50	-6.1653	0000
PREPARATORIA	31	24	38.15	14.90	-5.3413	0000
TECNICA	18	15	23.33	9.40	-4.1320	0000
MEDIO SUP	5	5	7.90	3.10	-2.5143	0119
LICENCIATURA	51	42	60.18	31.00	5.1920	0000
TOTAL DE LA PARTE 3						
SECUNDARIA	33	26	41.30	15.65	-5.7020	0000
PREPARATORIA	31	24	38.92	13.90	-5.7504	0000
TECNICA	18	15	22.81	10.03	-3.7845	0002
MEDIO SUP	5	5	7.80	3.20	-2.4023	0163
LICENCIATURA	51	42	62.83	27.77	-6.2372	0000
TOTAL DE LA PARTE 4						
SECUNDARIA	33	26	33.11	26.00	-1.5696	1172
PREPARATORIA	31	24	34.16	20.04	-3.2518	0011
TECNICA	18	15	17.36	16.57	- .2316	8137
MEDIO SUP	5	5	5.80	5.20	-3.133	7540
LICENCIATURA	51	42	49.56	43.89	-1.0084	3133

Se observa que no existen diferencias significativas en la comparacion de ambos grupos en la parte 4 del instrumento en todos los niveles de escolaridad (exceptuando preparatoria). En el nivel medio superior no presentaron diferencias significativas en la parte 2 y 3 del instrumento. La mayoría de la población tiene nivel licenciatura.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN DOS UNIDADES DE MEDICINA FAMILIAR ESCOLARIDAD



COMPARACION DE AREAS DE SERVICIO DEL GRUPO 1 Y GRUPO 2

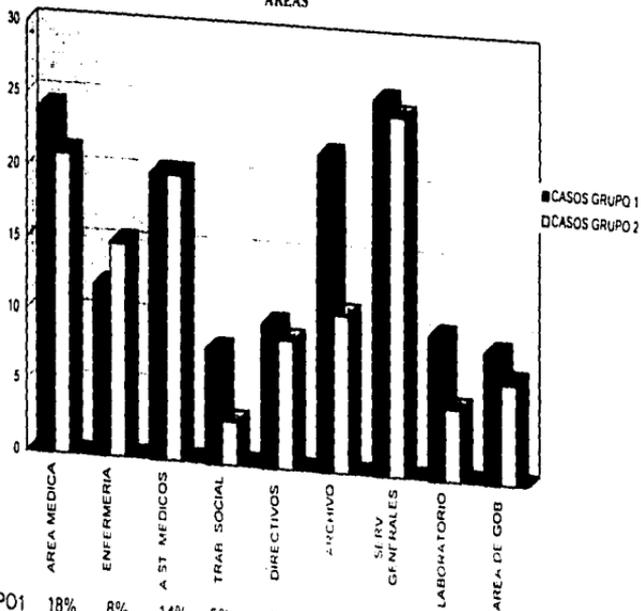
CATEGORIA	CASOS GRUPO 1	CASOS GRUPO 2	RANGO GRUPO 1	RANGO GRUPO 2	VALOR DE Z GRUPO 1	U MANN-WILCOXON NIVEL DE SIGNIFICANCIA
PARTE 1						
AREA MEDICA	24	21	30 60	14 31	-4 1648	0000
ENFERMERIA	12	15	20 63	8 70	-3 8923	0001
AIST. MEDICOS	20	20	30 40	10 60	5 3673	0000
TRAB. SOCIAL	8	3	6 50	1 50	2 1147	0345
DIRECTIVOS	10	9	12 00	7 78	1 6417	1007
ARCHIVO	22	11	21 95	7 09	4 1700	0000
SERVS. GRALES	26	25	37 38	14 16	5 5845	0000
LABORATORIO	10	5	9 80	4 40	2 2347	0254
AREA DE GOB	9	7	11 17	5 07	2 5517	0107
	141	116				
PARTE 2						
AREA MEDICA	24	41	28 69	16 50	3 1093	0019
ENFERMERIA	12	15	19 04	9 97	2 9593	0031
AIST. MEDICOS	20	20	30 00	11 00	-5 1528	0000
TRAB. SOCIAL	8	2	6 50	1 50	2 1017	0356
DIRECTIVOS	10	9	11 95	7 83	1 5957	1106
ARCHIVO	22	11	21 64	7 73	-3 9005	0001
SERVS. GRALES	26	25	37 58	13 90	-5 6785	0000
LABORATORIO	10	5	10 15	3 70	-2 6619	0078
AREA DE GOB	9	7	12 00	4 00	-3 3417	0000

CATEGORIA	CASOS GRUPO 1	CASOS GRUPO 2	RANGO GRUPO 1	RANGO GRUPO 2	VALOR DE Z GRUPO 1	U MANN-WHITNEY NIVEL DE SIGNIFICANCIA
PARTE 3						
AREA MEDICA	24	21	32 00	12 71	4 9176	0000
ENFERMERIA	12	15	19 71	9 43	3 3465	0008
AIST. MEDICOS	20	20	30 20	10 80	5 2524	0000
TRAB. SOCIAL	8	3	6 50	1 50	2 0953	0000
DIRECTIVOS	10	9	10 95	8 94	7 774	4364
ARCHIVO	22	11	21 52	7 95	3 8078	0001
SERVS. GRALES	26	25	37 29	14 26	5 5320	0000
LABORATORIO	10	5	10 25	3 50	2 7631	0057
AREA DE GOB.	9	7	12 00	4 00	2 5517	
PARTE 4						
AREA MEDICA	24	41	20 90	25 40	1 1509	0000
ENFERMERIA	12	15	16 08	12 33	1 2231	2213
AIST. MEDICOS	20	20	24 45	14 55	-3 2233	0013
TRAB. SOCIAL	8	2	6 88	4 00	7 881	4306
DIRECTIVOS	10	9	10 10	9 89	0820	9347
ARCHIVO	22	11	17 07	16 86	0577	9540
SERVS. GRALES	26	25	31 44	20 34	2 6697	0076
LABORATORIO	10	5	9 00	6 00	-1 2358	2185
AREA DE GOB.	9	7	8 61	8 36	1060	9156

Se aprecia que no existen diferencias significativas en las cuatro partes del instrumento, en las categorías de directivos y laboratorio, así como en trabajo social en la parte 1 y 2 del instrumento. En todas las categorías de la parte 4, exceptuando la médica y asistentes médicos no se encontraron diferencias significativas.

Tabla No. 12

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN DOS
UNIDADES DE MEDICINA FAMILIAR
AREAS



GRUPO 1	18%	8%	14%	5%	7%	16%	19%	7%	7%
GRUPO 2	18%	13%	17%	3%	8%	9%	22%	4%	6%

5.1.6.- ANALISIS DE RESULTADOS

Los datos obtenidos por el instrumento (JOB DIAGNOSTIC SURVEY), demuestran a través de la aplicación de la prueba K S (Lilliefers) una diferencia significativa menor de .005 en los 55 reactivos, en los dos grupos (Tabla No. 1)

Partiendo del uso de la prueba de U Mann Whitney Wilcoxon se comprueba que existe una diferencia significativa menor de .005, en las cuatro partes de la encuesta, por tanto, se acepta la hipótesis alterna (Tabla No. 2)

En la parte 1 y 2 que corresponde al Grupo 1, la mayoría de la población, se encuentra en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo, y en el Grupo 2 en el nivel de regular calidad de vida en el trabajo, exceptuando la variable de retroalimentación de supervisión, se encuentra en un porcentaje menor en ambos grupos. Por otro lado la mayoría de la población del Grupo 2 se ubica en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo en la variable de retroalimentación en la tarea (Tablas No. 3 y No. 4)

Con respecto a la parte 3 en el Grupo 1, la mayoría de la población se detecta en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo en las variables que miden respuestas afectivas frente a la tarea, observando que se encuentra población en un porcentaje menor en la satisfacción de remuneración y seguridad (Tablas No. 5)

En el Grupo 2 la mayoría de la población se concentra en el nivel de regular calidad de vida en el trabajo, excluyendo la satisfacción de seguridad, la cual, se manifiesta en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo con un porcentaje alto, y las variables con menor población son satisfacción en la supervisión y satisfacción personal (Tablas No. 5)

En la parte 4 ambos grupos se ubican en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo en todas las variables que miden la necesidad de desarrollo individual (Tablas No. 6)

Al comparar las variables edad, antigüedad, sexo, turno, escolaridad y áreas de servicio, mediante la prueba U Mann Whitney Wilcoxon, se observa que no hay diferencias significativas en la parte 4 del instrumento, en los rangos de edad de 33 - 44 y 45 - 59 años, y la mayoría de la población es de 33 a 44 años de edad (Tablas No. 7, 8, 9, 10, 11, y 12)

Referente a la antigüedad no hay diferencias significativas en las cuatro partes del instrumento, en el rango de antigüedad de 21 - 30 años, y la mayoría de la población del Grupo 1 se encuentra en el rango de 11 - 20 años, y en el Grupo 2 de 1 - 10 años (Tabla No. 8). En cuanto al sexo y turno no se encuentran diferencias significativas en la parte 4 del instrumento, observando que la mayoría de la población es de sexo femenino y turno matutino (Tablas No. 9 y No. 10). Por otro lado, no se encontraron diferencias significativas en la parte 4, en todos los niveles de escolaridad (exceptuando preparatoria), y la mayoría de la población de los dos grupos tiene nivel de Licenciatura (Tablas No. 11)

Por último no se encuentran diferencias significativas en las cuatro partes del instrumento en el área de Directivos y Laboratorio, asimismo, no existen diferencias significativas en la parte 4 en todas las áreas (Tabla No. 12)

CAPITULO SEIS

CONCLUSIONES

..*

6.1.- TRATAMIENTO ESTADISTICO.

En primer instancia se concluye que se obtuvo una distribución normal en las respuestas del personal de los dos grupos, lo cual nos permite establecer una confiabilidad significativa, por la alta consistencia del instrumento de medición, lo que representa una validez interna de este estudio

Con referencia a la hipótesis conceptual, de acuerdo a Werther (1988) y Robles (1990), se confirma que al implantar un programa de D O se incremento la calidad de vida en el trabajo

Se corrobora lo anterior con la hipótesis estadística planteada al rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, con una diferencia altamente significativa en las cuatro partes de la encuesta, lo cual se traduce en mayor calidad de vida en el trabajo en el Grupo 1 que cuenta con la implantación del D O, reforzando lo dicho con las medias más altas de cada pregunta que corresponde al Grupo 1 y los totales de las mismas

Se puede justificar que el Grupo 2, al no contar con la implantación del D O, sus índices de rotación de personal y ausentismo son mayores en comparación con el Grupo 1

En cuanto al objetivo general se determina que la calidad de vida en el trabajo es buena en el personal que cuenta con la implantación del D O del Grupo 1, en comparación con el personal del Grupo 2 que no recibió dicho programa

Puntualizando lo expuesto en el mismo término en los objetivos específicos, tanto el enriquecimiento en el trabajo (Características de la Tarea), como respuestas afectivas frente a la tarea y necesidad de desarrollo individual, se determina que la calidad de vida en el trabajo es buena en el personal que cuenta con la implantación del D O del Grupo 1, en comparación con el personal del Grupo 2, que no recibió dicho programa

Asimismo, según la teoría de Hackman y Oldham (1975) al multiplicar en ambos grupos los resultados de las cinco dimensiones que conforman las variables de características de la tarea (enriquecimiento en el trabajo), tenemos por resultado una mayor motivación potencial en el Grupo 1 que cuenta con la implantación del D O en relación con el Grupo 2, que no recibió dicho programa

Es interesante hacer notar que en la parte cuatro del instrumento que mide necesidad de desarrollo individual, se manifiesta una mínima diferencia en ambos grupos, encontrándose en el nivel de buena calidad de vida en el trabajo, en base a lo anterior se infiere que el personal de los dos grupos tiene necesidad de desarrollo individual, es decir tienen sentimientos de logro y crecimiento en relación a su satisfacción

Se puede plantear que aunque el Grupo 1 presenta una satisfacción buena (parte 3) aún tiene la necesidad de desarrollo individual, esto significa que es necesaria una continuidad del programa de D O, para que el personal mantenga su satisfacción y tenga presente la fuerza o necesidad para seguir creciendo

Por otra parte al darle un seguimiento al programa en el Grupo 1, es indispensable que se intervenga primordialmente en la supervisión de los jefes de servicio, para seguir desarrollando sus habilidades directivas, ya que se encuentran en un nivel menor, a diferencia de las otras variables

Un punto importante en este estudio es que los dos grupos cuentan con el mismo perfil de puesto, es decir, las funciones son iguales, correspondientes a cada categoría, sin embargo se aprecia en los resultados que el Grupo 1 percibe las características objetivas de su tarea con mayor satisfacción que el Grupo 2

Es posible que se deba a la forma de organización para ejecutarlas, o al enriquecimiento que se obtuvo en el Grupo 1, después de la implantación del D O

Del mismo modo los dos grupos reciben los mismos salarios y prestaciones y el Grupo 1, que cuenta con la implantación del D O se siente más satisfecho en su remuneración en relación al Grupo 2, al respecto Dessler plantea que la remuneración se necesita para mantener a un empleado (evitar su falta de satisfacción), pero no es por sí misma, un satisfactor poderoso

Por otra parte, el Grupo 2 que no recibió dicho programa, tiene una buena satisfacción de seguridad, sin embargo carece principalmente en retroalimentación y satisfacción de supervisión y desarrollo personal

Es conveniente, dados los resultados en una futura intervención en el Grupo 2, que se incida en primer orden en la retroalimentación, satisfacción de supervisión y desarrollo personal

En la comparación de las variables descriptivas en la parte cuatro no se encontraron diferencias significativas entre ambos grupos a excepción de la antigüedad, en ambos grupos tienen una buena calidad de vida en el trabajo. En los estudios que se han realizado en la medición de satisfacción aportan que cuando aumenta la edad de los trabajadores, desarrollan un afecto en sus empleos. Algunas razones son sus expectativas menores y un mejor ajuste a su situación de trabajo, debido a su experiencia en el

Por otra parte los trabajadores más jóvenes tienden a estar menos contentos por sus expectativas más altas, y su menor ajuste entre otras causas

En relación a la categoría de directivos, no se encontraron diferencias significativas, se piensa que es por la formación institucional de dicho nivel, porque reciben una mejor remuneración y tienen condiciones de trabajo más aceptables, además que, en la ejecución de sus funciones hacen uso de manera más amplia de sus capacidades y habilidades, así como de su autonomía

Con referencia al instrumento de medición, una vez comprobada la alta consistencia de los 55 reactivos, se propone en futuras investigaciones se estandarice el instrumento, dada su utilidad, puede ser una base fundamental para la elaboración del Diagnóstico

Organizacional (etapa inicial del D O), los datos que se obtengan del instrumento conformarán parte del Diagnóstico Organizacional, para planear posteriormente la intervención, una vez concluida la implantación del programa, se aplica nuevamente la encuesta, para medir con exactitud el nivel de cambio en la calidad de vida en el trabajo, es decir el uso ya conocido de Pretest-Postest

Otro aspecto es que proporciona datos muy específicos, así como flexibilidad, para detectar cuales son los variables de mayor urgencia para la intervención.

Un referente del instrumento muy importante es que mide tanto propiedades estructurales (Características de la tarea), como comportamentales (respuestas afectivas frente a la tarea, necesidad de desarrollo individual y motivación potencial), mismos que son considerados como los más prioritarios en las metas del D O , para efectos de intervención

Un dato de profundo interes que demuestra que la ejecución del D O , influyo en la prestación del servicio al derechohabiente se obtuvo a través de la comprobación del incremento de la calidad en los servicios en la UMF (Grupo1), con la implantacion de D O

Para ello se utilizó un diseño ex-post-facto de tipo pretest-postest, se realizó una evaluación inicial (pretest) aplicando 200 encuestas de manera aleatoria, a los derechohabientes adscritos a la UMF (Grupo 1)

posteriormente se siguió el proceso para la implantacion del D O , finalizando su ejecución se aplico una evaluación final (postest) con 240 encuestas para determinar los efectos del D O , en la satisfacción de los usuarios

Para las mediciones se empleo el instrumento denominado "Medida de satisfacción del derechohabiente", el cual evalua 15 servicios de la UMF (Grupo 1) por medio de 4 variables muy abajo de lo esperado, abajo de lo esperado, cumple con lo esperado y arriba de lo esperado

A partir de los resultados obtenidos de las encuestas, se realizo un analisis estadístico empleando la prueba estadística no paramétrica U de Mann Whitney y Wilcoxon para dos muestras independientes se obtuvo una significancia de 0 05

Se observaron incrementos estadísticamente significativos en las medidas del postest, en comparación con el pretest, en siete servicios

A partir de lo anterior se concluyo que la implantacion del D O en el Grupo1 incrementó la calidad en los servicios

Lo expuesto contribuye a considerar al D O como una alternativa para las organizaciones que se interesan en descartar valores indicativos como para aumentar la productividad basta con hacer trabajar más, crear tareas más especializadas, y presiones. Contrariamente, sus premisas se podrían basar en motivar al personal, crearles gusto por su trabajo, hacerles partícipes de la empresa y darles seguridad en que su desempeño beneficiará a la totalidad de la organización

6.2.- CONSIDERACIONES TEORICAS

La administración y los obreros trabajaban como dos entes separados, no existían objetivos comunes, la llamada "Administración Científica", y los clásicos no respondieron a la problemática y a las necesidades reales que imperaban en aquella época. En sus estudios se manifestó una falta de representatividad del hombre, porque igualaban la máquina con el individuo como dos factores similares para elevar la productividad.

Con las investigaciones de Hawthorne, se descubre la importancia de los aspectos sociales de las personas y grupos, además de otras variables que se perciben en el desempeño, y su impacto que tienen en la productividad, lo que permitió ampliar la perspectiva de análisis en el ámbito de trabajo y evolucionario, además de eliminar el papel secundario del ser humano.

Se ha estructurado el D O, como consecuencia del esfuerzo de las diferentes contribuciones, tanto de las diversas corrientes, como de las disciplinas que explicaron las modalidades de trabajo. Esto a su vez, cristalizó en el D O que permite tener una visión amplia de los fenómenos en la organización. Dado que anteriormente se enfatizaba el cambio organizativo parcial, se transfirió actualmente el cambio a la totalidad de la organización.

El D O analiza lo que está ocurriendo en el ambiente interno y externo del sistema, planea la intervención oportuna para lograr cambios que permita a la organización ser más eficaz, conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización.

En relación al cambio, una condición elemental para obtenerlo, es que los niveles altos (directivos) interpreten la importancia y su necesidad del mismo, porque en función de su convicción y apoyo, se efectuará el cambio. Es básico el cambio en la cultura, principalmente en su valores y filosofía, la cual se basa en mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Dicho planteamiento se facilita si consideramos la afirmación de las corrientes estructuralista-funcionalista: "Las organizaciones como sistemas socioculturales, pueden fomentar subsistemas que difieren considerablemente de los de la sociedad, hasta el punto de constituir subculturas dentro de esa sociedad. Es posible que toda organización adhiera valores básicos de la sociedad, hasta el punto de constituir subculturas dentro de esa sociedad que la rodea, lo que no impide variaciones considerables cuando trata de valores menos fundamentales. Tal vez la organización encuentre su razón de ser, y su justificación en un subconjunto de valores sociales, en una sociedad coexisten varios sistemas de valores pacíficamente y permiten a las empresas constituir su legitimidad sobre bases diferentes"¹

Por tanto las numerosas particularidades de la organización contribuyen a una cultura propia que se traduce en diversas manifestaciones, entre ellas el denominado Clima Organizacional.

¹ Allaire y Firsirotu, M. I. (1992). "Teorías sobre la Cultura Organizacional". En *Cultura Organizacional*. Fondo editorial Legis, Colombia. pp. 37-38.

El clima organizacional depende de la percepción del individuo determinada a su vez por sus características individuales y fenómenos organizacionales, que permite al empleado interpretar y expresar sus propias interacciones cotidianas con la empresa

Si se considera que el empleado pasa una tercera parte del día o más en la organización, cinco o seis días a la semana, se puede pensar que el trabajo es ya una parte integral de la persona, tanto como la familia, por lo que buscará desarrollar sus capacidades y habilidades, lo cual se le facilitaría si cuenta con una buena calidad de vida en el trabajo

Si el empleado se percibe en un clima organizacional que no favorece su calidad de vida en el trabajo, se sentirá insatisfecho, dará muestras de tortuguismo, ausentismo, e incrementará la rotación de personal, e incluso alteraciones psicológicas u orgánicas lo cual significa pérdida en la organización

Cuando el individuo tiene necesidades básicas resueltas, es más probable que su desempeño se dirija a mejorar su productividad, sea más profundo su interés por un trabajo de calidad, que le presente retos, responsabilidad y progreso continuo

Contextualizando lo expuesto, en el sector salud La Fundación Mexicana para la salud, puntualiza "El diseño de incentivos adecuados es una condición necesaria pero no suficiente para mejorar el desempeño de las organizaciones de atención a la salud. Además de las recompensas materiales, la conducta humana es influida poderosamente por los valores. En consecuencia ningún modelo de D.O. puede estar completo, si no incluye la creación de una cultura que promueva los valores deseados"²

Y señala que en el caso de las organizaciones de salud, es indispensable instaurar una cultura que de el valor máximo al desempeño excelente medido en términos de eficacia y calidad

Asimismo se reconoce que la existencia de mecanismos explícitos para evaluar la calidad en el trabajo ofrece un vehículo para la expresión de insatisfacciones en el desempeño de los prestadores de servicio (empleados del sector salud)

Por tal motivo el modelo debe incluir procedimientos de mediación que resuelvan los conflictos potenciales entre prestadores y usuarios, reto que constituye al D.O., favorecer los objetivos individuales y organizacionales

Actualmente Genaro Borrego expresa en el diagnóstico del IMSS la imperiosa necesidad de un cambio y promueve la implantación de estrategias, al respecto se puede afirmar que de poco sirve una nueva Ley del Seguro Social que no llega a los escenarios mismos donde se da el encuentro cotidiano entre prestadores de servicio y usuarios

De tal forma que las siguientes recomendaciones generales, para la ejecución del D.O. se fundamentan en su teoría y de la experiencia empírica de su implantación en la UMF (Grupo 1)

² La Fundación Mexicana para la salud en su documento para el análisis y la convergencia "Hacia la reforma del sistema de salud: una propuesta estratégica. Num 12

6.3.- PROPUUESTAS GENERALES PARA LA EJECUCION DEL D.O.

La UMF (Grupo 1) es sólo una unidad operativa del IMSS esta institución cuenta con:

- 1,700 unidades de medicina familiar (primer nivel)
- 227 Hospitales (segundo nivel)
- 40 Hospitales de especialidad (tercer nivel)

Por tanto la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo deberá adecuar un modelo de D.O. en todas las unidades operativas del IMSS, ya que éste sólo se ha implantado en algunas considerando los principios del D.O. Se establece que es indispensable intervenir en la totalidad del sistema

Una estrategia que podría utilizar la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo es que dentro de su estructura orgánica cuente con una área técnica de D.O., que sería la emisora para el entrenamiento de personal perteneciente al Depto. de Capacitación y Desarrollo, en sus 36 Delegaciones

Se entrenaría al personal en la implantación de las estrategias o modelos de D.O., para el cambio planificado, con la finalidad que existan áreas de D.O. que asesoren en su metodología correspondiente a directivos de las unidades operativas

La propuesta específica es que en cada área respectiva del Depto. Delegacional de Capacitación y Desarrollo se capacite a sus miembros como especialistas para el D.O.

El objetivo general de estos especialistas sería

- Apoyar técnicamente a los directivos de cada unidad operativa en la información que genere en su gestión, y asesorar en la aplicación del cambio planificado

A su vez los Directivos conjuntamente serían los especialistas de cambio, involucrarían y retroinformarían a los Jefes de servicio inmediato de las unidades operativas. De la misma forma se coordinaría y asesoraría en la revisión de indicadores para la elaboración del Diagnóstico Organizacional, como en definir el ámbito del entrenamiento de sensibilización tanto a nivel operativo como directivo, además de establecer prioridades, planear, ejecutar y validar resultados

El objetivo general de las unidades operativas de D.O., sería

- Optimizar la eficacia a través de comprender las necesidades y promover la calidad de vida en el trabajo de individuos, grupos, y de todas las dependencias en donde está adscrita para lograr su colaboración y participación, mejora de procesos, exclusión de limitaciones que operen en la cultura y de este modo se convierta en un mecanismo de cambio

Las unidades operativas estarían estructuradas de la siguiente manera, para la implantación de D.O.

Directivos (responsables del D O) se encargarían de adecuar a la unidad la metodología y estrategias de D.O., de acuerdo a la orientación dada por el área de especialistas de D O del Depto. Delegacional

Jefes de Servicio (técnicos) les correspondería organizar, coordinar y ejecutar las intervenciones de la planeación del D O , apoyados por Directivos

Servicios Administrativo (operación) tendría por función controlar la administración de recursos y materiales financieros según las normas, lineamientos y procedimientos emanados por la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo

El sistema administrativo de operación del D O , iniciaría con el control de los insumos. Nivel Directivo es el que recibe las normas de Jefatura de Servicios, con esta información los especialistas de D O , conjuntamente con nivel Directivo tomarían decisiones para la aplicación del modelo correspondiente de acuerdo a las necesidades de la unidad

Por otra parte un modelo de D O , en una unidad operativa se inicia por el estudio de las oportunidades y estructura de la unidad

Un análisis de un modelo efectivo se inicia con un estudio de las variables que propone Fello (1995) como

- Estructura tecnico-administrativa
- Influencia de factores externos
- Realización del trabajo
- Ambiente social de trabajo
- Ambiente físico de trabajo

Partir de un modelo inicial de D O , como consecuencia de la inclusión de algunas características que se supone podrían resultar beneficiosas para el fenómeno que se estudia

Lo siguiente es explorar las inferencias lógicas del modelo, esforzándose en deducir algunas consecuencias comparables, es decir, se requiere insistir en que los conceptos que se manejen en el modelo sean operacionales, lo que permitiría que los resultados fuesen comprobables

La comprobación empírica exigiría que los directivos de las unidades operativas permitan el ensayo de implantación del modelo de D O en su UMF, utilizarlas de material de experimentación, tomando de referencia a las unidades operativas en las cuales se ha implantado, entre ellas el Grupo 1

Para estudiar fenómenos complejos, utilizando modelos, es necesario una muestra para comprobar los efectos de las estrategias que conforman el modelo. Por otro lado las deducciones extraídas de un modelo en base a su implantación, permite verificar la operacionalidad del modelo

Quizá las propuestas tengan cierto grado de simplicidad, que posteriormente se irá enriqueciendo con la experiencia y futuras investigaciones, sobre todo teóricas, hasta llegar a concretarse en una representación más completa de la situación real

6.4.- ORIENTACION AL PSICOLOGO.

Actualmente en el contexto económico que vive México, con la apertura del mercado llegan al país demasiados productos sustitutos, en ocasiones con calidad superior y precio inferior, por lo que se convierte en una necesidad el hecho de que cada empresa mexicana se vuelva más competitiva. Al modificar la calidad de vida en el trabajo, habrá efectos paralelos en el personal y la productividad de tal forma que sea posible una mejor competitividad.

Existen caminos viables para lograrlo como los modelos compatibles al D.C. círculos de calidad, búsqueda de la excelencia, mejora continua, calidad total entre otros, sin embargo es necesario realizar un mayor número de investigaciones sobre comportamiento organizacional en este país, para adecuar y generar modelos explicativos y predictivos, siendo indispensable orientar al Psicólogo a la investigación de campo en el área de trabajo, directamente en las organizaciones desde su etapa formativa.

A este respecto el papel del Psicólogo comprende las siguientes funciones

- Considerar el cambio en propiedades sistémicas, es decir, el cambio se debe realizar en tres tipos de prácticas tecnológicas, administrativas y psicosociales. Coordinando el uso de recursos interdisciplinarios en las tres áreas de actuación, buscando siempre la adecuada intervención de los factores de comportamiento, por ser variables influyentes en cualquier esfuerzo de cambio.
- Definir características de los sistemas de trabajo dentro de la organización, de acuerdo con valores, ideologías y cultura nacional.
- Ayudar a generar datos válidos e informaciones útiles que revelen la realidad organizacional.
- Asesorar la organización en los procesos psicosociales, así como en la relación que existe con el clima organizacional, y comportamiento del individuo en su rendimiento.
- Planear e implementar acciones de Desarrollo Organizacional, enfocados a promover la calidad de vida en el trabajo, a transformar actitudes, a predecir el rendimiento y a incrementar la producción.
- Dirigir la tecnología del Desarrollo Organizacional al conocimiento empírico, para enriquecer e integrar esfuerzos útiles en hipótesis específicas de cambio.

Finalmente es conveniente continuar en esta línea de investigación, respetando su metodología, así como una adaptación del programa de acuerdo a necesidades y características de las Unidades de Medicina Familiar (u otra organización), llevando un seguimiento de sus etapas, para asegurar efectivamente un cambio favorable en la calidad de vida en el trabajo y como consecuencia en laproductividad

BIBLIOGRAFIA

1. AGUILAR, M. (1993). **Calidad de Vida en el Trabajo**. Tesina. ITAM: México.
2. **Alta Dirección** (1990). "Hacia un Estilo Mexicano de Calidad Total" Vol. 4. No 5 México
3. ALLAIRE, Y. FIRSIROTU, M E (1992) " Teorías sobre la Cultura Organizacional". en **Cultura organizacional**. Edit Legis Colombia
4. ALATORRE, C G (1991) **Psicología y Desarrollo Organizacional**. Tesina UNAM ENEP Iztacala México
5. BLAKE y MOUNTON (1973) **El Modelo de Cuadro Organizacional**. Edit Fondo Educativo Interamericano. S A E U A
6. BECKARD, R (1973) **Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos**. Edit Fondo Educativo Interamericano E U A
7. BENNIS, G W (1973) **Desarrollo Organizacional; su naturaleza, sus orígenes y perspectivas**. Edit Fondo Educativo Interamericano E U A
8. BRUNET, L (1987) **El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y Consecuencias**. Edit Trillas México
9. CASAS, P (1990) "Mucho más que un Simple Ambiente de Trabajo " Rev **Alta Dirección** Vol 2 No 3 México
10. CASTILLO, A Y OJEDA, M (1994) **Principios de Estadística no Paramétrica**. Edit Universidad Veracruzana México
11. CHIAVENATO, I (1979) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Edit Mc Graw-Hill México
12. CHIAVENATO, I (1985) **Administración de Recursos Humanos** Edit Mc Graw-Hill México
13. DANELL, J (1995) "El IMSS un enfermo que agoniza" Rev **Epoca; El IMSS en quiebra**. No 200 México
14. DAVIS, K. Y NEWSTRON, J M (1991) **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Edit Mc Graw-Hill. México
15. DESSLER, G (1991) **Administración de Recursos Humanos**. Edit Prentice Hall Hispanoamericana México
16. FERRER P. L (1990) **Guía Práctica de Desarrollo Organizacional**. Edit Trillas México
17. FORGUS, R (1989) **Percepción del Desarrollo Cognoscitivo**. Edit Trillas México

18. GIBSON, L. (1983). **Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso.** Edit. Interamericana: México.
19. **Hacia la reforma del sistema de salud: una propuesta estratégica.** Documentos para el análisis y la convergencia 12. Economía y salud Fundación Mexicana para la salud s/a
20. HACKMAN, J. R. y OLDHAM, R. (1969) **Motivation trough the design of work: test of theory organizational behavior and human performance.** Journal applied psychology, No. 60. E. U. A.
21. HACKMAN, J. R. y OLDHAM, R. (1969) **Motivation trough the design of work test of theory organizational behavior an human performance.** Journal applied psychology, 58 E. U. A.
22. HERRERA H. E. (1990) " **Diseño su Propia Estrategia de Productividad**" Rev Alta Dirección. Vol 2. No 4 México.
23. KAST, F. y ROSENWERG (1983) **Administración en las Organizaciones.** Edit Mc Graw Hill México
24. MARGULLIES, N. (1986) **Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología.** Edit Diana Mexico
25. MELLO, F. (1995) **Desarrollo Organizacional.** Edit Limusa Mexico
26. MERINO P. L. (1986) **Estudio del Clima Laboral de la Dirección Delegacional Monterrey.** Depto de estudios de personal Cuademo 2. Mexico
27. MICHEL, G. (1974) **Ecología de la Organización.** Edit Trillas Mexico
28. MORENO, M. Y CRUZ, N. (1995) "Las doce enfermedades del IMSS" Rev Epoca; " El IMSS en quiebra" No 20 Mexico
29. NOSNICK O. A. (1990) "Calidad una Revolución Cultural en la Empresa" Rev Alta Dirección. Vol 2. No 4 México
30. PALACINI ESPONDA, JAIME (1990) "Calidad de vida en el trabajo" Rev Alta Dirección. Vol. 2. No 4 México
31. PALAVICINI E. J. (1990) "La década de los 90 Hacia un Nuevo Paradigma" Rev Alta Dirección. Vol 1 No 3 México.
32. PALAVICINI E. J. (1990). "Calidad y productividad". Rev Alta Dirección Vol. 5 No 3 México.
33. ROJAS, S. (1981) **Guía para Realizar Investigaciones Sociales.** Editora UNAM: Mexico.
34. PADUA, J. (1982) **Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales.** Edit. Fondo de cultura económica México.

35. PARTIN. (1977) **Perspectivas del Desarrollo Organizacional.** Edit. Fondo Educativo Interamericano E.U.A.
- 36 **Parte de ti.** (1995) " **Organo de Comunicación para los Trabajadores del IMSS.**" Año 3. No 24 México
37. PINTO, R. (1992) **Proceso de Capacitación.** Edit Trillas México
- 38 **Redacción de Alta Dirección.** (1990) "Hacia un estilo mexicano de calidad total". Vol 4. No 5 México
- 39 RUIZ, V. (1992) **Constitución, Seguridad y Solidaridad IMSS.** No 4 Instituto Mexicano del Seguro Social México
- 40 SIKULA F. A. (1988) **Administración de Recursos Humanos.** Edit Limusa México
- 41 SIEGEL, S. (1978) **Estadística no Paramétrica.** Edit Trillas México
- 42 TURCOTTE, P. (1986) **Calidad de Vida en el Trabajo; antiestrés.** Edit Trillas Mexico
- 43 VARGAS R. V. (1990) "¿Como Crear un buen Clima Organizacional?" Rev Alta Dirección. Vol 1 No 3 México
- 44 WERTHER J. R (1986) **Dirección de Personal y Recursos Humanos.** Edit Mc Graw-Hill México
45. ZINSER O. P (1987) **Psicología experimental.** Edit McGraw Hill México



Estos reactivos tienen como finalidad analizar algunos elementos que determinan la Calidad de Vida en el Trabajo. Le pedimos sea honesto en sus respuestas; la información que usted proporcione será estrictamente confidencial.

DATOS GENERALES:

EDAD _____
U.M.F. _____

SEXO M F
CATEGORIA _____

ANTIGÜEDAD EN EL IMSS _____

PARTE I

Conteste cada pregunta marcando con una "X", el número que corresponda al enunciado que de una descripción exacta de su trabajo.

1. ¿Hasta qué punto su tarea requiere que trabaje en conjunto con otras personas (clientes y colegas de trabajo)?

1 ----- 2 -----
Muy poco, el tener relaciones con otras personas no es algo necesario para el cumplimiento de mi trabajo.

3 ----- 4 -----
Medianamente, las relaciones con otras personas son necesarias.

5 ----- 6 ----- 7 -----
Mucho, el tener relaciones con otras personas representa un elemento principal para el cumplimiento de mi trabajo.

2. ¿Hasta qué punto goza de autonomía en su trabajo? Es decir, ¿hasta qué punto su trabajo le permite decidir por sí mismo la manera como va a realizarlo en el cumplimiento de su tarea?

1 ----- 2 -----
Muy poco, el trabajo no me permite dar una opinión personal en lo que se refiere a como y cuando se debe realizar el trabajo.

3 ----- 4 -----
Autonomía mediana, muchas tareas están determinadas, sin embargo, puedo tomar algunas decisiones con respecto al trabajo.

5 ----- 6 ----- 7 -----
Mucho, el trabajo me otorga la responsabilidad casi total en lo que se refiere a cómo y cuando se debe realizar.

3. ¿Hasta qué punto su trabajo le permite participar en una función de de trabajo completa con un principio y un fin? ¿o únicamente en una pequeña parte de una función más importante que deben terminar otras personas o máquinas?

1 ----- 2 -----
Mi trabajo sólo representa una pequeña parte de una función más importante de trabajo, el resultado de mis actividades no se puede ver en el servicio final.

3 ----- 4 -----
Mi trabajo representa una parte mediana de una función de trabajo más importante, mi contribución se puede ver en el servicio final.

5 ----- 6 ----- 7 -----
Mi trabajo requiere la terminación de una función completa de trabajo, desde el principio hasta el fin, el resultado de mis actividades se puede ver con facilidad en el servicio final.

4. ¿Cuál es la extensión de su trabajo? es decir, ¿hasta qué punto su trabajo lo obliga a realizar la misma actividad rutinaria? ¿o hacer actividades diferentes?

1 ----- 2 -----
Muy poco; el trabajo me obliga a realizar sin cesar la misma actividad rutinaria.

3 ----- 4 -----
Variedad mediana.

5 ----- 6 ----- 7 -----
Mucho; el trabajo me obliga a realizar muchas tareas distintas y a hacer uso de una serie de habilidades.

5. En general, ¿cuál es la importancia o el significado de su trabajo? En otras palabras, ¿los resultados de su trabajo pueden afectar significativamente la vida o el bienestar de otras personas?

1 ----- 2 -----
Poco significativo; los resultados de mi trabajo presentan poca oportunidad de tener efectos importantes sobre otras personas.

3 ----- 4 -----
Medianamente significativo.

5 ----- 6 ----- 7 -----
Muy significativo; los resultados de mi trabajo pueden afectar notablemente a otras personas.

6. ¿Hasta qué punto sus superiores o sus colegas le hacen saber que usted cumple bien con su trabajo?

1 ----- 2 -----
Muy poco; casi nunca me hacen saber si mi cumplimiento es bueno.

3 ----- 4 -----
Medianamente, ocasionalmente me hacen saber, otras veces no.

5 ----- 6 ----- 7 -----
Mucho; mis superiores o mis colegas me hacen saber de manera continua si mi cumplimiento es bueno.

7. ¿El trabajo que realiza le proporciona por sí mismo información sobre su desempeño, para saber si cumple bien?

1 ----- 2 -----
Muy poco; podría seguir trabajando eternamente sin saber si esta bien mi desempeño.

3 ----- 4 -----
Medianamente, algunas veces el cumplimiento del trabajo me da información de mi desempeño pero otras veces no.

5 ----- 6 ----- 7 -----
Mucho; el trabajo continuamente me da información de mi desempeño.



PARTE II

Compare, hasta que punto cada enunciado, da una **descripción exacta de su trabajo**, y marque con una **"X"** el número que corresponda.

1. El trabajo me obliga a recurrir a un determinado número de habilidades.

1	2	3	4	5	6	7
Muy inexacto	Casi inexacto	Ligeramente inexacto	Dudoso	Ligeramente exacto	Casi exacto	Muy exacto

2. El trabajo requiere de mucha cooperación con otros trabajadores.

1	2	3	4	5	6	7
Muy inexacto	Casi inexacto	Ligeramente inexacto	Dudoso	Ligeramente exacto	Casi exacto	Muy exacto

3. El trabajo está ordenado de tal manera que no tengo oportunidad de hacer una función de trabajo completa desde el principio hasta el fin.

1	2	3	4	5	6	7
Muy inexacto	Casi inexacto	Ligeramente inexacto	Dudoso	Ligeramente exacto	Casi exacto	Muy exacto

4. El solo hecho de realizar el trabajo relacionado con mi tarea, continuamente me hace saber si esta bien hecho.

1	2	3	4	5	6	7
Muy inexacto	Casi inexacto	Ligeramente inexacto	Dudoso	Ligeramente exacto	Casi exacto	Muy exacto

5. El trabajo es demasiado sencillo y repetitivo.

1	2	3	4	5	6	7
Muy inexacto	Casi inexacto	Ligeramente inexacto	Dudoso	Ligeramente exacto	Casi exacto	Muy exacto

6. El trabajo lo puede realizar adecuadamente una sola persona sin necesidad de hablar o de checarlo con otras.

1	2	3	4	5	6	7
Muy inexacto	Casi inexacto	Ligeramente inexacto	Dudoso	Ligeramente exacto	Casi exacto	Muy exacto

7. Los superiores y los colegas casi nunca me proporcionan información sobre mi desempeño en la manera como cumplo con mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
Muy inexacto	Casi inexacto	Ligeramente inexacto	Dudoso	Ligeramente exacto	Casi exacto	Muy exacto

8. Este trabajo está considerado dentro de la categoría de los que pueden influir en muchas otras personas si se realiza más o menos bien.

1	2	3	4	5	6	7
Muy inexacto	Casi inexacto	Ligeramente inexacto	Dudoso	Ligeramente exacto	Casi exacto	Muy exacto

9. El trabajo no me permite tener iniciativa o una opinión personal en cuanto a la realización de mis actividades.

1	2	3	4	5	6	7
Muy inexacto	Casi inexacto	Ligeramente inexacto	Dudoso	Ligeramente exacto	Casi exacto	Muy exacto

10. Los supervisores me hacen saber con frecuencia si me desempeño bien en el cumplimiento de mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
Muy inexacto	Casi inexacto	Ligeramente inexacto	Dudoso	Ligeramente exacto	Casi exacto	Muy exacto

11. El trabajo me permite terminar totalmente las funciones que comenzo.

1	2	3	4	5	6	7
Muy inexacto	Casi inexacto	Ligeramente inexacto	Dudoso	Ligeramente exacto	Casi exacto	Muy exacto

12. El trabajo me da muy poco conocimiento para saber si mi desempeño es bueno.

1	2	3	4	5	6	7
Muy inexacto	Casi inexacto	Ligeramente inexacto	Dudoso	Ligeramente exacto	Casi exacto	Muy exacto

13. El trabajo me permite una independencia y una libertad considerables con respecto a la manera de realizarlo.

1	2	3	4	5	6	7
Muy inexacto	Casi inexacto	Ligeramente inexacto	Dudoso	Ligeramente exacto	Casi exacto	Muy exacto

14. El trabajo en si mismo tiene poca importancia comparado con otras actividades que se realizan en la U.M.F.

1	2	3	4	5	6	7
Muy inexacto	Casi inexacto	Ligeramente inexacto	Dudoso	Ligeramente exacto	Casi exacto	Muy exacto



PARTE III

¿Hasta que punto está usted de acuerdo con cada enunciado, comparándolo con su trabajo? Marque con una "X" el número que corresponda.

1. La opinión que tengo de mi mismo es positiva cuando cumplo bien con mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En total desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	En completo acuerdo

2. En general, me siento satisfecho con mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En total desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	En completo acuerdo

3. Experimento un gran sentido de satisfacción personal cuando cumplo bien con mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En total desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	En completo acuerdo

4. Con frecuencia sueño dejar mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En total desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	En completo acuerdo

5. Me siento mal e inconforme cuando me doy cuenta que soy mediocre en mi cumplimiento en mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En total desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	En completo acuerdo

6. Por lo general, me siento satisfecho con el tipo de tarea que realizo en este trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En total desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	En completo acuerdo

7. La forma como realizo el trabajo no influye de ninguna manera en mis sentimientos personales.

1	2	3	4	5	6	7
En total desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	En completo acuerdo

8. Recibo de mi jefe superior apoyo

1	2	3	4	5	6	7
En total desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	En completo acuerdo

9. Nivel de ingresos económicos son proporcionales a mi contribución con esa organización.

1	2	3	4	5	6	7
En total desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	En completo acuerdo

10. Nivel de seguridad que se me presenta para el futuro, dentro de esta organización.

1	2	3	4	5	6	7
En total desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	En completo acuerdo

11. Nivel de libertad de pensamiento y de acción que puedo ejercer en mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En total desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	En completo acuerdo

12. Posibilidad de ayudar a otras personas durante el trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En total desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	En completo acuerdo

13. Nivel de reto en mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En total desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	En completo acuerdo

14. Calidad general de la supervisión que recibo en el trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En total desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	En completo acuerdo



PARTE IV

De acuerdo con la siguiente escala, marque con una "X" el número en el que le gustaría tener presentes en su trabajo, las características de cada enunciado.

1. Un alto nivel de respeto y trato justo por parte de mi superior.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Me gustaría recibir muy poco		Me gustaría recibir medianamente			Me gustaría recibir mucho			Me gustaría recibir mucho más	

2. Un trabajo estimulante y pleno de desafíos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Me gustaría recibir muy poco		Me gustaría recibir medianamente			Me gustaría recibir mucho			Me gustaría recibir mucho más	

3. Oportunidad de dar opiniones y llevar a cabo una acción libre en mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Me gustaría recibir muy poco		Me gustaría recibir medianamente			Me gustaría recibir mucho			Me gustaría recibir mucho más	

4. Seguridad de un empleo superior.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Me gustaría recibir muy poco		Me gustaría recibir medianamente			Me gustaría recibir mucho			Me gustaría recibir mucho más	

5. Colegas muy amistosos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Me gustaría recibir muy poco		Me gustaría recibir medianamente			Me gustaría recibir mucho			Me gustaría recibir mucho más	

6. Posibilidad de aprender cosas nuevas en mi trabajo.

1 2
Me gustaria
recibir muy poco

3 4 5
Me gustaria recibir
medianamente

6 7 8
Me gustaria
recibir mucho

9 10
Me gustaria
recibir mucho mas

7. Un salario y beneficios marginales elevados.

1 2
Me gustaria
recibir muy poco

3 4 5
Me gustaria recibir
medianamente

6 7 8
Me gustaria
recibir mucho

9 10
Me gustaria
recibir mucho mas

8. Ocasiones de ser creativo e imaginativo en el trabajo.

1 2
Me gustaria
recibir muy poco

3 4 5
Me gustaria recibir
medianamente

6 7 8
Me gustaria
recibir mucho

9 10
Me gustaria
recibir mucho mas

9. Promociones rápidas.

1 2
Me gustaria
recibir muy poco

3 4 5
Me gustaria recibir
medianamente

6 7 8
Me gustaria
recibir mucho

9 10
Me gustaria
recibir mucho mas

10. Oportunidades de crecimiento y desarrollo personal en el trabajo.

1 2
Me gustaria
recibir muy poco

3 4 5
Me gustaria recibir
medianamente

6 7 8
Me gustaria
recibir mucho

9 10
Me gustaria
recibir mucho mas

11. Sentido de alto logro en el cumplimiento del trabajo.

1 2
Me gustaria
recibir muy poco

3 4 5
Me gustaria recibir
medianamente

6 7 8
Me gustaria
recibir mucho

9 10
Me gustaria
recibir mucho mas