

206  
2 es.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGIA

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

TESIS MAL COMPONIDA

**EL PSICOLOGO COMO AGENTE DE CAMBIO EN UN ORGANISMO  
DESCONCENTRADO**

**REPORTE LABORAL**

Que para obtener el título de

Licenciado en Psicología

Presenta:

Mirta Jacqueline Paz Gamero.

Director: Lic. José Ramón Silva Sánchez

FEBRERO, 1998.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

258865



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

A mi Madre agradezco sus afectuosos esfuerzos para educar una familia de ocho hijos y en todo momento darme su amor apoyo y comprensión en la vida.

Agradezco a mi fallecido Padre por su amor y Sabiduría que sigue apoyándome en mis tiempos difíciles.

A mi hija María José agradezco por ser fuente de inspiración y de satisfacción, y porque cada día que pasa me hace sentir más orgullosa de ella.

Agradezco a Rafael, por compartir la meta de desarrollar este trabajo conmigo.

Agradezco a cada uno de mis Hermanos, Luis, Minerva, Sandra, Gloria, Guadalupe, Mirsa, y Jorge Alberto, por comprender mis sentimientos y estimularme a alcanzar mejores logros.

Agradezco a mi profesor y amigo José Ramón Silva Sánchez cuya ayuda, brillante creativa y entusiasta guiaron este trabajo desde su concepción misma hasta su finalización.

Agradezco a mi Jefe José Luis Gléz López A. , por su apoyo incondicional por sus interesantes conversaciones y sus brillantes ideas con las que siempre me beneficié.

Agradezco al personal de SENEAM por compartir su vida laboral que originó la realización de este proyecto.

<b>INTRODUCCION</b>	
<b>ANTECEDENTES</b>	
<b>1. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL</b>	
1.1 EL PSICOLOGO Y EL TRABAJO .....	10
1.2 HOMBRE Y ORGANIZACIÓN .....	13
<b>2. ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS</b>	
2.1 CARACTERISTICAS DEL ESTUDIO DE LA BUROCRACIA .....	18
2.2 LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS ... ..	23
2.3 ORGANOS DESCONCENTRADOS .....	24
<b>3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	
3.1 DEFINICION, OBJETIVOS, Y VALORES DEL D.O. ....	25
3.2 EL PROCESO DE CAMBIO .....	28
3.3 TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO .....	42
<b>4. INTERVENCION</b>	
4.1 DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN EVALUADA .....	49
4.2 PROCEDIMIENTO .....	51
4.3 EVALUACION .....	57
4.4 ANALISIS .....	58
4.5 CONTRIBUCION ... ..	60
<b>REFERENCIAS</b>	

## INTRODUCCION

La participación del psicólogo en el ámbito laboral es una vez mas de suma importancia ya que es la persona idonea, que se ocupa de la comprensión del comportamiento humano, de sus motivaciones, de los efectos del hombre mismo y sobre la sociedad, de los desordenes de la personalidad que provocan alteraciones en su conducta y de la búsqueda de formas de control y solución de tales disfunciones.

De esta manera el psicólogo interviene en todas las esferas de la vida humana, individual ,social y laboral; y el efecto multiplicador del "que hacer" científico es evidente si consideramos que el hombre no puede desprenderse bajo circunstancia alguna, de su bagaje biológico, de personalidad, social y cultural. La psicología es así una ciencia biopsicosocial, pues el hombre es un sistema biopsicosocial (Nava,1968) .

y como consecuencia del desarrollo social particular a cada etapa del devenir histórico del hombre, van surgiendo necesidades específicas que exigen soluciones con este mismo carácter. Así, las problemáticas planteadas por el comportamiento del hombre en el trabajo, principal actividad humana, demandan atención departe de las ciencias del comportamiento.

La psicología ha respondido a tal demanda y su respuesta tomó cuerpo en el enfoque de la psicología del trabajo; donde nuestro objeto de estudio es el hombre y su "condición humana", esta es algo que le viene dado gracias a su vida y convivencia social.

Es curioso observar como siendo el trabajo una forma manifiesta de convivencia social, es el ambiente, las condiciones y los resultados, quienes han venido arrancando y reduciendo paulatinamente categoría humana al hombre, sobre todo en las organizaciones públicas donde uno de los calificativos mas comunes que reciben estas organizaciones (gubernamentales) es el de burócratas e ineficientes en el cumplimiento de sus funciones. las causas de su ineficiencia pueden ser múltiples, no obstante la mayoría de las veces la circunstancia que la genera es tan simple (aparentemente) como es el desconocimiento de los empleados respecto de lo que es y busca la institución donde laboran ,como de lo que se espera que el recurso humano realice ,aún cuando este

recurso carezca del conocimiento de Sistemas Organizacionales, normatividad, de objetivos ,de funciones específicas y búsqueda de mejora entre otras. por lo que es relevante la intervención del psicólogo generando instrumentos de medición psicológica que reflejen un diagnóstico verdadero de la problemática y que sirven de apoyo, para la intervención, evaluación, e implantación de una herramienta administrativa; como es un Manual de Operación que es una guía que contiene información para subsanar la carencia antes mencionada y con ello darse el cambio conductual en los trabajadores.

En ese sentido en la Unidad de Organización y Métodos de SENEAM (órgano desconcentrado de la S.C.T.) se detectó que el servicio no era desempeñado con las características requeridas y los procesos eran complejos y desconocidos por el personal, existiendo duplicación de funciones, desconocimiento total del objetivo de la organización y del puesto, así como procesos aislados en donde no se tenía la visión de que en un proceso se involucran los diferentes recursos existentes en una organización, lo que repercutía en una *deficiente coordinación, comunicación y desempeño*, razón por la cual se intervino aplicando el Desarrollo Organizacional (D.O.) y con una detección de necesidades de información de sistemas organizacionales ubicados a la Institución por medio de un cuestionario y entrevista que reflejó la necesidad de los trabajadores y que posteriormente provocó la inmediata intervención a fin de que en los empleados se diera el cambio y lograran ubicar, comprender y conocer los procesos específicos identificando sus funciones y objetivos organizacionales y por lo tanto dar cumplimiento a la función que como psicólogo me fue encomendada en cuanto analizar, evaluar y promover el cambio en los recursos humanos de la institución y conjuntamente desarrollar la especialización aumentando la producción y fungiendo como habilitador en materia psicológica y administrativa en todos los niveles del organismo.

## ANTECEDENTES

La mayor parte de los estudios realizados acerca del cambio en la organización se han enfocado hacia el trabajo que se realiza en empresas cuya razón de ser es, esencialmente, la producción de capital, es decir, del llamado sector privado. En contraposición con ello pocos son los trabajos dedicados al estudio del trabajo en las organizaciones del gobierno federal, también denominado sector público.

Creo de vital importancia abordar éste último renglón pues, debido a una serie de factores de índole, principalmente, económica y política, la innovación y control del estado sobre la economía de nuestro país es cada día más importante, haciendo ingresar dentro de su estilo y políticas de administración y dirección a un número de personas cada vez mayor.

No tendría, quizá que hacer esta clasificación de las organizaciones en dos tipos, si las características que revisten al trabajo en unas y otras no fueran tan distintas

Estas características responden a dos diferencias básicas entre las empresas de uno y otro sector: la primera se refiere a la finalidad de su existencia y la segunda a la estructura de organización que aquella produce y requiere. Una y otra matizan al trabajo del sector público y sus relaciones, con tintes que determinan para el hombre un tratamiento aparte.

Relacionado a los objetivos de las organizaciones del estado pueden señalarse dos. uno (general) es el que se deriva de la función general del estado que consiste en la administración de los bienes de la nación; el segundo, la producción de los servicios asociados con dicha función, educación, salud, vías de comunicación, alumbrado, y agua, entre otros (cabe señalar que dentro de las empresas del estado se encuentran además, organismos desconcentrados y descentralizados, fideicomisos y empresas de participación estatal minoritaria y mayoritaria, productoras de bienes de capital y mercancías corrientes que, sin embargo, caen dentro de la misma clasificación general debido a que su estructura organizativa responde a las políticas de organización del estado).

La segunda de las dos diferencias básicas señaladas, es la estructura de organización cuyo patrón general es, en el estado, el sistema burocrático de organización.

Con esto no quiero decir que dicho sistema sea privativo del sector público, de ninguna manera, pues el sistema de organización de una empresa no sólo está determinado por sus objetivos sino también por su magnitud y grado de expansión entre otros factores. Sin embargo, es en el estado donde el sistema burocrático de organización se encuentra más desarrollado debido principalmente a las condiciones determinadas por sus funciones y objetivos como por la extensión de sus actividades, la magnitud de sus empresas y el número de personas que emplea

Uno de los objetivos de este trabajo es hablar del Desarrollo Organizacional, como uno de los medios más idóneos para enfrentar el ritmo acelerado de cambios que caracteriza al mundo actual en lo que respecta al trabajo.

Al referirse al Desarrollo organizacional no es posible hablar de cambio sin atender al sistema de organización de la empresa en cuestión, pues constituye uno de los principales factores que determinan la vida de la organización, sus políticas, su cultura, las relaciones entre los subsistemas que lo componen, las relaciones interpersonales de sus empleados, sus motivaciones, sus conflictos y por todo ello su eficiencia.

De esta manera, al referirme al Desarrollo Organizacional en el sector público, es conveniente analizar de manera general las características principales del sistema de organización burocrático, para así proponer estrategias de intervención con posibilidades de aplicación para las empresas de dicho sector.

Finalmente las mejoras en el desempeño, provenientes de trabajos de desarrollo organizacional necesitan apoyarse en cambios acertados en los subsistemas de valoración remuneración, adiestramiento, empleo de personas idóneas, funciones y procesos efectivos, tareas y comunicaciones que todos estos se encuentran inmersos en un sistema de información organizacional, y a la vez dentro del complejo total de los Recursos Humanos.

La implicación que ha tenido el Desarrollo Organizacional en el Exterior y en México ha sido muy importante y extensa; son varios los países donde se aplica y muchas las organizaciones extranjeras, que buscan fundamentalmente el aprove-

chamamiento de todos sus recursos humanos, para lograr sus objetivos de incrementar la productividad de la empresa y el bienestar de su personal, así como organizar el trabajo, el ambiente de trabajo, los sistemas de comunicación y las relaciones de la gente, para que el bienestar personal, el desarrollo y crecimiento y la satisfacción sean significativamente alcanzados en el trabajo

Algunos autores que aportaron y están relacionados con el Desarrollo Organizacional son; Kurt Lewin que dio el enfoque que hizo surgir al Desarrollo Organizacional y que empezó con la psicología social en la década de los cincuentas y fue perfilándose hacia una psicología y una sociología organizacional con Likert, Argyris, Katz, Kahn y por supuesto Mc. Gregor; después se unieron Tannenbaum, Ferguson, Bradford, Davis, Burke, entre muchos otros.

Estos autores recogen las aportaciones de varios autores con el fin de crear una mejor. Como fue la teoría Burocrática de Max Weber en 1922, los postulados innovadores de Taylor que empezó a abrir caminos para mejorar la producción, desde un punto de vista científico; también, se recogen las ideas de Elton Mayo con su teoría de las Relaciones Humanas, que consideró el aspecto social como determinante en cualquier organización; entre algunas de las muchas teorías que se retomaron para originar el Desarrollo Organizacional

En México el Desarrollo Organizacional llegó como consecuencia de la crisis en la que se encontraban las empresas, además que era un avance nada despreciativo que podía incrementar la producción, como también por la necesidad que tenían las empresas más modernas de México y las norteamericanas radicadas en el país, de actualizarse.

Las empresas pioneras del Desarrollo Organizacional en México son Hylsa y la Tabacalera del grupo American-British Tobacco y Procter & Gamble de México, S.A. de C.V. Otras que impulsaron y que solicitaron los servicios del Desarrollo Organizacional fueron; Cydsa, Vitro, Gamesa, Conductores Monterrey, Cervecería Cuauhtemóc, Graforegía, Alfa, Desc, Seguros La Comercial, Ford, G. M., Renault y Teléfonos de México que desde hace 9 años utiliza el Desarrollo Organizacional, actualmente su gerencia de Desarrollo Organizacional tiene a 38 personas como consultores externos.

La primera firma mexicana que comenzó a ofrecer servicios profesionales de Desarrollo Organizacional fue DANDO, S.A. y en 1985 el Instituto Mexicano de ejecutivos en Finanzas, A.C. pidió sus servicios, realizando el primer seminario público en Acapulco sobre el tema Desarrollo Organizacional.

Después, Arthur Shedlin de U.C.L.A. fue contratado por el Instituto para administración Científica de Empresas, creado por Coparmex para hablar sobre el Desarrollo Organizacional.

En la década de los 70,s se dio a conocer el Desarrollo Organizacional, pero como aún era nuevo se cometieron errores que motivaron un rechazo.

En la ciudad de Monterrey donde se encuentran algunas de las empresas nacionales más importantes de México surgió el primer programa institucional de Desarrollo Organizacional (D.O.) dentro de una empresa mexicana; también fue la primera ciudad que solicitó los servicios de consultores norteamericanos de D.O.; además se estableció por primera vez en México la maestría en D.O. en la Universidad de Monterrey (U. de M.), algunos de esos estudiantes para mejorar su especialidad fueron a los E. U. ; por último, surgió la agrupación más importante de profesionales de D. O. en México, PRODO, A.C.

Paralelamente, el interés de algunos estudiosos en la materia los llevó a realizar investigaciones empíricas sobre procesos organizacionales, tal es el caso de Darvelio Castaño A. , quien entre 1971 y 1978 realizó una investigación en 36 empresas industriales financieras y de servicios enfocada a la revisión de sus esquemas organizacionales y problemas derivados. Encontró que el 90% de las organizaciones el principal problema fue la falta de planeación, desde la ausencia de políticas, metas y objetivos de la organización hasta el desconocimiento de los fines del trabajo mismo.

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 surgió en 1980. Manteniendo nexos con los exalumnos de la U. de M. y, una agrupación homóloga de Venezuela.

Para la década de los 80,s surgieron consultores independientes y comenzó un movimiento organizado para impulsar el D.O., ya que esos años se contaba con las prime-

ras generaciones de especialistas de D.O. La segunda generación realiza el cuarto Congreso Internacional de D.O. en marzo de 1985, en Oaxtepec, Morelos; asistiendo 350 simpatizantes del D.O. Ese congreso es considerado el movimiento más importante en la historia del D.O. en México.

En el Congreso se presentaron 23 experiencias que van de la artesanía a la alta tecnología. Los trabajos fueron: 13 de grandes grupos industriales, 3 cooperativas industriales, 1 agrupación de pequeños empresarios, 1 organización de artesanos, 2 organizaciones de servicios y 3 sistemas sociales autogestionarios. Las experiencias provenían: 15 de México; de E. U., Costa Rica, Venezuela, España, Israel y Yugoslavia con uno.

## 1.PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

### 1.1 EL PSICOLOGO Y EL TRABAJO

La psicología es una ciencia biopsicosocial (Nava,1968) que se preocupa de dar respuesta a todas las exigencias del hombre, como consecuencia del desarrollo social y de sus necesidades particulares, siendo una de estas el ser productivo, sociable y como resultado el pertenecer a una organización. Así la psicología del trabajo ha venido dando respuesta a estas y otras necesidades del hombre en su entorno laboral, no era, sin embargo este el nombre adecuado para esta orientación de la psicología, pues nuestra labor trasciende la categoría conceptual o social "trabajo", para situarse en el estudio analítico de las formas de organización que asume el hombre para producir los bienes y servicios que su sociedad requiere, y de los procesos psicosociales que producen tales formas de organización a nivel individual y grupal. En la actualidad se denomina "Psicología Organizacional".

Ocupada en otros muchos aspectos del comportamiento humano la psicología no intervino directamente sobre los ambientes laborales en sí mismos sino hasta hace relativamente poco tiempo, en la segunda década de este siglo con los trabajos de Hugo Munterberg (*Psychology and Industrial Efficiency*, 1913).

Nuestro trabajo como ya se mencionó anteriormente es el hombre y su "condición humana", esta aseveración es un producto de muchos procesos, a nivel mundial como son los grandes cambios tecnológicos que produjeron la sociedad industrial que conocemos, cuyo afán existencial exige condiciones especiales para su desarrollo, ya que funciona como un principio orientador del carácter mercantil del hombre actual; se puede decir con carácter enajenado. Como lo mencionó Fromm ".....adorador irracional y dependiente de la obra de sus propias manos".

Algunos autores han afirmado que los problemas sociales del hombre tienen su origen en la estructura del sistema, es decir, en la mala distribución de la riqueza, es posible Sin embargo el compromiso del psicólogo no le permite esperar la modificación de la estructura total para solucionar los problemas. Nadie niega la importancia de ese factor, pero vivimos una realidad y hemos de enfrentarla objetivamente y dar una salida a

los conflictos sociales, proponiendo y aplicando soluciones que intenten devolver al hombre una buena condición humana,(Bagú,1972).

Esta afirmación que aunque se escucha algo cruda es la realidad por la que atraviesa el país en que vivimos (México), en que particularmente atraviesa por la crisis económica probablemente más grave de su historia. Es a pesar de todo, conveniente aclarar que, sin dejar de ser importante el factor económico, los conflictos y problemas en el trabajo son originados por otras condiciones. Ya decía Taylor que los motivos tienden a monetizarse. Si observamos, casi siempre las insatisfacciones se traducen en demandas salariales. Estas muy probablemente tengan un componente real, pero es innegable que nuestras sociedades han enseñado a sus integrantes que el dinero es la clave de la satisfacción, las frecuentes demandas salariales (independientemente de deberse a factores de carácter inflacionario) pueden quizá ser interpretadas (en su satisfacción) como elementos compensadores de otras condiciones insatisfactorias, prueba de ello es que tales demandas se producen en todos los sectores, estén bien o mal pagados. Brown reporta al respecto que entre las conclusiones de los estudios de Elton Mayo está la evidencia de que: "las quejas no son siempre declaraciones objetivas de hechos (Freud por supuesto ya lo había descubierto) sino que a menudo son manifestaciones de trastornos más profundos".

Antes de pasar a hablar de los problemas laborales actuales en forma directa, es conveniente revisar el desarrollo de las teorías que han existido en el enfoque de la psicología industrial, de tal manera que logremos obtener una configuración global de las relaciones entre cada etapa en el desarrollo de las formas de organización laboral y su correspondiente concepción del trabajo.

Lewis Mumford en su obra "technics and civiltation" divide la historia del trabajo en tres grandes etapas: etapa eotécnica, correspondiente al periodo medieval; etapa paleotécnica, correspondiente a la época de la revolución industrial y etapa neotécnica, que abarca la era industrial y postindustrial que hoy vivimos. En cada una de ellas el trabajo asumió una organización diferente. Desde luego estas diferencias obedecen a que en cada una de dichas etapas los recursos y las materias primas, así como el nivel de producción requerido eran distintos. Debemos considerar además que el modo de pro-

ducción particular a cada etapa del devenir histórico del hombre, ha impulsado formas determinadas de organización del trabajo

El arribo del capitalismo trajo consigo una inmensa compulsión hacia la producción, que hasta hoy subsiste de manera creciente. Es importante señalarlo pues la base de la reproducción del capital, la plusvalía crece con la productividad.

La producción del capital y la compulsión hacia la producción constituyen los principales factores que originan el problema actual hombre-trabajo o mejor dicho trabajo-hombre. Cabe aquí una reflexión que retomaremos mas adelante en forma mas profunda. A estas alturas de desarrollo histórico -social el trabajo aparece como un factor de conflicto interno, cuando en origen y esencia es un factor satisfactorio y de realización humana. Lo que sucede es que la tremenda frustración provocada por un ambiente que no motiva, que es monótono, agresivo, e inquisitorio, parece convertirse en una característica inherente al trabajo en sí mismo, evidentemente esto no es cierto. Puede demostrarse si contemplamos el hecho de que más del 60% de personas que se jubilan inician nuevos trabajos (Brown,1982). Los trabajadores llegan a darse cuenta que los problemas que le afectan no son originados por las tareas ni por el sitio o condiciones físicas en que se desempeñan (este último puede ser un factor pero no el único ni el mas determinante) sino por las personas que dirigen el trabajo (estilo de dirección) así como la falta de sistemas de información organizacional, que en un momento dado lo usufructúan en lugar de organizarlo

## 1.2 HOMBRE Y ORGANIZACIÓN

En la segunda década del siglo Frederick Wilslow Taylor concluía su famosa teoría de la administración científica, vale decir que la creó sobre bases meramente empíricas.

Taylor creía que la ineficiencia en el trabajo tenía un costo muy alto (lo cual es cierto) y por ello pensaba que el hombre debería ser dirigido y controlado para lograr un máximo de eficiencia y producción, a través de la intensificación del trabajo y la división técnica del mismo.

Centrarse en la producción como esencia del trabajo es uno de los factores que condujo a la automatización del proceso y con ello del hombre mismo; una concepción que le colocó en el nivel de máquina y produjo una reacción negativa por parte de los trabajadores y de los patrones hacia los nuevos métodos. En los trabajadores por no sólo comprender la condición en que los colocaban sino por creer que tales métodos sólo beneficiaban a los patrones. Estos por su parte creyeron que originaban gastos muy altos e innecesarios.

Medir el tiempo máximo necesario para ejecutar una tarea y calcular los movimientos precisos para hacerlo trae mayor eficiencia y menores costos al estandarizar y uniformar el proceso de trabajo; ya que eleva la productividad con menos hombres.

La faceta negativa de las aportaciones de Taylor no se hizo difícil de percibir. Los trabajadores los identificaron como explotación. Taylor opinaba que todo empleado deberá tener presente en todo momento, que una fábrica existe en primera y última instancia con el propósito de pagar dividendos a sus propietarios.

Es evidente que los métodos de Taylor pueden ser considerados como lo que podríamos llamar un paternalismo inhumano, pues se consideraba al hombre como incapaz de asumir compromiso y responsabilidad; como un sujeto a quien había que guiar en todo momento.

Ante la premisa de la producción y eficiencia como fines del trabajo y del dinero como motivo principal del trabajo del hombre, la administración científica partió de tres principios básicos.

- 1) Selección de los mejores hombres para el trabajo.

2) Instrucción en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo.

3) Concesión de incentivos en la forma de salarios más altos para los mejores trabajadores. (Brown, )

Todavía dentro de esta etapa surgió el enfoque que hoy conocemos como "administración clásica". Pueden mencionarse como sus principales representantes a Henry Fayol, Max Weber y Koontz y O. Donnell.

Su enfoque parte de la teoría llamada del "hombre económico" ellos retomaron el principio postulado por Adam Smith acerca de que el principal motivo del hombre era el dinero, que vive y trabaja para obtenerlo. Por ello plantearon que un modelo administrativo basado en un sistema de incentivo daría grandes resultados. Pagar salarios en función del puesto y al actividad, y gratificar mediante comisiones y sobresueldos era la política central de este modelo.

Entre sus principales aportaciones se cuenta el hecho de haber concebido a la organización como una estructura jerarquizada; ante algún problema bastaba con cambiar la estructura (reorganizar el sistema de tareas) y esperar resultados.

Como una reacción a la administración científica y a la teoría del hombre económico, sobrevino un nuevo enfoque al que bien puede llamársele de "relaciones humanas". Uno de sus principales representantes es Tannenbaum. Este fue uno de los primeros teóricos que sostuvo que el hombre no necesitaba guía alguna y que si aparecían problemas laborales, eran debidos a las malas condiciones de trabajo y al sistema autoritario que destruía el ambiente social y era causa de las malas relaciones interpersonales.

Tannenbaum planteó que en el trabajo no se requerían líderes sino moderadores. No líderes sino coordinadores; supuso que la existencia de la organización formal era en parte un origen de conflictos.

La administración clásica reaccionó diciendo que lo que Tannenbaum proponía recibía el nombre de "libertinaje".

A esta etapa de reacción a las teorías clásicas que enfatizan al hombre como centro de atracción organizacional, bien podría llamársele "hombre sin organización".

Otro intento de desarrollo organizacional más equilibrado surge de la obra de Elton Mayo. Son muy conocidas sus investigaciones experimentales de los años veintes y treintas. Que echaron por tierra los supuestos en los que se basaban los primeros trabajos de psicología industrial.

No cabe duda que las malas condiciones ambientales provocan ineficiencia, ni que los análisis de tiempos y movimientos evitan fatiga al eliminar movimientos ineficaces; sin embargo estas afirmaciones provenían del estudio del hombre como elemento aislado y no resolvían -ni siquiera- la totalidad de los problemas planteados por la industria.

Los estudios de Mayo vendrían a demostrar que "el grupo " primario, más que el individuo aislado, representa la unidad de observación y atención en los intentos por mejorar eficacia y eficiencia pues su formación es natural y es sede de la guía y fuerza de las acciones de quienes a él pertenecen. Por otra parte Brown ha planteado que "...además de producir artículos, el trabajo y la industria deben llenar una función social; la motivación adecuada es más importante que cualquiera otra condición".

Stuart Chase, en su obra "Men at Work", afirma respecto a los estudios de Hawthorne que "... fueron estos los primeros en poner al descubierto que una fábrica, que cualquier centro de trabajo, realiza dos importantes funciones: la económica, que produce bienes, y la social, que crea, promueve y distribuye satisfacciones humanas entre los que cobija bajo su techo".

Otro de los principales hallazgos de Mayo fue que ningún agregado de personas puede existir sin que se formen grupos informales y se destaquen líderes naturales. Y como dice Brown: "...no sólo es estúpido sino fútil tratar de deshacer esos grupos".

El enfoque de la psicología industrial contemporánea se puede considerar que surge con Douglas Mc Gregor quien hacia 1960 plantea sus famosas teorías "X", "Y". Mediante ellas propuso el enfoque humano que la "la gerencia" debía sostener.

En la teoría "Y" plantea que el hombre no rehuye la responsabilidad, como pretendiase en otras épocas, todo lo contrario: la busca. El hombre no es, por naturaleza, pasivo e indiferente a las necesidades de la organización; la experiencia le ha tornado así. Por ello, la misión central de la gerencia (dirección) es arreglar las condiciones organizacionales y los métodos de operación y trabajo, de tal manera que el personal pueda

alcanzar de mejor manera sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Mc Gregor planteaba que el secreto de la conciliación de los objetivos individuales con los de la organización, reside en facilitar la satisfacción de ciertas necesidades humanas de orden superior, que sólo aparecen cuando las necesidades primarias están razonablemente satisfechas: seguridad y autorealización.

Estos fueron los primeros pasos hacia una teoría "hombre-organización". Vendrían aún tres enfoques muy importantes en la búsqueda de un auténtico desarrollo global de la organización que tomase en cuenta el factor humano.

Puede decirse que la psicología organizacional surge con Katz quien hacia 1965 es de los primeros en hablar de la empresa como sistema total, en el que el hombre es uno de los principales elementos y constituye en sí mismo la guía que, cuando sus objetivos a los de la organización pone al sistema en posibilidad de óptimo funcionamiento.

Con Katz aparece la administración por objetivos como una consecuencia lógica de la aplicación de la teoría sistémica. Antes de estas concepciones, la administración era un fin en sí misma; con la psicología organizacional se transforma en un medio, en un elemento que sugiere el preestablecimiento de objetivos y, después los canales y medios para llegar a su consecución sin descuidar las necesidades humanas.

La psicología moderna tuvo su aportación a la resolución de los problemas del trabajo, en la obra de Edgard Shein. El ha sostenido que la etapa principal del proceso administrativo es la planeación; la combinación de una estructura participativa con la planeación como función de los resultados, implica la apertura del sistema: un sistema abierto que atiende en forma permanente al cambio, es la base del éxito organizacional.

## 2. ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS

### 2.1 CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO DE LA BUROCRACIA

Son de acuerdo con Weber, las funciones administrativas las que dan origen a la burocracia, el estado administra los bienes de la nación y de entre sus agentes destaca el personal del gobierno, que es el núcleo fundamental de la burocracia federal.

En general puede definirse a la burocracia del estado como "una categoría formada por el conjunto de trabajadores y empleados del gobierno que desempeñan actividades de dirección y administración y que reciben su ingreso por una transferencia de excedentes de la estructura económica al sector público principalmente a través de impuestos".

Dicho de otra manera, el trabajo realizado por la burocracia del estado no le permite crear y repartirse sus propios excedentes como sucede en la empresa privada cuyo objetivo es la producción y reproducción de capital. Así, siendo que su trabajo se paga con ingresos desplazados del capital productivo y que no se reintegran al proceso capitalista sino se gastan en dicho pago, la burocracia esta formada por trabajadores asalariados que no son productivos.

De acuerdo con Marx, es productivo aquél trabajo que produzca plusvalía de manera directa, por lo tanto, un trabajador es productivo cuando realiza un trabajo que se representa en mercancías. De esta manera, el burócrata aparece como asalariado pero no-productivo; para efectos de éste somero análisis hay que aclarar que no se emplea un criterio de utilidad o materialidad de los productos de trabajo sino la relación socioeconómica a que éste se halla sometido, pues el trabajador del estado produce bienes de uso, como la educación, la salud, la atención entre otros es decir, no es que realicen un trabajo inútil por no producir plusvalía, sino que simplemente su función es *administrativa, de dirección, de control, política o auxiliar* a estas funciones, parte de proceso. Pero aquí hay que considerar algo muy importante; aunque en el análisis económico se demuestra que no es así, el burócrata del estado "se siente improductivo"; en el proceso social y debido a la ineficiencia provocada por el propio sistema, y manifiesta en sus actividades, se le ha señalado a cada paso, un tanto peor si sus tareas implican el trato con el público. Por otra parte y en la realidad, el burócrata no siempre

puede ver un producto concreto de su trabajo como puede hacer cualquier trabajador de una empresa armadora de automóviles o fabricante de zapatos, ello le produce una inevitable sensación de que su trabajo es inútil. Esto, más que los desmesurados intentos de parte de las autoridades para conseguir motivar a sus empleados, es lo que provoca que la burocracia del estado se vea a sí misma como bloque ante el resto de la sociedad y que convierta su posible aversión por su condición, en un “orgullo de gremio” que es positivamente reforzado por todas las concesiones laborales que le otorga el sistema y que le colocan frente al resto de la sociedad en una situación especial, aún cuando no es más que un truco compensatorio, pero que funciona y le consuela (de no recibir “reparto de utilidades”) aunque, de manera interna, sigue afectando su interés, su motivación, su esfuerzo y su eficiencia.

### **Rasgos de la personalidad burocrática.**

Al concebir como limitados los enfoques que sobre la burocracia se han desarrollado desde la época de la administración científica, Crozier ha planteado que, inmerso de una organización el hombre no sólo es una fuerza de trabajo, no sólo es un “corazón”, es también una cabeza, un intelecto, una estrategia. Los grupos y los individuos desarrollan estrategias de acción que mantienen en la medida en que constituyen un instrumento eficaz en su lucha por conservar su independencia, su libertad de acción, su poder.

Es posible identificar cuatro principales estrategias o rasgos que identifican la personalidad burocrática:

- a) **Retirada.**
- b) **Rebelión.**
- c) **Sumisión.**
- d) **Innovación.**

**Retirada y Rebelión:** Es importante señalar que la impersonalidad del trabajo en el sistema burocrático deviene en la falta de reconocimiento del esfuerzo individual, pues no es posible identificarlo.

Es lógico que el individuo que sabe de antemano que no puede esperar recompensas proporcionales a su esfuerzo, reaccione disminuyendo éste y dando de sí mismo sólo lo indispensable. Además, la participación es peligrosa para la seguridad del individuo en la organización; en la burocracia es más fácil preservar la independencia cuando el individuo se mantiene al margen de la responsabilidad de decidir que cuando participa, el individuo o grupo que discute es descubierto, se liga al proceso gracias a su colaboración y es enseguida más vulnerable a las presiones de la autoridad. La retirada es ya una rebelión; la impersonalidad característica del trabajo en la burocracia determina que el esfuerzo individual no se ha tomado en cuenta y que, por lo tanto, los subordinados no obtengan ninguna ventaja si participan ni arriesguen gran cosa si no lo hacen. Es curioso la prescripción específica de roles, la división y delimitación técnica del trabajo y la proliferación y extensión del desarrollo de reglas producen que los miembros de la organización sometidos a ellas (personal de base o escalafón) se vean, a la vez, protegidos respecto de la presión de sus superiores tanto como de sus subordinados, si los tienen. Al tiempo, esto va a desarrollar en el burócrata, simpatía por las reglas; esto, que podría parecer sumisión, es en realidad una rebelión, pues provocará una fuerte reacción de parte de los empleados ante el más mínimo intento de introducir un cambio (por leve que éste sea) que altere la atmósfera pasiva y segura de la rutina e inercia del trabajo. Es evidente que esta protección significa aislamiento y tiene dos importantes consecuencias: por una parte anula toda iniciativa y por otra, libera al individuo de todo vínculo personal, no se siente presionado (aunque lo presionen), no teme a nadie y desarrolla "controles" sobre su trabajo difíciles de detectar y disolver, si (como ocurre generalmente) son negativos. Es fácil comprender que con este tipo de relaciones humanas, se pierde cualquier posible valor afectivo entre superiores y subordinados.

Hay que decir que la rebelión puede adoptar muchas otras formas; desde los conflictos abiertos entre supervisores y subordinados que son, por cierto, mal vistos por el grupo en general pues desatan olas de vigilancias estrechas y/o producen la pérdida de ciertos privilegios permitidos, pasando por la lentitud, o la remisión de las actividades al mínimo exigido; cada grupo adoptará una u otra forma según su condición dentro de la

organización. A veces la actitud rebelde de algunos miembros encontrará oposición por parte del resto del grupo, mientras otras la actitud sumisa o cooperativa causará la misma oposición, produciendo incluso sanciones de parte de grupo informal.

**La sumisión abierta** es otra de las actitudes más generalizadas en la burocracia. Es diferente del sometimiento pues mientras éste se da por la acción de la fuerza, la sumisión aparece como una estrategia por lo que el individuo hace aparecer su conducta y personalidad como identificadas con las de la persona que tiene considerablemente más poder. En efecto, no es ilógico suponer que personas o grupos sin poder pretendan establecer alianzas con las fuentes de éste, pues con ello, aunque de manera informal y ante los demás lo adquieren (y de hecho disponen de él) al obtener o conseguir determinados beneficios y privilegios, ganándose desde luego también, el desprestigio ante el resto de la organización.

Por último tenemos **la actitud innovadora**. Esta actitud, asumida por muy pocos, constituye sin embargo uno de los últimos recursos de individuo, para obtener autosatisfacción y realización de las motivaciones personales en el ambiente burocrático. Desafortunadamente este rol no interesa más que a una minoría pues muy rara vez tiene consecuencias; las oportunidades de cambio sólo se presentan para "los de arriba". La posibilidad de adaptar e innovar está en realidad reservada para el experto, que ocupan posiciones privilegiadas, o para las altas esferas de autoridad, que al hacerlo adquieren más status, poder y beneficios. Así, la inaccesibilidad a la innovación va a producir, con el paso del tiempo, su desaparición en las esferas más bajas.

Es muy importante señalar que esto sucede, aún en el trabajo intelectual. En este terreno la posibilidad de creatividad e innovación es grande y de hecho se da, sin embargo, mientras la innovación no se halle en consonancia con las políticas establecidas, no habrá lugar para ella: es un hecho que el fin se desplaza para transformar al control en un objetivo en sí mismo, pues el control es una "forma" del poder.

De este breve análisis de las actitudes y estrategias más comunes producidas por el sistema burocrático, puede obtenerse una importante conclusión. Los miembros de una organización burocrática parecen adoptar actitudes ambiguas; por un lado quieren participar adquiriendo con ello mayor control sobre el proceso de trabajo, por otra parte,

no quieren participar pues temen, con ello, perder autonomía, ser más fiscalizados, adquirir mayor responsabilidad, el medio los ha hecho así. Argyris y Tannenbaum han planteado que debido al proceso burocrático al que se ve sometido, todo miembro de una organización va reafirmando su " contrato psicológico" con ésta, y cualquier cambio que implique una responsabilidad mayor, es mal visto; la participación llega a ser percibida como símbolo de presión, como lo ha planteado Tannenbaum, se comprende el interés del subordinado en refugiarse en la apatía.

Con esto no se pretende volver a los argumentos de la época de la administración científica y *contradecir a Mc Gregor diciendo que el hombre es un ser que elude por naturaleza la responsabilidad*; más bien se plantea que insertos en el ambiente rígido, impersonal, normativizado y mecánico, impuesto por el sistema burocrático, los empleados tratarán de negociar su participación y no van a otorgarla sin recibir una contrapartida sustancial.

## 2.2 LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS

Es difícil elaborar una tipología general de las características de la organización burocrática, pues aunque hay una serie de principios y rasgos que aparecen en la mayoría de las empresas con ese modelo de organización, son muchas las variables que hacen de cada una, un caso especial; realmente la naturaleza del trabajo y la cultura de la organización constituyen las determinantes principales a la dinámica organizacional aun en empresas bajo un mismo régimen.

En el apartado anterior se señalaron ya los fenómenos que aparecen en el proceso de la burocratización. Esta tendencia a la burocratización, caracterizada principalmente por rigidez, desplazamiento de los fines, impersonalización, entre otras, puede producirse en todo tipo de empresas y, sin embargo, se encuentra ampliamente desarrollada en las instituciones del estado. La rigidez de la estructura política, y organizativa, y de los patrones de dirección y control de las instituciones del estado, provocan que una débil disposición al cambio de parte de éstas como se ha visto, en este tipo de instituciones se realizan solamente los cambios estrictamente necesarios para la supervivencia del sistema (sin hablar de la calidad de su eficiencia). El desarrollo armónico de la organización, demanda cambios que promuevan un intercambio adaptativo entre el sistema y el ambiente.

La organización en las instituciones del estado, esta basada en la función, sólo que de manera abstracta, es decir, sin considerar las necesidades planteadas por el resto de los elementos que conforman al sistema.

Como ha dicho Bennis, "La fuerza de la burocracia reside en su capacidad para tratar con eficiencia lo que es rutinario y previsible". No obstante, la creciente complejidad de las funciones, actividades y demandas del ambiente, por las que existe una organización, ya no permite estructuras inflexibles regidas por la normatividad.

La mayor parte de las disfunciones de las organizaciones del estado, léase lentitud, ausentismo, deficiencias en los servicios, entre otras, son producto de una falta de cooperación de parte de los trabajadores y empleados; sin embargo, tales deficiencias en el desempeño no son sino una consecuencia de los conflictos humanos causados por la impersonalización producto, a su vez, de la excesiva rigidez, la normatividad y la pre-

tendidamente ideal racionalización; como ha dicho (Merton, 1975) “las disfunciones aparecen como resultado de la resistencia del factor humano, a una conducta que se trata de obtener mecánicamente”

No se trata de que las instituciones “cumplan” con las funciones que tienen a su cargo; hablo aquí de un desarrollo armónico, y no puede decirse que una organización es eficiente si no atiende las necesidades de todos los elementos que conforman al sistema y les hace desarrollar de manera permanente un intercambio adaptativo con el ambiente externo por cuyas necesidades existe la organización.

concluyendo el objetivo del Desarrollo Organizacional es identificar y promover los cambios planeados, necesarios para el incremento de la eficiencia organizacional; para estos efectos a continuación, se presenta lo que es un Organismo Desconcentrado en el cual se desarrolló el programa de Desarrollo Organizacional en una institución burocrática.

### **2.3 ORGANOS DESCONCENTRADOS.**

Como ya se comentó anteriormente estos órganos desconcentrados forman parte de la estructura de una organización pública; un órgano desconcentrado es la unidad administrativa de una dependencia a cuyo responsable han sido confiadas por disposición presidencial o del congreso, funciones específicas y se le han transferido los recursos presupuestales y apoyos administrativos necesarios, que le permiten resolver con agilidad y eficacia sobre determinada materia, o realizar actividades dentro del ámbito territorial que se fije en el instrumento jurídico que lo crea.

El órgano desconcentrado no cuenta con personalidad ni patrimonio propio, sin embargo dada la importancia de las funciones desconcentradas y por la naturaleza de las acciones que realiza puede distinguirse administrativa y presupuestalmente, en su organización y operación, de las demás unidades que integran la estructura de la institución de la que depende (SENEAM, 1985)

### **3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 DEFINICION OBJETIVOS Y VALORES DEL D.O.**

El D. O. es una técnica recientemente desarrollada en la década de 1961-1970. Como base teórica tiene sus raíces en la investigación Psicológica y Sociológica realizada en el área del comportamiento humano. De la Psicología toma los conceptos sobre teoría de la personalidad, dinámica de grupos, medición del comportamiento y conceptos del aprendizaje basados en la experiencia. De la Sociología toma conceptos tales como normas, cambio normativo, cultura organizacional y sistemas sociales.

La combinación de estas dos disciplinas y de otras (Antropología cultural conceptos de Ingeniería, modelos de computación, etc.) contribuyen a la formación de un cuerpo ecléctico de conocimientos denominados con frecuencia Ciencias del Comportamiento.

El D. O. busca el desarrollo de mecanismos de autorrenovación y autocorrección en los individuos y dentro de la misma institución. Involucra una interesante variedad de elementos y planes de acción, por lo que ha sido objeto de interés de varios estudiosos de las ramas administrativa y social.

A continuación se presentan algunas definiciones sobre D.O. de acuerdo a varios autores, a fin de dar una idea más precisa de lo que a esto se refiere:

"El D.O. es un esfuerzo planeado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento". (Beckard, 1948).

"El D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones : de tal forma que éstas pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". (Bennis, 1973)

"El D.O. es una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran.

Se puede considerar el D.O. como una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional en nuestra sociedad ". (Arias Galicia, 1985)

Considerando las definiciones anteriores puedo resumir lo siguiente:

- El D.O. es un esfuerzo por desarrollar un cambio planificado que debe ser el producto de un trabajo conjunto entre la organización y los individuos, para así obtener la máxima eficiencia en el desempeño de las funciones del personal y desarrollo empresarial.

Es necesario que todo esfuerzo de cambio se fundamente en un análisis concienzudo de los elementos que han de intervenir en el mismo y en la planificación de las etapas que tomarán parte para su implementación, de forma que permita responder a las exigencias del medio ambiente, en armonía con las propias necesidades y objetivos de la organización en cuestión. Un elemento indispensable para arribar a este objetivo es la toma de conciencia por parte de los gerentes y la disposición para participar en un proceso continuo de mejoramiento y renovación.

### **OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Los objetivos del Desarrollo Organizacional dependen en gran parte de las necesidades de la propia organización con que se trabaje, y del diagnóstico que en ella se realice, sin embargo, es posible enumerar los objetivos comunes a todo esfuerzo de cambio planeado:

- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas.
- Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable (el cuadro básico organizacional), como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones), por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
- Avanzar hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes.
- Alcanzar el punto en el que se toman las decisiones sobre la base de las fuentes de la información y no de la funciones organizacionales.

- Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización, tanto internas de los grupos como de los grupos unos con otros.
- Encontrar soluciones sinérgicas a los problemas que más se repitan.

### **VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Las estrategias del Desarrollo Organizacional fundamentan su orientación sobre una filosofía que implica una concepción sobre el ser humano y su trabajo. Esta filosofía tiene implícito un conjunto de valores o principios que pueden ser expresados de la siguiente forma:

- 1) Brindar una oportunidad para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- 2) Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización misma, desarrolle toda su potencialidad.
- 3) Procurar aumentar la eficiencia del organismo, en función de todas sus metas.
- 4) Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante y que ofrezca oportunidad de desarrollo.
- 5) Procurar oportunidades a miembros de los organismos que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
- 6) Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto complejo de necesidades, las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

Este conjunto de valores expresa una nueva concepción del hombre, en la que ya no se le considera como un elemento mecánico y dependiente del sistema, sino como un elemento dinámico y activo, que debe participar en forma creativa dentro de una organización.

### 3.2 EL PROCESO DE CAMBIO

¿Quién es el agente de cambio en una organización una vez que se ha detectado una determinada situación en la que se deberá intervenir directamente con el recurso humano?

#### **El papel del psicólogo y el cliente en desarrollo organizacional**

"El psicólogo es el profesionalista que ayuda a las organizaciones sociales en forma sistemática para que diagnostiquen necesidades de cambio social, planifiquen metódicamente dichos cambios y establezcan sistemas de retroinformación de tal manera que la organización conozca los resultados obtenidos en el proceso de mejoramiento deliberado". (Sánchez Bedolla, 1993).

#### **El psicólogo como agente de cambio.**

¿ Por qué el psicólogo como agente de cambio? Por que es un profesionalista especializado en el estudio del comportamiento organizacional. Posee un cúmulo de conocimientos que incluye varios enfoques disciplinarios que le permiten comprender y analizar los diferentes procesos que se realizan en un organismo.

El agente de cambio puede ser un miembro de la organización, alguien ajeno, o ambos, siempre y cuando que el agente cuente con la habilidad conocimientos, y energía para desempeñar un papel directivo en el cambio y en el esfuerzo de desarrollo. Otro atributo importante del agente, será su habilidad para establecer un "rapport" en la organización con aquellas personas que estarán sujetas al programa de desarrollo.

El agente de cambio estudia y analiza los procesos técnicos y administrativos y humanos que se llevan a cabo en el sistema, para encontrar áreas susceptibles de modificar y mejorar dentro del mismo. Proporciona ayuda experta para detectar las necesidades de un organismo y junto con los Gerentes (funcionarios Públicos) trata de encontrar soluciones viables de realizar.

La decisión para recurrir a un agente interno o consultor deberá basarse en los alcances del programa, su costo y en el tiempo necesario de realización

Los conceptos teóricos que sirven de base a su especialidad se conjugan en lo que se denomina variables humanas en la organización que a continuación presentan

## VARIABLES HUMANAS EN LA ORGANIZACIÓN

Individuales	Sociales	Culturales
<ul style="list-style-type: none"><li>• conocimientos y habilidades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• participación (conducta)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• tradiciones y costumbres</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• creatividad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• comunicación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• símbolos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• percepción</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• liderazgo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• normas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• actitudes valores y creencias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• colaboración</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ideología</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• necesidades y expectativas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• conflictos</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• motivación (compromiso)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• adaptación</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• personalidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• solución de problemas y toma de decisiones</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• aprendizaje y conducta</li></ul>		

Por lo tanto, podemos decir que el agente de cambio posee conocimientos especializados de la ciencia del comportamiento, lo que refuerza con la experiencia teórica y práctica de estos aspectos.

Además de ellos posee conocimientos en aspectos administrativos generales muy específicos, para poder enfocar su actividad tanto en los problemas humanos de la organización como en aquellos que corresponden en aspectos administrativos estructurales y tecnológicos de la misma, (Castaño Asmitia, 1975).

Esta forma de conceptualizar al agente de cambio obedece al hecho de que en un programa de D.O. implica cambios en el sistema total, o sea en todos sus subsistemas. Los cambios en la conducta y procesos sociales deben ser fundamentados en cambios similares en aspectos estructurales o administrativos.

En el contexto de este reporte se ubica al psicólogo como al profesional que por su formación académica puede estar mejor capacitado teórica y empíricamente para diseñar, construir y evaluar un proceso modificador respecto de otro profesional de áreas

afines. Sin embargo, por la misma naturaleza del D. O. disciplina multifacética, se requiere de un trabajo interdisciplinario, coordinado, que parta en primera instancia, de un equipo conformado en el escenario real por el sistema-cliente, específicamente por sus altos mandos, los cuales pueden ser profesionistas de muy diversas carreras, como contadores, administradores, economistas, e ingenieros entre otros.

Puede considerarse que el trabajo del psicólogo dentro del desarrollo organizacional tiene un carácter multidisciplinario. En general el psicólogo tiene la función de consultor que puede ser externo o interno a la empresa como ya se mencionó anteriormente. Así, se le encuentra frecuentemente, en los departamentos de planeación, recursos humanos, relaciones industriales entre otros, lo cual también en este reporte se pretende que se identifique al psicólogo en la gran diversidad de funciones en las que se puede desarrollar, como este es el caso en una Unidad de Organización y Métodos dentro de la empresa, o bien, en bufetes de consultoría.

### **Habilidades y Personalidad del Agente de Cambio.**

#### **Habilidades:**

Las habilidades que debe desarrollar el agente de cambio se dividen en siete áreas.

Primer Area: Evaluar sus motivaciones personales y su relación con el individuo afectado por el cambio.

1. Esto implica que el agente de cambio comprenda cuál es su motivación para querer ayudar al cliente a satisfacer su necesidad de cambio y que elija una filosofía que le permita trabajar en ello.
2. Deberá pronosticar la relación de un posible cambio con otros cambios posteriores.
3. Determinar las posibles unidades de cambio.
  - a) Lo que parece necesitarse.
  - b) Lo que es factible de realizarse.
4. Determinar las características y estructura del grupo de individuos que se verán afectados por el cambio y prever los posibles obstáculos y nivel de resistencia ante el cambio para analizar los recursos disponibles que faciliten superarlos.
5. Elegir las estrategias que habrá de seguir de acuerdo a las características y necesidades del cliente, así como de sus propias aptitudes y experiencias.

Segunda Area: Ayudar a los individuos afectados por el cambio a crear conciencia de la necesidad de este y de los procesos de diagnóstico.

1. El agente de cambio debe contar con la participación del cliente y de los grupos de personas que se verán afectados por el cambio, por ello es necesario que en primera instancia determine el grado de conciencia que estos poseen en relación a la necesidad de efectuar el cambio e intervenir para lograr una mayor sensibilización y concientización ante el proceso de cambio cuando esto sea necesario.
2. Fomentar la participación de los individuos para la elaboración del diagnóstico y una actitud de compromiso para actuar en el proceso de cambio de tal forma que cada uno de ellos pueda convertirse en agente de cambio en algún momento del proceso.
3. Crear expectativas realistas sobre los alcances del cambio a realizar.

Tercer Area: Realizar el diagnóstico junto con el organismo-cliente.

1. Habilidad en el uso de instrumentos de diagnóstico apropiados para el problema.
2. Habilidad para analizar la información en forma objetiva.
3. Habilidad para ayudar a los afectados por el cambio para examinar sus propias motivaciones y hacer uso de la catarsis cuando esto sea necesario.
4. Habilidad para encarar con prudencia la ideología, mitos, tradiciones y valores del individuo afectado por el cambio.

Cuarta Area: Decidir sobre el problema, involucrar a los demás en la decisión, planificar la acción y ponerla en práctica.

Deberá conocer:

1. Las técnicas para llegar a una decisión de grupo.
2. Examinar las posibles decisiones y elaborar un plan por etapas.

Quinta Area: Llevar a cabo el plan en forma exitosa y productiva.

1. Formar y mantener la moral de los individuos afectados por el cambio mientras estos tratan de cambiar.
2. Decidir sobre las acciones que han de producirse antes de hacer una pausa para evaluar el proceso y progreso realizado.
3. Definir los objetivos de una manera que conduzca a una definición fácil de los métodos.

Sexta Area: Evaluar el progreso logrado por el cambio en lo que se refiere a métodos de trabajo y a las relaciones humanas de los individuos.

1. Habilidad en el diagnóstico de causas cuando la acción del grupo se hace ineficiente, por medio de instrumentos de valoración, entrevista, entre otros
2. Habilidad en el uso de tarjetas de calificación, escalas de evaluación, etc.

Séptima Area: Asegurar la continuidad, expansión y mantenimiento del cambio.

1. Crear percepciones de responsabilidad participación en muchas personas.
2. desarrollar en los demás, aprecio al trabajo de los participantes que necesitan apoyo.

### **Personalidad**

Chris Argyris (1970) señala que el consultor debe tener confianza en sí mismo y facilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales de calidad. Años más tarde, M. Beer (1980) propone una serie de aptitudes primordiales que según él son clave para la eficiencia del consultor en D.O. :

- \* Para tolerar la ambigüedad. Hay que recordar que todo proceso de D.O. parte de cero, dependiendo de la situación.
- \* Para influir. El consultor debe tener 100% en poder de persuasión.
- \* Para enfrentar situaciones difíciles por que el proceso pone al descubierto situaciones que los miembros de la organización han estado rehuyendo.
- \* Para apoyar y enseñar a los demás. Particularmente en fases de conflicto del cual se puede obtener mucho provecho.
- \* Para saber escuchar: Sobre todo durante las entrevistas o situaciones de estrés o conflicto.
- \* Para reconocer rápidamente los sentimientos e intuiciones propios, debe tener la habilidad para discriminar entre los suyos y los del cliente.
- \* Para conceptualizar. Esta le dará la oportunidad de expresar y establecer relaciones comprensibles de causa-efecto y otras de tipo condicional.
- \* Para descubrir y movilizar la energía humana. Tanto la suya como la de la organización.

\* Para la enseñanza y para crear oportunidades de aprender. Que deberá utilizar en el escenario de trabajo

\* Para conservar el sentido del humor, tanto para bien del cliente como para ayudar a mantener la perspectiva de trabajo.

Giesmann (1988) considera necesario que el consultor procure establecer una relación de confianza con el cliente, e intervenir todo el tiempo necesario para la búsqueda de información, elaboración del diagnóstico y planeación del cambio. La autora menciona que el consultor deberá ser sensible, perceptivo, firme, asertivo, negociador y persuasivo, ya que tendrá que considerar la idiosincrasia, para no alterar, de entrada, los procedimientos administrativos y las costumbres, entre otros procesos.

### **Funciones, Conocimientos y Responsabilidades del Agente de Cambio.**

#### **Funciones**

Anteriormente se mencionó que el Desarrollo Organizacional basa su enfoque en la teoría de sistemas. Se visualiza a la organización como una totalidad en la que cada una de sus partes desempeña un papel importante para el funcionamiento del sistema. Una de las funciones del consultor es la de ayudar analizar los límites y las relaciones entre cada uno de los subsistemas que forman parte del organismo, para detectar si existen fuentes de discordia o incompatibilidad entre los subsistemas o en el seno del mismo.

Para que un organismo sea sano es preciso mantener la compatibilidad razonable entre todas sus partes. Muchas veces esto es difícil de lograr, sobre todo cuando existe un alto grado de especialización en el tipo de tareas que se realizan. En este caso la dificultad radica en conjugar los diversos intereses y orientaciones de las subpartes.

Es evidente que la interdependencia entre los grupos puede generar competencia excesiva. Es preciso que el consultor pueda observar y analizar el tipo de relaciones que se están efectuando dentro del organismo, para discernir si éstas son fuentes de fricciones o si, por el contrario se desarrollan en un ambiente de armonía.

Según Ferguson, la función del agente de cambio es la siguiente:

- 1) Externar y explicar los desajustes entre los diferentes subsistemas.
- 2) Desencadenar fuerzas dinámicas que ayuden a equilibrar los sistemas humanos.

3) Ser un apoyo que ayude a acelerar el ritmo del proceso.

De acuerdo con Edgar Shein, Graciela Sánchez y Warner Burke, la función primordial del consultor (Agente de Cambio) es orientar a los clientes para que aprendan a ayudarse más eficazmente a sí mismos. Graciela Sánchez (1975) señala que entre las funciones que, dependiendo de la situación y del avance del proceso modificador, debe realizar el consultor están:

**Investigador;** Este es quizá el papel inicial que desempeñará por que requiere recabar toda la información relevante a la estructura, funcionamiento y recursos con que cuenta el sistema con el que habrá de trabajar.

**Asesor;** Con base en sus conocimientos, el consultor podrá orientar y guiar al sistema-cliente hacia la realización de actividades enfocadas al mejoramiento y comprensión de los procesos administrativos.

**Consejero;** Es similar al rol descrito en el punto anterior con la diferencia que se aboca al tratamiento individual, particularmente de las personas clave involucradas en el proceso de cambio, ayudándolos a clarificar su conducta y función social.

**Retroinformador;** Este es otro de los roles más importantes que deberá desempeñar el consultor, ya que mediante el proceso retroinformador, las personas, los grupos y la organización en su totalidad, alcanzarán un alto grado de auto-conciencia. La retroinformación propicia que los miembros del grupo establezcan discrepancias y distancias entre la situación actual y el modelo ideal.

**Instructor;** En algunos casos, es el propio consultor quien funciona como instructor, proporcionando información especializada referente a las técnicas modernas de administración y conocimientos de las ciencias del comportamiento, que les permita a los integrantes del grupo modificarse, conocer y elaborar un nuevo concepto del funcionamiento de la organización.

**Moderador de Conflictos;** La existencia de conflictos es una situación que no puede evitarse en la vida de los grupos y de las organizaciones, un conflicto bien manejado favorecerá la interacción social y la generación de cambios más rápidos y positivos. En este papel, el consultor ayuda a dialogar, clarifica información, analiza procesos de

interacción, proporciona marcos de referencia y trata de encontrar la mejor solución posible.

**Catalizador;** Como el consultor no es quien determina directamente la generación de modificaciones en las tareas, en los procesos o en la estructura organizativa, puede propiciar condiciones en el grupo o en la organización para acelerar o disminuir la generación de dichas modificaciones.

**Integrador y Clarificador;** También es frecuente que resuma, ordene y clasifique la información que la organización requiere y genera, además de proporcionar dicha información a las personas clave involucradas en el proceso de cambio

Lippitt y Lippitt (1975) describieron una serie de roles o papeles de consultor:

**Abogado;** En este rol, el consultor influye en su cliente para que este escoja determinados objetivos o para que asigne determinados valores.

**Especialista Técnico;** Aquí, el consultor aporta una pericia determinada, metodología o de contenido.

**Educador;** A menudo también funciona como maestro de alguna actividad de enseñanza. Por ello es indispensable que el consultor en D.O. conozca el proceso para la enseñanza de adultos y cómo diseñar y llevar a cabo actividades docentes.

**Colaborador en la solución de problemas;** En este papel el consultor apoya al cliente para que éste, discierna entre los síntomas y causas del o los problemas, genere soluciones alternativas, planee y ponga en práctica acciones correctivas.

**Identificador de Alternativas;** Son funciones similares a las del punto anterior pero sin participar en la toma de decisiones.

**Buscador de Hechos;** El consultor investiga, mediante entrevistas, observación directa y encuestas, todo lo relacionado con la organización.

**Reflector;** Aquí, el consultor formula preguntas que ayudan a aclarar una situación o cambiarla. Actúa como facilitador y catalizador de la acción.

Newton Margulies (1974) destaca un elemento relevante dentro de la función del consultor, y es que éste deberá actuar de manera marginal.

Esto es, no podrá estar dentro ni fuera de la organización. Deberá estar lo suficientemente incluido para comprender los sentimientos y percepciones de los miembros de la organización cliente pero también suficientemente distanciado para ver éstos en forma objetiva. Ser marginal es fundamental tanto para el consultor externo como para el interno. Cabe destacar la sugerencia de shein al consultor, en el sentido de mantenerse dentro de los límites establecidos por el grupo y abstenerse de intervenir en asuntos interpersonales.

De lo anterior podemos concluir que el agente externo de Desarrollo Organizacional es un promotor de cambios y los roles que tiene en el sistema al que asesora son eminentemente de catalizador, o sea que crea inquietudes de cambio en la organización sin intervenir directamente en ellos podemos decir que los roles del agente de cambio en las diferentes fases del modelo de D.O. aparecen de la siguiente manera: primera fase su papel es de investigador y de consultor únicamente, ya que su función es de llevar a cabo las estrategias de diagnóstico para detectar necesidades de cambio; en la segunda fase, como su función es de confrontar, retroinformar y procesar los datos obtenidos, el papel del agente de cambio sigue siendo de investigador y de consultor; en la tercera fase el papel es de consultor, maestro, entrenador y consejero, ya que esta fase es la más amplia y compleja; en la cuarta fase el agente es consultor y entrenador esta fase es de desprendimiento y de formación de agentes internos.

En general en (todas las fases) todo el programa de D.O. , el agente de cambio tiene el papel de retroinformador y de crear disonancia en la organización así como también de crear un ambiente propicio para que en la organización se pueda aceptar la introducción de cambios ya sea tecnológicos, estructurales o sociales.

Existen además ciertas actitudes , valores y principios respecto a su estilo de percibir y reaccionar a los estímulos y las situaciones. Sin embargo no es posible hacer generalizaciones en cuanto a la forma de comportarse de un agente de cambio, ya que esta dependerá de dos factores:

- 1) La forma particular e individual de percibir y reaccionar ante los estímulos en base a su experiencia.
- 2) Las circunstancias específicas y el aspecto socio-cultural de la organización.

Es de suma importancia mencionar que las expectativas del agente de cambio deben ser congruentes con el sistema cliente y que por lo tanto, es preciso que exista un pleno conocimiento y adaptación de ambas partes, debe existir reciprocidad de expectativas en la relación agente-cliente

### **Conocimientos**

En cuanto su preparación, Burke (1988) sugiere que el consultor debe contar con una sólida formación académica profesional, entre cuyas materias, recomienda, estén: psicología organizacional, dinámicas de grupo, métodos de investigación, enseñanza de adultos, desarrollo de carrera, consultoría y entrevistas, desarrollo organizacional, capacitación, administración de recursos humanos, consultoría de procesos y teoría de la organización. Asimismo, De Faria Mello (1978) sugiere que, además de las ya mencionadas, incorpore psicología social y laboral, sociología y administración de empresas. Burke también considera pertinente que posea alguna formación extracurricular como seminarios, diplomados y cursos sobre bases de adiestramiento en laboratorio, laboratorio de crecimiento personal, de formación de equipos, teoría y práctica de capacitación, habilidad para la consultoría, experiencia profesional supervisada, consultoría interna en alguna organización grande programas avanzados en D.O., y pertenecer alguna asociación de profesionales en desarrollo organizacional. Sugiere, también que toda vez que no existen escuelas de consultoría en D.O., el consultor debe practicar constantemente, sólo así llegará a ser un eficaz asesor en procesos de cambio planificado.

Resumiendo, Burke (1988) asevera que el consultor está capacitado para intervenir como facilitador y propiciador de un ambiente adecuado para que los integrantes de la organización cuenten con los instrumentos para realizar su propio diagnóstico. Añade que es pertinente y útil que el consultor tenga cierto sentido de misión respecto a su trabajo. Sin caer en el fanatismo deberá creer que lo que está realizando es meritorio y potencialmente útil para otros. Esta creencia, asevera, ayuda a mantener la energía, reducir la sensación de soledad y angustia, y proporciona un motivo para seguir trabajando en organizaciones cuya apariencia es de rigidez absoluta.

Sánchez Bedolla (1975) concluye que el agente de cambio en el proceso modificador es un especialista en ciencias de la conducta, o bien puede ser un equipo integrado por especialistas de varias ciencias, cuya meta principal es mejorar el funcionamiento y la eficacia de las organizaciones, con un alto grado de satisfacción en los individuos que las conforman.

Valadez (1992) afirma que, actualmente, el consultor en D.O. está "considerado como un experto en la administración del cambio. Hábil generador de procesos sociales, integrador, conciliador, consejero, colaborador de confianza. Por lo que se le conoce como co-creador de organizaciones donde el líder y su equipo de trabajo se realizan a plenitud".

En esta misma línea conceptual se ubican las propuestas que, con base en su experiencia internacional en consultoría, aporta Juanita Brown (1992). Ella rechaza sin descalificar los papeles de "solucionador", de "facilitador de procesos", de "diseñador de estrategias y actividades", de "apaciguador" y la "obligada y rígida objetividad".

Considera que el nuevo consultor debe ser un artista, un verdadero ingeniero en diseño organizacional, un idealista-práctico, capaz de hacer realidad los "sueños y planes", de crear contextos y espacios para el desarrollo de las organizaciones y el personal individual.

Señala que ambos, cliente y consultor enfrentan un mundo cambiante lleno de oportunidades y peligros. Ante esta situación, convoca a los consultores en cambio organizacional a hacer un análisis de conciencia acerca de sus propias estrategias de intervención, de su responsabilidad compartida con el cliente, de conducir las modificaciones requeridas por las organizaciones. Esta introspección debe hacer emerger lo mejor de sí mismo.

### **Responsabilidades**

Para funcionar como agente de cambio, hay algunas condiciones específicas que, si se tienen presentes, pueden favorecer el cambio o el aprendizaje deseado.

Básicamente, las responsabilidades de un agente de cambio son:

- 1) Reconocer la necesidad del cambio: El único hecho constante e incambiable en la vida es el cambio. Es esencial como parte de la acción de supervisión, el desarrollar la habilidad de reconocer la necesidad del cambio.
- 2) Apoyar el cambio: Los gerentes/supervisores, a bien de lograr el manejo, no deben oponerse o resistirse al cambio. La supervisión activa debe ser un apoyo del cambio necesario por que los cambios no serán provocados por los trabajadores, si el agente de cambio no impulsa el cambio.
- 3) Reforzar positivamente y retroalimentar los errores o fallas: Siempre hay que reforzar positivamente las acciones correctas en el momento que ocurren, así como, las fallas o errores que se presenten, realizando confrontaciones directas con el empleado. La supervisión activa permite a la gente conocer práctica y concretamente si su trabajo es aceptable o inaceptable.
- 4) Actuar como un modelo. Cuando las personas hacen un trabajo, buscan a sus jefes para aprender la manera aceptable de hacer las cosas. Todos aquellos que se encuentren con responsabilidades de supervisión, están estableciendo el patrón de cómo sus subordinados se han de comportar.

Esto ocurre independientemente de que estén o no conscientes de esto. La supervisión activa entiende lo anterior y está activamente consciente que su comportamiento es un modelo para sus subordinados.

- 5) Reconoce y crea zonas de estabilidad: En este mundo de cambio y confusión, la gente necesita ser capaz de organizar su vida laboral de tal forma que las incertidumbres diarias no se vuelvan agobiantes.

Cuando esto sucede, la gente deja de trabajar productivamente. Por lo tanto, la supervisión (Agente de Cambio) debe proporcionar un a zona de estabilidad para quienes dependen de ella.

Para lograrlo, los supervisores deben reducir la ambigüedad, dando instrucciones claras y firmes. Estas expectativas claras y los estándares se convertirán en las zonas de estabilidad necesarias.

Si observamos nuestro comportamiento a la luz de estas responsabilidades, y desarrollamos planes específicos para ejecutarlas, deberemos ser capaces de incrementar

nuestra eficiencia como agentes de cambio, y por lo tanto como supervisores, gerentes y personas

Para las personas que administran y supervisan personal tienen la gran misión de ayudar a la gente a crecer en sus trabajos y asegurar de que el negocio continuará desarrollándose y adaptándose a las situaciones comunes que se presentan en los negocios. El permanecer sin cambio es morir como una organización viable, estamos forzados a tomar las responsabilidades de un agente de cambio con nuestra gente y nuestras áreas de responsabilidad. Para cumplir esta función, que es en realidad una función de supervivencia, necesitamos entender y vivir las cinco responsabilidades del Agente de Cambio.

Como se ha podido observar en este apartado el papel del agente de cambio es de suma importancia, sobre todo en esta época de globalización donde la necesidad de cambio es dramática, ya que no tenemos el tiempo que otros países tuvieron para desarrollar sus tecnologías como Japón, Alemania y E. U., México por el contrario tiene que acelerar el ritmo de adquisición de la competitividad y es aquí donde el agente de cambio debe provocar la transformación; en donde el contexto actual de apertura comercial y mercados globales y la supervivencia y desarrollo dependen de nuestra capacidad competitiva, la transformación en las organizaciones se vuelve un reto estratégico, prioritario, y urgente para todas las organizaciones.

### **Persona**

#### **COMPETITIVA VS. COMPETENTE**

#### **MOVERSE DE:**

- **INACTIVO** (Dejarse llevar)
- **REACTIVO** (Estar siempre en el pasado)
- **PREACTIVO** (Prepararse para el cambio)
- **PROACTIVO** (Crear el futuro)
- **TOLERANCIA A LA INCERTIDUMBRE Y AMBIGÜEDAD**
- **AUTODESARROLLO**

- PROFESIONAL VS. PROFESIONISTA (El puesto no es el que enaltece a la persona, sino la persona es la que enaltece al puesto)

### **Papel del ejecutivo en Desarrollo Organizacional**

Los ejecutivos en las organizaciones tienen el papel más importante en un programa de D.O. , ya que de la alta gerencia es donde parte la planeación de cambio.

Los ejecutivos son los iniciadores de las actividades de D.O., pues son los que en un principio identifican las necesidades de mejoramiento de la organización.

Los ejecutivos se involucran y se comprometen a aceptar, proponer y difundir la necesidad de implantar cambios, o sea, que también juegan el papel de agentes de cambio en combinación con los asesores internos y externos de la planeación de D.O.

Es decir que los ejecutivos son los primeros en iniciarse en las actividades de flexibilización y creación de un ambiente propicio para implantar cambios, ya sea tecnológicos, estructurales o sociales.

### 3.3 TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO

**ABRAHAM H. MASLOW:** De acuerdo con Maslow el hombre es un animal necesitado. Cuando satisface una de sus necesidades, esa necesidad es reemplazada por otra. Este proceso de necesidad continua motiva al hombre desde su nacimiento hasta su muerte. Maslow postuló una jerarquía de necesidades en cinco niveles, en orden de importancia para la supervivencia biológica. .

1°.- Necesidades Fisiológicas: Estas se encuentran en el nivel más bajo de la jerarquía. Sin embargo adquieren importancia prominente cuando se frustran.

2°.- Necesidades de Seguridad: Estas incluyen la necesidad de protección de peligros y amenazas físicas. Aún cuando la amenaza de peligro físico rara vez se encuentra presente en la vida diaria, la necesidad de seguridad psicológica sí tiene importantes consecuencias motivacionales para un gran número de personas. Una vez que las necesidades de seguridad están relativamente bien satisfechas, las necesidades sociales se convierten en motivadoras del comportamiento siendo más importantes.

3°.- Necesidades Sociales: Estas incluyen la necesidad de dar y recibir amistad, de pertenecer y de asociación. De acuerdo con McGregor, la administración reconoce las necesidades sociales, pero suele suponer incorrectamente que estas necesidades están en conflicto con el logro de los objetivos organizacionales. De ahí que la administración intente frustrar la satisfacción de las necesidades sociales.

4°.- Necesidades de Reconocimiento : Estas necesidades se colocan en el siguiente nivel superior y quizá tengan mayor importancia tanto para la administración como para los empleados. Las necesidades de reconocimiento son de dos tipos;

A) Las relacionadas con el amor propio, incluyendo la necesidad de autorespeto, confianza en sí mismo y competencia.

B) Las relacionadas con la propia reputación, incluyendo las necesidades de reconocimiento, aprecio y status.

Estas necesidades quedan sin satisfacer en la organización industrial típica, en especial para los empleados en los niveles inferiores en la jerarquía de puestos.

5°.- Necesidades de Autorealización: Las necesidades que se encuentran en la cumbre de la jerarquía son las relacionadas con la autorealización. Incluyen la necesidad de

realizar plenamente el propio potencial, de ser creativo, y de una continua autosuperación durante toda la vida.

**DOUGLAS MC.GREGOR:** Postuló dos principales categorías de suposiciones por parte de la administración con relación al concepto de la jerarquía de necesidades.

Teoría X: El punto de vista tradicional de la dirección y el control.

Las tres suposiciones de los Gerentes de la teoría X son:

- a. "El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará si puede".
- b. "Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la gente debe ser coaccionada, controlada, y dirigida, amenazada con castigos, para lograr que haga un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales". Los Gerentes de la teoría X creen que la promesa de una recompensa no es lo bastante fuerte para vencer la aversión fundamental al trabajo. De aquí que la amenaza de un castigo, tal como el despido del empleo, sea necesaria para obtener niveles de productividad razonables.
- c. "El ser humano promedio prefiere ser dirigido; desea evitarse responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y, sobre todo, desea seguridad".

Estas suposiciones influyen mucho en la estrategia administrativa contemporánea. Maslow indica, en su jerarquía de necesidades, que una vez que las necesidades de niveles inferiores (fisiología y de seguridad) quedan satisfechas, las necesidades sociales y de reconocimiento adquieren mayor importancia.

Mc Gregor sostiene al respecto que los seguidores de la teoría X dan pocas oportunidades para satisfacer estas últimas.

Asimismo señala que el análisis de la **teoría X** es muy drástico, y propone un nuevo grupo de suposiciones sobre las necesidades de los trabajadores para mejorar las presuntas condiciones.

Teoría Y : Hace referencia de la integración de los objetivos de la organización y de los individuos.

- a) El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Dependiendo de las condiciones sobre las cuales tiene control

la administración puede percibirse al trabajo como satisfactorio y evitado siempre que sea posible.

- b) "el control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de producir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá autocontrol al servicio de los objetivos en los cuales esta empeñado".
- c) "La dedicación a los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro". Si las recompensas dan como resultado la satisfacción de las necesidades de reconocimiento y de autorealización, los trabajadores dirigirán sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales.
- d) "El ser humano promedio aprende, en condiciones adecuadas no sólo a aceptar las responsabilidades, sino a deseearlas".
- e) "La capacidad para ejercer en grado relativo alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas organizacionales, está desechada entre la población en una forma amplia, no precaria.
- f) "En las condiciones de la vida industrial moderna, potencialidades intelectuales sólo son utilizadas en forma parecida".

**La teoría Y** indica que es posible la colaboración entre la fuerza laboral y la administración.

El principio central de organización derivado de la teoría Y es la integración, esto es la creación de condiciones tales que los miembros organizacionales puedan alcanzar sus objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

**FREDERICK HERZBERG:** En 1959, Herzberg, Mausner y Snyderman publicaron "The Motivation to work", donde se presentaron los resultados de su investigación y la teoría motivación-higiene de la satisfacción en el trabajo

## LA TEORIA MOTIVACION HIGIENE

En su investigación buscaban identificar los eventos que predisponían al aumento o disminución de la satisfacción en el trabajo. Se entrevistaron 200 contadores e ingenieros. Como resultado de ésta, se generaron cinco factores como

MASLOW	HERZBERG
AUTOREALIZACION DE RECONOCIMIENTO	NECESIDADES DE PROGRESO
SOCIALES SEGURIDAD FISIOLÓGICAS	NECESIDAD DE EVITAR LO DESAGRADABLE

elementos determinantes principales de la satisfacción en el trabajo logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y progreso.

Se determinó que las 3 últimas eran de mayor importancia para un cambio de actitud duradero. Estos mismos 5 factores aparecieron en forma esporádica cuando uno de estos cinco factores estaba presente, los trabajadores estaban satisfechos. Sin embargo, cuando estaban ausentes, los trabajadores no se encontraban descontentos, en vez de ello tenían sentimientos neutrales.

Se encontró un grupo de factores para determinar la insatisfacción en el trabajo. Las principales insatisfacciones eran factores extrínsecos a la tarea en sí, como: las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Los resultados de los estudios llevaron a la conclusión de que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo no son opuestas una a la otra.

Las dos dimensiones (satisfactores e insatisfactores) reflejan dos sistemas de necesidades humanas.

Un sistema de necesidades deriva de la estructura biológica del hombre; esta compuesto de los impulsos primarios más todos los impulsos aprendidos que han llegado a estar condicionados a los primarios. La base de este sistema de necesidades es el impulso biológico para evitar el dolor y la incomodidad.

El otro sistema de necesidades se deriva de la habilidad humana única de realización y progreso. Necesita desafiar una sensación de logro y una sensación de triunfo para sentirse realizado.

Herzberg considera el sistema de "necesidad de progreso" como fundamental para los satisfactores, y el sistema de "evasión del dolor" como fundamental para los insatisfactores. Todo aspecto del puesto que satisfaga la necesidad de progreso es un satisfactor o motivador potencial; así mismo todo aspecto del ambiente de trabajo que sirva al sistema de necesidades de base biológica es un factor reductor potencial de la insatisfacción o de higiene.

CHRIS ARGYRIS: Muchos científicos de la conducta se han interesado en los efectos del clima organizacional sobre la personalidad humana. Entre quienes han dedicado considerable atención a este problema está Chris Argyris.

#### LA TEORIA DE MADUREZ-INMADUREZ

Esta teoría considera que la organización hace demandas a sus miembros individuales que son incongruentes con sus necesidades y con su orientación general hacia la vida, la cual es, esencialmente, lograr cada vez mayor grado de madurez.

De acuerdo con Argyris, la personalidad humana en nuestra cultura muestra tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez a la madurez.

Estas tendencias incluyen desde la infancia hasta la edad adulta, llegar a ser cada vez activo, más independiente de los demás, tener intereses más profundos, ocupar una posición del mismo nivel o superior en relación con sus iguales, y desarrollar la conciencia y el control sobre sí mismo.

De acuerdo con Argyris las gentes saben pasar por alto la necesidad que tienen los individuos de funcionar en una forma madura, adulta y crítica a las organizaciones en donde son aplicados los principios clásicos de la organización formal sin tomar en cuenta a la personalidad de los individuos.

Concluye que los principios de la organización formal establecen requerimientos a individuos saludables, que son congruentes con sus necesidades para madurar, estas necesidades humanas de madurez tienden a ser descuidadas por la tendencia de la organización formal a centrarse en la especialización de tareas, en la cadena de mando, en la unidad de dirección y en el tramo de control. Bajo esas condiciones han reducido

a su mínimo la oportunidad de satisfacer las necesidades humanas con el resultado de que es probable que se desarrolle un sentimiento de frustración conflicto y fracaso.

Argyris formula en su hipótesis que la incongruencia entre el individuo y la organización, puede propiciar la base para un reto continuado, el cual, a medida que se acerque tenderá a ayudar al hombre a incrementar su propio progreso y a desarrollar organizaciones que tienden a ser viables y efectivas. La incongruencia entre el individuo y la organización puede ser el cimiento para aumentar el grado de efectividad de ambas. Argyris reconoce que si bien no todos los trabajadores están deseando aceptar más responsabilidades, la mayoría de ellos responde al reto de un clima de trabajo en el cual son tratados como individuos maduros. En un clima así, llegan a estar altamente motivados en el trabajo, con el resultado de que tanto sus necesidades individuales como las de la organización son congruentes.

**KURT LEWIN:** Este autor propone una teoría para la comprensión del comportamiento humano llamada:

#### LA TEORIA DEL CAMPO

Esta teoría depende de dos suposiciones básicas:

- El comportamiento humano es derivado de la totalidad de hechos coexistentes, tienen el carácter de un "Campo Dinámico" en que cada parte del campo depende de una interrelación dinámica con las otras.
- Ese campo psicológico es el espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico.

El ambiente psicológico o comportamental es lo que la persona percibe o interpreta acerca de su ambiente externo. Más que eso, es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. Objetos, personas o situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico, determinando un campo dinámico de fuerzas psicológicas.

La valencia es positiva cuando los objetos, las personas o las situaciones cargadas de valencia negativa tienden a causarle rechazo o fuga. La atracción es la fuerza o "vector" dirigida hacia el objeto, la persona o la situación; mientras que el rechazo es la fuerza o "vector" que lo lleva a alejarse, intentando escapar del objeto, de la persona o

de la situación. Un "vector" tiende siempre a producir una "locomoción" en cierta dirección.

Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, la locomoción es una especie de "resultante" (o momento) de fuerzas. Algunas veces la locomoción producida o completamente bloqueada por una "barrera" (impedimento u obstáculo). De modo general la locomoción puede ser de abordaje, aproximación, de fuga o de rechazo.

## 4. INTERVENCION

### 4.1 DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN EVALUADA

La Institución Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano, que en lo sucesivo llamaré (SENEAM), en la cual fue realizado el estudio que aquí se presenta, tiene características muy peculiares tanto en sus funciones como en su estructura, haré mención de las más importantes.

■ SENEAM: Es un organismo público, creado en 1978, cuyo objeto es garantizar el Transporte en la Navegación Aérea Mexicana, a través de la prestación de los servicios de :

- A) CONTROL DE TRANSITO AEREO.
- B) METEOROLOGIA AERONAUTICA.
- C) TELECOMUNICACIONES AERONAUTICAS.
- D) RADIOAYUDAS PARA LA NAVEGACION AEREA.
- E) DESPACHO E INFORMACION DE VUELOS.

La justificación de la creación de SENEAM fue cubrir la necesidad de que las actividades aeronáuticas se realicen con el máximo de eficiencia y responsabilidad para el logro de la seguridad aérea, y en beneficio de la nación.

Para clarificar la función de SENEAM, puedo expresar lo siguiente

Cuando oímos hablar de aviones, inmediatamente lo asociamos con la persona que se encarga de pilotearlo. De hecho. El es el protagonista, que por decirlo de alguna manera sale al escenario de la obra que se va a representar. Pero hay que recordar que para que una obra salga bien hay detrás del telón un equipo de personas que aunque no actúan delante del espectador son igualmente responsables del éxito que se tenga en la empresa. Con esto se hace referencia en especial a una organización pública especializada en operaciones aeronáuticas, como lo es SENEAM, a la que se le ha llamado, el corazón del sistema que junto con los pilotos forman la mancuerna encargada de transportar las aeronaves de un lugar a otro sin contratiempos, en forma segura y eficaz.

Entonces, el que despegue o aterrice sin novedad y a salvo, que el trayecto en el aire sea seguro, así como la toma de decisiones en momentos cruciales sea rápida y acer-

tada, es responsabilidad de SENEAM de esta organización depende en determinado momento un gran número de vidas humanas, así como equipos de vuelo altamente costosos.

En la mayor parte de las instituciones federales, a las divisiones se les llama "áreas" y a las direcciones o coordinaciones generales de área, se les llama Gerencias. En el apéndice 1 se muestra como ejemplo la estructura jerárquica organizacional de la institución federal evaluada.

### **Características de la población**

SENEAM nace el 3 de Octubre de 1978 y en su organigrama se reconoce la siguiente estructura, está constituida por la Alta Dirección, de la cual dependen directamente la Contraloría Interna y la Unidad de Organización y Métodos; así como cuatro Gerencias Centrales y cinco Gerencias Regionales respectivamente.

A continuación se describe la función de la Unidad de Organización y Métodos específicamente porque es la Unidad donde se desarrollo el estudio del cual se hace mención, distribución de espacios y cargas de trabajo, verificando que se contengan aquí; la función genérica es la siguiente: Es la Unidad Administrativa de Apoyo a la Dirección General en lo referente al análisis, actualización y coordinación de los Sistemas de Información Organizacional como lo son de estructura orgánica, objetivos, políticas, procedimientos, formas, métodos de trabajo, análisis de puestos, evaluación del desempeño en manuales, instructivos e instrumentos normativos que sean del conocimiento de las diferentes áreas que integran la dependencia; SENEAM cuenta con un total de 2.365 empleados de los cuales existen tres ramas la Administrativa, la Técnica, y la Operativa y 473 aproximadamente son plazas ocupadas por empleados administrativos en donde fue el área específica en donde se realizó el estudio.

## **APLICACIÓN DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UN ORGANISMO DESCONCENTRADO**

### **4.2 PROCEDIMIENTO**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Demostrar como a través del Desarrollo Organizacional se pueden lograr cambios para mejorar la organización pública, incrementando el conocimiento y mejoramiento en el desempeño del personal a través del suministro de información organizacional ; cuyo éxito se demostró observando como se elevó la eficiencia en el servicio redundando en mayor sistematización, simplificación y modernización de procesos y por consiguiente logrando beneficios en el recurso humano en cuanto a su especialización, y seguridad en el puesto desempeñado.

#### **SUJETOS:**

La presente investigación se realizó con una muestra de 400 empleados, los cuales fueron seleccionados de una población de 420 personas a nivel de área central de la institución; con el fin de tender a una exactitud significativa.

#### **MUESTREO:**

El tipo de muestreo que se utilizó fue un “muestreo probabilístico por área”, ya que la muestra fue seleccionada con base en las áreas normativas (Centrales), que fue el personal idóneo, y al alcance para captar más rápido la información clave y congruente a la realidad del estudio, así como que implicaba una reducción de costos.

#### **TIPO DE ESTUDIO:**

El tipo de estudio que se llevó a cabo fue descriptivo de campo:

Descriptivo: ya que solo se pretendió describir las características más importantes del fenómeno demostrando cuantitativamente, la frecuencia y desarrollo de los hechos.

De campo: ya que la aplicación del modelo de Desarrollo Organizacional se realizó en el medio natural que rodea a los empleados, es decir, que la investigación se llevó a cabo en el lugar, donde se manifestó el fenómeno.

## **MATERIALES:**

Se utilizaron relaciones del número de personal por cada una de las áreas de responsabilidad, Formatos de Cuestionarios, Entrevistas tipo I y tipo II, Relación de Características de Comportamiento durante la Entrevista, Definición de Factores a evaluar, Recomendaciones para llevar a cabo por el entrevistador, Manuales de Operación por cada una de las áreas analizadas, Curso sobre Manuales de Organización, Listas chequeables (observaciones del desempeño) y Reporte de Evaluación del desempeño.

Dicho cuestionario midió las siguientes factores:

Conocimientos, Iniciativa, Laboriosidad, Cantidad de Trabajo, Calidad en el Trabajo, Integración, Acatamiento de Instrucciones, Puntualidad. Que a continuación se describen:

Conocimientos: Capacidad de la persona para aplicar las habilidades teóricas y prácticas que posee para desempeñar su puesto, así como las políticas y normas relacionadas con el mismo.

Iniciativa : Disposición para enfrentar los problemas de trabajo y proponer soluciones adecuadas para resolverlos.

Laboriosidad : Capacidad para aceptar responsabilidades y dedicarse a los deberes y situaciones del trabajo.

Cantidad de Trabajo : Volumen del trabajo realizado dentro de los programas o metas asignadas.

Calidad en el Trabajo : Grado de precisión, presentación y confiabilidad en el trabajo realizado.

Integración : Afinidad, disposición e identificación institucional para proporcionar su colaboración con el grupo o equipo de trabajo a fin de lograr objetivos comunes.

Acatamiento de Instrucciones : Actitud que manifiesta el personal ante las disposiciones dictadas por sus superiores o de normatividad de las autoridades.

Puntualidad : Frecuencia con que asiste a su lugar de trabajo en los horarios establecidos.

De acuerdo a los lineamientos que marca el Reporte Laboral, una vez identificado el Objetivo General, los pasos que se desarrollaron fueron los incluidos en las siguientes fases.

## **FASE 1 DIAGNOSTICO**

La etapa de diagnóstico es la base del programa pues en ella se detectan los factores organizacionales en los que se registran los principales problemas de la institución, la naturaleza de dichos problemas, sus causas y sus efectos principales sobre el resto del sistema. Por otra parte se analiza también, cómo la naturaleza del trabajo contribuye a la conformación de la estructura informal de la organización y al establecimiento de la estrategia conductual y actitudinal particular a cada grupo; y por último, se revisa el proceso de comunicación al interior de la organización (sentido, niveles y canales)

### OBJETIVO ESPECIFICO:

Identificar el grado de desconocimiento del sistema de información organizacional como son objetivos, funciones, y procedimientos institucionales del personal del órgano desconcentrado SENEAM.

### PRINCIPALES ACTIVIDADES:

Esta fase se basó en la realización de una investigación más precisa acerca de las funciones y objetivos generales de la institución; forma de organización (organigrama, escala jerárquica, procesos, y sistemas entre otros) políticas generales de dirección y naturaleza de las actividades que se realizan.

El diagnóstico se obtuvo por medio de la aplicación de un instrumento empleando la técnica de entrevista-cuestionario y siguiendo sus principios metodológicos. El instrumento de diagnóstico organizacional fue diseñado para ser aplicado a nivel ejecutivo (mandos medios) y de mandos intermedios (jefes de oficina), que se identificó con el nombre de ENTREVISTA I; la dirigida para evaluar al resto del personal ubicados jerárquicamente por debajo de los jefes de oficina se le identificó como ENTREVISTA II y un tercer cuestionario que se aplicó a todos los niveles fue el llamado CUESTIONARIO "A" ello se debió a que todas las acciones del D.O. están destinadas al diseño de estrategias de intervención que deben realizarse con prontitud. Así cada entrevista contenía los siguientes módulos; módulo estructura, módulo objetivo, módulo funciones,

módulo procesos y distribución de espacios, módulo sistemas de información formatos y con el cuestionario "A" se evaluaron los factores de iniciativa, integración, acatamiento de instrucciones, motivación, capacitación, laboriosidad, liderazgo, puntualidad y responsabilidad. De los datos arrojados se identificó el grado de conocimiento o desconocimiento de los conceptos que a continuación se mencionan; de acuerdo con el orden siguiente:

- a) Determinación de la función general de la Institución.
- b) Determinación de la estructura jerárquica de la institución en general y de cada área en particular (se solicitó que se especificaran los puntos centrales donde se localizan las responsabilidades generales de cada área; respecto de la estructura jerárquica general, así como las fuentes de información y de toma de decisiones)
- c) Determinación de los objetivos generales de la institución.
- d) Definición General de las funciones de cada área; Determinación de la naturaleza de las actividades de cada área y de cada unidad o departamento y oficina o sección: operativas, de supervisión, de coordinación, de evaluación, y de control.

Esta información es fundamental en virtud de que proporciona una excelente referencia para la determinación de las estrategias grupales informales

#### PRODUCTO :

Cuestionarios contestados por los diferentes niveles y áreas evidenciando los factores desconocidos por el personal.

#### **FASE 2 DISEÑO**

##### OBJETIVO ESPECIFICO:

Elaborar un curso del uso de Manuales existentes en una organización los cuales contienen toda la información organizacional desconocida y necesaria para el buen desempeño del personal.

Como un segundo Objetivo se planteó el contar con todos los Manuales de operación actualizados, de cada una de las áreas con el fin de que el personal hiciera uso adecuado de los mismos.

### PRINCIPALES ACTIVIDADES.

En esta etapa se consideró que era realmente un problema de aprendizaje y no a lo que la mayor parte de las veces, las autoridades del estado atribuyen como es la falta de interés de los trabajadores, o la irresponsabilidad o a la falta de materiales o equipo.

Por lo que se desarrollaron las siguientes actividades:

- Desarrollo de contenidos del curso.
- Programación de la instrucción de las áreas específicas.
- Preparación y actualización de Manuales de Operación.
- Diseño de la evaluación.

### PRODUCTO:

El curso, los Manuales actualizados y el tipo de evaluación.

### **FASE 3 INTERVENCION**

#### OBJETIVO ESPECIFICO:

Impartir el curso (capacitar) al personal programado para habilitarlos en el uso de manuales; así como informar de la actualización del Manual de cada una de las áreas.

#### PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Instruir al personal, de acuerdo al curso diseñado y a la programación que se llevó por áreas de trabajo.
- Proporcionar el manual de operación al área correspondiente e informar de ello al personal que llevó a cabo el curso.

### PRODUCTO:

Personal capacitado en el uso de manuales y en las áreas el manual correspondiente.

### **FASE 4 EVALUACION**

#### OBJETIVO ESPECIFICO:

Aplicación de la evaluación del desempeño con el fin de comprobar el impacto del curso y del manual de operación y la adquisición de conocimientos organizacionales.

#### PRINCIPALES ACTIVIDADES:

Durante ésta etapa se determinaron los resultados de las intervenciones realizadas. Se puede decir que la evaluación tuvo una doble orientación

- La primera constituyó un aspecto a corto plazo pues se refirió al análisis de los resultados que cada fase de la intervención arrojó.
- La segunda se refirió a los resultados globales del programa.
- Las bases de la evaluación específica (de cada fase) las proporcionó la técnica particular contemplada por cada una de ellas, es decir se refirió a los resultados de cada aspecto de la intervención (aplicación de cuestionarios, sesión del curso, revisión y análisis de procesos, entre otros procedimientos.)
- Se evaluaron los resultados de la totalidad del programa y era evidente que tales resultados habían de reflejarse de manera directa sobre el desempeño, de ahí la importancia del establecimiento de metas realistas y criterios objetivos de medición del desempeño.
- Se comparó el desempeño real contra las metas y criterios establecidos; para ello se aplicó un estudio de métodos de trabajo (*observación directa*), para verificar por cada una de las áreas y personas la aplicación de la normatividad, funciones, procesos, formatos y controles entre otros (sistema de información organizacional) descritas en el manual.
- Se llevó a cabo una entrevista para la evaluación del desempeño.

**PRODUCTO:** Evaluación del desempeño de las áreas administrativas centrales de la Entidad Pública SENEAM.

## EVALUACION

La información con que se cuenta para mostrar que hubo un cambio favorable por la aplicación del Desarrollo Organizacional en una entidad pública consta de datos cuantitativos en su mayoría como son los siguientes:

- a) Resultados de las entrevistas y cuestionarios aplicados a 400 personas del área central de la institución, dichos datos se representan a través de una matriz de frecuencias estadísticas (Apéndice 11).
  
- b) Relación de áreas capacitadas con el curso, así como el contenido del curso (Apéndice 9); este dato se representa con una gráfica de pastel, con el fin de demostrar la diferencia existente entre las áreas que llevaron el curso y las carentes del mismo, y así en estudios posteriores poder hacer uso de este dato (Apéndice 11).
  
- c) Estudio de evaluación del desempeño (Apéndice 12); por medio de los resultados obtenidos en la evaluación de los cargos de trabajo por área conteniendo éste los formatos donde se captó la información del personal, así como la entrevista que se llevó a cabo para este fin. Estos datos se representan con las principales operaciones estadísticas.

## ANALISIS

Con respecto a ésta etapa se puede comentar que de acuerdo a los resultados obtenidos, es evidente que tales resultados se reflejan de manera directa sobre el desempeño, de ahí la importancia del establecimiento de metas realistas y criterios objetivos de medición del desempeño. Y de esta manera la evaluación ocupa un lugar de suma importancia y viene a ser un nuevo diagnóstico, pues compara el desempeño real contra las metas y criterios establecidos; así los records de producción atribuibles al conocimiento del sistema de información y la armonía en las relaciones humanas son los mejores parámetros del éxito de un programa.

De ahí que la psicología no concluye su intervención nunca, ya que mientras el ser humano exista con sus motivaciones y necesidades; existirán organizaciones en las que será necesario la aplicación de la psicología.

Aún cuando esta reflexión se denota simplista, considero que la mayoría de las veces la intervención psicológica en las organizaciones se ha limitado a la selección, contratación y otras veces a la capacitación nada más.

Lo que no es posible en la actualidad, la psicología debe convertirse en una metodología sistemática de revisión y análisis de los procesos humanos y materiales en función del hombre en la organización, en vías de una adaptación permanente del sistema al cambio así como de sus demandas, a través de la planificación de los cambios.

Para la realización de éste proyecto se descubrieron ciertas limitaciones principalmente fueron: falta de información acerca de experiencias de aplicación de programas de D.O. en organizaciones públicas; el tiempo de aplicación del Cuestionario - Entrevista para obtener el Diagnóstico ya que fue de 2 hrs. mínimo por persona, por lo que el tiempo para recabar esa etapa fue extenso, otra situación es costo que genera el contratar un consultor externo para realizar (captar información), o en su caso corroborarla y que el Sector Gobierno no podría absorber del presupuesto asignado; así mismo el no poder desarrollar el modelo en la totalidad de las áreas que componen el órgano, como fueron específicamente las áreas operativas (control de tránsito aéreo); esto fue por la especialización, tiempo de captura de información, lugar de trabajo (provincias de la República Mexicana), ya que el viajar a esas áreas genera viáticos y no los tenía

contemplados la Institución; además de que los Manuales de esta área están normados por la normatividad expedida por otra Entidad Externa (D.G.A.C.), y elaborados por la Subgerencia de Control de Tráfico Aéreo.

## CONTRIBUCION

El desarrollo de un modelo del Desarrollo Organizacional permitió subrayar la importancia relevante, que tiene también en un organismo público dedicado a proporcionar servicios, los resultados de la aplicación del modelo lo confirman. Los autores clásicos basados en una filosofía y valores fundamentados en las teorías de Taylor, Mayo y Maslow, conciben el D.O., como un proceso integrado en donde sus dos aspectos esenciales son: individuo y organización, que se desarrollan e interactúan en un plano único cuya evolución no puede darse en forma aislada, es decir se requiere de los dos elementos para poder analizar el vínculo orgánico entre ambos y, en consecuencia, el sistema total.

La aplicación del modelo y estrategias, permitieron lograr los cambios planeados, así como cumplir con el objetivo establecido. Es decir, que se obtuvo un incremento en la productividad, por la adquisición de información (sistema de información organizacional) por medio del uso adecuado de un Manual de operación, que se reflejó en el desempeño y satisfacción del personal del organismo.

La intervención se realizó de una forma sistemática y cuidadosa que comprendió las siguientes fases: Diagnóstico, Diseño o Planeación, Intervención o Acción, Evaluación y Terminación, que conforman el modelo, los resultados de la intervención fueron favorables, ya que al finalizar la investigación la mayoría del personal externo la satisfacción de la intervención del estudio, ya que se sintieron tomados en cuenta por el organismo y que sus opiniones fueron determinantes para la sistematización del Manual de operación de cada una de las áreas de responsabilidad, así como la contribución para el buen desempeño en el puesto, hasta llegaron a informar que no lo creían que en un organismo público se realizara este tipo de estudios; se comentó que se dio un cambio de actitud positiva hacia su persona y para el organismo, cabe mencionar que a través del proceso, se logró identificar que uno de los aspectos cruciales en la aplicación del modelo de D.O., y por el cual se obtuvieron cambios significativos fue el "escucharlos en todo momento", escuchar sus necesidades, y adoptarlas para el beneficio de ambas

partes (Organización - Hombre), el interactuar directamente con los empleados provoca una mejor comprensión y colaboración de lo que se desea Salud Organizacional.

Otro beneficio que se identifica y que es preciso enfatizarlo es el aprovechamiento del Area de Organización y Métodos por el profesionista del comportamiento humano; ya que es el área que en la actualidad tiene conferidas y desarrolla importantes funciones del Recurso Humano; como son los Análisis de Puestos, Profesiogramas, Descripciones de Puestos, Estudios Especiales de Cargas de Trabajo, de Tiempos y Movimientos, de Evaluación del Desempeño, y de Implantación de Calidad entre otros, considero que nuestros trabajos e intervenciones en cualquiera de las áreas de la psicología, deberán ir más allá de corrientes filosóficas y de teorías.

La reflexión a la que me llevó este reporte se basa en rescatar los valores que conforman la esencia humana, y utilizarlos en provecho de la propia comunidad a través de una sociedad más productiva ya que como responsables de la conducta, dentro de las organizaciones, de pronto nos vemos inmersos en un sistema de transformaciones tecnológicas, de cambios económicos, sociales y culturales, que nos confunden y nos hacen perder la esencia de la profesión.

Otra sugerencia es que los psicólogos deben interesarse más en el Desarrollo Organizacional, estudiarlo y comprenderlo, es decir, no limitarse al papel tradicional de reclutador de personal sino diseñar y construir mecanismos que hagan emerger la creatividad en las propias organizaciones. Finalmente, es necesario promoverlo, toda vez que se trate de campo de acción muy rico y poco explorado que le ofrece un canal de desarrollo personal profesional y social altamente satisfactorio.

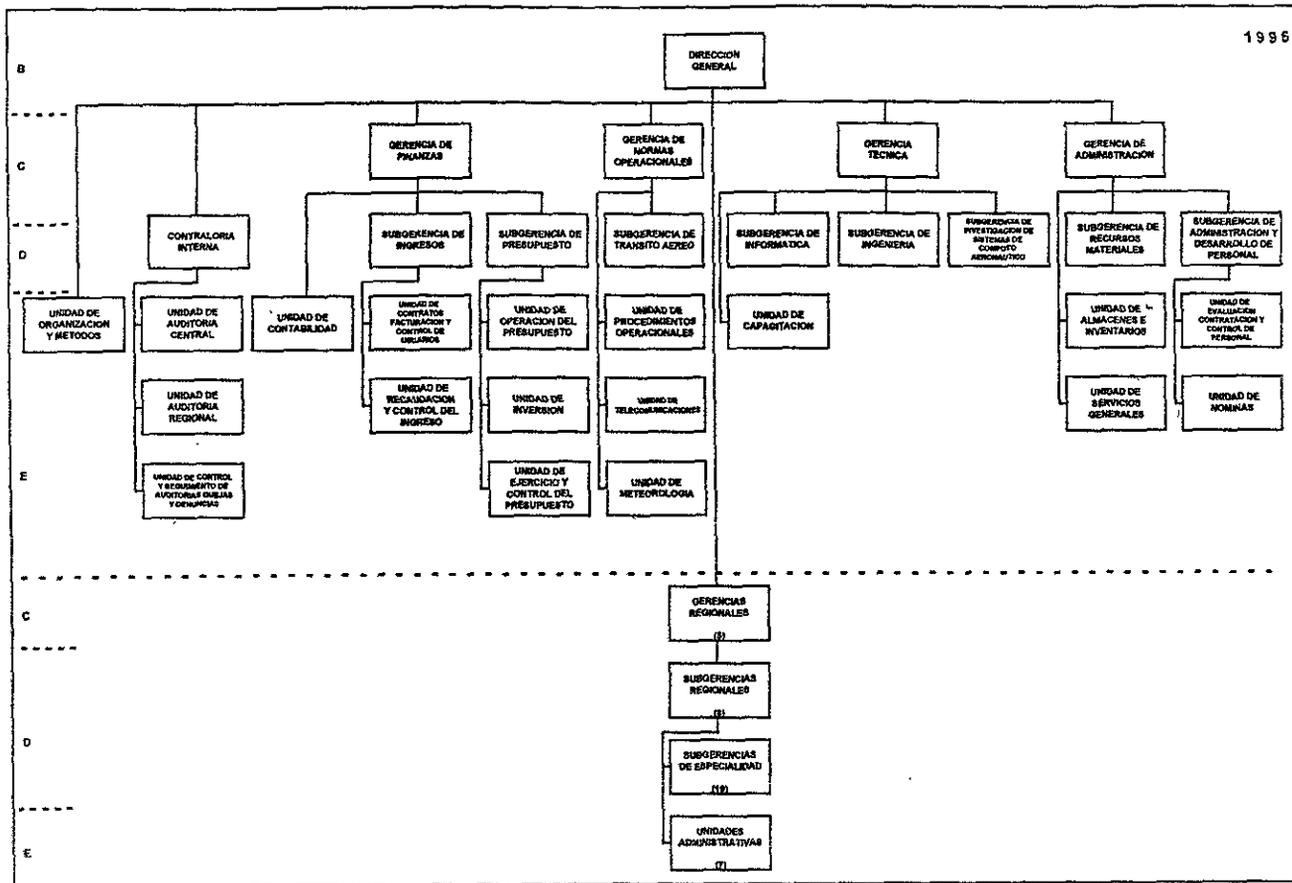
## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Argyris, ; "Trabajo y Organización", citado por Edgar Shein: Psicología de la Organización. Editorial Prentice Hall Internacional, México, 1972.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial, Trillas, México, 1983.
- Bagu, Sergio; "Marx - Engels: Diez Conceptos Fundamentales. Editorial Nuestro Tiempo, México, 1972.
- Beckhard, Richard; Desarrollo Organizacional Estrategias y Modelos. Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A., México.
- Bennis Warren G. Desarrollo Organizacional : Su naturaleza, orígenes y perspectivas. Editorial, Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, 1973.
- Bentham, J. Teoría de las Recompensas y Sociedad 1926. Citado por Marx, Carlos en Introducción a la Crítica de la Economía Política. TOMO III Editorial Siglo XXI, 1977.
- Bleger, J. Psicología de la Conducta. Editorial Paídos , Buenos aires, 1968.
- Blum, M. y Naylor, J. Psicología Industrial. Editorial Trillas, México, 1968.
- Brown, J.C. La Psicología Social en la Industria. Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1981.
- Bustos de Ruíz, Olga L. Curso de Prácticas de Tercer Nivel Social Unidimensional. Facultad de Psicología, UNAM, México, 1980.
- Campbell, D. Reforms and Experiments, Amer. Psychologist, 1969. Citado por Smith and Wakeley Psicología de la Conducta Industrial. Mc Graw Hill, México, 1977.
- Citado por Croizer, M. en El Fenómeno Burocrático. Amorrortu, Buenos Aires, 1975.
- Croizer, M. El Fénomeno Burocrático. Tomo I y II Editorial Amorrortu, Buenos Aires, 1975.
- Davis, K. La Conducta Humana en el Trabajo. Mc. Graw Hill, México, 1972.
- Drucker, P. The Practice of Management. Harper and Row, Nueva York, 1954.

- Drucker, P. La Productividad, Arieli. Barcelona. Citado por Fourastie en La productividad, Barcelona, 1975.
- Fordyce, J.K. y Weill R. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Editorial, Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, 1976.
- Fromm, E. La Sociedad Industrial Contemporánea. Siglo XXI, México, 1968.
- Fromm, E. La Condición Humana Actual. Paidós Buenos Aires, 1977.
- Goulder, M. Burocracia. Citado por Crozier, M. en El Fenómeno Burocrático. Amorrortu, Buenos Aires, 1975.
- Ilich, R I. Ensayo Sobre la Teoría Marxista del Valor. Cuadernos de Pasado y Presente. Siglo XXI, México, 1977.
- Katz, D. y Kahn R. Psicología Social de las Organizaciones. Wiley, Nueva York, 1976.
- Kerlinger F. Investigación del Comportamiento. Editorial Interamericana, S.A. México, 1979.
- Laris Casillas F. J. Administración Integral. Editorial Oasis. México, 1975.
- Lawrence Lorsh. Desarrollo Organizacional, Diagnóstico y Acción. Fondo de Cultura Económica, México, 1973.
- Lawrence Siegel, Irving M. Lan. Psicología de las Organizaciones Industriales. Editorial CECSA.
- Likert, R. La organización Humana; Desarrollo y Valores. Mc Graw Hill, Nueva York, 1967.
- Margulies Newton, P. Raia Anthony. D.O. Valores, Procesos y Tecnología. Editorial Diana, México, 1983.
- Marx, K. Contribución a la Crítica de la Economía Política. Siglo XXI, México, 1977.
- Mc Gregor, D. El Aspecto Humano de la Empresa. McGraw Hill, Diana, Nueva York, México, 1969.
- Merton, R.K. La Personalidad Burocrática. Nueva Imagen, Buenos Aires, 1972
- Mueller, F.L. Historia de la Psicología. Fondo de Cultura Económica, México, 1976.
- Mumford, L. Technics and Civilization. Harper and Row, Nueva York, 1966.

- Nava, R. Las Bases Biológicas de la Conducta. Tomo I U.N.A.M., México, 1968.
- Pardinas Felipe. Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Editorial Siglo XXI, México, 1982.
- Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal. Primera Parte. Limusa. México, 1984.
- Sánchez Bedolla, G. (coautor) Desarrollo Social y Organización. Hispanoamericana. México, 1980.
- Shein, E. Psicología de la Organización. Prentice Hall International, Nueva Jersey, 1972.
- Shein E. Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall Internacional. México, 1975.
- Sirvent, C. La Burocracia. Colección Anuies, México, 1976.
- Slim Nacis M., Stethenes D. M. Desarrollo Organizacional como una estrategia de solución a los problemas de la Empresa Moderna. Tesis Profesional. Universidad Iberoamericana. México, 1985
- Soto Borga Miguel. El D.O. como Técnica del Licenciado en Administración de Empresas. Tesis Profesional. Universidad Iberoamericana. México, 1975.
- Tannenbaum, A. y Seashore Algunos Cambios en las Concepciones y Aproximaciones al Estudio de las Personas en las Organizaciones. Wadsworth Publishing, California, 1964.
- Torres Chávez Alvaro. Curso de Prácticas del Cuarto Nivel Social Multidimensional, Facultad de Psicología, UNAM. México, 1981.
- Weber, M. La Burocracia. La Pleyade, Buenos Aires, 1966.
- Weber, M. Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica, México, 1969.
- Wendell L. French. Cecil H Bell. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. Editorial Diana, México, 1979.
- Yañez E. Virginia. Diagnóstico de Clima Organizacional en una Empresa Privada. Tesis Profesional Facultad de Psicología, UNAM, México, 1983.

## ANEXOS





**EVALUACION ORGANIZACIONAL**  
**(Entrevista I)**



## DATOS PERSONALES

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

EXTENSION: \_\_\_\_\_

HORARIO: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN SENEAM: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN EL AREA: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## MODULO ESTRUCTURA

1. Conoce la estructura orgànica de SENEAM ?  
SI ( ) NO ( )

Porquè NO la conoce ? *(en caso de NO conocerla NO aplicar punto 2 y 2.1)*

- 1.1. Me puede decir què hizo para conocerla ?
- 1.2. Describa gràficamente *(a nivel Gerencial)* hasta donde se encuentra ubicada su àrea
2. Podria describir gràficamente la estructura con la que actualmente opera su àrea ?

2.1. El Gerente de Area o su Jefe inmediato conoce esta estructura *(para el caso de que sea diferente a la formal) si no se elimina esta pregunta*

3. Sabe usted si la estructura con la que actualmente opera, ha sufrido modificaciones ?  
SI ( ) NO ( )

3.1. En base a què necesidad modificò dicha estructura y quièn la autorizò *(para el caso de que haya contestado SI)*

3.2. Ha pensado en la necesidad de modificar la estructura de su àrea ? *(aùn cuando la que plasmò sea diferente a la autorizada)*  
SI ( ) NO ( )

por què motivo *(para el caso de que haya contestado SI)*

4. Què servicios proporciona su àrea a clientes:  
Internos *(SENEAM - Centrales o Foràneos)*

Externos *(USUARIOS de SENEAM - Autoridades - Terceros)*



- 4.1. Què servicios proporciona directamente (*Gerente, Subgerente, Jefe de Unidad o Jefe de Oficina*) usted a clientes:
- Internos (*SENEAM - Centrales o Foràneos*)
- Externos (*USUARIOS de SENEAM - Autoridades - Terceros*)
5. A què personal de su àrea le asigna directamente funciones/actividades ?  
(*Debe ser a Coordinadores de Unidad*)
- 5.1. *Si le asigna a otro nivel preguntar* por què ?
- 5.2. Por favor dìgame el medio por el cual asigna sus funciones/actividades.
- |          |     |           |         |     |
|----------|-----|-----------|---------|-----|
| FORMAL   | ( ) | què medio | oral    | ( ) |
| INFORMAL | ( ) |           | escrita | ( ) |
- 5.3. De què forma da seguimiento (supervisiòn) a las funciones/actividades que confiere ?
6. Què personal le reporta directamente a usted las funciones/actividades desarrolladas por su àrea ?
- 6.1. Con què periodicidad ?
7. Dìgame por favor el nùmero total de personal asignado a su àrea y describa su ubicaciòn estructural



## MODULO OBJETIVO

8. Mencione por favor el objetivo de SENEAM (*debe contestar el consignado en el Manual de Organización*)
- 8.1. Mencione por favor el objetivo de su Area (*debe contestar el que se encuentra en el Manual de Operación*)
- 8.2. Dígame por favor el objetivo de su puesto
9. Detalle las metas que ha fijado en su área para el cumplimiento del objetivo
- 9.1. Estas metas las asigna por nivel jerárquico ?  
SI ( ) NO ( )  
Détallelas y a qué nivel
- 9.2. Existen metas fijadas por otra autoridad interna o externa para el cumplimiento del objetivo de su área ?  
SI ( ) NO ( )  
*Si contesta SI dícelo:* Menciónelas y dígame cuál es la autoridad (*Si es externa que mencione la Dependencia a la que corresponda*)
10. Elabora y lleva a cabo Programa de Trabajo para dar seguimiento y cumplimiento a las metas anteriormente citadas  
SI ( ) NO ( )  
Favor de anexar copia

## MODULO FUNCIONES

11. Describa por favor las funciones que desarrolla actualmente (*como Gerente, Subgerente, Jefe de Unidad o Jefe de Oficina*)
    - 11.1. Cómo conoció estas funciones
    - 11.2. *Si son diferentes a las consignadas por el Manual de Organización preguntar* Quién le asignó dichas funciones ?
  12. Detalle las funciones que realiza para atender a clientes internos Internos (*Dentro del Organismo*)
    - 12.1. Detalle las funciones que realiza de operación cotidiana
    - 12.2. Con qué instrumentos administrativos cuenta para la realización de sus funciones
    - 12.3. Qué hizo para conocerlos
  13. Detalle las funciones que realiza para atender a clientes externos (*usuarios y otras Dependencias*)
  14. Detalle las funciones que realiza de operación cotidiana
  15. Mencione el flujo (interno-externo) de las funciones anteriormente citadas
    - 15.1. Explique en qué forma organiza usted la circulación de documentos que recibe y expide su área (*Describir o mostrar físicamente los documentos*)
-



## MODULO PROCESOS Y DISTRIBUCION DE ESPACIOS

*(ANALISTA)* Deberà identificar los procesos de operaciòn de cada actividad (vs. flujos), tiempo

- *Internos*
- *Externos*

*(ANALISTA)* Determinar (*describir o filmar*) si la asignaciòn de espacios es

- *Adecuado*
- *Insuficiente*
- *Excesivo*
- *Requiere estudio SI ( ) NO ( )*

16. Considera usted que el espacio asignado para la operaciòn de los procesos es el adecuado ?

SI ( )

NO ( ) por què ?

16.1. Considera usted que los materiales que utiliza son los adecuados para la operaciòn de sus procesos ?

SI ( )

NO ( ) por què ?

*(ANALISTA)* Anàlizar físicamente los datos o reportes para cada proceso

- *Los datos son suficientes*
  - . *Faltan datos*
  - . *Sobran datos*
- *Los reportes son los adecuados*
  - . *Faltan*
  - . *Sobran*
  - . *Obsoletos*



## MODULO SISTEMAS DE INFORMACION Y FORMATOS

17. Mencione por favor los datos que utiliza por cada función/actividad que realiza
- 17.1. Podría especificar qué datos requiere para llevar a cabo la función/actividad que realiza
- 17.2. Favor de indicar si dichos datos se manejan a través de formas y cuales son físicamente
18. Mencione de qué forma lleva a cabo la captura de dichos datos
- Manual ( ) por qué ?  
Mecanizada ( ) por qué ?
19. Cuáles son los sistemas o subsistemas mecanizados que operan actualmente en su área ?
- 19.1. Alguno de estos sistemas o subsistemas interactúan con otros sistemas ?
- NO ( )  
SI ( )  
Con cuáles y de qué área ?
- 19.2. Se encuentra en desarrollo un nuevo sistema o subsistema ?
- NO ( )  
SI ( )  
Interactúa con otros y de qué área ?



**EVALUACION ORGANIZACIONAL**  
**(ENTREVISTA II)**



## DATOS PERSONALES

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

EXTENSION: \_\_\_\_\_

HORARIO: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN SENEAM: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN EL AREA: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## MODULO ESTRUCTURA

1. Conoce la estructura orgànica de SENEAM ?  
SI ( ) NO ( )

Porquè NO la conoce ? (*en caso de NO conocerla NO aplicar punto 2 y 2.1*)

1.1. Me puede decir què hizo para conocerla ?

1.2. Describa gràficamente (*a nivel Gerencial*) hasta donde se encuentra ubicada su àrea de adscripciòn

2. Podria describir gràficamente la estructura de su àrea de adscripciòn ?  
(partiendo de la Subgerencia y/o Jefatura de Unidad ?

2.1. *Si la estructura difiere de la formal, preguntar* Què necesidad operativa la propiciò y què autoridad la autorizò ?

3. Què servicios proporciona su àrea a clientes:  
Internos (*SENEAM - Centrales o Foràneos*)

Externos (*USUARIOS de SENEAM - Autoridades - Terceros*)





6. Ha pensado en la necesidad de que se modifique la estructura de su àrea de trabajo? *(aùn cuando la que se plasmò sea diferente a la autorizada)*

SI ( )

NO ( )

*Si contesta SI preguntar por què motivo ?*



## MODULO OBJETIVO

7. Mencione por favor el objetivo de SENEAM *debe contestar el consignado en el Manual de Organización)*

7.1. Mencione por favor el objetivo de su Area *debe contestar el que se encuentra en el Manual de Operación)*

7.2. Describa el objetivo de su puesto

8. Dígame por favor las metas que le han fijado para el cumplimiento del objetivo de su Area

8.1. Quién le asignó dichas metas ?



8.2. Usted se plantea metas para el logro del objetivo de su puesto ?

SI ( )

NO ( )

Enuncielas



## MODULO FUNCIONES

9. Describa por favor las funciones que desarrolla actualmente



9.1. Cómo conoció estas funciones

9.2. *Si no corresponden al puesto y a las consignadas en el Manual de Organización preguntar* Quién le asignó dichas funciones ?

10. Por favor mencione las funciones que realiza para atender a clientes internos (SENEAM.- Central o Foráneo)

10.1. Detalle las funciones o actividades que realiza cotidianamente

10.2. Con qué instrumentos administrativos cuenta para la realización de sus funciones

10.3. Qué hizo para conocerlos

11. Detalle las funciones o actividades que realiza para atender a clientes externos (USUARIOS - Autoridades - Terceros)



12. Mencione el flujo (interno-externo) de las funciones anteriormente citadas

12.1. Explique en qué forma organiza usted la circulación de documentos que recibe y expide (*Describir o mostrar físicamente los documentos*)

## MODULO PROCESOS Y DISTRIBUCION DE ESPACIOS

*(ANALISTA)* Deberà identificar los procesos de operaciòn de cada actividad (vs. flujos), tiempo

- *Internos*
- *Externos*

*(ANALISTA)* Determinar (*describir o filmar*) si la asignaciòn de espacios es

- *Adecuado*
- *Insuficiente*
- *Excesivo*
- *Requiere estudio SI ( ) NO ( )*

13. Considera usted que el espacio asignado para la operaciòn de los procesos es el adecuado ?

SI ( ) NO ( )  
por què ?

13.1. Considera usted que los materiales que utiliza son los adecuados para la operaciòn de sus procesos ?

SI ( ) NO ( )  
por què ?

*(ANALISTA)* Anàlizar físicamente los datos o reportes para cada proceso

- Los datos son suficientes*
- . Faltan datos*
- . Sobran datos*
- Los reportes son los adecuados*
- . Faltan*
- . Sobran*
- . Obsoletos*



## MODULO SISTEMAS DE INFORMACION Y FORMATOS

14. Mencione por favor cuáles son los datos que utiliza por cada función/actividad que realiza

14.1. Podría especificar qué datos requiere para llevar a cabo la función/actividad que realiza ?

14.2. Favor de indicar si dichos datos se manejan a través de formas y cuales son físicamente

15. Mencione de qué forma lleva a cabo la captura de dichos datos ?

Manual ( ) por qué ?

Mecanizada ( ) por qué ?

16. Cuáles son los sistemas o subsistemas mecanizados que operan actualmente en su área ?



**EVALUACION ORGANIZACIONAL**  
**( Cuestionario A )**



## INTRODUCCION

Con el objeto de cumplir con las instrucciones giradas por el C. Director General, en el sentido de mejorar la Administración y Desarrollo de Recursos Humanos en este Organó a través de una adecuada-motivación dirigida a proporcionar los servicios con calidad, se integra la presente evaluación con el fin de orientar las actividades de planeación y optimizar dichos recursos en el ámbito de la Institución.

Esta evaluación identifica en forma objetiva y sistemática la ejecución laboral y de comportamiento del personal de este Organó, así como dar a conocer en forma rápida y oportuna la ubicación, grado de integración, eficacia y eficiencia del personal.

Los datos que se obtengan servirán para determinar los procesos reales aplicados en la operación, así como detectar necesidades de capacitación, formación y desarrollo de los trabajadores. De ahí la importancia de contestar la presente evaluación con la mayor honestidad, confiabilidad y veracidad posibles, apegándose a las indicaciones y planteamientos que para el efecto le proporcione el personal de la Unidad de Organización y Métodos.



## EVALUACION ORGANIZACIONAL

### (PRIMERA PARTE)

1. Hábleme de lo que significan las siglas de SENEAM.
2. Qué tipo de institución o empresa es ? (giro)
3. A qué se dedica SENEAM ?
4. Sabe cuantos años tiene de creado SENEAM ?
5. Cuál es su objetivo de trabajar aquí ?
6. Hábleme de cómo conoció SENEAM ?
7. En términos concretos, hábleme de su participación en el Organó
8. Qué hizo cuando lo asignaron al área donde se encuentra ?
9. Qué significa SENEAM para usted ?



10. Què tipo de inducció n proporciona al personal de nuevo ingreso ? (SOLO SI ES MANDO MEDIO)

10.1. Què tipo de inducció n recibió ?

11. Què resultado obtiene al llevar a cabo los procesos; como lo marca el Manual de Operació n de su area ?

11.1. Si no le sirven ha propuesto otros ?

12. Què productos (informes, datos, estadísticas, reportes, relaciones, documentos,) obtiene de la realizació n de sus funciones diarias ?

13. Hábleme porquè se encuentra adscrito a esta àrea ?

14. Cuàles son sus metas en esta àrea ?

15. Què hace usted para el logro de los objetivos del àrea ?



16. Deme un ejemplo de uno de sus proyectos pasados o presentes en esta àrea u otra a la que haya estado adscrito ?

17. Què es lo que màs le gusta de esta àrea ?

18. A què se dedica en su tiempo libre ?

19. Què estudios tiene ?

20. Cuàl es su experiencia en el puesto que desempeña ?

21. Còmo lleva a cabo su actualizaciòn profesional ?

---



22. Hábleme de sus objetivos personales (visión)

23. Proporcione un ejemplo concreto de un día de trabajo

24. Hábleme sobre su trabajo

25. Cuál es su record de asistencia (se mide contra reporte de asistencia)

26. Qué hace cuando se le solicita que trabaje tiempo extra o se le asigna un proyecto que no es de su responsabilidad realizarlo?



## EVALUACION ORGANIZACIONAL

### (PRIMERA PARTE)

1. Hábeme de lo que significan las siglas de SENEAM.  
*Deberàn contestar Servicios a la Navegaciòn en el Espacio Aèreo Mexicano*
  
2. Què tipo de instituciòn o empresa es ? (giro)  
*R.- de Servicios*
  
3. A què se dedica SENEAM ?  
*R.- A proporcionar los siguientes servicios*
  - *Control de Trànsito Aèreo*
  - *Telecomunicaciones*
  - *Despacho e Informaciòn de Vuelo*
  - *Meteorologia*
  
4. Sabe cuantos años tiene de creado SENEAM ?  
*R.- 17 a la fecha*
  
5. Cuàl es su objetivo de trabajar aquí ?  
*Mide: iniciativa, integraciòn*
  
6. Hábeme de còmo conociò SENEAM ?
  
7. En tèrminos concretos, hábeme de su participaciòn en el Organò  
*Mide: integraciòn, iniciativa*
  
8. Què hizo cuando lo asignaron al àrea donde se encuentra ?  
*Mide: acatamiento de instrucciones, integraciòn*
  
9. Què significa SENEAM para usted ?  
*Mide: motivaciòn a desarrollarse*



10. Què tipo de inducció n proporciona al personal de nuevo ingreso ? (SOLO SI ES MANDO MEDIO)  
*Mide: conocimiento del Organ o y normatividad, capacitaci6 n*
11. Què resultado obtiene al llevar a cabo los procesos, como lo marca el Manual de Operaci6 n de su area ?  
*Mide: acatamiento de instrucciones, calidad de trabajo, laboriosidad*
- 11.1. Si no le sirven a propuesto otros ?  
*Mide: iniciativa, laboriosidad*
12. Què productos (informes, datos, estadísticas, reportes, relaciones, documentos, etc.) obtiene de la realizaci6 n de las funciones diarias ?  
*Mide: cantidad de trabajo*
13. Háb leme porquè se encuentra adscrito a esta àrea ?  
*Mide: conocimiento*
14. Cuà les son sus metas en esta àrea ?  
*Mide: cantidad de trabajo*
15. Què hace usted para el logro de los objetivos del àrea ?  
*Mide: integraci6 n*
16. Deme un ejemplo de uno de sus proyectos pasados o presentes en esta àrea u otra a la que haya estado adscrito ?  
*Mide: iniciativa, calidad, laboriosidad*
17. Què es lo que mäs le gusta de esta àrea ?  
*Mide: integraci6 n, cantidad de trabajo, conocimientos, liderazgo, iniciativa*
18. A què se dedica en su tiempo libre ?  
*Mide: motivaci6 n, liderazgo*



19. Què estudis té ?  
*Mide: coneixements*
  
20. Quàl és la seva experiència en el lloc que desempeña ?  
*Mide: coneixements*
  
21. Com porta a terme la seva actualització professional ?  
*Mide: capacitat, iniciativa*
  
22. Parli-me dels seus objectius personals (visió)  
*Mide: integració (identificació amb SENEAM)*
  
23. Proporcione un exemple concret d'un dia de treball  
*Mide: laboriositat, iniciativa, productivitat*
  
24. Parli-me sobre el seu treball  
*Mide: qualitat, grau de precisió, presentació i fiabilitat en el treball realitzat*
  
25. Quàl és el seu registre d'assistència (es mesura contra el registre d'assistència)  
*Mide: puntualitat*
  
26. Què fa quan se li sol·licita que treballi temps extra o se li assigna un projecte que no és de la seva responsabilitat realitzar-lo ?  
*Mide: acatament de instruccions, laboriositat, responsabilitat*

## DEFINICION DE FACTORES

- a) Conocimientos Capacidad de la persona para aplicar las habilidades teóricas y prácticas que posee para desempeñar su puesto, así como las políticas y normas relacionadas con el mismo.
- b) Iniciativa Disposición para enfrentar los problemas de trabajo que se presentan y proponer soluciones adecuadas para resolverlos.
- c) Laboriosidad Capacidad para aceptar responsabilidades y dedicarse a los deberes y situaciones del trabajo.
- d) Cantidad de Trabajo Volumen del trabajo realizado dentro de los programas o metas asignadas.
- e) Calidad en el Trabajo Grado de precisión, presentación y confiabilidad en el trabajo realizado.
- f) Integración Afinidad, disposición e identificación institucional para proporcionar su colaboración con el grupo o equipo de trabajo a fin de lograr objetivos comunes
- g) Acatamiento de Instrucciones Actitud que manifiesta ante las disposiciones dictadas por sus superiores o de normatividad de las autoridades.
- h) Puntualidad Frecuencia con que asiste a su lugar de trabajo en los horarios establecidos.

**GUIA DE VALORACION Y ACCIONES A TOMAR DE LA  
EVALUACION ORGANIZACIONAL  
( ENTREVISTA II )**

MODULO	PREGUNTA	VALORACION	INTERPRETACION	ACCION
Estructura	1- Si  No	Cruzar contra 11 y 12 de la entrevista, lo cual nos permitira saber el grado de conocimiento del entrevistado de la estructura orgánica de SENEAM Se deberá indagar la causa por la que desconoce la estructura orgánica		El entrevistador mostrará al entrevistado la estructura formal, con lo cual identificará su posición dentro de la organización
	1.1 -	Cruzar contra preguntas 5,7,17,18 y 20 del Cuestionario A	Se certifica si el entrevistado se le ha informado acerca de la estructura organizacional o el ha tratado de conocerla.	Iniciar el taller de organización y métodos mostrando al entrevistado el manual de organización u operación donde se muestre la estructura de su área, así como toda la organización de SENEAM
	1.2.-	Cruzar contra 1.- de la entrevista	Permite al entrevistador determinar el grado de conocimiento del entrevistado de la organización de su área	Reafirmar que el entrevistado ha reconocido el significado de su ubicación dentro de la organización.
	2.-	Cruzar contra 1- Si y 1.2.- de la entrevista.	Confirmación del conocimiento que el entrevistado tiene acerca de la estructura organizacional y en particular del area donde se desempeña.	Intercambiar con el entrevistado opiniones acerca de su conocimiento organizacional y la información formal que el entrevistador utilice para el taller institucional de la UOM.
	2.1-	Cruzar contra 5,7,17,18 y 20 del Cuestionario A.	Idem que 2.-	
	3 -	Los clientes internos en SENEAM se conceptúan: <u>INTERNOS - Administración de Servicios:</u> Aquellos que se desempeñan en las oficinas centrales normativas, Dirección general; Gerencia de Normas Operacionales; Gerencia Técnica; Gerencia de Finanzas y Gerencia de Administración. <u>Administración de la Prestación de los Servicios:</u> Gerencias Regionales, Subgerencias Regionales y los Subgerencias de Especialidad, Jefes y Encargados de Estación cuando solo estan dedicados a la función administrativa. <u>Prestación de Servicios:</u> Todo el personal que se esta desempeñando en términos Técnico-Operativos directamente hacia los usuarios de los servicios que presta SENEAM	Determinar si la persona entrevistada conoce su participación, ubicación orgánica y los servicios en los que el esta laborando  El entrevistador debera valorar si realmente debe proporcionar servicios a clientes externos.	Reafirmar con el entrevistado los conceptos organizacionales, tanto de organgrama, los conceptos de clientes, la jerarquía y sus funciones

MÓDULO	PREGUNTA	VALORACION	INTERPRETACION	ACCION
	(cont )3 -	Los Clientes Externos se conceptúan en <u>Usuanos</u> . Compañías o personas físicas que contratan los servicios que presta SENEAM <u>Autoridades</u> <u>Oficiales</u> : Sector gubernamental Central, Estatal y/o ampliado <u>Terceros</u> : Proveedores, visitantes o personas ligadas con la actividad de SENEAM que no esten dentro de los conceptos de Usuanos o Autoridades.  Se determina específicamente, en esta pregunta, si el entrevistado está ubicado laboral y personalmente dentro de la Institución. Cruzar contra 11 -, 11.1,12 y 16 de el Cuestionario A y 2- y 11- de la Entrevista II		
	31-	Aplicar el mismo cruce de la pregunta 3 -	Idem que 3 -	
	4 -	Cruzar contra 12 -14 -, 22- y 26 - del Cuestionario A y con 7 -,7 1 -, 14 -, y 16 - de la Entrevista II	Confirmar el grado de integración y acatamiento de instrucciones dentro del ambito organizacional del entrevistado	Definirle al entrevistado las funciones incluidas en el manual correspondiente, su objetivo o meta y como se debiera desarrollar dentro o fuera de su área
	4 -	Cruzar igual que pregunta 4,- más 9 -,17 -, y 18 - del Cuestionario A y 6 - de la Entrevista II	Idem a 4 -	Idem a 4 -
	4.2-	Cruzar contra 9 -,13 -,16 -,17 -,18- y 23 - del Cuestionario A y 14 de la Entrevista II	Idem a 4.-	
	5 -	Cruzar contra 8 - y 26 - del Cuestionario A y 1.-,2.-,4.- y 4.2- de la Entrevista II	Se determina si el entrevistado conoce los medios jerárquicos de información además de confirmar los grados de liderazgo de los jefes inmediato superiores	Intercambiar con el entrevistado el significado de las líneas de comunicación, medios de supervisión dentro de su área
	5.1 -	Idem a 5 -	Idem a 5.-	
	5.2 -	Idem a 5 -	Idem a 5 -	
	6 -	Cruzar contra 5.-,11.1.-,14.-,16 - y 21 - del Cuestionario A y 4.-,9 - y 12 - de la Entrevista A	Conocer del entrevistado si tiene iniciativa por proponer cambios sustanciales para mejorar la organización de su área o de SENEAM en conjunto.	Idem a 5 -
Objetivo	7 -	Cruzar contra 15 -,17 - y 22 - del Cuestionario A y 1 - y 9 - de la Entrevista II	Definir el grado de conocimiento del entrevistado con respecto al concepto de objetivo institucional y su opinión de su objetivo personal o laboral	Inducir al entrevistado los conceptos del objetivo institucional y su interrelación con los objetivos personales y laborales
	7.1 -	Idem a 7 -	Idem a 7 -	

MODULO	PREGUNTA	VALORACION	INTERPRETACION	ACCION
	7.2-	Idem a 7 -	Idem a 7 -	
	8.-	Cruzar contra 7 -, 14 - y 15 - del Cuestionario A y 1 - y 7 - de la Entrevista II	Sensibilizar al entrevistado para que estos conceptos sean aplicados como una herramienta adicional en su trabajo	Definir con el entrevistado estos conceptos y su aplicación como herramienta adicional para su labor
Funciones	9 -	Cruzar contra 7 -, 11 -, 12 -, 23 - y 24 - del Cuestionario A y 3 -, 4 - y 5 de la Entrevista II	El entrevistador debera, en este modulo, reconocer el grado de integración del entrevistado a nivel institucional así como su iniciativa para buscar los medios formales o informales de allegarse de informacion acerca de SENEAM	Informar al entrevistado las funciones que le competen a su puesto así como las de su area. Adicionalmente se le informara de las funciones de la UOM mismas que le darán apoyo para recabar informacion organizacional
	9.1 -	Idem a 9 -	Idem a 9 -	Idem a 9 -
	9.2-	Idem a 9 -	Idem a 9 -	Idem a 9 -
	10 -	Cruzar contra 23- y 24 - del Cuestionario A y 3 -, 7 8 - y 9 - de la Entrevista II	Determina si el entrevistado sabe ubicar las funciones que realiza, si estas son formales o informales y si son con determinado tipo de clientes	Reafirmar con el entrevistado las funciones formales y conocer si otras funciones o actividades que esta realizando son de su competencia, reafirmandole los procesos
	10.1.-	Idem 10 -	Idem 10 -	Idem 10 -
	10.2.-	Idem 10 -	Idem 10 -	Idem 10 -
	10.3.-	Idem 10 -	Idem 10 -	Idem 10 -
	11 -	Idem 10 -	Idem 10 -	Idem 10 -
	12 -	Cruzar contra 12 - y 16 del Cuestionario A y 3 -, 5 -, 7 -, 8 -, 9 -, 15 - y 23 - de la Entrevista II	Conocer la forma de operacion del entrevistado determinando si sus funciones son afines con su objetivo, metas y programas, ademas de los medios de coordinación que utiliza para realizar su labor	Aplicar con el entrevistado el taller organizacional de la UOM a nivel especifico para que el entrevistado ubique realmente su función dentro de la Institución
	12.1 -	Idem 12.-	Idem 12 -	Idem 12
Procesos y distribucion de espacios	13 -	Cruzar contra 15 - y 17 - del Cuestionario A y 3 -, 8 - y 13 1 - de la Entrevista II	Determinara el evaluador si el espacio asignado para las funciones de entrevistado cumple con los requisitos minimos para una labor de calidad	El entrevistador intercambiara ideas con el entrevistado a fin de establecer los espacios que requiera su función, proponiendo, en su caso, el estudio completo de distribución de espacios, ya sea por falta de planeación, crecimiento en la plantilla de personal, determinación de una nueva planta de personal (espacio) o remodelacion de la existente. Este resultado tambien se hará del conocimiento del jefe responsable
	13.1 -	Idem 13 -	Idem 13 -	Idem 13 - incrementando al resultado obtenido la calidad de los recursos materiales para desarrollar la labor del entrevistado. Se debera, ademas, promover el taller o curso de Cultura de Servicios, el uso adecuado de los Recursos Materiales ya existentes (mediante letreros, peliculas motivacionales internas o externas), reafirmar, en lo posible, la importancia de la transferencia de estos recursos a otras áreas, detectando sus necesidades actuales y futuras

<b>MODULO</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>VALORACION</b>	<b>INTERPRETACION</b>	<b>ACCION</b>
Sistemas de información y formatos	14 -	Cruzar contra 12 -, 16 - y 24 - del Cuestionario A y 9 -, 10.-, 11.- y 12 - de la Entrevista II	El entrevistador definirá si el entrevistado realiza sus funciones o actividades con métodos manuales adecuados en tiempo y forma y si estos son susceptibles de computarizarse para eficientar su labor.	El entrevistador informará al entrevistado el significado de la integración de sus labores cotidianas y concurrentes que pueden ser capturadas bajo medios electrónicos lo cual le permita desarrollar otras actividades creativas en su área. Estos resultados deberán ser dados a conocer a la Subgerencia de Informática
	14.1.-	Idem 14 -	Idem 14.-	Idem 14 -
	14.2.-	Idem 14 -	Idem 14.-	Idem 14 -
	15 -	Idem 14 -	Idem 14.-	Idem 14 -
	16 -	Cruzar contra 12 -, 16 - y 23 del Cuestionario A y 3 -, 10.- y 11 - de la Entrevista II	El entrevistador podrá determinar el grado de conocimiento del entrevistado con respecto a los sistemas	El entrevistador intercambiara conceptos de sistemas con el entrevistado definiendo la posibilidad de un curso por parte de la Subgerencia de Informática
	16.1 -	Idem 16 -	Idem 16.-	Idem 16 -
	16.2 -	Idem 16 -	Idem 16.-	Idem 16 -



## RELACION DE CARACTERISTICAS DE COMPORTAMIENTO

Recuerde que estas características no pueden ser medibles con el cuestionario, sólo por observación directa en el transcurso de la entrevista y para todos los niveles.

### CARACTERISTICA

- **Habilidad para escuchar.-** Habilidad para extraer, interpretar y utilizar la información importante obtenida en la comunicación verbal, para llevar a cabo una tarea o acción.
- **Control o dominio de la conducta.-** Habilidad para mantener la compostura y objetividad de confrontar situaciones provocativas que ponen a la persona en una situación defensiva.
- **Ambición profesional.-** El deseo expreso de avanzar a niveles o posiciones más altas, o de ampliar el rango de responsabilidades desplegando un marcado esfuerzo de auto-desarrollo para alcanzarlos.
- **Orientación al auto-desarrollo del trabajo.-** Iniciar las acciones que mejoren aún más las habilidades y aptitudes en el trabajo.

*El Entrevistador debe saber **ESCUCHAR** lo que dice el Entrevistado, las respuestas que ofrece, la información que inicia voluntariamente o en las preguntas que hace debe también poner atención a las indicaciones más sutiles que indiquen susceptibilidad o en dónde se debe investigar más, como las siguientes:*

- *Pausas en las conversaciones del Candidato*
- *Evita hacer preguntas*
- *Rapidez con la que contesta todas las preguntas*
- *Tiende a dispersarse*
- *Se resiste a contestar determinadas preguntas*
- *Cambios en la velocidad al hablar*
- *Cambios en el tono de su voz*

*El Analista debe también saber **OBSERVAR** la conducta no-verbal del Entrevistado, tales como 'los cambios bruscos en la manera normal de comportarse, expresiones reflejadas en la cara, gestos o movimientos nerviosos que nos dan señales de cómo se siente acerca del tema; son síntomas de tensión, debilidad, falta de experiencia, reacción física de sentimientos, de los cuales debemos valernos al hacer la decisión final:*

- Postura del candidato en la silla*
- Uso de sus manos (gestos, puños cerrados)*
- Uso nervioso de las manos (dar golpecitos, se rasca, juega con un lápiz o una pluma)*
- Rubor en la cara o manos*
- Gestos o contracciones*
- Movimientos del cuerpo y cambios en la posición de la silla*
- Sudoración*
- Disfruta del buen humor*
- Frecuencia en el fumar*

*Este lenguaje corporal se va anotando en la parte superior de las hojas de cada evaluación en la que sucede, con una pequeña descripción que registre: "bien sentado y relajado", "sonríe con frecuencia", "da golpecitos en la mesa para enfatizar", "no concluye una oración" o "se pierde de ella", etc.*

*En ocasiones este lenguaje corporal solamente indica la tensión general a la situación de entrevista en vez de ser una forma de evitar una pregunta o puede ser una área sensible, entonces se emplean esos datos como indicadores de los factores que necesitan seguimiento.*

---





## RECOMENDACIONES PARA EL ANALISTA DE LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS

La evaluación contiene, en la primera hoja, todos los datos generales referentes a la ubicación en el puesto, así como la antigüedad en SENEAM.

El Analista cuenta con un instructivo de los factores a considerar en el análisis de la primera parte de la evaluación (comportamiento) para esta parte el Analista contará con una hoja de codificación en la que anotará el número que corresponda al factor y a la actuación (respuesta) del trabajador de acuerdo a las plantillas que se anexan.

Cabe destacar, que la calificación máxima que puede obtener un trabajador, no corresponde en todos los casos al número 5 en el factor; así como la mínima tampoco corresponde al número 1, éstos se encuentran distribuidos indistintamente, de ahí la importancia de leer detenidamente los aspectos de los factores a evaluar, así como la relación de las características de comportamiento (Pag. 4 y 5).

Cada Analista tendrá sólo un instructivo de factores; una relación de las características de comportamiento (Pag. 4 y 5) (las cuales no pueden ser medibles con la evaluación y sólo por observación durante la entrevista), así mismo contará con una evaluación y una hoja de codificación de factores conforme al número de evaluaciones que vaya a realizar, es decir, un instructivo por cada nivel Mandos Medios, Jefe de Oficina, por Sección o Mesa, etc., según sea el caso.

En la Hoja de Codificación se deberá anotar la fecha de aplicación, año, mes y día con números arábigos.

Una vez que se ha concluido el cuestionario y la entrevista, se revisa que los datos estén completos, correctos y anotados con claridad.

## FACTORES DE CALIFICACION PARA LA EVALUACION ORGANIZACIONAL

<b><u>CONOCIMIENTOS</u></b>				
<i>Habilidad de la persona para aplicar los conocimientos teóricos y prácticos que posee para desempeñar su puesto, así como las políticas y normas relacionadas con él mismo.</i>				
1.	2.	3.	4.	5.
<i>Únicamente conoce lo mínimo indispensable para desempeñar su puesto.</i>	<i>Los conocimientos que posee superan ampliamente los requeridos para desempeñar su puesto.</i>	<i>Posee los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto</i>	<i>Carece de los conocimientos mínimos requeridos para desempeñar su puesto</i>	<i>Los conocimientos que posee superan el promedio establecido para el puesto que ocupa</i>

<b><u>INICIATIVA</u></b>				
<i>Disposición para enfrentar los problemas de trabajo que se le presentan y proponer soluciones adecuadas para resolverlos.</i>				
1.	2.	3.	4.	5.
<i>Ayuda a solucionar problemas cuando se requiere.</i>	<i>Sigue las rutinas de trabajo inflexiblemente, aún cuando sea necesario pasarlas por alto para resolver algún problema.</i>	<i>Siempre enfrenta de manera espontánea, los problemas de trabajo que se le presentan y propone soluciones adecuadas para resolverlos</i>	<i>Casi siempre enfrenta de manera espontánea los problemas de trabajo que se le presentan y propone soluciones para resolverlos.</i>	<i>Aunque generalmente sigue las rutinas de trabajo establecidas, en algunas ocasiones enfrenta problemas sencillos que se presentan</i>

<b><u>LABORIOSIDAD</u></b>				
<i>Capacidad para aceptar y dedicarse a los deberes y situaciones del trabajo.</i>				
1.	2.	3.	4.	5.
<i>Generalmente acepta y se dedica a sus deberes y situaciones de trabajo, lo que lo hace confiable</i>	<i>Simplemente acepta sus funciones y se dedica a realizarlas.</i>	<i>Aunque acepta y se dedica a sus deberes de trabajo, ocasionalmente los evade.</i>	<i>Siempre acepta y se dedica a sus deberes y situaciones de trabajo, aún cuando se encuentra en situaciones fuera de su ámbito de responsabilidad.</i>	<i>Usualmente evita aceptar y dedicarse a sus deberes y situaciones de trabajo</i>

### CANTIDAD DE TRABAJO

*Volumen de trabajo efectuado en relación con las metas establecidas en condiciones normales.*

1.	2.	3.	4.	5.
<i>Su rendimiento es mínimo, muy inferior a lo establecido.</i>	<i>Su rendimiento es superior al promedio establecido.</i>	<i>Simplemente cumple lo que tiene asignado, su rendimiento es de tipo promedio.</i>	<i>Frecuentemente termina su producción de trabajo fuera del tiempo. Su rendimiento es insuficiente.</i>	<i>Desarrolla una gran cantidad de trabajo en relativamente poco tiempo.</i>

### CALIDAD DE TRABAJO

*Grado de precisión, presentación y confiabilidad en el trabajo realizado.*

1.	2.	3.	4.	5.
<i>Su trabajo es altamente confiable y de precisión y presentación excepcionales.</i>	<i>Su trabajo debe revisarse eventualmente, ya que contiene algunos errores.</i>	<i>La calidad de su trabajo es superior al promedio. No requiere supervisión.</i>	<i>Generalmente su trabajo se revisa en su totalidad, ya que contiene gran número de errores.</i>	<i>Es aceptable la precisión, presentación y confiabilidad de su trabajo. Las revisiones que amerita son las de rutina.</i>

### INTEGRACION

*Disposición para proporcionar su colaboración en el grupo de trabajo a fin de lograr objetivos comunes.*

1.	2.	3.	4.	5.
<i>Manifiesta buena disposición para integrarse activamente en las labores del grupo. Su apoyo contribuye a lograr las metas comunes.</i>	<i>Muestra buena disposición para el trabajo de grupo. Sin embargo, presenta algunas fallas con lo que interfiere la acción del mismo.</i>	<i>Aunque no realiza excelentes aportaciones en el grupo de trabajo, tampoco interfiere en su funcionamiento. Su desempeño aquí es de tipo promedio.</i>	<i>Muestra gran capacidad para colaborar en el trabajo de grupo. Es considerado "pieza clave" para la eficiencia del mismo.</i>	<i>Manifiesta gran incapacidad para cooperar y apoyar las actividades que requieren labor de grupo.</i>

### ACATAMIENTO DE INSTRUCCIONES

*Actitud que manifiesta ante las disposiciones dictadas por sus superiores.*

1.	2.	3.	4.	5.
<i>Frecuentemente está en desacuerdo con su Jefe inmediato. Sin embargo no llega a provocar fuertes conflictos.</i>	<i>Siempre se niega a cumplir las disposiciones dictadas por sus superiores.</i>	<i>Generalmente, acata las disposiciones que dicta su superior jerárquico.</i>	<i>Mantiene excelentes relaciones con su Jefe inmediato y llega fácilmente a los acuerdos correspondientes.</i>	<i>Aunque mantiene buenas relaciones con su Jefe, eventualmente manifiesta algún desacuerdo no fundamentado</i>

### PUNTUALIDAD

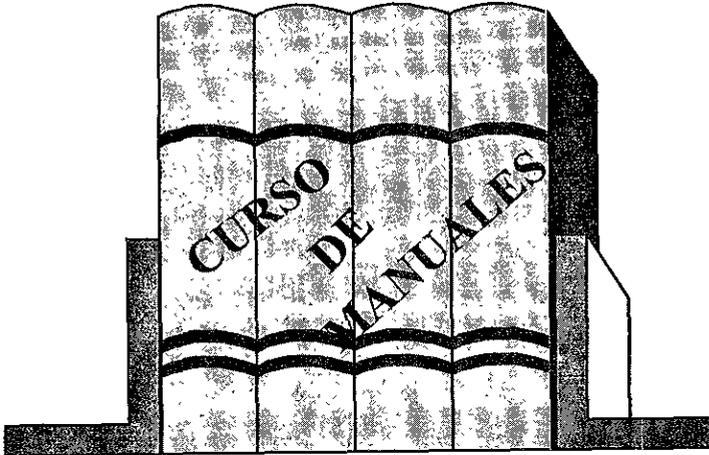
*Frecuencia con que asiste a su lugar de trabajo en los horarios establecidos.*

1.	2.	3.	4.	5.
<i>Puntualidad término medio. Tiene dos a tres faltas o de tres a cinco permisos.</i>	<i>Sólo falta o se ausenta cuando existe alguna razón poderosa. Una falta o dos permisos.</i>	<i>Frecuentemente se ausenta de su trabajo. Tiene más de seis faltas o más de diez permisos</i>	<i>Aprovecha algunas ocasiones para faltar. Tiene de cuatro a seis faltas o de seis a doce permisos.</i>	<i>Tiene una puntualidad excelente. Nunca falta o se ausenta.</i>

# CURSO DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

## OBJETIVO:

DAR A CONOCER AL PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN, UN INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO DE BENEFICIO COMO SON LOS DIFERENTES TIPOS DE MANUALES ORGANIZACIONALES.



El curso tuvo el siguiente contenido:

- A. ¿ Que son los Manuales?
- B. ¿ Que es un Manual de Organización?
- C. ¿ Que es un Manual de Procedimientos?
- D. ¿ Que es un Manual de Inducción?
- E. ¿ Que es un Manual de Operación?
- F. ¿ Cual debe ser su uso?
- G. ¿ En donde deben ser colocados?
- H. ¿ Cada cuando se deben de actualizar?
- I. ¿ Que apartados contiene un Manual de Operación?
- J. ¿ Que área tiene la responsabilidad de su elaboración, custodia del original, difusión interna y actualización?
- K. ¿Que beneficios les proporciona?

### RESPUESTAS

- A. Son instrumentos administrativos que guían de una manera ordenada, la ejecución de una tarea o acción; y se explica brevemente cual es cada uno.
- B. Es el Manual en el que se especifican los organigramas o estructuras orgánicas, el objetivo general y funciones por cada una de las áreas que conforman el Organismo o Institución.(se da un ejemplo mostrando el Manual).
- C. Es aquel Manual en el que se incluyen todos los procedimientos por cada una de las áreas, el objetivo por el que se desarrolla el procedimiento y los lineamientos de Operación que afecten al mismo. (se da un ejemplo mostrando el Manual).
- D. Es el Manual en el que se describe, el objetivo de creación del Organismo, o el giro de la Institución en el caso particular de SENEAM; se enfatizaron los servicios que presta, también se incluyeron los organigramas y funciones genéricas por área, así como las condiciones generales de trabajo, todo esto con el fin de ubicar al empleado de nuevo ingreso en el Organismo.
- E. Es el Manual en donde se desarrollan específicamente de una sola área todo lo que respecta a:
  - Estructura.
  - Plantilla de Personal o Directorio.
  - Objetivos (del Area y del Manual).
  - Funciones.
  - Políticas de Operación.
  - Procedimientos.
  - Formatos e Instructivos.
  - Descripciones de Puestos.

Con la elaboración de estos Manuales de Operación, se pretende establecer un método práctico y dinámico de coordinación entre los integrantes del Area.

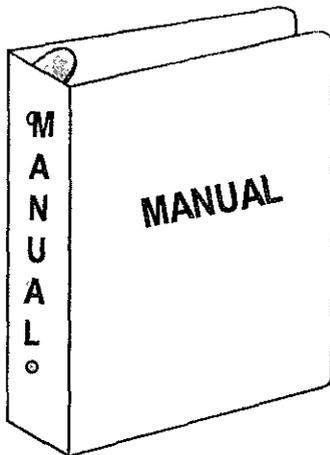
## F. ¿Cual debe ser su uso o forma de utilizarlo?

- Dárselo a conocer a todos los integrantes del área y así al personal de nuevo ingreso.
- La persona que lo tenga asignado será responsable de su cuidado en su totalidad y de sus partes.
- Que cada vez que exista un cambio, en sus apartados, se le notifique a la Unidad de la Organización y Métodos para su actualización.
- En caso de pérdida o desaparición notificarlo al jefe inmediato, ya que este documento es oficial y propiedad de la Institución.
- Se propone utilizarlo en caso que se desconozca la normatividad que rige al área.
- Cuando se tiene duda de como desarrollar o llevar a cabo determinado procedimiento o se desconoce el formato.
- Cuando se quiere actualizar o modificar alguno de sus apartados.
- Dudas en el proceso en las funciones, cuando se quiere evaluar al personal y cotejar lo que se esta realizando contra lo que se dice.
- Para consulta en General. (Empleados o Público)
- Para un análisis de reestructuración.
- Para realizar auditorías, y Estudios de cargas de trabajo.
- Para llevar a cabo una nueva contratación, basándose en la Descripción de Puestos.
- Conocer, la coordinación con otras áreas.
- Conocer los grupos de información dentro del área.

### **UTILIZACION ERRONEA DE UN MANUAL**

Se informó lo siguiente:

- No se debe utilizar para llenar huecos en los muebles.
- No es adorno de librerías.
- No son para guardarlos donde nadie los vea.
- No son para desarrollar los biceps.
- No son cojines para elevar el asiento inservible de una silla.
- Ni sirven de escalera para alcanzar un objeto.
- No son para abandonarlos en un rincón, con un montón de basura.
- No son para combustible.
- No son para utilizar sus carpetas como catálogo de ventas.
- No son para utilizar sus carpetas para tareas o apuntes escolares.
- No son para llenar botes de basura, arrancar sus hojas, o robarse parte del mismo, o no reintegrar las hojas que se utilizaron para fotocopiado.



**UTILIZAME  
¡SOY TU MEJOR APOYO!**

**CUSTODIARLO CELOSAMENTE SOLO PARA EL RESPONSABLE DEL AREA;**

**¡ ES UN ERROR!**

G. Deben de estar colocados en un lugar limpio y seguro, donde se encuentre a la vista de los integrantes del área, y puedan consultarlo fácilmente

H. Cada que exista una modificación en alguno de sus apartados, ya sea por normatividad interna o externa.

Específicamente en este organismo, se revisan una vez al año cada área según el programa anual.

El proceso de actualización se lleva a cabo de la siguiente manera:

Cuando por Normatividad externa ya sea por un Diario Oficial, una Ley o una Política externa afecte la funcionalidad de la totalidad o de una parte del Manual se debe actualizar.

1. Recibe la notificación la Unidad de Organización y Métodos.
2. Realiza el análisis en coordinación con el área o áreas involucradas.
3. Realiza las modificaciones en el Manual y las da a conocer a las áreas involucradas.
4. Envía la actualización a las áreas involucradas para que las substituyan en su Manual correspondiente.

**QUIEN ES EL RESPONSABLE DE DAR A CONOCER EL MANUAL INTERNAMENTE EN EL AREA?**

El jefe de la Unidad o de la Oficina; y todos los integrantes del área son responsables de su estado y conservación.

I. Los apartados que contiene un Manual de Operación son los que se describen en el apartado E. de este mismo documento.

J. La Unidad de Organización y Métodos de la Dependencia

K. Algunos de los beneficios que proporciona el utilizarlos.

Conocimiento del área y de la Institución.

Apoyo en como desarrollar las funciones.

Conocer la coordinación con otras áreas.





ENTREVISTA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO EN LAS ÁREAS  
DE RESPONSABILIDAD.

No. DE CONTROL \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

1. NOMBRE.

\_\_\_\_\_

2. AREA DE RESPONSABILIDAD A LA QUE PERTENECE.

\_\_\_\_\_

2.1. DEPARTAMENTO.

\_\_\_\_\_

2.2. OFICINA.

\_\_\_\_\_

2.3 PUESTO.

\_\_\_\_\_

2.4 ANTIGUEDAD EN EL PUESTO.

\_\_\_\_\_

3. GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS.

\_\_\_\_\_



8. MENCIONE EL OBJETIVO GENERAL DEL DEPARTAMENTO  
(SI LO DESCONOCE DIGA PORQUE )

---

---

---

9. MENCIONE EL OBJETIVO PARTICULAR DE LA OFICINA A LA QUE --  
PERTENECE ( SI LO DESCONOCE DIGA PORQUE ).

---

---

---

10. ENUNCIE LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADAS.

CADA CUAN-  
DO LAS REA-  
LIZA.

EN QUE TIEM-  
PO LAS REA-  
LIZA.

	CADA CUAN- DO LAS REA- LIZA.	EN QUE TIEM- PO LAS REA- LIZA.
a.)	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
b.)	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
c.)	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
d.)	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
e.)	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
f.)	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

11. EN CASO DE NECESIDAD DE TOMAR DECISIONES ESPECIFIQUE DE -  
QUE TIPO.

CON QUE FRECUENCIA

- ( ) SIN COMPLEJIDAD \_\_\_\_\_
- ( ) POCA COMPLEJIDAD \_\_\_\_\_
- ( ) REGULAR COMPLEJIDAD \_\_\_\_\_
- ( ) GRAN COMPLEJIDAD \_\_\_\_\_

12. RECURSOS MATERIALES DE LOS CUALES SE AUXILIA PARA REALIZAR  
SUS ACTIVIDADES ( MANUALES, LIBROS, FORMATOS, MAQUINAS, ETC)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. DESCRIBA LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE EJECUTA PARA CUM-  
PLIR CON CADA UNA DE LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADAS:

NOTA: Para llenar el siguiente formato tóme en cuenta las  
siguientes indicaciones:

1. Anote la función de referencia siguiendo el orden del punto 10.
2. Escriba las principales actividades por cada función.
3. Cada cuando ejecuta la actividad que escribió.
4. Mencione el tiempo aproximado para ejecutar cada actividad.

14. COMO CONSIDERA QUE ES LA CARGA DE TRABAJO DENTRO DE SU JORNADA NORMAL DE TRABAJO.

( ) Poca      ( ) Mucha      ( ) Proporcional

ESPECIFIQUE:

---

---

---

---

OBSERVACIONES DEL ANALISTA:

El Procedimiento para Evaluar el Desempeño fue el siguiente:

Se utilizó la Metodología de Medición de Cargas de Trabajo para Evaluar la productividad; después de aplicadas las dos primeras fases del estudio.

1.- Se identificó el área específica ( de estudio), en donde se inició a evaluar al trabajador.

Se verificó su operación:

2.1 Comparando las funciones del puesto con lo que se esta llevando a cabo.

2.2 Se verificó el número de actividades de acuerdo, al proceso de operación por observación directa.

2.3 Se aplicó entrevista para Evaluar su Desempeño. (Apéndice 12)

2.4 Se calcularon los estadísticos.

2.5 Se elaboraron gráficas.

2.6 Se elaboraron conclusiones, mencionando discrepancias.

2.6 Se dieron de alta conclusiones tales como:

- si el proceso es el adecuado; de acuerdo al Manual de Operación del Area específica.
- si el personal capacitado con el curso le sirvió.
- si el personal requirió de más conocimientos del Sistema de Información Organizacional.
- si aumentó la productividad del trabajador por el uso del Manual.

## CONSIDERACION DE LOS PARAMETROS UTILIZADOS PARA MEDIR LAS CARGAS DE TRABAJO EN EL AREA DE : \_\_\_\_\_

Toda persona para realizar un trabajo aplica un porcentaje de su capacidad. Este porcentaje está en proporción directa con la complejidad de cada función determinada, es decir cuanto más difícil sea esta, la capacidad a la que habrá de aplicarse será mayor.

La complejidad de una función se estima en base al esfuerzo físico y al esfuerzo mental que aplica una persona para ejecutarla.

En el presente estudio, primero se evaluó la carga de trabajo anual inherente a cada función desempeñada en la actualidad con base en lo siguiente:

- a.) Capacidad a la que debe trabajar una persona, que ya domina los procedimientos para cumplir con la función.
- b.) Tiempo durante el cual la persona habrá de aplicarse a dicha capacidad anualmente.
- c.) Riesgo que corre al no desempeñar o desempeñar mal la función.

Una vez obtenida la carga de trabajo anual que trae consigo cada función, se sumaron las correspondientes que desarrolla cada persona, obteniéndose así la carga de trabajo anual cubierta por cada integrante de área de responsabilidad.

5. Esfuerzo Físico y/o Mental

- a) Ninguno
- b) Poco
- c) Regular
- d) Intenso

1 FUNCION DE REFER.	2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	3 PERIODICIDAD	4 TIEMPO DE EJECUCION	5 ESFUERZO FÍSICO MENTAL	



CUADRO DE REFERENCIA DEL PERSONAL DEL  
DEPARTAMENTO DE \_\_\_\_\_  
AL \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

NOMBRE			
SECCION			
PUESTO			
ANTIGUEDAD EN EL PUESTO			
NIVEL MAXIMO DE ESTUDIOS			
CURSOS QUE HA TOMADO (LOS QUE ESTEN MARCADOS CON UN * FUERON TOMADOS EN SENEAM).			

IMPACTOS DE LA APLICACIÓN DEL CAMBIO

FACTORES/ PARAMETROS	ECONOMICO	POLITICO	SOCIAL	TECNOLOGICO	ACCIONES	
1 - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SE UBICO DENTRO DEL ORGANO REDUCIENDO LA INCERTIDUMBRE DE LAS RELACIONES CON OTRAS AREAS	DELIMITO LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD PARA MEJORAR EL SERVICIO	MEJORES RELACIONES HUMANAS	MEJOR USO Y DISTRIBUCION DEL EQUIPO	REVISAR PERIODICAMENTE EL MANUAL DE ORGANIZACION CONCIERTAR AL PERSONAL Y PROMOVER CURSOS DE RELACIONES HUMANAS.	
2 - OBJETIVO	REDUJO EL TIEMPO DE OPERACION	DETERMINO FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO	EL Y	SE DIO LA DISTRIBUCION ADECUADA DE FUNCIONES	USO ADECUADO DE MATERIAL Y EQUIPO	REVISAR Y EVALUAR PERIODICAMENTE SU CUMPLIMIENTO
3 - POLITICAS DE OPERACION	SE DIO LA ORIENTACION DE LAS ACTIVIDADES PARA EL LOGRO DE UN BUEN FUNCIONAMIENTO	REDUJO EL TIEMPO DE OPERACION, CON EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS	DELIMITO LAS RELACIONES INTERPERSONALES FORMALMENTE	DETERMINARON LA DISPONIBILIDAD Y USO DEL EQUIPO	EVALUAR Y REVISAR PERIODICAMENTE SU CUMPLIMIENTO	
4 - FUNCIONES	SE EVITO LA DUPLICIDAD	DETERMINARON EL FUNCIONAMIENTO ADECUADO	EL EQUIPO.	SE DIO LA SELECCION Y USO ADECUADO DEL EQUIPO	-ESTABLECER UN PROGRAMA DE ACTIVIDADES -EVALUAR SU FUNCIONAMIENTO -CONCIERTACION DE TRABAJO EN EQUIPO -CAPACITACION DEL PERSONAL	
5 - PROCEDIMIENTOS	REDUJO EL TIEMPO DE OPERACION	FACILITO EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES EN BENEFICIO DE UNA BUENA IMAGEN PROVOCO LA CONTEMPLACION DE LAS DISPOSICIONES LEGALES	EL	DETERMINO LA DISTRIBUCION ADECUADA DE LAS FUNCIONES SE EVITAN FRICCIONES	SE REALIZA EL USO ADECUADO DE MANUALES DE OPERACION DE EQUIPO	-REVISAR Y ACTUALIZAR PERIODICAMENTE -SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES -REVISAR Y ACTUALIZARSE EN EL ASPECTO LEGAL -ELABORAR UN PROGRAMA DE ROTACION PERSONAL -CAPACITACION AL PERSONAL
6.- ORGANIZACION INTERNA	REDUJO EL TIEMPO DE OPERACION	SE DIO LA REPERCUSION INTERNA Y EXTERNA EN EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES	INTEGRACION DE GRUPO	SE DIO LA DISPONIBILIDAD Y USO DEL EQUIPO EN EL MOMENTO REQUERIDO	-REVISAR PERIODICAMENTE LA DISTRIBUCION DE FUNCIONES -SUPERVISAR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL AREA. -CUIDAR LA BUENA ARMONIA DEL GRUPO CON ACTIVIDADES SOCIALES	
7.- REGISTROS	-PERMITIERON LLEVAR UN CONTROL DE LAS FUNCIONES DEL AREA. -REDUJO EL TIEMPO DE OPERACION Y PRESENTACION DE REPORTES	GARANTIZARON UNA FLUIDEZ OPORTUNA EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS	REDUJO LA PRESION INTERPERSONAL	USO ADECUADO DEL MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA.	-ACTUALIZARLOS CONFORME A NECESIDADES DEL AREA -ELABORAR UN ESTUDIO DE USO OPTIMO DEL EQUIPO DE LA OFICINA	
8 - COMUNICACION	-REDUJO TIEMPO DE RETROALIMENTACION DE INFORMACION	AGILIZO LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS	AYUDO A TENER MEJOR FLUIDEZ DE INFORMACION INTERPERSONAL	PERMITIO LA DISPOSICION ADECUADA DEL MEDIO DE COMUNICACION	VIGILAR Y ESTABLECER LOS MEJORES MEDIOS DE COMUNICACION Y TIPOS DE INFORMACION	
9 - AMBIENTE	EXISTE MAYOR DISPOSICION DEL PERSONAL EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES	SE PRESENTA UNA IMAGEN POSITIVA DEL AREA	SE DA EL TRABAJO DE MANERA CORDIAL Y ARMONICA INTERPERSONALMENTE	-HAY DISTRIBUCION ADECUADA DEL MOBILIARIO. -BUENA ILUMINACION -MANTENIMIENTO DE UN CLIMA AGRADEBLE	-PROMOVER LAS BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES -REALIZAR UN ESTUDIO DE DISTRIBUCION DE ESPACIOS PARA MEJORAR	

IMPACTOS DE LA APLICACION DEL CAMBIO

FACTORES/ PARAMETROS	ECONOMICO	POLITICO	SOCIAL	TECNOLOGICO	ACCIONES
					CONTINUAMENTE EL AMBIENTE -SUPERVISAR EL MANTENIMIENTO DEL AREA, ELABORANDO REPORTES CUANDO SEA NECESARIO VIGILANDO LA LIMPIEZA VENTILACION DEL LUGAR DE TRABAJO
10 - CAPACITACION	DISMINUYO FRECUENCIA ERRORES -AUMENTO PRODUCTIVIDAD	LA DE LA LA -DETERMINACION LEGAL -MEJORO EL SERVICIO -SE DA LA PRESENTACION DE UNA BUENA IMAGEN	DESARROLLO TECNICO, PROFESIONAL O PERSONAL DE TRABAJO	EL EMPLEADO PROPORCIONA IDEAS, METODOS E INSTRUCTIVOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL USO DE HERRAMIENTAS EQUIPO Y MATERIAL	ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y VIGILAR QUE SE CUMPLA TOMANDO EN CUENTA LAS NECESIDADES DEL AREA Y DEL PERSONAL
11 - MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	PERMITE UNA OPORTUNA LOCALIZACION, DE LA INFORMACION	SE EXPONE INTERNA Y EXTERNAMENTE UNA BUENA IMAGEN	SE PRESENTA UN LUGAR DIGNO PARA TRABAJAR	EXISTENCIA DEL SUFICIENTE MOBILIARIO Y EQUIPO CON LA CALIDAD REQUERIDA	-ELABORAR UN ESTUDIO DE APROVECHAMIENTO Y USO DEL MOBILIARIO Y EQUIPO -ELABORAR UN ESTUDIO DE DISTRIBUCION DE ESPACIOS DE ACUERDO AL MOBILIARIO CON QUE SE CUENTA
12 - PRESUPUESTO ASIGNADO	PERMITE CUMPLIR OPORTUNAMENTE CON EL FUNCIONAMIENTO DEL AREA	DETERMINA EL BUEN SERVICIO ANTE TERCERAS PERSONAS	REPERCUTE EN LA TRANQUILIDAD Y LA ARMONIA DEL PERSONAL	PERMITE SATISFACER PLENAMENTE LAS NECESIDADES DE MATERIAL Y EQUIPO PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL AREA	PLANEAR Y PARTICIPAR EN LA ELABORACION DEL PROGRAMA DE ASIGNACION DEL PRESUPUESTO LO REFERENTE EN SU AREA DE COMPETENCIA
13 - RELACION CON TERCEROS	PERMITE CUMPLIR OPORTUNAMENTE CON LAS OBLIGACIONES ASIGNADAS A SU AREA	CUIDAR LA IMAGEN DEL AREA Y DEL ORGANO EN LA ATENCION A TERCEROS	TRATAR AMABLEMENTE AL PERSONAL QUE ACUDE EN SOLICITUD DE UN SERVICIO		-REVISAR, ACTUALIZAR Y SUPERVISAR EL FLUJO DE LAS OPERACIONES QUE TIENE EL EMPLEADO CON TERCEROS -PROPONER CURSOS DE RELACIONES HUMANAS -PROPONER UN PROGRAMA DE CALIDAD

**GRAFICA QUE REPRESENTA EL CAMBIO POR LA INTERVENCION POR PUESTO**

Puesto	Actividad	No.de eventos realizados antes	No.de eventos realizados después
Secretaria	Mecanografiar y atender llamadas telefónicas	60	85
Analista	Analizar y diseñar proyectos administrativos	8	12
Glosador	Analizar y contabilizar ingresos del órgano	95	102
Almacenista	Cuida registra controla y suministra bienes	80	89
Comprador	Checar e informar por solicitudes de compras	65	76
Capturista	Analizar diseñar e implantar sistemas comp	94	113
Archivista	Anexar documentos personales a expediente	120	155
Despachador	Realizar el plan de vuelo por norma vigente	560	574
Facturista	Efectuar el cálculo de los ingresos por procedi	875	916
Meteorólogo	Planear desarrollar y evaluar cartas meteo	729	856
Técnico	Implantar normas para operación de equipos	534	620
Pagador	Integrar y glosar doctos por pago de nómina	613	736
Contador	Controlar las cuentas por cobrar a usuarios	1020	1134
Intendente	Realizar los trabajos de mantenimiento al edif.	786	930
Recaudador	Captar la recuperación de ingresos por servs	1094	1200
Chofer	Transportar personal respetando normas vig.	80	80
Gestor	Coordinar el trámite de los pedidos	178	198
Cajero	Elaborar y expedir cheques del presupuesto	120	127
Carpintero	Diseñar y realizar muebles para las áreas	10	13

**REPRESENTACION DEL CAMBIO**

